

aertic

Agrupación
Empresarial
Innovadora del
sector TIC de
La Rioja

fer

federación
de empresas
de la rioja

ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR TIC 2019



Análisis del capital humano en empresas del sector TIC de La Rioja - Proyecto Kairós -

Elaborado por¹:

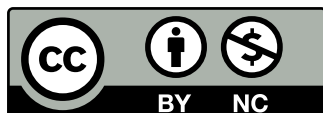
Lorena Almazán Ruiz-Bazán - Praxis Gabinete Social - Consultora gestión de personas
C/ Presidente Leopoldo Calvo Sotelo, 36 bajo I
26003 Logroño (La Rioja), España
www.praxis-social.com

En colaboración con:

Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja - AEI AERTIC
C.I.F. G26474023
C/ Hermanos Moroy nº 8-4º
26001 Logroño (La Rioja), España
www.aertic.es

Depósito Legal: LR 155-2020

2019. Este trabajo se encuentra bajo licencia Creative Commons



¹ El presente documento está redactado teniendo en cuenta un lenguaje no sexista, para dar cumplimiento al artículo 14 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.



ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR TIC 2019

PROYECTO KAIRÓS

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	11
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1. ¿A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE TALENTO?	17
3.2. CONTEXTO	20
4. METODOLOGÍA	25
4.1. PROCESO METODOLÓGICO.....	27
5. RESULTADOS	31
5.1. DATOS DE PARTICIPACIÓN.....	33
5.2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	34
5.3. DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS	35
5.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS POR ÁREAS	36
6. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	55
7. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	61
8. BIBLIOGRAFÍA	67

1.

RESUMEN EJECUTIVO



1. RESUMEN EJECUTIVO

En la actual realidad empresarial, la gestión del capital humano y del talento como un aspecto estratégico y esencial dentro de la planificación empresarial, es cada vez más una necesidad y menos un lujo o una elección.

Una adecuada gestión del talento se ha convertido en un factor determinante y en un elemento clave del éxito de un proyecto empresarial. Cada vez más las plantillas son percibidas como una comunidad, un conjunto de personas que aportan al proyecto sus capacidades laborales, pero también personales.

El entorno laboral es entendido, por tanto, como un espacio en el que se busca poder desarrollarse laboral y personalmente, y en el que las personas desean sentirse valoradas y saber que se tiene espacio para el crecimiento y desarrollo profesional, además se establece la necesidad de poder conciliar la vida laboral con personal y familiar.

Cada vez se valora más que un entorno laboral ofrezca la posibilidad de cubrir todas estas necesidades y, si esto ocurre, será más sencillo que cada persona aporte lo mejor de sí al proyecto empresarial que facilite el bienestar, dándose un desarrollo paralelo de persona y compañía que en última instancia reporta beneficios innegables a todas las partes implicadas.

Este marco conceptual general es también de aplicación en el sector de las empresas TIC de La Rioja, donde además conocemos, gracias a algunos análisis y estudios ya realizados, que existen dificultades específicas para la captación y gestión del talento, debido tanto a factores del entorno como al perfil de las propias empresas y de sus plantillas.

Al analizar esta realidad concreta, encontramos que en el sector TIC riojano las mayores dificultades se encuentran en atraer y hacer crecer el talento, donde se observa que la región ocupa una posición de desventaja respecto a otras comunidades autónomas. De los datos obtenidos en el trabajo de campo, además, se extrae la conclusión de que esta es una dificultad sentida por parte de las organizaciones.

Es decir, en La Rioja y concretamente en el sector de las empresas TIC se desvela como un entorno con importantes amenazas que, en gran medida, provienen del exterior de las propias empresas (realidad socio-demográfica, falta de vocaciones tecnológicas y escasa oferta formativa relacionada con los perfiles profesionales requeridos por este tipo de industria), que conlleva que exista una mayor dificultad para atraer el talento.

Lo que aporta de novedoso el presente estudio es fundamentalmente el haber realizado un trabajo de investigación social en varias empresas TIC riojanas, con el fin de poder contrastar con plantillas y equipos directivos esa realidad, y poder conocer y “tomar el pulso” al capital humano y quienes lo gestionan. Este análisis nos ofrece una visión total de la situación de todas y cada una de las compañías, pero sí una lo suficientemente significativa para marcarnos líneas de acción que puedan mejorar la realidad presente.

Para ello, se ha tratado de medir aspectos clave que hacen que un entorno laboral pueda sentirse como atrac-

tivo, confortable o generador de bienestar y crecimiento, poniendo además especial atención en lo relativo a la construcción de entornos laborales igualitarios y que favorezcan una adecuada conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Se ha analizado también de manera especial un aspecto clave como es el liderazgo: cómo se percibe y cómo se ejerce, al entender que no es esta una cuestión que deba dejarse al azar o en manos de las capacidades que, de manera más o menos casual, pueda aportar un líder formal al proyecto. El liderazgo debe construirse, analizarse y planificarse de manera consciente si buscamos obtener el máximo de personas y equipos y no basarse únicamente en capacidades técnicas o experiencia acumulada.

Con todo ello, se ha llegado a conclusiones generales y estrategias específicas para mejorar la gestión del capital humano, y que parten de la necesidad de aumentar el compromiso de las compañías al adoptar nuevas estrategias, planificadas y conscientes en la gestión de las personas para poder potenciar todo su talento y ponerlo al servicio de proyecto empresarial: atraer a las mejores personas, potenciar su desarrollo personal y profesional para que puedan dar el máximo rendimiento y aumentar su compromiso y fidelidad con el proyecto, construyendo entornos más atractivos para el trabajador y, sobre todo, más humanos y más confortables.

Por tanto, las empresas deben realizar un esfuerzo extraordinario para retener el talento con el que ya cuentan, procurando el bienestar y el óptimo desarrollo de su capital humano y, paralelamente, adoptar un papel proactivo en la modificación de ese entorno social, realizando acciones orientadas a mejorar las condiciones que suponen una amenaza y que restan opciones a la hora de realizar una óptima atracción de personas formadas.

En este contexto, el desarrollo de la responsabilidad social corporativa como una acción planificada y la gestión estratégica del capital humano centrado en la persona, ofrecen una oportunidad inmejorable para modificar la situación a favor de las compañías y para fortalecer sus proyectos empresariales.

2.

INTRODUCCIÓN

2. INTRODUCCIÓN

PRAXIS Gabinete Social es una consultora especializada en la gestión estratégica de personas y responsabilidad social corporativa entre cuyos fines se encuentra, favorecer el impulso de la responsabilidad social en las organizaciones, a través de la implementación de enfoques innovadores en la gestión del capital humano y el fortalecimiento de la vinculación de la organización con la comunidad donde desarrolla su actividad.

PRAXIS Gabinete Social es una consultora especializada en la gestión estratégica de personas y responsabilidad social corporativa entre cuyos fines se encuentra, favorecer el impulso de la responsabilidad social en las organizaciones, a través de la implementación de enfoques innovadores en la gestión del capital humano y el fortalecimiento de la vinculación de la organización con la comunidad donde desarrolla su actividad.

Creemos en estructuras organizativas que hagan de lo humano la medida de todas las cosas poniendo el foco en las personas, para facilitar su máximo bienestar y desarrollo y para ello innovamos, diseñamos y ejecutamos acciones que respondan a las inquietudes de personas, colectivos y organizaciones.

Tenemos la firme convicción de que las organizaciones que gestionan el capital humano bajo este paradigma, aumentan su productividad junto con el compromiso y satisfacción de su plantilla.

Trabajamos desde un enfoque basado en los derechos humanos y nuestra acción profesional está guiada por los principios básicos del trabajo social y orientado por el Código Deontológico de la profesión.

Creemos en estructuras organizativas que hagan de lo humano la medida de todas las cosas poniendo el foco en las personas, para facilitar su máximo bienestar y desarrollo y para ello innovamos, diseñamos y ejecutamos acciones que respondan a las inquietudes de personas, colectivos y organizaciones.

Tenemos la firme convicción de que las organizaciones que gestionan el capital humano bajo este paradigma, aumentan su productividad junto con el compromiso y satisfacción de su plantilla.

Trabajamos desde un enfoque basado en los derechos humanos y nuestra acción profesional está guiada por los principios básicos del trabajo social y orientado por el Código Deontológico de la profesión.

La presente investigación ha sido desarrollada por *Lorena Almazán Ruiz-Bazán*, directora de Praxis Gabinete Social y trabajadora social con amplia experiencia en investigación, diagnóstico social y acciones orientadas a la atención de necesidades de personas, colectivos y organizaciones.

3.

MARCO TEÓRICO



3. MARCO TEÓRICO

En la realidad empresarial actual **el cuidado del capital humano está en el centro de un nuevo paradigma en la gestión de los recursos humanos**. Cada vez se toma mayor conciencia de la necesidad de generar espacios de trabajo **psicosocialmente confortables** como una estrategia clave en la **retención y cuidado del talento**, siendo éste un factor destacable en el aumento de la competitividad empresarial.

En este contexto, para la obtención de datos relevantes que permitan acercarnos a la realidad actual de la situación del capital humano en las empresas TIC de La Rioja, se ha llevado a cabo, desde Praxis Gabinete Social, la aplicación del **Proyecto Kairós**, metodología propia que nos permite realizar un análisis de la situación en una muestra significativa de empresas del sector con el fin de **elaborar un diagnóstico de situación** y establecer las **líneas estratégicas** que permitan mejorar las condiciones del capital humano, favoreciendo así la retención del talento, su desarrollo y atracción.

Para ello, es necesario poner en relación los resultados obtenidos con un marco teórico que nos permita definir y clarificar los conceptos que se utilizan a lo largo del presente trabajo, y además realizar un acercamiento concreto a la realidad general de la empresa riojana y específicamente del sector TIC, con el fin de poder alcanzar conclusiones diagnósticas y, sobre todo, establecer líneas estratégicas válidas y efectivas.

3.1 ¿A qué nos referimos cuando hablamos de talento?

Lo podemos entender como **la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales, de manera estable en el tiempo unido al compromiso por la consecución de estos**².

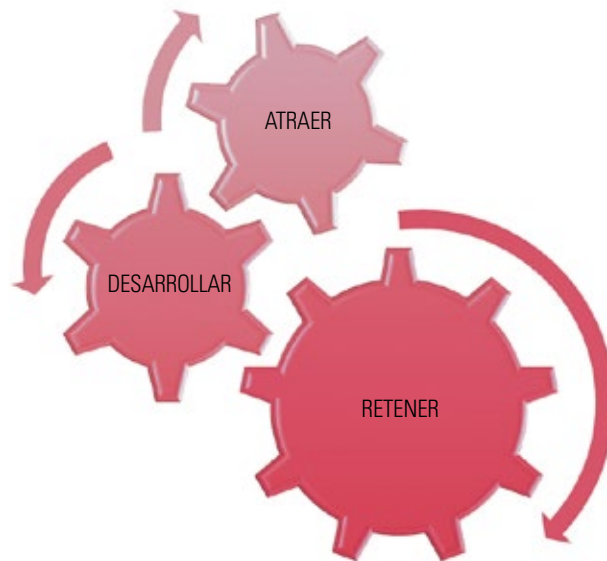
No se trata de un concepto abstracto, sino que se puede considerar como una variable más a **definir y medir**. El talento es útil si se define para una determinada visión de negocio y se adapta a una estructura organizativa determinada.

