

Trabajo de Fin de Grado

**La gestión en Recursos Humanos: Nuevas tendencias.
Un análisis de casos.**

***Human Resources Management: New trends.
Case studies.***

Grado en Contabilidad y Finanzas
Curso Académico 2023/2024
Convocatoria: julio 2024

**Autora: Daniela Margarita Mesa Borroto
Tutora: Vidina Tais Díaz Padilla**

RESUMEN

La gestión de los recursos humanos es una disciplina que ha evolucionado conforme lo han hecho las personas. Pasando por diferentes etapas, desde la gestión autoritaria hasta las tendencias más actuales, la gestión en RRHH es clave para el éxito de las empresas. A partir de un cambio de perspectiva, el trabajador ha pasado de ser un mero número para constituirse como un pilar básico para la competitividad de las empresas. En este sentido, y dada la importancia de una adecuada gestión de los RRHH, en este trabajo se trata de dar respuesta a si las empresas que constituyen el tejido empresarial de Canarias hacen uso de nuevas formas de gestión de los recursos humanos a la par que establecer semejanzas y diferencias que pudieran existir entre empresas de diferentes sectores. A partir del estudio realizado, se puede apreciar que las empresas canarias analizadas implementan políticas y prácticas que mejoran tanto la satisfacción como la motivación de sus empleados, favoreciendo la retención del talento de sus profesionales.

PALABRAS CLAVES: RECURSOS HUMANOS, EMPRESA, TALENTO, ÉXITO EMPRESARIAL.

ABSTRACT

Human resources management is a discipline that has evolved as people have evolved. Going through different stages, from authoritarian management to the most current trends, HR management is key to the success of companies. From a change of perspective, the worker has gone from being a mere number to become a basic pillar for the competitiveness of companies. In this sense, and given the importance of adequate HR management, this paper tries to answer the question of whether the companies that make up the business fabric of the Canary Islands make use of new forms of human resources management, while establishing similarities and differences that may exist between companies in different sectors. From the study carried out, it can be seen that the Canary Islands companies analyzed implement policies and practices that improve both the satisfaction and motivation of their employees, favoring the retention of the talent of their professionals.

KEY WORDS: HUMAN RESOURCES, BUSINESS, TALENT, BUSINESS SUCCESS.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	5
2.2. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	6
2.2.1. Planificación de los RRHH.....	7
2.2.2. Análisis del puesto de trabajo.....	8
2.2.3. Reclutamiento, selección e integración.....	9
2.2.4. Desarrollo y capacitación de los empleados.....	10
2.2.5. Evaluación del desempeño.....	11
2.2.6. Remuneración.....	11
2.2.7. Gestión del talento.....	12
2.3. RETOS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.3.1. Nuevas necesidades y expectativas del mercado laboral.....	12
2.3.2. Herramientas y tecnologías.....	14
2.3.3. Nuevas habilidades y competencias del personal.....	14
2.3.4. Atracción y retención del talento en el mercado laboral actual.....	15
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	16
4. RESULTADOS.....	17
4.1. ENCUENTRO MODA, S.L.U.....	17
4.1.1. Origen de una gestión enfocada en los RRHH.....	17
4.1.2. Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.....	17
4.1.3. Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral.....	17
4.1.4. Retención del talento y rotación de los trabajadores.....	19
4.1.5. Mejoras experimentadas por la empresa al implementar una gestión enfocada en los RRHH.....	19
4.2. HARD ROCK HOTEL TENERIFE.....	19
4.2.1. Origen de una gestión enfocada en los RRHH.....	19
4.2.2. Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.....	20
4.2.3. Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral.....	20
4.2.4. Retención del talento y rotación de los trabajadores.....	21
4.3. LAUDER CREATIVA.....	21
4.3.1. Origen de una gestión enfocada en los RRHH.....	21
4.3.2. Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.....	21
4.3.3. Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral.....	21
4.3.4. Retención del talento y rotación de los trabajadores.....	22
4.3.5. Mejoras experimentadas por las empresas al implementar una gestión enfocada en los RRHH.....	22

4.4. COMPARATIVA.....	22
5. CONCLUSIONES.....	23
6. BIBLIOGRAFÍA.....	25
7. ANEXOS.....	28

1. INTRODUCCIÓN.

La evolución de la gestión de Recursos Humanos en la empresa ha sido tan natural como la evolución de las relaciones humanas. En relación a esta cuestión, la gestión de los trabajadores ha dejado de estar definida por un estilo autoritario para desempeñar un papel estratégico debido a un cambio de enfoque. Actualmente, las empresas dedican esfuerzos en atraer, desarrollar y gestionar el talento del capital humano al identificarlo como una variable clave para lograr sus objetivos.

En este sentido, la gestión de Recursos Humanos es un aspecto fundamental en la administración de cualquier organización y se centra en la planificación y el desarrollo de políticas y prácticas relacionadas con el capital humano. Según diferentes autores, las principales prácticas y políticas de RRHH incluyen, entre muchas otras, la planificación de Recursos Humanos, el reclutamiento, la selección, la integración del personal dentro de la empresa o el desarrollo y capacitación de las personas que conforman la plantilla de la organización.

Los avances sociales, económicos y tecnológicos han dado lugar a nuevos desafíos para las empresas relacionados con la adecuada gestión de los Recursos Humanos, independientemente del sector en el que desarrollen su actividad y de su tamaño. Para afrontar estos retos, cobra importancia la figura de la empresa social, que busca equilibrar el objetivo de la rentabilidad de las empresas con generar un impacto positivo en la sociedad. Asimismo, surgen nuevas formas de trabajo, como son la modalidad de trabajo remoto, el trabajo híbrido y el uso de colaboradores externos como son trabajadores autónomos o freelance.

La integración de la tecnología en el ámbito laboral ha aumentado significativamente. Se abre el debate acerca de si la tecnología en el entorno laboral es un reemplazo o extensión del capital humano. Lo cierto es que los avances tecnológicos deben integrarse en el entorno empresarial y aprovecharse para que los trabajadores mejoren sus capacidades y optimicen su eficiencia durante el horario laboral. De hecho, la utilización de la tecnología permite que los trabajadores se centren en tareas de alto valor añadido como resultado de la automatización de las tareas administrativas. La atracción y retención del talento es otro desafío al que se enfrentan las organizaciones. Los cambios experimentados como resultado del proceso de globalización económica o por la aparición de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) han tenido repercusión, también, en el mercado de trabajo. La necesidad de adaptación a estos cambios, pasando por la obligación de los trabajadores de desarrollar nuevas habilidades, a su vez dificulta a las empresas la captación y la retención de trabajadores denominados valiosos.

Este trabajo tiene como objetivo analizar si las empresas de Canarias aplican nuevas formas de gestión en cuanto a sus Recursos Humanos e identificar si existen similitudes y diferencias en las prácticas de gestión de recursos humanos en empresas del tejido empresarial de Canarias. Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología cuantitativa basada en un cuestionario aplicado a una muestra de empresas canarias de diversos sectores, como son moda, hotelería y publicidad. El estudio analiza variables claves para conocer la gestión del capital humano en estas empresas, como el origen de un enfoque en RRHH, el papel de la directiva o el clima laboral.