El **desarrollo del talento** en la empresa es una herramienta que indudablemente puede asegurar un incremento de los **beneficios, del compromiso y la vinculación**.

Si hablamos de la relación entre **talento y empresa**, cabe plantear que la gestión gira en torno a tres ejes fundamentales: **atraer, retener y desarrollar el talento**.

En este sentido, el papel de las empresas debe ser proactivo, ya que disponen de la capacidad para planificar y realizar acciones que modifiquen y fortalezcan estos tres pilares, y para ello resulta ineludible una **gestión estratégica del talento**.

² "La nueva gestión del talento" de Pilar Jericó (2001).



Partiendo de la creencia³ de que el **talento** de una organización son **sus personas** y la **gestión del talento** es hoy una **necesidad básica**, y no un lujo, nos encontramos en la era **3.0 management**, según las exigencias del entorno **VUCA**⁴ y por tanto se da la necesidad de generar **estrategias para la atracción**:

- **Marca**: el propósito (valores) y lo que representa para el potencial talento.
- **Proyecto**: lo que hace y cómo lo hace.
- **Aspiración**: motivación y bienestar (salario económico y emocional).

Y para la **gestión y retención del talento**:

- **Identificar y liberar el potencial de talento de cada persona** de la organización en su contratación, acogida, desarrollo, bienestar y salida.
- **Identificar y liberar el potencial de la diversidad**, el cambio y sus conflictos como motor de progreso de las organizaciones.

Es por tanto que en estos entornos VUCA es imprescindible **adaptarse a los cambios e imprevistos** que vayan surgiendo en el seno de las organizaciones, **utilizando otro entorno VUCA** basado en las siguientes premisas⁵:

- Abordar la **volatilidad** con una correcta visión de futuro (V).
- Afrontar la **incertidumbre** con conocimiento, formación, actualización constante, en definitiva, con entendimiento (U).
- Aportar **claridad, simplicidad y sencillez** en la ejecución de tareas y acciones dentro del seno de la organización (C).

³ Jornada estrategias para la Gestión y Retención del talento Ana Martín (Personas & Soluciones)

⁴ El entorno VUCA, en el que se mueven las organizaciones en la actualidad, se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

- Acabar con la ambigüedad **con agilidad**, con una rápida capacidad de reacción ante los imprevistos que sucedan y que atenten contra la planificación estratégica de la organización (A).

Con el fin de **analizar las organizaciones y el capital humano en las empresas TIC** de La Rioja, la presente investigación se ha centrado en identificar las dificultades y fortalezas presentes en las organizaciones, con el fin de establecer un plan de acción, tendente a la mejora del bienestar de las personas que conforman la organización, promoviendo una mayor vinculación, satisfacción, y compromiso, que en última instancia evitará la fuga de talento, favorecerá su desarrollo y la atracción de nuevos perfiles.

Estas condiciones vienen determinadas por una serie de **factores** en base a los cuales se han establecido las **áreas de investigación**, si bien estas no deben ser vistas como “departamentos estancos”, sino espacios interrelacionados a través de los factores presentes en cada una de las áreas.

Es decir, la **siguiente categorización responde más a una necesidad metodológica** para la ordenación y análisis de la información obtenida, que a una fragmentación de la realidad organizacional y así debe ser interpretada.

Las **áreas analizadas** durante la presente investigación, se han definido como:

Retención del talento

Se mide el grado de satisfacción, vinculación, compromiso y percepción de marca empleadora de la plantilla, entendidos como elementos claves para establecer en qué medida la empresa ha conseguido generar un entorno favorable para la retención del talento.

Clima laboral

El clima laboral se puede definir como el ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo, influye en la satisfacción del personal.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, y con su interacción con la empresa.

Comunicación y transparencia

Una comunicación organizacional eficiente, en la que cada persona reciba la información necesaria para efectuar su trabajo, conocer los sucesos significativos que se dan en la empresa y que facilite los procesos laborales, es un factor determinante del éxito.

En cuanto al concepto de transparencia se evaluará en qué medida se cuenta con una actitud y metodología de la organización cotidiana del trabajo, situación general del proyecto empresarial y de las prioridades estratégicas, que busque la participación de la plantilla mediante una comunicación adecuada, como forma de generar implicación en el proyecto y sensación de pertenencia y compromiso.

⁵ Bob Johansen, libro *Los líderes hacen el futuro*.

Liderazgo

El liderazgo se refiere al conjunto de habilidades por medio de las cuales los líderes de la empresa son capaces de implicar a los demás en la consecución de objetivos comunes, satisfacer las necesidades de la empresa, favorecer el máximo desarrollo de cada uno de los trabajadores y lograr su implicación en el proyecto global. De esta forma, hacer que un equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos compartidos.

Organización

Se hace referencia a la manera en la que se estructura la organización y los procesos de trabajo, como medio para el alcance eficiente de los logros y objetivos de la empresa; cómo se construye la cadena de mando, cómo fluye la comunicación y cómo se distribuyen las tareas.

Conciliación

Se entiende la conciliación como la posibilidad de armonizar la vida personal y familiar de cada una de las personas que conforman la plantilla con su vida laboral, en la medida en que se valora que el favorecerla es cada vez más un factor clave a la hora de considerar una empresa como un lugar confortable para trabajar.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional en esta investigación se ha concebido de manera amplia, entendiéndolo no sólo como la posibilidad de ascenso o de aumento de remuneración dentro de la empresa, sino también en lo relativo a la posibilidad que la empresa ofrece para el desarrollo de competencias profesionales y posibilidad de afrontar nuevos retos que resulten lo suficientemente estimulantes para que puedan ser considerados como un factor a la hora de comprometerse y vincularse con un proyecto empresarial concreto.

3.2 Contexto

Una vez establecido cuál es nuestro marco conceptual, resulta de interés analizar cuál es la situación actual de España y en concreto de La Rioja en cuanto a la **gestión del talento en el territorio**, teniendo además en cuenta que el ámbito de las empresas TIC tienen sus propias particularidades.

Con el fin de establecer un contexto del que partir, nos basaremos en el *"Mapa de Talento en España 2019"*,⁶ en el que se señala la posición de las comunidades autónomas españolas según su capacidad de atraer y retener talento. Toma como referencia el Global Talent Competitiveness Index 2018 (GTCI), y coordinado por Insead (Paris), a través de una batería de indicadores disponibles para 119 países.

En cuanto al *ranking* global de GCTI, en 2018 **España ocupaba el lugar 31 del ranking global**, y el lugar **17 entre los países europeos**. Únicamente supera la media europea en el pilar **retener** donde ocupa la posición **23 del ranking** global, valorándose aspectos relacionados con el estilo de vida y la sostenibilidad.

⁶ Matilde Mas, Javier Quesada y Fernando Pascual. (COTEC y Ivie)

Al hablar de las CC. AA. podemos decir que, según el mencionado estudio, destacan en relación con la gestión del talento las comunidades del nordeste de España (C.F. de Navarra, Cataluña y País Vasco) y Madrid. Las comunidades del sur y Canarias, son las peor posicionadas.

Al hablar de La Rioja en el “*Mapa de Talento en España 2019*” se describe a esta como: **“Alta capacidad para facilitar y retener el talento, pero limitado para atraer y crecer”**.

La Rioja muestra cierta heterogeneidad en las posiciones de los distintos pilares. Aunque en general se encuentra en entornos cercanos a la media, **donde más destaca** es en el pilar **retener**, ocupando el segundo lugar, mostrando **problemas** para **atraer y crecer**, ocupando la decimotercera posición dentro de la comparativa con el resto de comunidades autónomas españolas.

Índice de talento: puntuación y ranking⁷ La Rioja

Pilares	Ámbitos	Ranking	Puntuación ⁸
FACILITAR	Entorno regulatorio	665	638
	Entorno de mercado	450	423
	Entorno para negocios y mercado de trabajo	543	573
ATRAER	Apertura externa	973	922
	Apertura interna	166	178
CRECER	Educación formal	450	423
	Aprendizaje a lo largo de la vida	543	573
	Acceso a oportunidades de crecimiento	450	423
RETENER	Sostenibilidad	543	573
	Estilo de vida	841	844

Se puede señalar, por tanto, que la región de La Rioja es superior a la media de España en el entorno regulatorio y el estilo de vida, siendo líder en la eficacia de la administración, con fortalezas en los tres ámbitos del pilar **facilitar**, siendo destacado el esfuerzo en la gestión profesional de sus empresarios/as y directivos/as, y teniendo una posición destacada en sus actividades de innovación ligadas a la propiedad industrial, con impacto en el conocimiento. Se encuentra séptima en el ranking global con una puntuación media de 47,5.

Con el fin de continuar contextualizando la gestión del talento, y tener una imagen de la situación de la **gestión de las personas en las empresas españolas**, se tomará como referencia la investigación presentada en 2018 del “*Il Barómetro de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano*”⁹. Los resultados obtenidos en el informe tienen como objetivo conocer la valoración que hacen los directivos del capital humano de las grandes empresas españolas en la gestión del talento.

De los resultados extraídos del estudio se puede destacar el especial interés por la contratación de perfiles junior (48,79%), frente al 36,70% de Middle Management y 14,51% en Top Management.

⁷ “Mapa de Talento en España 2019” Ivie y COTEC

⁸ Acotada entre los valores de 0 a 100.

⁹ Il Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, por EAE Business School como partner investigador de DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

El 55,43% de los encuestados cuenta con un **talento junior** en la empresa a diferencia de un 44,57% que no lo hace. En este sentido, la directora del estudio y Senior Careers Advisor de EAE Business School, Pilar Llácer, afirmó durante la presentación del informe, que *“nuestros jóvenes cambiarán de empleo un mínimo de 7 veces frente a las 2 veces de la generación anterior”*.

Destaca que los factores que hacen a **una empresa atractiva**, en un 72,39%, de las personas que componen las plantillas es la carrera profesional que se puede desarrollar, seguida de marca de la empresa (67,48%) y, en tercer lugar, el liderazgo que tiene en el mercado en el que actúa (54,60%).

Las empresas trabajan su estrategia para resultar atractivas a través de acciones de Responsabilidad Social Corporativa en un 50,63%, seguida por Ferias de Empleo (43,13%), mientras que el 28,75% no hace ninguna estrategia al respecto.

El 89,57% de las personas encuestadas consideran que sus empleados/as pueden hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca, frente a un 10,43% que cree que lo harían poco o nada.