Los resultados obtenidos han permitido identificar que las empresas analizadas muestran una apuesta clara por la satisfacción y motivación de sus trabajadores, al entenderla como variable clave para el éxito empresarial. Asimismo, destacan prácticas como la implicación de la dirección en las políticas de gestión de Recursos Humanos así como que el tamaño de la empresa no es una variable que invalida la puesta en marcha de una buena gestión laboral. A modo de conclusión, se puede decir que las diferentes empresas analizadas, a pesar de pertenecer a diferentes sectores, muestran su preocupación por el bienestar de sus trabajadores e implementan políticas activas en pro de la motivación de sus empleados.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La gestión de los recursos humanos es una disciplina que ha evolucionado conforme lo ha hecho el ser humano. De hecho, esta evolución se puede resumir en varias etapas y/o fases (Luna Arocas, 2020; Porret Gelabert, 1997). Siguiendo a estos autores, hasta los años sesenta del siglo XX, la gestión del capital humano se centraba solo en cuestiones administrativas como la contratación de personal, las bajas y altas de trabajadores y las nóminas. En esta etapa, el estilo de dirección de las empresas solía ser autoritaria o se trataba de empresas familiares, donde la principal preocupación era la obtención de resultados, la productividad y las ventas. A partir de ese momento, los trabajadores o recursos humanos (RRHH en adelante) cobran importancia dentro de la empresa, por lo que se añaden dos funciones más a las antes mencionadas, la selección y la formación de RRHH. La adición de estas funciones supone un cambio de mentalidad. Ahora, el capital humano es considerado más que un número dentro de la organización a pesar de que la dirección sigue teniendo un estilo autoritario o familiar.

Ya en los años setenta del siglo XX, las empresas comienzan a ser conscientes de la importancia de gestionar la retribución y el rendimiento para así alinear los objetivos individuales con los de la organización. La empresa se sigue preocupando por la productividad, pero cada vez toma más consciencia sobre cuidar a las personas para obtener mejores resultados. En la década de los ochenta, la gestión de RRHH adopta un papel más estratégico y de organización, donde el objetivo es el desarrollo de la empresa y de las personas que la componen. En este momento, los recursos humanos y las necesidades organizativas se alinean con el fin de obtener mayores resultados y el departamento de RRHH se considera un departamento estratégico.

Actualmente, las empresas son conscientes de que la aportación de talento es clave para el éxito organizacional. Es por ello por lo que dedican tiempo y esfuerzo para atraer, desarrollar y gestionar el talento de sus RRHH.

2.2. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La gestión de RRHH es, en la actualidad, un aspecto fundamental en la administración de cualquier organización. Ésta se centra en la planificación y desarrollo de políticas y prácticas relacionadas con el capital humano. Gestionar o administrar el trabajo y los trabajadores implica crear un entorno adecuado para que estos trabajen de manera más productiva y eficiente, implica considerar al capital humano como un recurso que tiene propiedades, capacidades y limitaciones, además de considerar al recurso humano como seres humanos, que a diferencia de otros recursos de la empresa tienen personalidad, control sobre si trabajan, cuánto y qué tan bien. Esto requiere motivación, incentivos y recompensas, siendo la gestión de RRHH la encargada de satisfacer estos requerimientos (Drucker, 1975).

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la gestión de RRHH para el éxito empresarial, es necesario abordar su conceptualización. Diversos autores han aportado sus perspectivas sobre lo que implica la gestión de Recursos Humanos. Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera y Álvaro López Cabrales (2022) entienden la gestión de RRHH como todas las decisiones que toma la dirección de una empresa con relación a sus empleados. Por otra parte, Gary Dessler y Ricardo Valera (2011) lo definen como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. Chiavenato (2009) también hace referencia a las políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos.

De manera más concreta, las políticas y prácticas de RRHH más habituales son (L. Dolan et al., 2022; De la Calle Durán & de Urbina Criado, 2018; Chiavenato, 2009):

1. Planificación de los recursos humanos.
2. Análisis del puesto de trabajo.
3. Reclutamiento, selección e integración.
4. Desarrollo y capacitación de los empleados.
5. Evaluación del desempeño.
6. Remuneración.
7. Gestión y retención del talento.

Sin embargo, no todas las empresas realizan estas políticas y prácticas, ya que depende de diversos factores como el tamaño de la empresa, el rol que tenga el departamento de RRHH en ella y la directiva de la organización (L. Dolan et al., 2022). Para entender cada una de ellas, a continuación, se abordará una explicación más detallada de estas políticas y prácticas más habituales en la gestión de RRHH.

2.2.1. Planificación de los RRHH.

Una primera aproximación al concepto de la planificación de los RRHH consiste en garantizar que la empresa cuente con la cantidad y calidad adecuada de empleados, en los puestos adecuados y en el momento oportuno, mediante la elaboración e implementación de planes y programas. En su libro "Gestión del talento humano" del año 2009, Idalberto Chiavenato aborda la planificación de los RRHH como un proceso estratégico fundamental para las organizaciones. La planificación estratégica de los RRHH hace referencia a cómo la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, a la vez que promueve y motiva el cumplimiento de los objetivos individuales de los trabajadores. Esto consiste en alinear los talentos y las competencias de los trabajadores con las necesidades de la organización (Werther et al., 2014).

Para una correcta planificación, en primer lugar, se debe realizar un análisis de la situación laboral actual de la empresa, tanto la oferta (disponibilidad) como la demanda (necesidades) de personal. La oferta o disponibilidad de personal se determina teniendo en cuenta las fuentes de suministro de personal. El origen de estas fuentes es de dos tipos: (i) interno, constituida por los empleados actuales de la empresa, que son susceptibles de ser promovidos o transferidos entre los puestos de trabajo vacantes, y (ii) externo, compuesta por los trabajadores disponibles en el mercado laboral (Werther et al., 2014). Para tener un conocimiento amplio de la fuente interna de personal, es necesario contar con datos referidos al número de empleados que conforman la plantilla actual, sus responsabilidades, las habilidades, los conocimientos y las capacidades de estos, así como el potencial, la formación y la experiencia profesional (L. Dolan et al., 2022; Martínez Moreno & Hermosilla Pérez, 2020). Normalmente, las vacantes no se cubren solo con la fuente interna y es por lo que se recurre a las fuentes externas de personal.

Respecto a la demanda de personal, ésta determina las necesidades futuras de RRHH de la empresa y depende de diversos factores, que pueden ser externos, organizacionales y laborales (Werther, Davis y Guzmán Brito, 2014). Los factores externos comprenden aquellos cambios sociales, económicos, tecnológicos y legales que enfrenta el entorno de la empresa. Los factores organizacionales pertenecen al ámbito interno de la empresa, y pueden ser los cambios en los planes estratégicos de la empresa, el inicio de actividades nuevas, cuando se produce una fusión o adquisición, en función de las ventas y/o producción o cambios en el presupuesto. Los factores laborales son aquellas variaciones como consecuencia de las renunciaciones, jubilaciones, bajas por maternidad, muertes, despidos, entre otros.

En segundo lugar, una vez analizada la oferta y demanda de RRHH, se deben comparar la disponibilidad con las necesidades de la empresa, es decir, si la oferta y la demanda de personal están equilibradas o si, por el contrario, hay excedente o escasez de personal. En tercer lugar, se elabora el plan de recursos humanos conforme a los resultados obtenidos en la comparación entre la oferta y la demanda. Si hay exceso de personal, algunas medidas a tomar serían: disminución de las horas de trabajo, retiros anticipados, despidos o limitaciones en la contratación. En el caso de escasez de trabajadores, las empresas deben atraer talento nuevo a través de métodos novedosos de contratación, ofreciendo incentivos atractivos, proporcionando la capacitación adecuada a los empleados o siendo más flexibles con los requisitos de selección (Mondy, 2010).

Por último, una vez diseñado el plan o programa que permita a la empresa disponer de la cantidad y calidad de trabajadores, en los puestos adecuados y en el momento oportuno, es primordial la supervisión y la evaluación. Es importante seguir el progreso del plan y hacer ajustes si es necesario, permitiendo así, alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

2.2.2. Análisis del puesto de trabajo.

Una organización es la unión de muchos esfuerzos individuales y colectivos. Por esta razón, el análisis del puesto de trabajo es de gran utilidad pues no se limita solo a la correcta adaptación del individuo al trabajo, sino que también persigue la eficacia organizacional y el logro de los objetivos deseados (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014). En este sentido, el análisis del puesto de trabajo abarca tres áreas principales: la descripción, las especificaciones y los objetivos del puesto de trabajo. En primer lugar, la descripción del puesto detalla las tareas, responsabilidades y obligaciones del trabajo. En cuanto a las especificaciones, en ellas se identifican las capacidades, conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. Finalmente, los objetivos del puesto definen los resultados esperados (Dolan et al., 2022; Mondy, 2010).

Un análisis integral del puesto de trabajo asegura que cada aspecto del puesto esté claramente definido, ayudando a la correcta elección del candidato en el proceso de reclutamiento y selección, además de evitar malentendidos que puedan causar insatisfacción laboral y bajo rendimiento por parte de los trabajadores. De esta manera, la empresa y el empleado pueden estar en sintonía con sus expectativas y crear un ambiente laboral productivo y satisfactorio. Esto último es de vital importancia debido a que el lugar de trabajo es un entorno en que las personas pasan gran parte de su tiempo y un correcto diseño del puesto de trabajo puede tener un efecto positivo en la motivación, satisfacción y rendimiento de los trabajadores, a la vez que permite reducir la rotación y el absentismo laboral (Hackman y Oldham, 1975). El diseño del puesto de trabajo es definido por Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2010) como la manera en que se combinan las tareas para conformar un puesto de trabajo completo). Por otra parte, Robert L. Mathis y John H. Jackson (2008) hacen referencia a la organización de tareas, deberes, responsabilidades y otros elementos en una unidad productiva de trabajo, abordando también el contenido de los puestos de trabajo y el efecto de estos en los empleados.

Según el modelo de Hackman y Oldham (Oldham et al., 1976), existen cinco características esenciales que deben estar presente en el diseño del puesto de trabajo:

1. Variedad de habilidades: grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, habilidades y talentos diferentes para realizarlo.
2. Identidad de la tarea: grado en el que se puede hacer un trabajo de principio a fin con un resultado visible
3. Importancia de la tarea: grado en que un trabajo tiene un impacto significativo en la vida o en el trabajo de otras personas.

4. Autonomía: grado en que un trabajo otorga libertad, independencia y capacidad de decisión para planificar el trabajo y decidir los métodos que se utilizarán para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: grado en que el trabajador recibe información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño.

Además de estas cinco características, Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera y Álvaro López Cabrales (2022), añaden dos variables más:

1. Los elementos cognitivos que pueden influir en el puesto de trabajo, ya sea la forma de comunicar, tomar decisiones, analizar o procesar información.
2. Los elementos físicos como la iluminación, los colores, los sonidos, la velocidad y la ubicación. Todos estos elementos pueden afectar al rendimiento y bienestar en el trabajo.

2.2.3. Reclutamiento, selección e integración.

Una adecuada coordinación entre la planificación de los RRHH y el análisis del puesto de trabajo permitirá que actividades como el reclutamiento, la selección, la evaluación del rendimiento o la capacitación de los empleados podrán ejecutarse de manera más eficiente. A partir de la identificación de las necesidades actuales y futuras de la empresa, fruto de una correcta planificación y análisis del puesto de trabajo, el paso siguiente consiste en la contratación de personal. En este sentido, la contratación se presenta como un proceso que se desglosa en tres etapas: el reclutamiento, la selección y la integración del personal (De la Calle Durán & de Urbina Criado, 2018).

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir las necesidades de trabajo (L. Dolan et al., 2022). El objetivo de la fase de reclutamiento es captar personas en el momento adecuado, en la cantidad necesaria y con las características adecuadas (Mondy, 2010). Como bien se menciona anteriormente en la planificación, a la hora de analizar la oferta de personal, se tienen en cuenta las fuentes de suministro de personal, tanto interna como externa. En este sentido, el reclutamiento también se puede realizar de manera interna, externa o mixta. Así, mediante el reclutamiento externo se atrae talento nuevo a la organización, tratando de reclutar profesionales a los que brindarles, entre otros beneficios, el desarrollo de una carrera profesional o unirse a un ambiente laboral agradable (Amo Arturo, 2019). Como puede apreciarse, un proceso de reclutamiento bien planificado facilita el proceso de selección, haciéndolo más eficiente. No solo influye en la cantidad de candidatos disponibles, sino también, en la calidad de estos.

Por su parte, la selección es el proceso de identificar y elegir al candidato más idóneo para un puesto dentro de una organización (Chiavenato, 2009). El objetivo del proceso de selección es relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización. De hecho, si las

personas no cuentan con los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar las funciones asimiladas al puesto a ocupar, o si no logran adaptarse a la cultura de la empresa, es muy probable que no rindan de manera efectiva y terminen por abandonar el puesto, ya sea por decisión propia o de la empresa (Mondy & Noe, 2005).

Por último, la fase de integración está compuesta por la orientación y la socialización. La orientación consiste en aquellas actividades dirigidas a familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades, así como presentarles a quienes serán sus compañeros de trabajo. La socialización, por su parte, sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura organizacional (L. Dolan et al., 2022).

2.2.4. Desarrollo y capacitación de los empleados.

El desarrollo y capacitación de las personas son aquellas actividades enfocadas en mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional (Mondy, 2010). Según Idalberto Chiavenato (2009), el desarrollo de las personas implica proporcionarles la información necesaria para aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, con el fin de modificar sus hábitos y comportamientos y aumentar su eficacia. Este autor entiende la capacitación como un medio para desarrollar las competencias de las personas, haciéndolas más productivas, creativas e innovadoras, lo que les permite contribuir mejor a los objetivos de la organización y aumentar su valor. Algunas estrategias para crear programas de desarrollo y capacitación eficaces son (BIC Staffing, 2023):

- Determinar las necesidades de capacitación de los empleados conociendo sus necesidades específicas de formación. Además de adaptar la formación a las necesidades, fortalezas y debilidades de cada empleado.
- Definir los objetivos del programa de capacitación y desarrollo, estos deben ser claros y medibles.
- Utilizar diversos métodos para hacerlos más atractivos al personal.
- Promover la retroalimentación, así los empleados pueden conocer su progreso. Recordar que la retroalimentación es una de las características claves para el correcto diseño de un puesto de trabajo.
- Medir y evaluar los resultados obtenidos en base a los objetivos marcados.
- Fomentar un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo.

2.2.5. Evaluación del desempeño.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa (Werther et al., 2014). La evaluación del desempeño consiste en examinar, sistemática y periódicamente, el rendimiento laboral de los empleados en comparación con las metas y expectativas previamente definidas (Personio, 2022). Al igual que sucede con la planificación de RRHH, el análisis del puesto de trabajo o la contratación, el área de RRHH es también la encargada de realizar la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Una evaluación bien planificada y desarrollada trae consigo numerosas ventajas. Entre ellas, quizá la más relevante sea que favorece la implementación de nuevas políticas de compensación. Aunque hay expertos que debaten sobre los pros y los contras de vincular el desempeño con los pagos, Ducharme et al. (2005) demostraron que el incentivo monetario incrementa la satisfacción salarial de los empleados. Además, aunque las evaluaciones del desempeño no estén directamente relacionadas con el pago, éstas también contribuyen a la satisfacción salarial, posiblemente a través de la justicia organizacional o las percepciones que tienen los trabajadores acerca de lo que es justo en el entorno empresarial en el que trabajan. Por el contrario, y en términos generales, aquellos trabajadores que no reciben evaluaciones de su desempeño laboral se encuentran notablemente menos satisfechos con su remuneración (Dessler & Varela Juárez, 2011). Otras ventajas relacionadas con la evaluación del desempeño son la mejora en el rendimiento de los trabajadores, la ayuda a la toma de decisiones en materia de ascensos, el análisis de la necesidad de nueva capacitación del personal, la identificación de errores en el diseño del puesto de trabajo o que permite identificar si existen dificultades personales en el desempeño del cargo (Pérez Montejó, 2001).