Respecto a la **gestión de la diversidad**, que es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos, el 43,56% diseña algún tipo de política de gestión de la diversidad, frente a un 56,44% que no diseña ninguna.

En relación a la **vinculación**, es decir, motivar y comprometer al empleado con la organización, facilitando que se identifique con los objetivos y la cultura de la misma. Los programas On-boarding¹⁰ son una práctica habitual para la inmersión de los empleados en el 77,30% de las empresas, que suele realizarse la primera semana de trabajo en el 42,74% de los casos, y en el primer mes en el 43,55%. La práctica menos utilizada es llevar a cabo los programas antes de empezar a trabajar (6,45%) o en un momento distinto a los anteriormente mencionados (7,26%).

Para conseguir el compromiso de los trabajadores, el 36,25% de los directores de recursos humanos cree que se consigue ofreciendo una **carrera profesional real** y el 28,75% por un estilo de **liderazgo cercano**. *“Se trata de cambiar la cultura en las organizaciones a través del estilo de liderazgo que debe reflejar lo que es la sociedad hoy, un modelo que no es jerárquico ni autoritario”*, ha apuntado Pilar Llácer.

Se extrae de los datos del informe que el 66,88% de las empresas encuestadas no realizan una **gestión de la experiencia del empleado**, que consiste en identificar las vivencias del empleado, conocer sus deseos y necesidades.

En cuanto a la utilización de planes de **carrera profesional**, que ayudan a los empleados a impulsar su carrera según sus habilidades, se aprecia en el 58,49% de las empresas encuestadas, de las cuales un 86,96% lo tiene vinculado al proceso de evaluación del desempeño. El porcentaje de empleados que se han acogido a Programas de Desarrollo Individual de Carrera ha sido del 69,57%, mientras que de directivos es de un 75%. Siendo el 63,82% de las empresas encuestadas, las que han impartido **formación** a más del 75% de los empleados en el último año. Este dato ha incrementado en un 22,23% con respecto al año 2016, por lo que se puede estimar una mejora importante en la dedicación a la formación de los empleados en las empresas.

En materia de **liderazgo**, el 33,55% de las empresas encuestadas reconoce tener un **estilo colaborativo**. El estilo jerárquico representa un 28,95% de las empresas, por último, solamente el 3,95% dice que su empresa es representada por un estilo de liderazgo autoritario.

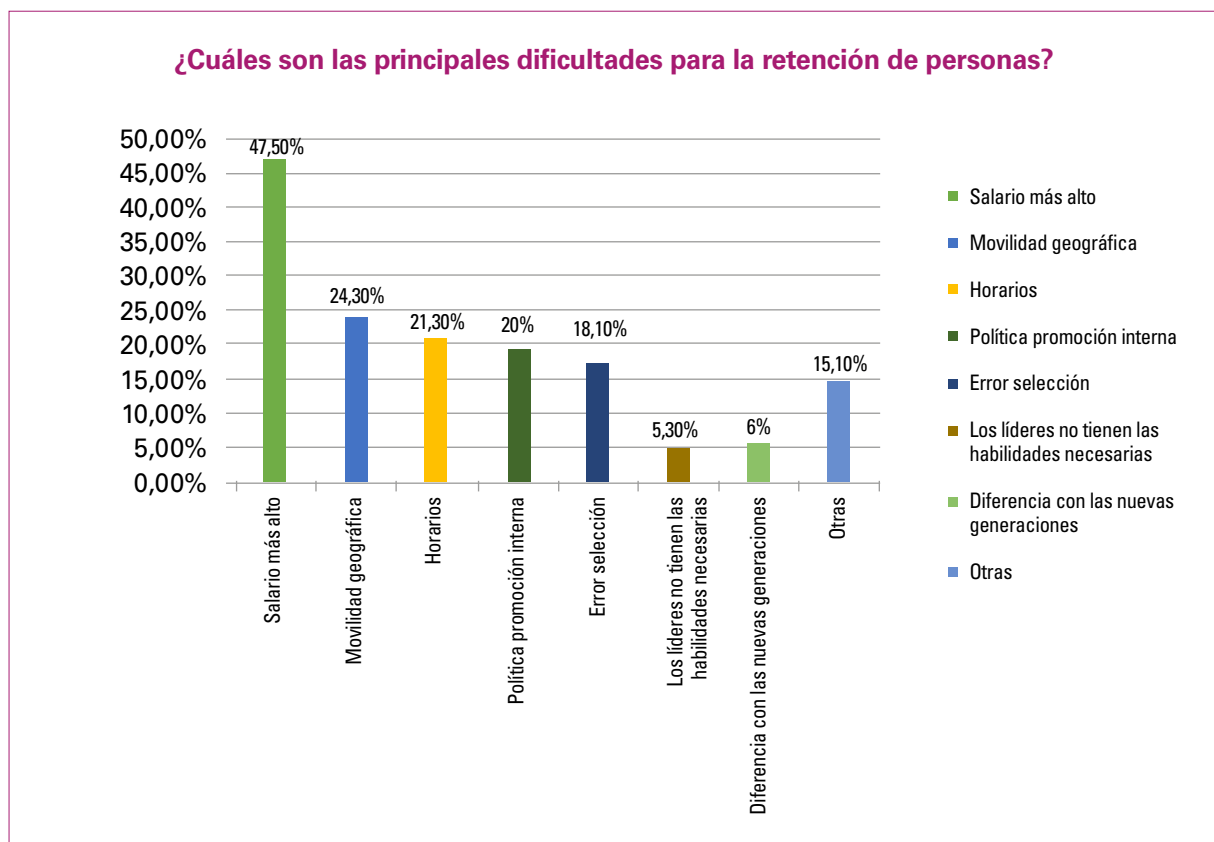
¹⁰ Proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa y su adaptación en su nueva etapa profesional. Fuente: Blog PeopleNext. Escrito por Oscar Perez.

Con el fin de realizar un mayor acercamiento a la realidad de las **empresas de La Rioja en materia de recursos humanos**, podemos establecer, según se desprende del proyecto *Análisis y valoración de las necesidades en materia de área laboral y recursos humanos de las empresas y autónomos riojanos* de la Federación de Empresas de La Rioja (2017), que la gestión de las personas en las organizaciones riojanas se puede clasificar en la siguiente **tipología de acciones**:

- Acciones de formación y desarrollo (54,9%), en su mayoría son acciones destinadas al cumplimiento de la Ley y a la capacitación técnica para el desarrollo de las funciones.
- Evaluaciones de puesto (42,5%).
- Acciones de conciliación (39,2%) y trabajo flexible (35,5%).
- Prácticas de clima laboral (38,3%) y retributivas (32,9%).

Cabe destacar que en un sector más reducido de empresas (10%-20%) las acciones que también implementan son; Planes de igualdad (17,1%) y acciones para la retención del talento (13,1%). Por otro lado, y al hablar de acciones poco habituales, destacan diagnósticos de recursos humanos (8,7%), nuevos sistemas de reclutamiento (4,4%), planes de carrera (4,3%) y programas de gestión de la diversidad (2,5%).

Se puede señalar, además, que las **principales dificultades** con las que se encuentran las empresas riojanas en la retención de las personas, son¹¹;



¹¹ Proyecto análisis y valoración de las necesidades en materia de área laboral y recursos humanos de las empresas y autónomos riojanos, (2017), FER

Para ir finalizando con el punto de partida de la presente investigación, se establecerán las **características particulares de las empresas TIC** riojanas a la hora de **atraer el talento y las dificultades** con las que se encuentran.

Se ha establecido que las principales dificultades o puntos críticos del sector, en lo referente al entorno pueden resumirse en¹²:

- Desajuste entre la oferta y la demanda de empleo, el número de candidatos/as es insuficiente sobre todo en el área de desarrollo, dándose una falta de conocimiento de las tecnologías más demandadas.
- Desajuste entre la oferta formativa y el mercado laboral, ya que la oferta formativa de la región está alejada de las necesidades del mercado, además de existir desajuste entre la formación profesional y el mercado TIC, ya que los itinerarios formativos de La Rioja no están alineados con las necesidades del sector TIC, clave para el fomento de las vocaciones.
- Desconocimiento de las TIC en su vertiente formativa y profesional, destacando que el alumnado de secundaria no dispone de información suficiente como para saber qué se estudia realmente en las carreras técnicas y las posibilidades de desarrollo futuro.
- Ausencia de políticas de gestión del talento dentro de las empresas, ya que a la dificultad de *reclutar*, se impone la necesidad de la puesta en marcha de estrategias de *retención*.

¹² Plan de captación y retención del talento TIC en La Rioja. Gobierno de La Rioja-Agenda Digital-.

4.

METODOLOGÍA



4. METODOLOGÍA

El presente estudio se ha realizado a través de las **técnicas propias de la investigación social** mediante una metodología **cuantitativa** (mide fenómenos cuantificables, datos objetivos y numéricos) y **cualitativa** (orientada a la interpretación de los actores, los propios sujetos que son objeto de la investigación).

Basada en una **metodología expositiva, participativa y dialógica**, a partir de la cual no sólo se ha pretendido medir las variables de manera aislada, sino estudiar la relación de influencia entre ellas. Todo ello a partir de un proceso en el que las personas han sido las protagonistas y se han visto implicadas en todas las fases de la investigación.

La información reflejada en el presente informe se ha recogido y sistematizado aplicando diversas herramientas de investigación social, entre las que destacan las siguientes:

- Reuniones
- Análisis documental
- Cuestionarios
- Entrevistas semiestructuradas
- E-mails abiertos
- Observación directa y participante
- Análisis del discurso

4.1 Proceso metodológico

Reunión inicial

Como paso previo al inicio de la fase de recogida de datos, se ha mantenido una reunión inicial informativa con gerencia y recursos humanos de cada una de las empresas participantes.

En esta primera reunión se ha dado traslado de la metodología propia del proyecto, la calendarización de las acciones y se han establecido los parámetros y principios en los que se ha basado la acción investigadora, con especial referencia a la confidencialidad en el tratamiento de los datos obtenidos y con el fin de determinar en qué términos se realizará la devolución de resultados.

Primera entrevista

La primera entrevista semiestructurada se ha mantenido o bien con la dirección, o bien con la persona responsable de recursos humanos en las organizaciones.

Ha consistido en una exploración estructural y organizativa con el fin de determinar la situación de partida de las organizaciones.

Comunicación grupal con la plantilla

Se ha mantenido una reunión general informativa en la que se ha expuesto a las plantillas de cada empresa el Proyecto Kairós, la calendarización de las acciones y se ha solicitado de manera explícita la colaboración y participación activa durante el proceso investigador como parte ineludible para una óptima finalización del mismo.

Se ha realizado especial hincapié en la confidencialidad en el tratamiento de los datos obtenidos para la extracción de conclusiones.

A través de los canales de comunicación interna de la empresa, se han enviado diferentes correos electrónicos relacionados con el proceso de investigación.