2.2.6. Remuneración.

Considerado tradicionalmente como el principal motivador para un desempeño eficaz, la remuneración de los trabajadores está compuesta por el salario, además de los incentivos o prestaciones que ofrezca la empresa (Chiavenato, 2009). El salario es definido por el Ministerio de Trabajo y Economía Social como la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, sin discriminación por razón de sexo, en dinero o en especie¹, por la prestación profesional de sus servicios laborales por cuenta ajena. Los incentivos pueden ser económicos o no económicos. Entre los incentivos económicos más comunes están la recompensa por cumplimiento de objetivos (comisiones), las pagas extra y las acciones o las participaciones en el capital social de la empresa (Indeed, 2023). Los incentivos no económicos, por su parte, son aquellos que no suponen un aumento de salario a final de mes, pero que ofrecen otras ventajas a los trabajadores como son las oportunidades de desarrollo profesional, la calidad de vida en el trabajo, la flexibilidad horaria, o la conciliación familiar y que, sobre todo tras la pandemia, han adquirido mayor importancia para la motivación y satisfacción de los trabajadores (Narosky, 2022).

¹ Según el Ministerio de Trabajo y Economía Social, la percepción en especie no puede superar el 30% de las percepciones salariales del trabajador, ni dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero del SMI.

La remuneración, más allá de la legalmente establecida, juega un papel esencial en la gestión del capital humano ya que influye en la atracción, en la retención y en la motivación de los trabajadores. Sin embargo, no todas las empresas ofrecen compensación adicional al sueldo mínimo legal. Algunas solo ofrecen la remuneración establecida por la normativa vigente, sin incentivos salariales ni prestaciones extras, a pesar de que se ha demostrado que implementar políticas de compensación tiene numerosas ventajas para la empresa (Ducharme et al., 2005)

2.2.7. Gestión del talento.

La gestión del talento constituye una de las tareas más complejas en la gestión de los RRHH. Una buena gestión del talento puede tener un impacto positivo en la retención, en la fidelización y en la productividad de los empleados (Personio, 2022). La gestión del talento comienza con un plan estratégico adaptado a las necesidades y objetivos de la empresa (Bizneo, s.f.). Debe llevarse a cabo mediante un plan, ya que es un proceso que abarca muchas funciones de la gestión de RRHH. Este plan comienza con la atracción de talento, mediante el proceso de captación y selección de personal, e influye en todos los procesos una vez que el trabajador se ha incorporado a la empresa. Estos procesos son la integración adecuada del empleado a la cultura empresarial, el desarrollo y capacitación del trabajador, así como su carrera profesional, la evaluación del desempeño y la remuneración. Todas estas funciones, que son desarrolladas por el departamento de RRHH, deben estar alineadas con la gestión y retención del talento en la empresa.

2.3. RETOS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Debido a los avances sociales, económicos y tecnológicos, las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos a la hora de gestionar adecuadamente las políticas y las prácticas relacionadas con la gestión de RRHH. Por este motivo, las empresas deben evolucionar para brindar respuestas efectivas a estos desafíos.

2.3.1. Nuevas necesidades y expectativas del mercado laboral.

El entorno empresarial se encuentra ante una nueva realidad en la que la sociedad exige más de las organizaciones. En los últimos años se ha experimentado un notable auge de la empresa social, es decir, empresas que buscan el equilibrio entre su rentabilidad y generar un cambio positivo en la sociedad (MicroBank, s.f.). La responsabilidad social se ha convertido en un aspecto fundamental en los modelos de negocio actuales, no solo con el enfoque en el medio ambiente, sino también en el respeto hacia los derechos humanos y laborales (Zamora, R.S., 2024).

En este sentido, la naturaleza del trabajo y del lugar de trabajo han cambiado significativamente en el contexto actual. La definición tradicional de trabajo está siendo reemplazada por modelos con mayor flexibilidad y movilidad laboral, provocando que el lugar de trabajo ya no se limite a un

espacio físico concreto. Según Thinkers Co (2022), los modelos de trabajo tradicionales han cambiado drásticamente desde la Covid – 19. En su informe Trabajo Híbrido. Informe sobre nuevos modelos de trabajo se analiza el auge de las diferentes modalidades de trabajo después de la mencionada crisis sanitaria, como son el trabajo remoto y el trabajo híbrido. En aras de mantener su nivel de competitividad, las empresas se vieron obligadas a adaptarse a nuevas formas de trabajar. A tal efecto, la flexibilidad y el rediseño de los puestos de trabajo fueron claves para la eficiencia y la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno dominado por la incertidumbre. En consecuencia, el modelo tradicional de empleo a tiempo completo está siendo complementado, incluso sustituido, por formas de trabajo mucho más flexibles como son los colaboradores externos.

Según el informe Freelancing en Europa 2024 (Malt, 2024), las empresas están utilizando estratégicamente las habilidades y conocimientos de los freelance o autónomos para dotarse de nuevas habilidades, conocimientos, experiencia y competencias que no encuentran dentro de la organización. Según los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social, en España, a 31 de marzo de 2024, el número de trabajadoras y trabajadores autónomos fue de 3.352.950, con un 63,2% (2.118.751) compuesto por hombres y un 36,8% (1.234.196) por mujeres. Siguiendo con el informe de Malt, a pesar de estos datos, España tiene la tasa de optimismo más baja en cuanto a seguir siendo autónomos en el futuro. El Estudio Nacional del Autónomo realizada por Infoautónomos en colaboración con la Universidad de Granada (Infoautonomos, 2023), revela para el año 2023 que 9 de cada 10 trabajadores autónomos afirman que el emprendimiento en España no resulta sencillo, además, los trabajadores autónomos se encuentran con barreras como las cargas fiscales, el difícil acceso a la financiación y ayudas, así como desprotección social ante situaciones de paro, jubilación y enfermedad.

Otro reto al que se enfrentan las empresas es el bajo compromiso por parte de los trabajadores. Según el estudio State of the Global Work Place (Gallup, 2017), el 85% de los trabajadores en todo el mundo, muestran un bajo nivel de compromiso o se sienten desconectados de sus roles laborales. Según este informe, esta realidad obedece a varias razones. Entre ellas, destaca la dificultad que muestran las empresas para mantenerse al día de los cambios sociales y tecnológicos. Algunas soluciones que ofrece el informe es mejorar la productividad trabajando hacia una gestión más centrada en los empleados, crear lugares de trabajo basados en las fortalezas para liberar el potencial de los empleados y contratar buenos gerentes para implementar cambios positivos. La creación de lugares de trabajo basados en las fortalezas de los trabajadores tiene estrecha relación con una de las características que debe tener un puesto de trabajo según el modelo de Hackman y Oldham anteriormente mencionado, y que es la autonomía. Los datos ofrecidos por Gallup revelan que, si no se les otorga autonomía a los trabajadores, será muy probable que estos duden de sus capacidades, afectando directamente a su motivación y productividad y por ende, a la organización.

Todavía queda un largo camino por recorrer en este sentido, tal y como apuntan las conclusiones de mismo informe, actualizado para el año 2023. Según Gallup (2023), la mayoría de los trabajadores siguen estando desconectados de sus puestos de trabajo. Aunque los resultados obtenidos son más esperanzadores, las cifras de descontento se acercan al 80% del total de

trabajadores encuestados. De este alto porcentaje, casi un 60% corresponde a los trabajadores que renuncian silenciosamente (*quiet quitting*), estos trabajadores se sienten poco valorados por lo que no se esfuerzan, solo ofrecen a la empresa lo que requiere su puesto, ni más ni menos. El resto (18%), corresponde a los empleados que renuncian en voz alta (*loud quitting*) y que expresan, abiertamente, su disconformidad a la empresa. Los trabajadores considerados renunciando silenciosamente representan una gran oportunidad para que la empresa mejore aquellos aspectos que están afectando la motivación y la productividad de los empleados, porque estos trabajadores saben perfectamente que cambiarían de sus puestos de trabajo. La encuesta llevada a cabo por Gallup en el año 2023 reveló que la mayoría de los trabajadores en la categoría de *quiet quitting* cambiarían aspectos relacionados con el compromiso o la cultura de la empresa, el salario y los beneficios o la conciliación entre el trabajo y la vida personal. En este sentido, es importante destacar el concepto *employee experience* (experiencia del empleado). El *employee experience* hace referencia a todas las interacciones que un empleado tiene con su empresa desde que es contratado hasta su salida de la organización. Su importancia para la organización radica en la influencia que la experiencia vivida por el trabajador en la empresa tiene sobre el compromiso, la retención y el desempeño de los propios trabajadores (Gallup, 2024).

2.3.2. Herramientas y tecnologías.

La integración de la tecnología en el mundo laboral ha incrementado significativamente. Según el informe *Global Human Capital Trends* (Deloitte, 2019), la mayoría de las organizaciones que formaron parte del estudio esperaban aumentar el uso de la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la automatización robótica de procesos y la robótica en general en sus procesos. Tradicionalmente, la tecnología en el entorno laboral se ha percibido como un reemplazo o extensión del capital humano. En la realidad empresarial, las organizaciones deben aprovechar las herramientas y los avances tecnológicos para que sus trabajadores y equipos mejoren sus capacidades y dispongan de mayor tiempo para centrarse en labores cognitivas de alto valor como la creatividad y/o la innovación (Deloitte, 2023).

La tecnología no solo ayuda a mejorar los equipos de trabajo, sino también los procesos de gestión de los recursos humanos. La automatización de los procesos a través de la tecnología, con softwares de gestión de personal, agiliza tareas administrativas como la gestión de nóminas, de horarios, de bajas y de permisos o la evaluación del desempeño, entre otras. Además, los sistemas automatizados permiten recopilar información relevante para la toma de decisiones. En este contexto, surge el *People Analytics*, disciplina que se apoya en el *Big Data* para mejorar la toma de decisiones en el área de RRHH (Encuentra Empleo Ecuador, 2023; Personio, 2022).

2.3.3. Nuevas habilidades y competencias del personal.

Upskilling y *reskilling* son términos que están relacionados con la formación y se han puesto de moda en los últimos años. Por una parte, el *upskilling* supone el aprendizaje de habilidades y competencias para seguir desarrollando el puesto actual de trabajo y, por otra parte, el *reskilling* hace referencia a la capacitación del trabajador para un puesto completamente distinto al actual.

Es decir, mientras que el upskilling trata de mejorar las habilidades y competencias existentes, el reskilling trata de adquirir nuevas (Gil, 2023). Según el informe *The Future of Jobs Report 2023* (WEF, 2023), la prioridad de formación de las empresas está relacionada con habilidades cognitivas y tecnológicas, autoeficacia y trabajo en equipo. De esta manera, surgen las llamadas soft skills o habilidades blandas y las hard skills o habilidades duras. Las habilidades como el pensamiento creativo, la resiliencia, la inteligencia emocional, la motivación, el autoconocimiento, la curiosidad por siempre estar aprendiendo, el liderazgo, la empatía, la escucha activa y la capacidad de influir, son habilidades blandas. Por contra, las habilidades técnicas y tecnológicas como la IA o Big Data, se consideran habilidades duras (IBM, 2023).

2.3.4. Atracción y retención del talento en el mercado laboral actual.

Al igual que todas las funciones de la gestión de RRHH se concentran en el objetivo final de atraer, desarrollar y retener el talento, los retos y tendencias a los que se enfrentan la gestión de RRHH influyen de igual manera en la atracción, desarrollo y retención del talento en el mercado actual. Debido a las nuevas necesidades y expectativas del mercado laboral, el uso de nuevas herramientas y tecnologías y el auge de aprendizaje de nuevas habilidades y competencias, dificultan la atracción, desarrollo y retención del talento humano.

El acceso al talento se ve dificultado por la globalización, ya que las empresas no compiten por el talento a nivel local, sino a nivel internacional, como consecuencia de la deslocalización del puesto de trabajo y el uso de tecnologías (ProfileP Executive Search, 2023). Según el Informe Tendencias de RRHH 2024, los principales desafíos en materia de RRHH a los que se enfrentan las empresas este año son la escasez de talento y la fidelización de este (Randstad Research - CEOE, 2024). Siguiendo con el informe, la dificultad para encontrar talento engloba tres variables principales: la falta de talento, la elevada demanda del sector de talento y el poco atractivo de ciertos sectores respecto a otros para atraer talento. Como respuesta, las empresas que participaron en el informe optaron por estrategias como mejorar el atractivo de la empresa, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, implementar políticas de flexibilidad (cambios en el modelo de trabajo, horarios, etc.) y el cambio en los criterios de selección, para tener en cuenta a profesionales que carecen de las habilidades y competencias exigidas pero que tienen el potencial de desarrollarlas.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

El objetivo principal del presente trabajo consiste en determinar si existen similitudes y/o diferencias en la gestión de RRHH entre las empresas del tejido empresarial de Canarias. En este sentido, es clave identificar las políticas y prácticas empleadas por las empresas canarias en la gestión de los RRHH.

Para el logro del objetivo propuesto, la información necesaria se obtendrá mediante un procedimiento cuantitativo, basado en un cuestionario de elaboración propia (Anexo 1). El cuestionario diseñado será dirigido a una serie de empresas canarias de distinto tamaño, sector y actividad.

La muestra total está compuesta por seis empresas canarias donde se encuentran una empresa de moda, un hotel, una cadena de supermercados y tres empresas que prestan servicios en los ámbitos de consulta y asesoramiento digital, gestión de RRHH y publicidad. Sin embargo, la muestra final analizada se compone de tres empresas de los sectores moda, hostelería y publicidad y que son Encuentro Moda, S.L.U., Hard Rock Hotel Tenerife y Lauder Creativa.

Las variables que componen el estudio reflejan aspectos fundamentales para conocer la forma de gestionar el capital humano de las empresas. A través del análisis de estas variables se pretende obtener la información necesaria que permita establecer una visión general de la gestión de los RRHH en las empresas canarias. Estas variables son:

Variable 1: Origen de una gestión enfocada en los RRHH.

Variable 2: Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.

Variable 3: Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar del clima laboral.

Variable 4: Retención del talento y rotación de los trabajadores.

Variable 5: Mejoras experimentadas por las empresas al implementar una gestión enfocada en los RRHH.