Se ha generado un mail para cada una de las empresas con el fin de que las personas de cada una de las plantillas pudieran mantener contacto directo con el equipo investigador durante la fase de recogida de información.

Se ha ofrecido este “buzón” como vía para resolver dudas específicas y para que, de forma anónima, los trabajadores pudieran trasladar información complementaria que a su juicio resultara relevante para el proceso.

buzonEMPRESA@praxis-social.com

Cuestionario on-line

De carácter voluntario, se ha enviado a todas las personas que conforman las plantillas, excepto a los cargos directivos (gerencia).

Se ha remitido de forma online, mediante el uso de la plataforma e-encuestas (www.e-encuestas.com), garantizando el tratamiento confidencial de la información obtenida.

El cuestionario ha sido diseñado específicamente para el Proyecto Kairós por parte del equipo investigador de Praxis Gabinete Social y se compone de un total de 22 preguntas, con subapartados, diseñadas específicamente para medir las áreas de investigación de interés en el presente estudio.

Se han intercalado preguntas cerradas y otras de respuesta libre y abierta, que han permitido recoger información de carácter cualitativo que ha sido analizada mediante el análisis de discurso. Todas las cuestiones recogidas han sido de obligada respuesta excepto dos; ambas de carácter abierto.

Elaboración de hipótesis

Una vez recogidos y analizados los resultados de la encuesta se han establecido las hipótesis de trabajo respecto a las áreas de investigación, con el fin de corroborar o reformular dichas hipótesis durante la realización de las entrevistas semiestructuradas antes de alcanzar un diagnóstico final.

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas se han realizado de manera presencial con las personas participantes de cada una de las organizaciones, seleccionando una muestra suficientemente representativa en función del tamaño.

Se han fundamentado en torno a unos ejes básicos que permitieran, mediante el uso de técnicas dialógicas, profundizar en las dificultades, oportunidades, fortalezas y necesidades percibidas y sentidas por las personas que componen la plantilla respecto a la organización.

5.

RESULTADOS

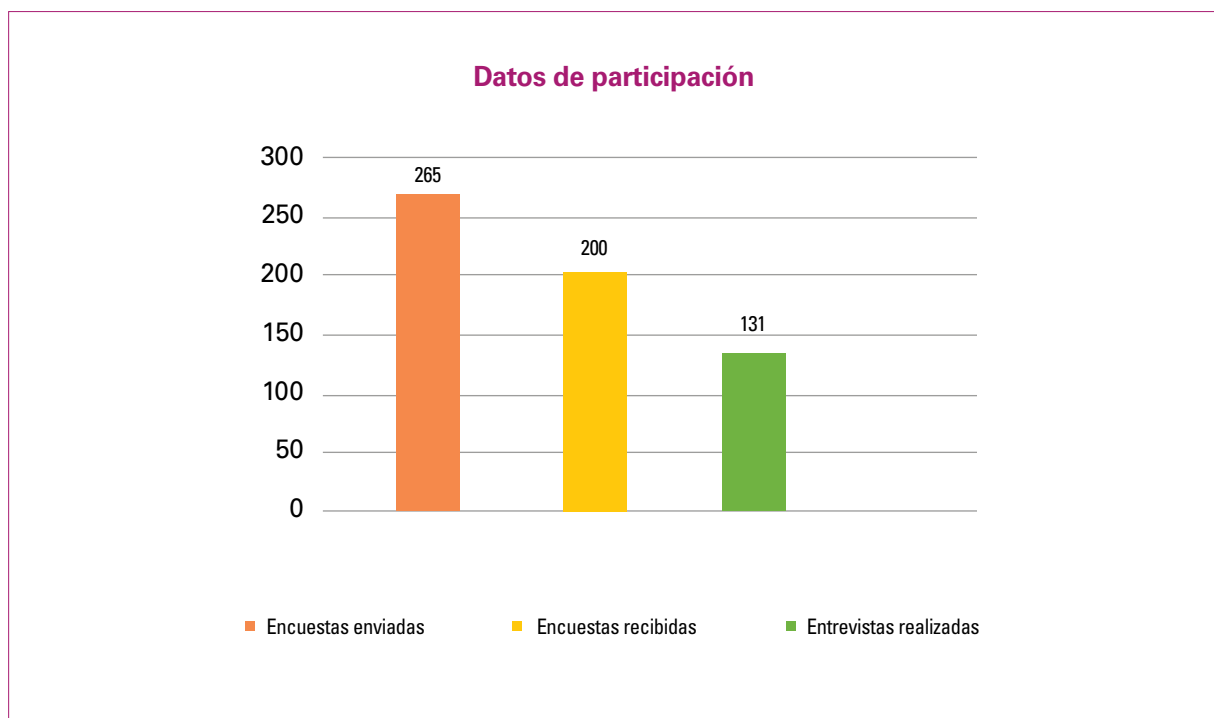
5. PRINCIPALES PUNTOS CRÍTICOS Y LINEAS ESTRATÉGICAS DE INTERVENCIÓN

5.1. DATOS DE PARTICIPACIÓN

Desde AEI AERTIC se invitó a todas las empresas asociadas a una jornada bajo el título, *“Investigación social aplicada a la empresa como estrategia para la retención del talento - Proyecto Kairós -”*, con el fin de presentar el proyecto y que las empresas interesadas participaran en el mismo.

Del total de las personas participantes (277), se ha remitido por correo electrónico¹³ a un **96,03%** (266), un cuestionario on-line con el fin de recabar información respecto a las distintas áreas objeto de análisis en la presente investigación, siendo el **índice de respuesta de un 75,18%** (200 encuestas completadas).

Se han mantenido **entrevistas individuales** semiestructuradas **con un 47,29%** del total de participantes (131), incluida tanto la Dirección como las personas que componen la plantilla de cada una de las organizaciones analizadas.



Dados los porcentajes de participación y la respuesta al cuestionario, cabe concluir que **se ha registrado una alta implicación y participación durante el proceso de recogida de datos en las empresas.**

¹³ El cuestionario on-line no es remitido a la dirección de las empresas.

5.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Del total de las empresas participantes, atendiendo al número de personas que conforman sus plantillas, se puede decir que **el 57,14% son pequeñas empresas** (hasta 49 trabajadores/as) y un **42,85% medianas empresas** (entre 50 y 250 trabajadores/as)

Todas ellas poseen centros de trabajo ubicados en la Comunidad Autónoma de La Rioja, principalmente en el municipio de Logroño y se encuentran asociadas en la Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja (AEI AERTIC).

Del total de las empresas participantes, únicamente el **14,28% disponen de políticas y Planes de igualdad**¹⁴. Con la reforma del Real Decreto Ley 6/2019 de 1 de marzo, del total de las empresas participantes, un 42,85% están obligadas a implantar un Plan de Igualdad (> 50 empleados/as).

En cuanto a la conciliación para la vida laboral, familiar y personal, **ninguna de las empresas analizadas dispone de planes específicos en esta materia**. Todas ellas realizan acciones, con mayor o menor planificación, en materia de conciliación, como: facilidades para acudir a cuestiones personales en horario laboral o jornada intensiva los viernes de todo el año y durante el periodo estival, si bien no pueden entenderse estas acciones como una política estratégica ni planificada formalmente.

Las empresas participantes no disponen de un plan de recursos humanos (RR. HH.), en el que se destinen recursos materiales y humanos concretos con funciones definidas, estructuradas y alienadas con la estrategia empresarial, es decir, **no existe una Dirección Estratégica de los RR. HH. (D.E.RR. HH.)**¹⁵.

En todas las empresas analizadas existe una persona con funciones en gestión de RR. HH., que en un alto porcentaje de las compañías compagina sus funciones específicas con tareas y funciones que nada tienen que ver con los RR. HH. En otros casos estas funciones las desarrolla la dirección de la empresa, lo que igualmente dificulta la existencia de recursos adecuados para una óptima gestión de los RR. HH., generando una **destacada dificultad para llevar a cabo una gestión estratégica del capital humano de las compañías**.

Al hablar de la **responsabilidad social corporativa** (en adelante RSC) se evidencia que las empresas participantes **no disponen de planes estratégicos y específicos para el desarrollo de acciones de RSC**, dándose, en más de la mitad, un **grado de implicación informal**. Es decir, sí existe un compromiso expreso con la RSC, sin embargo, no destinan recursos de forma estratégica ni planificada para desarrollarla, con lo que las acciones que se realizan en esta materia pierden tanto fuerza como valor para la imagen de la empresa y para sumar como un factor estratégico. Por otro lado, algunas de las empresas analizadas no manifiestan explícitamente un compromiso con la RSC, mostrando un **grado de implicación básico**, en el que no hay compromiso ni se destinan recursos.

En cuanto a las acciones en materia de **RSC externa**, entendida como el conocimiento y participación en el entorno inmediato, las acciones que más se repiten en las empresas participantes son: patrocinio de actividades deportivas, colaboración con asociaciones empresariales y profesionales, colaboración en eventos y patrocinios y colaboración y participación con la formación, principalmente del sector TIC.

En relación a las acciones que realizan las empresas participantes en **materia de RSC**¹⁶ **interna**, entendida como el conjunto de actuaciones de las empresas con las que gestionan la participación, desarrollo, selec-

¹⁴ En cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo (antes del Real Decreto Ley 6/2019 de 1 de marzo).

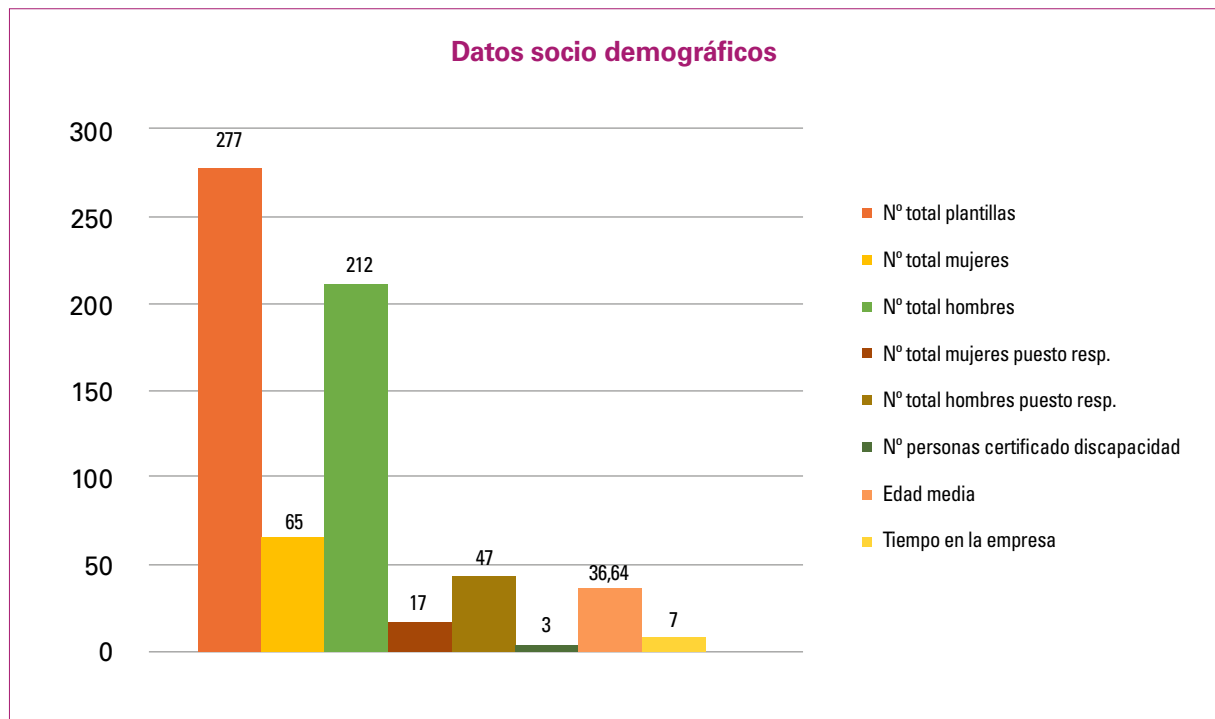
¹⁵ La dirección estratégica de los recursos humanos es el campo científico que genéricamente estudia las relaciones que existen entre los recursos humanos, la estrategia y la estructuración de una empresa, en un entorno determinado. Concepto de dirección estratégica de RR.HH. fuente: basado en fombrun, tichy y devanna, 1985, pág. 35

¹⁶ Proyecto 4: Evaluar dentro del entorno empresarial riojano la evolución de la RSE y sus perspectivas de futuro en el seno de las organizaciones. FER y Gobierno de La Rioja.

ción, retención y los nuevos cambios implantados que afectan directamente a las plantillas de las compañías, **éstas son escasas y poco planificadas**, y se centran, en mayor o menor grado, principalmente en: modificación de jornada, facilidades para la tramitación de asuntos personales en horario laboral, algún beneficio social para las personas con responsabilidad dentro de las compañías, teletrabajo, acciones de “team building” (construcción de equipos) y flexibilidad.

En general, aunque existe cierta conciencia de que la RSC puede favorecer a la compañía, no se destinan medios suficientes para poder aprovechar todo el potencial de estas acciones y las que se realizan son de forma aislada y adaptativa, no respondiendo a una planificación estratégica.

5.3 DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS



Del total de las **personas participantes** (277) en el proceso de investigación, el **23,46%** (65) **son mujeres** y el **76,54%** (212) **son hombres**.

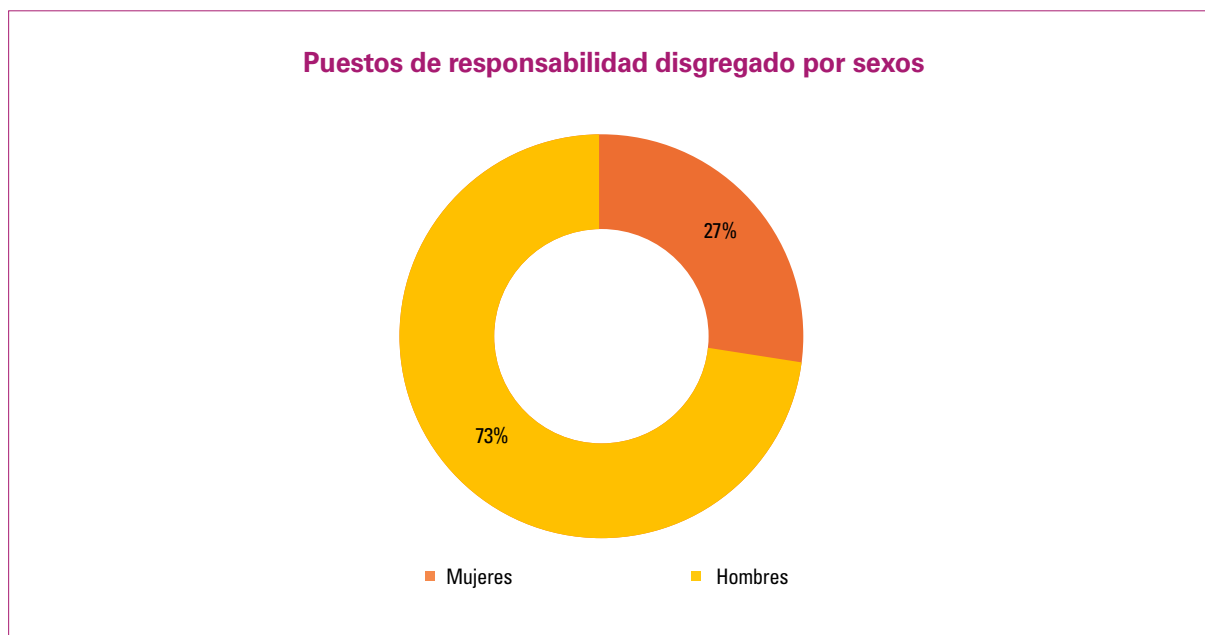
La **edad media** de las personas que conforman las plantillas es de **36,64 años**.

En lo que respecta a la **estabilidad de la plantilla**, las personas que trabajan en las empresas presentan una elevada variabilidad en cuanto a los tiempos de permanencia. Aun así, se puede establecer que el promedio de permanencia **es de 7 años**.

Tomamos como indicador estadísticamente significativo la medición del porcentaje de personas vinculadas a una empresa durante al menos 5 años, observando que en el **85,71% de las empresas analizadas, las personas que componen sus plantillas llevan vinculados a la empresa al menos 5 años**.

Se puede concluir, por tanto, que estamos ante un **perfil tipo de plantilla joven, masculinizada y con un tiempo de permanencia media en las empresas de al menos 5 años.**

En cuanto a la **cuestión del género**, cabe señalar que, en las empresas participantes y en el sector TIC, la presencia de mujeres es escasa¹⁷. Hay **un destacado desequilibrio entre la presencia de mujeres y hombres en las empresas analizadas**, no existiendo, en la mayoría de las empresas, **una correlación entre el número de mujeres y su presencia en puestos de responsabilidad. Además, ninguna mujer ostenta la máxima responsabilidad en la Dirección de las compañías analizadas.**



5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS POR ÁREAS

Retención del talento

Con el presente análisis, se ha recabado información acerca de los aspectos que las personas que forman la plantilla valoran especialmente para vincularse a una empresa o eventualmente podrían valorar para abandonar la compañía.

Como regla general, se entiende que una compañía en la que la mayor parte de su plantilla lleve vinculada al proyecto al menos cinco años, presenta un grado de estabilidad significativo, lo que inicialmente indicará que está bien orientada hacia la retención del talento.

Un indicador clave en este apartado y que servirá de guía general para la evaluación de las medidas que eventualmente se implementen en la organización es el "nivel de cuidado percibido". Es decir, en qué grado la plantilla percibe y siente que la organización se preocupa por su bienestar.

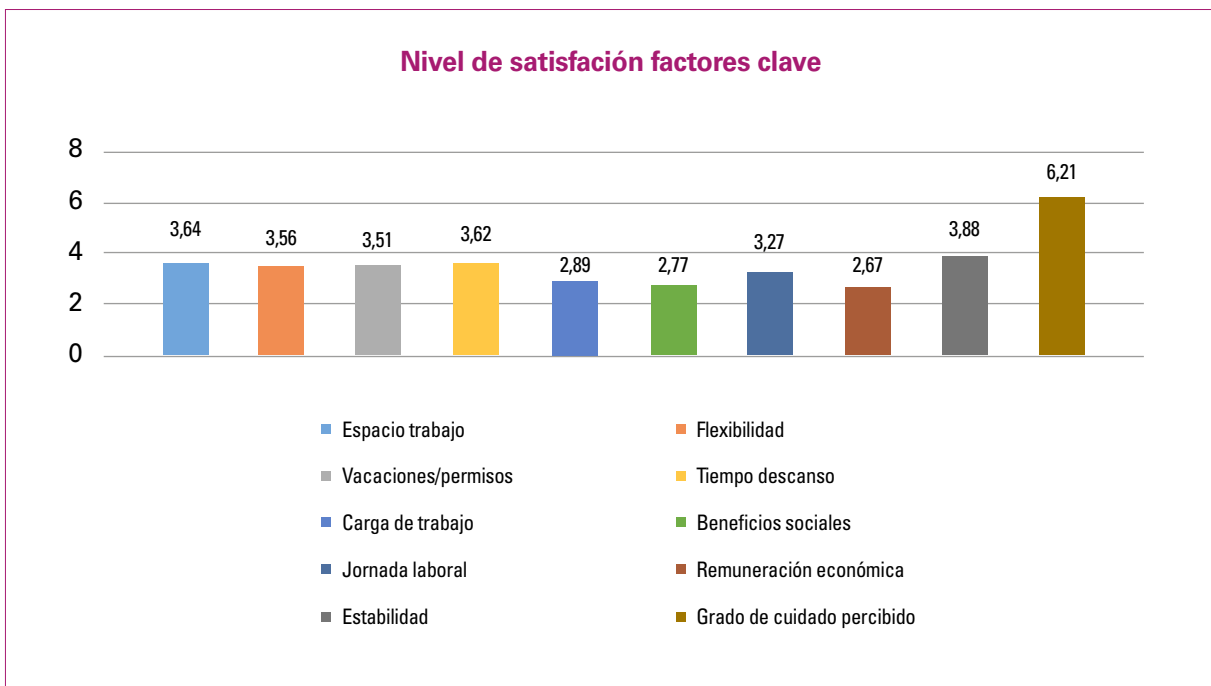
¹⁷ La brecha de género en el talento digital en el país está alineada con la media europea. La falta de profesionales cualificados dentro del sector TIC cuenta con un matiz añadido: **el género. Las mujeres están representadas en un porcentaje significativamente bajo en este tipo de puestos.** Según la Oficina Europea de Estadística, de los 8,87 millones de personas empleadas en la Unión Europea en 2018 en trabajos relacionados con sistemas informáticos y tecnológicos, 1,47 millones eran mujeres; esto es, un **16,6% del total**. La población total dedicada a estas profesiones aumenta en casi 500.000 trabajadores, desde los 8,38 millones de 2017, pero **el porcentaje de empleo femenino baja**, ya que entonces era del 17,2%. <http://talentolaroja.com/noticias/un-16-de-profesionales-ti-en-espana-son-mujeres>

En España, según el Instituto de la Mujer, las trabajadoras del sector STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) apenas suponen **el 28% del total**. Según el informe Panorama de la educación 2017, elaborado por la OCDE, en 2015 sólo el 24% del alumnado en ingenierías, producción industrial y construcción fueron mujeres. **La proporción bajaba hasta el 12% en el caso de las facultades y escuelas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).**

<http://talentolaroja.com/noticias/el-talento-no-sabe-de-genero>

A continuación, se presentan **los resultados obtenidos en el análisis de los indicadores de “retención del talento”**.