4. RESULTADOS.

4.1. ENCUENTRO MODA, S.L.U.

Encuentro Moda, S.L.U. (Encuentro a partir de aquí), es una cadena de pronto moda para mujer, creada por el empresario canario Raúl Méndez en el año 1986. El Grupo Encuentro Modas opera bajo las marcas Encuentro y Öbu. Integra diseño, fabricación y distribución a través de sus sedes en Barcelona, Tenerife y Shanghái. Actualmente cuenta con un total de 156 puntos de venta repartidos por España en régimen de tiendas propias y franquicias (Fuente: Encuentro Moda, S.L.U.)

4.1.1. Origen de un agestión enfocada en los RRHH.

Encuentro es una empresa que surge desde una necesidad social. Creada en el año 1986, desde sus orígenes, tiene como misión empoderar a las mujeres e innovar respecto a las tallas de prendas de vestir. Este compromiso social se traslada al área de RRHH, considerando por parte de la empresa, que su éxito se basa en las personas que la conforman, apostando por el desarrollo del capital humano y promoviendo la igualdad, la diversidad y la inclusión.

4.1.2. Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.

Desde Encuentro tienen claro que las buenas formas, la comunicación y los modales es algo cultural que se transmite desde arriba hacia abajo. Consideran de gran importancia la formación de los directivos en materias de gestión del tiempo, de las emociones y de los conflictos. Además, también es importante conocer a los colaboradores con los que se trabaja y saber comunicar de manera asertiva y eficiente. Todas estas nuevas herramientas y habilidades en manos de la dirección son de vital importancia para transmitir la cultura de la empresa y crear un ambiente laboral alineado con la misión de la empresa.

4.1.3. Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral.

Encuentro ha implementado la formación en la metodología DiSC. Esta metodología establece una clasificación mediante cuatro colores con los que se identifican diferentes rasgos de personalidad. De esta forma, el color rojo identifica una personalidad dominante, el color azul es indicativo de una personalidad cumplidora, el color amarillo indica una personalidad influyente mientras el color verde se asigna a una personalidad estable. Para poder desarrollar esta metodología en la empresa, Encuentro ha formado a su personal, desde la dirección hasta el personal de tienda.

Por otra parte, en Encuentro se considera que el desarrollo de un ambiente psicosocial adecuado es importante. Es por ello que desde la empresa se ha realizado una revisión de riesgo psicosocial del puesto de personal de tienda a través del método FPSICO. Esta metodología es una herramienta del Instituto Nacional de Seguridad Social y Salud en el Trabajo (INSST) que valora factores como el tiempo de trabajo, la autonomía, la demanda psicológica del puesto, la carga de trabajo, la variedad y el contenido del puesto de trabajo, así como la participación y la supervisión, el interés en la compensación, el desempeño del rol, las relaciones y el apoyo social.

Con respecto al ambiente de trabajo, Encuentro promueve un ambiente de trabajo saludable a través de diferentes iniciativas:

- El sentido de pertenencia y orgullo de formar parte de Encuentro, una empresa con valores enfocados en la pasión, el compromiso, la integridad, el respeto y el desarrollo de las personas, entre otros.
- El reconocimiento y valoración a través de las oportunidades de desarrollo profesional y personal.
- La participación y la colaboración, fomentando un espíritu de equipo y colaboración entre los empleados de diferentes departamentos, estableciendo proyectos que requieran trabajos en equipo y promoviendo la resolución de problemas de forma conjunta.
- La conciliación de la vida familiar y laboral dando oportunidades de flexibilidad horaria y facilidades para el trabajo remoto cuando este facilite la conciliación.
- Creación de espacios en el trabajo que favorezcan las interacciones sociales como son los espacios para comer, así como añadir elementos naturales con el objetivo de mejorar la calidad del aire y proporcionar un ambiente relajante.
- La definición de metas claras, siendo estas claras y alcanzables, además de proporcionar la orientación necesaria para llevarlas a cabo, así como ofrecer una retroalimentación constructiva.

En suma a lo comentado, y dentro de su área de RRHH, Encuentro implementa diferentes herramientas para el desarrollo profesional de sus trabajadores. Por un lado, se encuentra La Escuela de Talento, que es una escuela de e-learning (formación online) donde las empleadas pueden realizar formaciones para desarrollarse personal y profesionalmente. Gracias a esta formación, las personas que la reciben pueden participar en promociones internas que permiten el desarrollo de la carrera profesional dentro de la empresa, pasando de personal de tienda hasta formar parte del personal de departamentos estratégicos, como puede ser el departamento de finanzas. El desarrollo y la promoción dentro de Encuentro también se realiza a partir de las evaluaciones de talento. En este caso, si algún empleado de tienda destaca en algún área de interés, se tiene en cuenta para su posterior promoción.

4.1.4. Retención del talento y rotación de los trabajadores.

La retención del talento, como se ha podido comprobar, es un aspecto clave para Encuentro. En este sentido, la evaluación de talento se aprovecha de las fortalezas del capital humano para obtener talento de manera más eficiente. Por su parte, y con el objetivo de retener a los trabajadores valiosos, Encuentro hace uso de la rotación de los trabajadores. Dicha rotación depende del área de la empresa donde trabaje el empleado y de la localización específica del puesto de trabajo. Es decir, áreas como administración, compras o RRHH tienen menor nivel rotación de trabajadores mientras áreas como la de diseño es un área con mucha rotación. Esto se justifica porque los perfiles más creativos rotan en mayor medida por el sector y la industria de la moda. Un creativo no suele permanecer mucho tiempo en la misma empresa y es propio de la naturaleza del sector. En cuanto a la localización, las tiendas y oficinas ubicadas en la península tienen mayor rotación que, por ejemplo, las que se localizan en las Islas Canarias.

4.1.5. Mejoras experimentadas por la empresa al implementar una gestión enfocada en los RRHH.

Desde Encuentro tienen claro los beneficios que proporciona un buen ambiente laboral, estos beneficios son:

- Mayor atracción y retención de talento.
- Mejora de la imagen corporativa y la reputación social de la empresa.
- Disminución las tasas de absentismo y factores de riesgos asociados al trabajo.
- En caso de la formación en la metodología DiSC ha ayudado a mejorar la comunicación entre los colaboradores.

4.2. HARD ROCK HOTEL TENERIFE.

Hard Rock Hotel Tenerife, es un lujoso hotel inspirado en la música ubicado en la costa sur de Tenerife, en las islas Canarias. Perteneciente a la cadena española Palladium Hotel Group, abrió sus puertas en el años 2016. Ofrece una amplia gama de servicios incluyendo variedad de piscinas para todas las edades, hasta cinco restaurantes a la carta y conciertos de grandes artistas.

4.2.1. Origen de una gestión enfocada en los RRHH.

Desde Hard Rock consideran la clave de su éxito las personas, enfocando la cultura y los valores de la empresa en el capital humano, sin embargo, con el cambio de directiva en Hard Rock Hotel Tenerife, el pasado año, se realizó un proceso de transición hacia un enfoque aún más centrado en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral, esto se ve claramente reflejado en las publicaciones más recientes de la cadena hotelera.

4.2.2. Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.

En el caso de Hard Rock Hotel Tenerife, la directiva tuvo una influencia directa, debido al cambio de esta y en su predisposición en fortalecer estas iniciativas, es que en la actualidad, la empresa es ejemplo de una gestión que cuida de las personas.

4.2.3. Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral.

En Hard Rock Hotel Tenerife sale de manera orgánica realizar actividades de celebración según fechas establecidas como los aniversarios, el día de los fundadores o fechas especiales relacionadas principalmente con la música. En el ámbito de desarrollo personal y profesional, *Let's talk* (Hablemos) surge con el objetivo de fomentar la innovación y la colaboración interna. Esta iniciativa permite a los trabajadores proponer sugerencias de mejora operativa y que estas se pongan en práctica.