La siguiente gráfica muestra el promedio de los resultados obtenidos en cada una de las empresas al preguntar a la plantilla por su **nivel de satisfacción respecto a aspectos concretos** de la empresa (flexibilidad horaria, remuneración salarial, carga de trabajo, beneficios sociales, jornada laboral, estabilidad, tiempo de descanso durante la jornada, vacaciones y permisos y espacio de trabajo). Se han obtenido los siguientes valores siendo la **puntuación máxima 5**, (1 “muy insatisfecho/a” y 5 “muy satisfecho/a”). Aparece también valorado el **grado de cuidado percibido por la plantilla** por parte de la empresa, los datos reflejados en este indicador tienen una puntuación máxima de 10.



Estos valores, permiten establecer la siguiente clasificación de los elementos que generan una mayor o menor satisfacción en las plantillas respecto las empresas analizadas, ordenadas a continuación en grado de mayor a menor satisfacción:

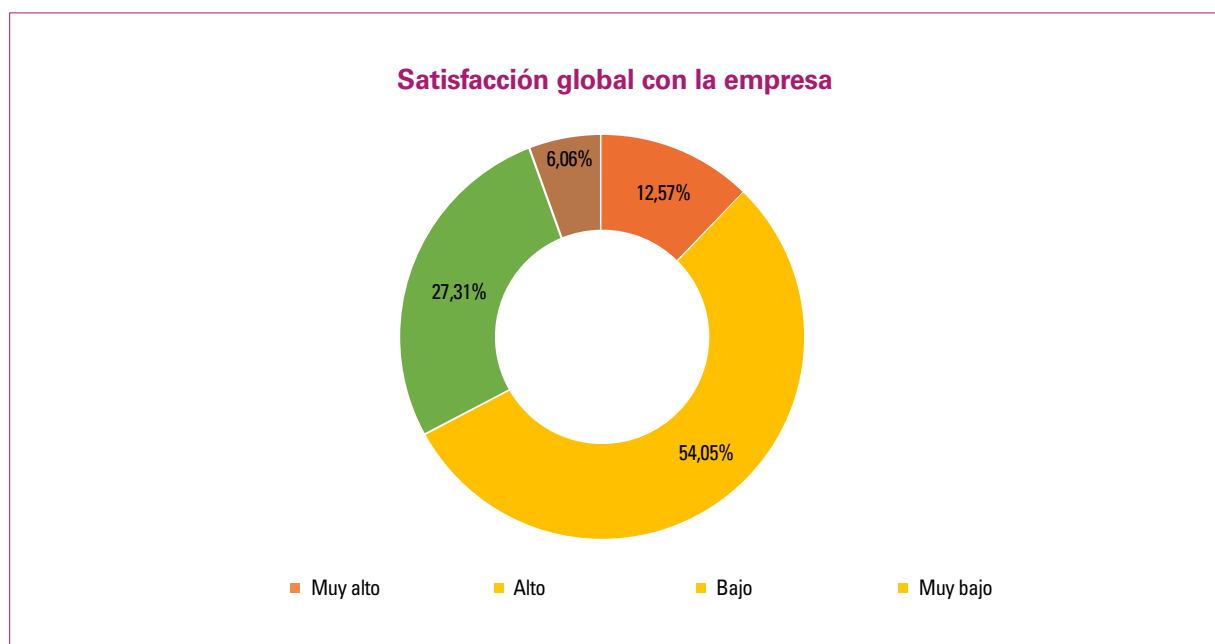
Aspecto analizado	Nivel de satisfacción sobre 5 puntos (promedio)
Estabilidad	3,88
Espacio de trabajo	3,64
Tiempo de descanso durante la jornada	3,62
Flexibilidad horaria	3,56
Vacaciones y permisos	3,51
Jornada laboral	3,27
Carga de trabajo	2,89
Beneficios sociales	2,77
Remuneración salarial	2,67

A la hora de realizar el análisis de los datos se considera que una puntuación menor de 3,5 puntos, indica la existencia de una insatisfacción significativa.

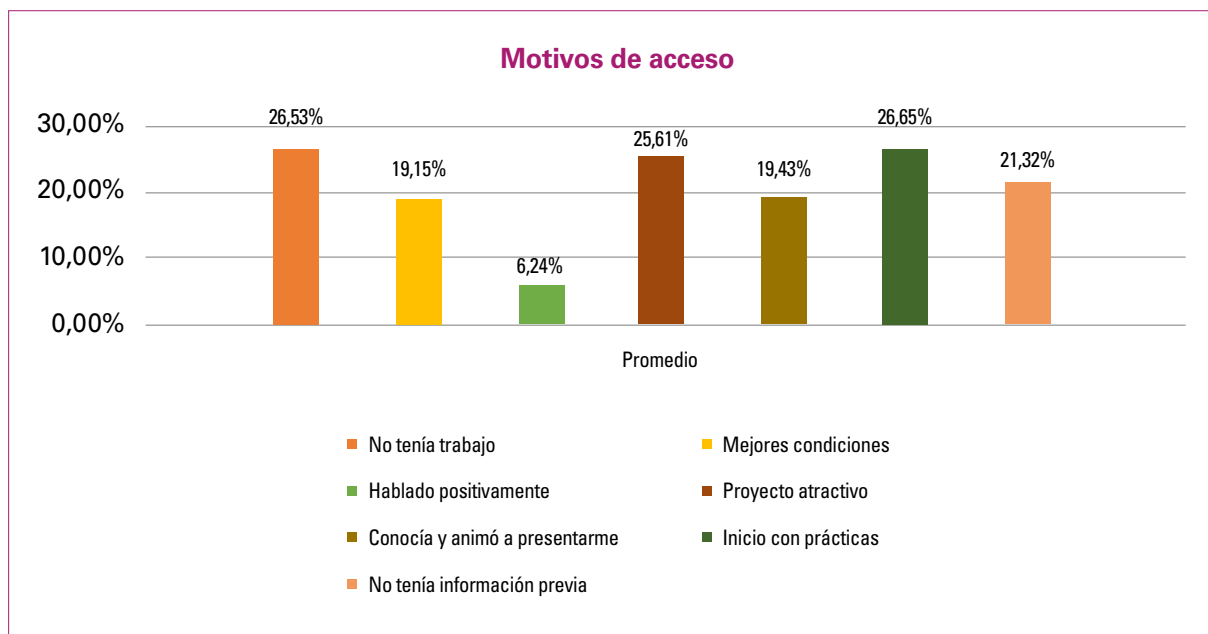
Los elementos señalados en la tabla anterior que generan una **mayor insatisfacción**, son la remuneración salarial, los beneficios sociales, la carga de trabajo y la jornada laboral, siendo los factores de **mayor satisfacción** la estabilidad, el espacio de trabajo, el tiempo de descanso durante la jornada, la flexibilidad horaria y las vacaciones y permisos. Cabe destacar que ninguna de las puntuaciones promedio alcanza un grado de satisfacción muy alto, ya que en ningún caso superan el umbral de los 4 puntos.

En cuanto al **“grado de cuidado percibido”** (indicador clave), la nota media que otorgan las personas de las plantillas analizadas, es de **6,21 puntos sobre 10**. Al margen de que exista una mayor o menor satisfacción general, la sensación de cuidado es un elemento en el que las organizaciones deben implicarse de manera más activa.

El porcentaje de personas que presentan un grado de **satisfacción global con la empresa**, alto o muy alto es de un **65,67%**, por lo que en general la vivencia es positiva. Llama la atención que un **32,12% se sienta insatisfecho/a**, lo que justifica la necesidad de establecer medidas que mejoren la satisfacción significativa de la plantilla que puede estar viendo afectada su vinculación con el proyecto y por tanto su productividad.



Al ser preguntadas las personas participantes; **“¿qué te hizo presentarte a la selección de personal de la empresa?”**, ofreciendo posibilidad de dar varias respuestas simultáneamente, los resultados obtenidos han sido los siguientes:

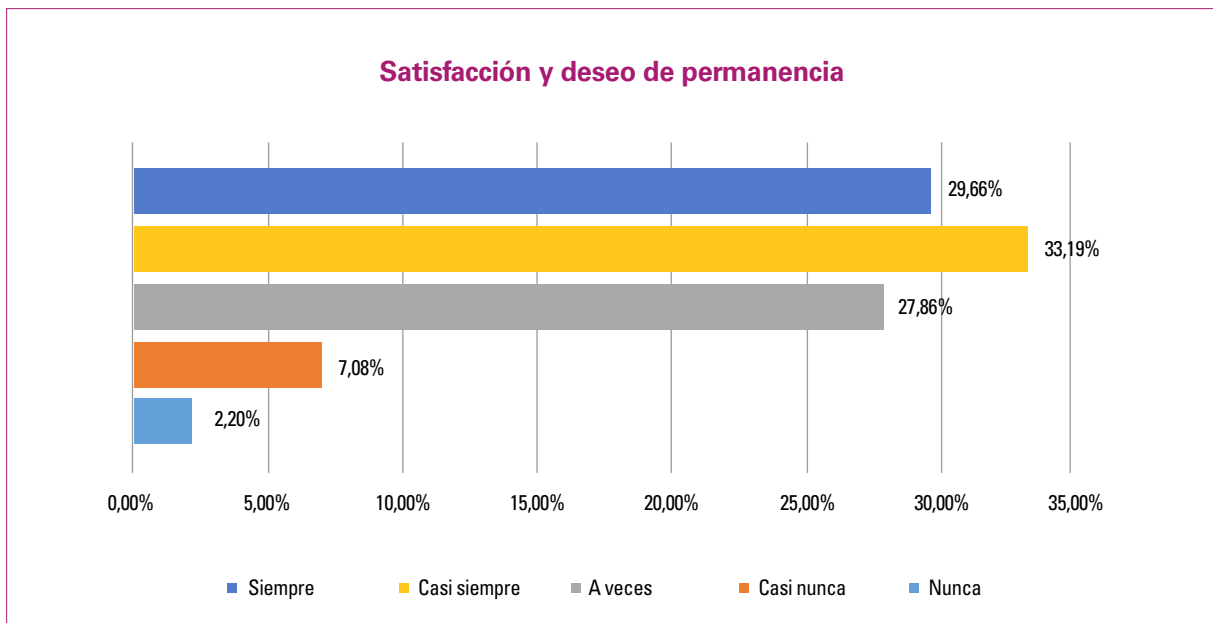


De los datos obtenidos cabe destacar que el valor promedio de las empresas analizadas respecto al indicador “Me habían hablado positivamente de (empresa)” es de **6,24%**, destacando también “no tenía información previa” siendo el promedio de respuesta de un **21,32%**, seguido de los valores más repetidos “no tenía trabajo”, “me resultaba un proyecto atractivo” y “me inicié con prácticas”. Esto nos indica que las empresas analizadas no cuentan con una marca empleadora de la que puedan servirse como herramienta para atraer el talento.

De manera complementaria, se ha medido en **qué grado las personas participantes prescriben a la empresa y/o sus productos**, obteniéndose los siguientes promedios:

	Sí	No
“He hablado a las personas de mi entorno sobre las ventajas de contratar servicios de la empresa”	65,83%	34,17%
“He transmitido a las personas de mi entorno que la empresa es un buen sitio para trabajar”	68,86%	31,14%
“Cuando ha habido una oferta de trabajo en la empresa he animado a las personas de mi entorno a que participen en el proceso selectivo”	51,69%	48,31%

Por último, al realizar una pregunta global uniendo **satisfacción y deseo de permanencia**, se observa que una amplia mayoría de las plantillas, afirma **que “siempre o casi siempre” consideran que la empresa “es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí”**, siendo los valores los siguientes:



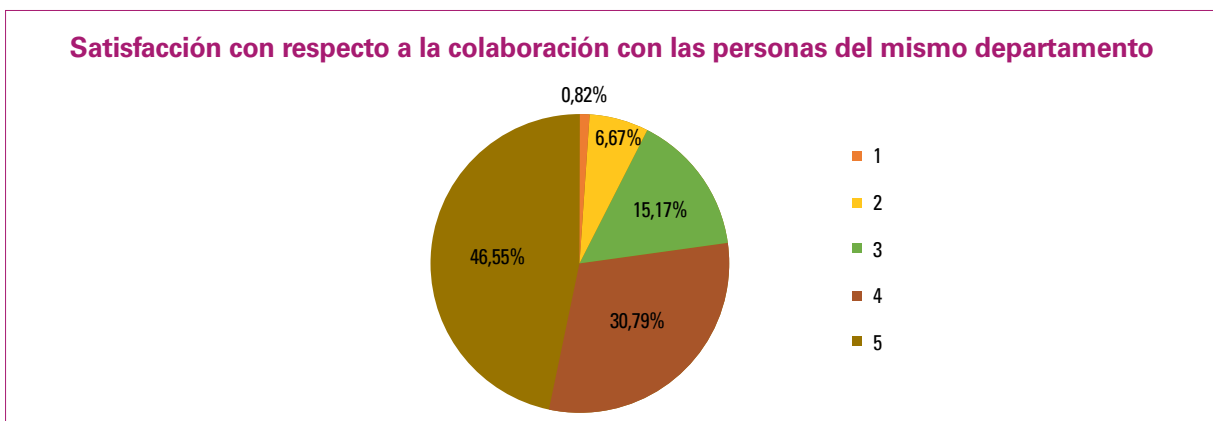
Estos datos concuerdan con los de satisfacción general con la empresa, anteriormente expresados, y nos muestran un porcentaje de descontento similar.

Se puede establecer que a pesar de que existe un **nivel general de satisfacción y vinculación que puede considerarse positivo**, es importante prestar atención al porcentaje de “personas insatisfechas”. Este grupo se muestra en valores lo suficientemente significativos para que sea recomendable que las empresas tomen medidas orientadas a la mejora de aquellos aspectos que generan mayor insatisfacción: la remuneración salarial, la escasez de beneficios sociales, la carga de trabajo y la jornada laboral.

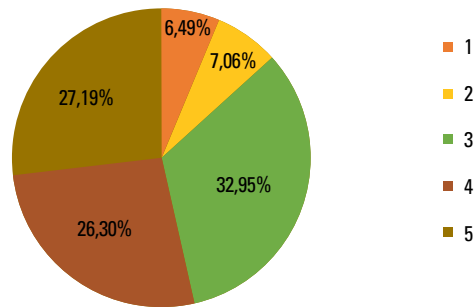
No debemos olvidar que la satisfacción de la plantilla y la productividad son dos elementos íntimamente vinculados.

Clima laboral

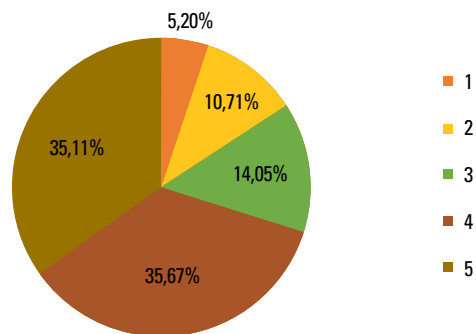
Se busca determinar cómo es el **clima laboral actual de las organizaciones**, para establecer cuál es la **percepción del clima laboral** por parte de las personas que componen la plantilla de las empresas analizadas. Se ha valorado el **nivel de satisfacción respecto a la colaboración con compañeros y compañeras de departamento, con las personas de otro departamento, y la valoración global del ambiente de trabajo**, obteniendo los siguientes resultados siendo la puntuación máxima 5, (1 “muy insatisfecho/a” y 5 “muy satisfecho/a”)



Satisfacción respecto a la colaboración con otros departamentos



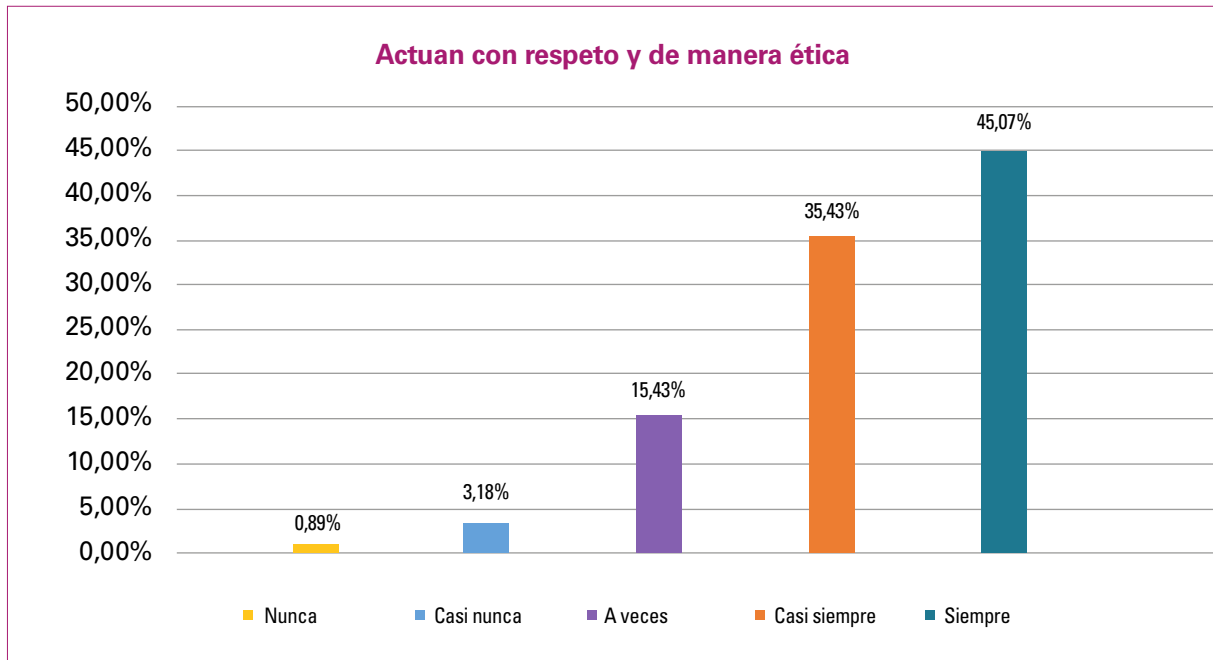
Satisfacción respecto al ambiente de trabajo



El **70,78%** de las personas participantes afirman estar **satisfechas o muy satisfechas** con el ambiente de trabajo, lo que indica una valoración muy positiva en este aspecto clave.

En cuanto a las cuestiones vinculadas al trabajo con las personas dentro de la compañía, el **46,55% de las personas encuestadas afirman estar muy satisfechas con el equipo de trabajo inmediato**. Cabe destacar que solo el **27,05% afirma estar muy satisfecho en cuanto a la colaboración con otros equipos de trabajo**.

Por otra parte, se ha valorado con qué frecuencia **“las personas con las que trabajas en la empresa actúan con respeto y de manera ética”**. El **45,07% señalan que “siempre” se da esta afirmación**, siendo los porcentajes obtenidos los siguientes:



Estos datos junto a la información obtenida en las entrevistas personales, llevan a concluir que **la percepción de contar con un clima laboral positivo**, está determinada, casi siempre, por la calidad de la relación con las personas que forman parte del equipo de trabajo, y de cómo sea el trato por parte de la Dirección de la empresa.

Es importante, por tanto, **reforzar las relaciones entre equipos y/o departamentos**, así como el conocimiento mutuo. Cuando este ambiente es reforzado con encuentros en espacios de ocio, las plantillas generan mayor conexión dentro y fuera de sus departamentos, lo que al final genera una sensación común de participar en el mismo proyecto.

Comunicación y transparencia

Se trata de ver en qué medida este elemento se vive como una acción que facilita el trabajo y la convivencia, entendiendo que una buena comunicación favorece la eficiencia, mientras que una mala comunicación generará desorden y conflictos internos.

En cuanto al concepto de transparencia, se evaluará en qué medida se cuenta con una actitud y metodología que busque la participación de la plantilla, mediante una comunicación adecuada de, la organización cotidiana del trabajo, la situación general del proyecto empresarial y las prioridades estratégicas, como forma de generar implicación en el proyecto y sensación de pertenencia y compromiso.

La siguiente tabla refleja la frecuencia con la que las personas que han contestado a la encuesta **valoran la utilidad de los procedimientos de comunicación interna** existentes en la empresa. Los datos expuestos son el promedio de las respuestas obtenidas en cada una de las empresas analizadas.