También se apuesta por la formación, llevando a cabo formaciones enfocadas en el bienestar profesional y en la adquisición de competencias profesionales. El reconocimiento por el esfuerzo y la labor de los empleados se tiene muy presente con iniciativas como el empleado del mes, homenajes a los jubilados o los Welcome day donde se reciben a las nuevas incorporaciones. En cuanto a la movilidad del puesto de trabajo, en aquellos puestos que se puedan realizar, desde la administración se lleva a cabo un día de teletrabajo, reduciendo así el volumen de coches en las horas de máximo tráfico.

Además, en aras de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, se ha creado una sala de descanso para desconectar de la rutina laboral. También se realizan periódicamente encuestas de clima laboral para conocer la situación de los empleados en relación con el puesto de trabajo y poder tomar medidas al respecto. A parte de la oportunidad de hacer propuestas de mejora operativa, los empleados también cuentan con el apoyo de hablar abiertamente todo aquello que necesiten, ya que se cuenta con un canal de denuncia abierto y se ofrece coaching.

Las actividades enfocadas en la familia también están muy presentes. Actividades como la visita de Papá Noel donde los niños y las niñas de los empleados de Hard Rock Hotel Tenerife pudieron disfrutar de la Navidad en las estancias del hotel o ``Donde trabajan mis papis'', una actividad donde los niños del personal visitaron los diferentes departamentos, además de disfrutar de un día de piscina y una merienda.

4.2.4. Retención del talento y rotación de los trabajadores.

La rotación de trabajadores es muy alta debido al sector de la actividad, una manera de frenar esta rotación es creando un ambiente de trabajo positivo para los empleados. En este caso, con la predisposición en fortalecer iniciativas enfocadas en el personal, podría haber una disminución de rotación, aunque el sector siga teniendo una alta rotación.

4.3. LAUDER CREATIVA.

Lauder Creativa (LDR Creativa) es una agencia de comunicación, publicidad y creatividad con sede en Tenerife. Tiene sus inicios en pleno confinamiento de 2020. Ofrecen una variada gama de servicios, estos son: conceptualización y desarrollo de campañas publicitarias, habiendo realizado campañas de marcas reconocidas como Arehucas, HiperDino y Dorada; branding; servicios social y digital como son diseño y desarrollo web, videojuegos, social media ads, entre otros y servicios de marketing.

4.3.1. Origen de una gestión enfocada en los RRHH.

La nueva empresa nació con el descontento de tres socios por los esquemas tradicionales, con el objetivo de conectar lo que las marcas pueden ofrecer con lo que los usuarios necesitan, decidieron llevar a cabo este proyecto empresarial, más acorde a sus principios, ofreciendo una visión fresca y convirtiendo una inconformidad en una oportunidad de crecimiento y mejora. Desde un principio ha tenido un enfoque en las personas y en la creación de un entorno creativo y pasional, siendo conscientes de que una dirección autoritaria no es un entorno donde la creatividad florezca.

4.3.2. Papel de la directiva en una gestión enfocada en los RRHH.

El papel de la directiva ha jugado un papel fundamental, ya que ha nacido desde una directiva que se preocupa por crear un entorno creativo y pasional, rompiendo los esquemas tradicionales.

4.3.3. Programas enfocados en promover el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral.

Se llevan a cabo tanto formación interna como externa. En cuanto a la formación externa, los empleados tienen la oportunidad de presentar ellos mismos, los cursos o programas de formación que quieren realizar, además de costear, por parte de la empresa, congresos, cursos e incluso formación en idiomas. También se ha implementado un horario flexible, donde los trabajadores pueden acudir en el rango de hora que consideren a la oficina. Por petición popular se ha creado el jueves de teletrabajo, donde aquellos empleados que quieran acudir a la oficina o teletrabajar, lo pueden hacer.

4.3.4. Retención del talento y rotación de los trabajadores.

El sector de la publicidad es un sector con mucha rotación, al igual que en Encuentro, las áreas creativas tienen mucha rotación. Sin tener en cuenta esta rotación, la retención de talento en la empresa se ve reflejada en el sentido de pertenencia y *querer estar* que tienen sus trabajadores, habiendo creado un núcleo estable. Es una empresa que se encuentra en periodo de crecimiento y ha habido muchas incorporaciones a medida que ha ido creciendo, pero aun así han logrado crear un ambiente donde todos quieren ir a trabajar y se sienten bien en su lugar de trabajo.

4.3.5. Mejoras experimentadas por las empresas al implementar una gestión enfocada en los RRHH.

Para la empresa ha sido importante crear este ambiente laboral, en especial por el sector en el que operan. Es un sector donde se realizan muchos proyectos en equipo y los resultados son de todos y cada logro es compartido.

4.4. COMPARATIVA.

Variables	Encuentro Moda, S.L.U.	Hard Rock Hotel Tenerife	Lauder Creativa
Variable 1	Desde el inicio.	Cambio de directiva.	Desde el inicio.
Variable 2	La directiva ha implementado acciones.	La directiva ha implementado acciones.	La directiva ha implementado acciones.
Variable 3	Programas de formación. Flexibilidad horaria. Mejora del bienestar de los trabajadores.	Programas de formación. Flexibilidad horaria en el área de administración. Mejora del bienestar de los trabajadores.	Programas de formación. Flexibilidad horaria. Mejora del bienestar de los trabajadores.
Variable 4	Retención del talento alta. Baja rotación de empleados. Alta rotación en áreas de diseño.	Alta rotación por el sector.	Retención del talento alta. Baja rotación de empleados. Alta rotación en áreas de diseño.
Variable 5	Si obtienen beneficios.	No sabe/ no contesta.	Si obtienen beneficios.

5. CONCLUSIONES.

Tras analizar la gestión de recursos humanos en empresas canarias de diferentes sectores, tamaños y actividades, y comparar sus políticas y prácticas, las conclusiones más relevantes obtenidas son:

1. El papel fundamental que desempeña la directiva en la gestión de RRHH.

Las tres empresas analizadas han demostrado que la dirección juega un papel fundamental en la gestión de RRHH. En Encuentro, la formación de los directivos en gestión de emociones y comunicación ha sido clave para transmitir la cultura de la empresa. En Hard Rock Hotel Tenerife, el cambio de directiva ha reforzado las iniciativas en materia de RRHH. Lauder Creativa ha comenzado con una dirección que rompe con los esquemas tradicionales, promoviendo un entorno creativo, motivador y con plena conciencia de que una dirección autoritaria no ayudaría a la consecución de los objetivos.

2. Las empresas canarias realizan programas enfocados en mejorar el bienestar de los empleados y el clima laboral.

Cada empresa ha implementado programas específicos para mejorar el bienestar de los empleados y el clima laboral. En cuanto al desarrollo de nuevas habilidades y competencias del personal, Encuentro emplea el reskilling a la hora de llevar a cabo las formaciones y la posterior promoción. También ha dado prioridad a la formación en la metodología DiSC, la cual ha ayudado al trabajo en equipo. Por su parte, Hard Rock Hotel Tenerife, utiliza el upskilling para mejorar el desarrollo de los puestos de trabajo actuales. Finalmente, Lauder Creativa, también utiliza el upskilling, al ser un sector en constante crecimiento donde surgen nuevas aplicaciones y herramientas para desarrollar su trabajo.

3. La aplicación de programas enfocados en mejorar el bienestar de los empleados y el clima laboral influye en la retención del talento.

La retención del talento es un reto común, especialmente en sectores con alta rotación como la moda, la publicidad y la hostelería. Encuentro y Lauder Creativa han logrado crear un sentido de pertenencia que ayuda a retener el talento y mejorar la estabilidad del personal. Hard Rock Hotel Tenerife, con las nuevas iniciativas, está trabajando en reducir la rotación de personal.

4. Las empresas obtienen beneficios al aplicar programas enfocados en mejorar el bienestar de los empleados y el clima laboral.

Encuentro y Lauder Creativa ven reflejados los beneficios de una gestión enfocada en el bienestar de los empleados, teniendo una mayor atracción y retención del talento, mejorando la imagen corporativa, reduciendo el absentismo y mejorando la comunicación interna. Lauder Creativa, además, ha destacado la importancia de un ambiente colaborativo en su sector.

6. BIBLIOGRAFÍA.

Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, S.L.

BIC Staffing. (2023, 22 agosto). *Estrategias Efectivas para la Capacitación y Desarrollo del Personal*. Disponible en <https://www.linkedin.com/pulse/estrategias-efectivas-para-la-capacitaci%C3%B3n-y-desarrollo-del/>. Fecha de consulta: 16/06/2024

Bizneo (s.f.) *Gestión del Talento Humano. Claves y Ejemplos*. Disponible en <https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-talento-humano/>. Fecha de consulta: 14/05/2024

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw Hill.

de la Calle Durán, M. del C., & de Urbina Criado, M. O. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos* (3.^a ED.). Pearson Educación, S.A.

Deloitte. (2019). *Global Human Capital Trends. Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*.

Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends. Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras*.

Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5.^a ed.). Pearson Educación.

Drucker, P. F. (1975). *The Practice of Management*. Allied Publishers.

Ducharme, M. J., Singh, P., & Podolsky, M. (2005). *Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. Compensation & Benefits Review*.

Encuentra Empleo Ecuador (2023). *La Era de People Analytics*. Disponible en <https://www.linkedin.com/pulse/la-era-de-people-analytics-encuentraempleoec/> Fecha de consulta: 05/07/2024

Gallup (2017) *State of the Global Workplace*.

Gallup (2023) *State of the Global Workplace*.

Gallup (2024) *State of the Global Workplace*.

Gil, I. (2023, 25 abril). *Reskilling y upskilling. ¿Por qué son claves en la gestión del talento?* Disponible en <https://fundacionadecco.org/azimut/reskilling-y-upskilling-que-son>. Fecha de consulta: 26/06/2024

Hackman, J. R., Oldham, G. R., & Pearce, J. L. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*.

IBM (2023) *Qué son las hard y soft skills*. Disponible en <https://www.ibm.com/blogs/think/es-es/2023/01/12/que-son-las-hard-y-soft-skills/>. Fecha de consulta: 26/06/2024

Indeed. (2023). *Tipos de incentivos laborales para motivar a tu equipo*. Disponible en <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/tipos-incentivos-laborales>. Fecha de consulta: 31/05/2024

Infoautónomos & Universidad de Granada. (2023). *Estudio Nacional del Autónomo*.

L. Dolan, S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, Á. (2022). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. (5.ª ed.). McGraw Hill.

Luna Arocas, R. (2020) *Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ediciones Pirámides.

Malt. (2024). *Freelancing en Europa*.

Martínez Moreno, E., & Hermosilla Pérez, D. (2020). *Psicología de los Recursos Humanos: planificación, selección y promoción*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Thomson. South - Western.

Microbank (s.f.) *¿Qué es una estrategia social? Conoce sus tipos y ejemplos*. Disponible en <https://www.microbank.com/es/blog/p/-empresa-social-que-es-tipos-ejemplos.html>. Fecha de consulta: 15/06/2024

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Pearson Educación .

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). Pearson Education.

Narosky, S. (2022). *Cuál es la primera razón para elegir el trabajo ideal: salario vs. beneficios que ofrecen las empresas*. Disponible en <https://www.infobae.com/economia/2022/04/24/cual-es-la-primera-razon-para-elegir-el-trabajo-ideal-salario-vs-beneficios-que-ofrecen-las-empresas/>. Fecha de consulta: 03/07/2024

Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). *Conditions under which employees respond positively to enriched work*. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395–403.

Pérez Montejo, A. (2001). *Evaluación del Desempeño Laboral*. *Gestión*, 2(9), 50–51.

Personio. (2022a). *People Analytics: Big Data al servicio de los recursos humanos*. Disponible en <https://www.personio.es/glosario/people-analytics> Fecha de consulta: 26/06/2024

Personio. (2022b). *¿Qué es y cómo aplicar una buena gestión del talento?* Disponible en <https://www.personio.es/glosario/gestion-del-talento/> Fecha de consulta: 27/05/2024

Personio. (2022c). *Evaluación del desempeño: ¿qué es y cómo se realiza?* Disponible en <https://www.personio.es/glosario/evaluacion-desempeno/> Fecha de consulta: 31/05/2024

Porret Gelabert, M. (1997). *Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, 125–176.

ProfileP - Executive Search. (2023). *Retos de la Contratación y Retención de Talento en la Era Digital*. Disponible en <https://www.linkedin.com/pulse/retos-de-la-contratacion> Fecha de consulta: 07/07/2024

Randstad Research, & CEOE. (2024). *Tendencias de RRHH. Déficit de talento y adopción de IA*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.

Sancho Zamora, R. (2024). *Modelos de negocio que dominarán en 2024*. Disponible en <https://www.iebschool.com/blog/modelos-de-negocio-que-dominaran-este-ano/> Fecha de consulta: 16/06/2024

Thinkers Co. (2022). *Trabajo Híbrido. Informe de nuevos modelos de trabajo*.

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano*. (7.ª ed). McGraw Hill.

World Economic Forum (WEF). (2023). *Future of Jobs*.

7. ANEXOS.

Anexo 1: Cuestionario general.

1. ¿Cómo surge la empresa?
2. ¿Desde el inicio la cultura empresarial ha tenido un enfoque en una mejor gestión del capital humano o ha sido una transición?
3. ¿Cuántos empleados hay en la empresa?
4. ¿Te has encontrado con que a los directivos lo que más les cuesta gestionar es el personal, los conflictos y traspasar su tipo de cultura?
5. ¿Por qué es importante para la empresa implementar medidas de bienestar para los trabajadores?
6. ¿Cómo han impactado estas medidas en la productividad de los trabajadores?
7. ¿Qué estrategias y/o herramientas se han utilizado?
8. ¿Cómo miden la productividad?
9. Coste contra beneficio. ¿Hay un presupuesto?
10. ¿Tienen una alta o baja rotación de trabajadores?
11. ¿Creen que las medidas tomadas frenan la rotación de trabajadores?
12. ¿Cuál es la filosofía de la empresa en cuanto al bienestar de los empleados?
13. ¿Qué programas o iniciativas tienen en marcha para promover el bienestar de los empleados?
14. ¿Cómo abordan ustedes el equilibrio entre trabajo y vida personal?
15. ¿Qué medidas toman para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y diverso?
16. ¿Cómo se manejan las situaciones de estrés o conflictos en el lugar de trabajo? ¿Los empleados tienen libertad de acudir sin miedo a las consecuencias?
17. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional y/o crecimiento personal ofrecen a los empleados?
18. ¿Qué medidas de apoyo ofrecen para la salud mental y emocional de los empleados?
19. ¿Cómo recopilan y utilizan la retroalimentación de los empleados para mejorar las políticas y prácticas internas?
20. Nuevas tendencias en la gestión de RR.HH.