	"Nunca"	"Casi nunca"	"A veces"	"Casi siempre"	"Siempre"
Los comunicados internos proporcionan información útil	5,72%	16,98%	42,52%	26,78%	7,61%
La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada	8,81%	21,12%	38,02%	24,67%	7,38%
Existen procedimientos específicos para comunicar mis incidencias en el desarrollo de mi trabajo	10,10%	16,75%	21,44%	30,48%	21,24%
Existen procedimientos específicos para trasladar mis problemas personales	10,10%	16,75%	21,44%	30,48%	21,23%
Ante un conflicto tengo claro cómo actuar	10,39%	21,72%	22,57%	24,76%	20,56%
Las reuniones de mi departamento me facilitan mi trabajo y mi relación con el equipo	5,03%	9,25%	26,47%	33,89%	25,35%
Los canales de comunicación interna de la empresa son adecuados y ayudan a que todo funcione	6,96%	16,88%	40,57%	26,81%	8,78%

Tabla: Valoración de los canales de comunicación interna

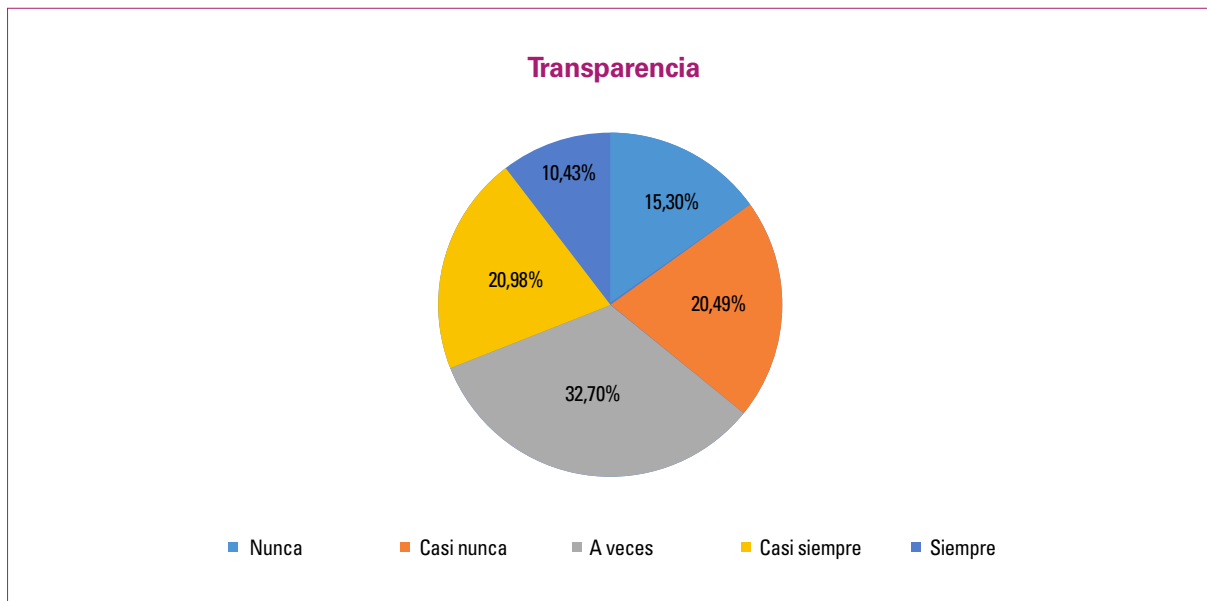
De los datos obtenidos se observa que **los comunicados internos no proporcionan información útil**, lo que se une a la vivencia de que no se da de manera planificada y permanente.

Los datos parecen indicar que se **da un mayor desarrollo de los procedimientos**, únicamente en lo que tiene que ver con trasladar incidencias en el desarrollo del trabajo.

No existe, en las empresas analizadas, la aplicación de procedimientos para comunicar problemas de índole personal y/o facilitar la resolución de conflictos internos.

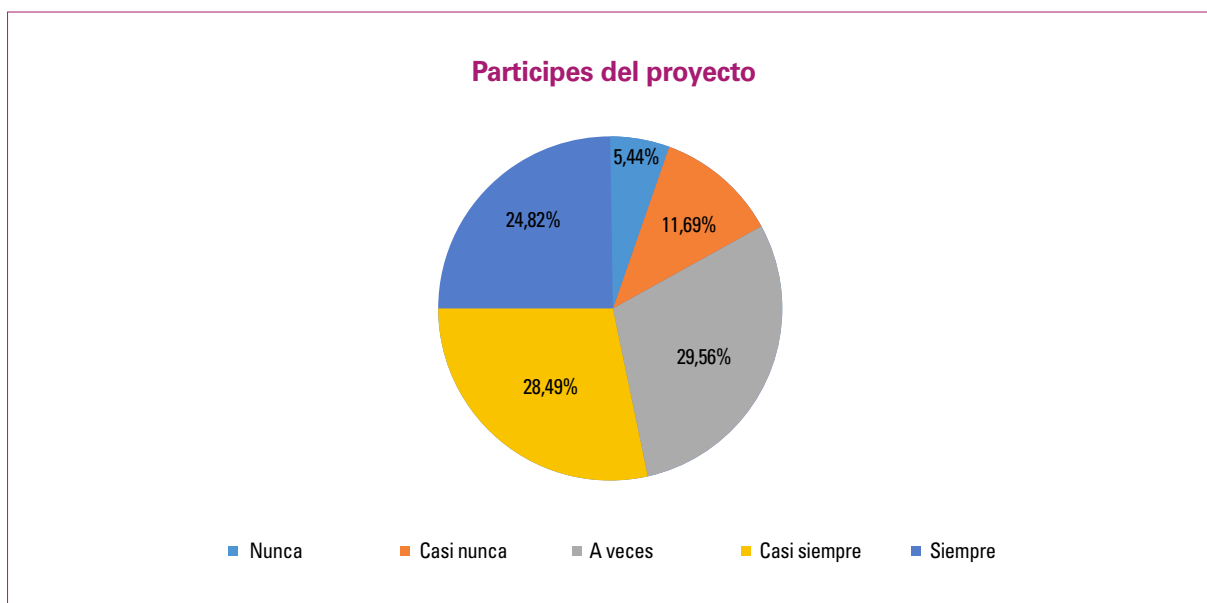
Se deduce que **las reuniones de los departamentos son la herramienta de comunicación más valorada**, indicando la necesidad de profundizar en un mejor desarrollo de los canales de comunicación interna en las empresas.

En lo concerniente a la **transparencia**, entendida como la información compartida respecto a la marcha general y estrategia de la empresa, se ha planteado directamente con **qué frecuencia la comunicación sobre los resultados y marcha de la compañía es clara y transparente**, habiéndose obtenido los siguientes resultados:



Destaca que el **32,70%** de las personas que han contestado a la encuesta entiende que esta información **“a veces”** es clara y transparente, siendo este el valor más elevado de respuesta, seguido del 20,98% que afirma que **“casi siempre”** y del 20,49% que afirman que **“casi nunca”** la información es clara y transparente.

En la misma línea, y relacionando de manera directa la **vinculación con el proyecto con esta transparencia**, se obtienen los siguientes porcentajes de respuesta al preguntar con qué frecuencia las personas que componen la plantilla **se sienten partícipes del proyecto de la empresa**, los resultados son los siguientes:



Cabe destacar que el **29,56%** de las personas participantes **“a veces”** se sienten partícipes del proyecto siendo el valor más repetido, seguido de **“casi siempre”** (28,49%) y **“siempre”** (24,82%), y solo un 5,44% de las personas afirman que **“nunca”** se sienten partícipes del proyecto de la empresa.

Una mayor transparencia, en cuanto a los aspectos estratégicos de la empresa, conllevará un aumento del porcentaje de las personas que se sienten claramente alineadas con el proyecto de la empresa de manera permanente y no solamente de manera parcial. No se trata de contar todo en todo momento, sino de informar de los sucesos importantes, ya sean logros o derrotas.

La comunicación es la cura contra las incertidumbres de quienes trabajan con y para la empresa, y ayuda a crear un clima laboral cómodo.

Liderazgo

En un **liderazgo positivo y efectivo**, los líderes deben encaminarse hacia potenciar los vínculos y relaciones positivas, y saber distinguir los puntos fuertes del capital humano que disponen, proporcionándoles seguridad y confianza, aportando un modelo que potencie la capacidad y aptitudes de los trabajadores. Pero para que esto ocurra, para que el liderazgo positivo sea efectivo, es importante que el líder conozca claramente el rol que debe desempeñar en su puesto y qué es lo que la organización espera de él.

En el estudio se ha buscado medir cómo se percibe el ejercicio del liderazgo en las empresas y cómo este elemento influye en el trabajo diario y el ambiente laboral.

Se ha medido la **frecuencia con la que se percibe que existen en los líderes las habilidades y actitudes claves**, implicadas en un liderazgo positivo como herramienta para generar empresas saludables y felices.

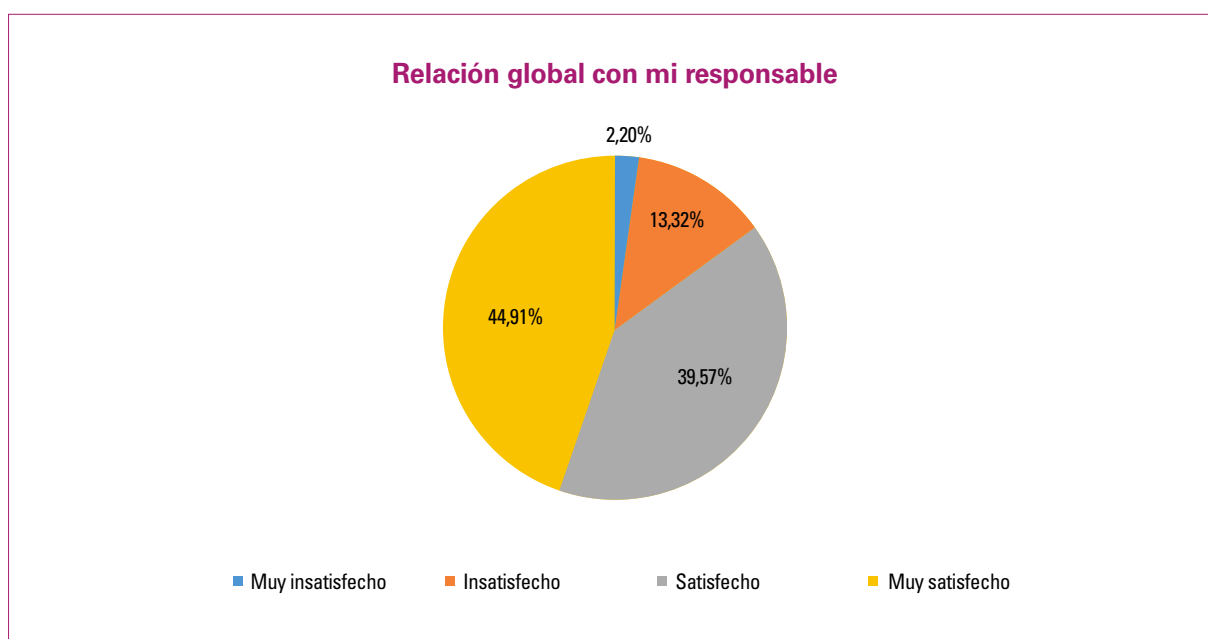
	"Nunca"	"Casi nunca"	"A veces"	"Casi siempre"	"Siempre"
Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	11,47%	19,29%	29,58%	20,48%	19,18%
Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	6,62%	8,75%	29,96%	28,20%	26,46%
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	4,49%	8,91%	24,36%	29,05%	33,19%
Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	6,89%	6,69%	18,54%	31,98%	35,90%
Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	10,76%	16,09%	25,69%	27,04%	20,42%
Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos	6,31%	6,71%	17,43%	32,32%	37,23%
Mantengo buena relación con mi responsable	2,61%	2,02%	11,82%	32,84%	50,71%

Tabla. Valoración de actitudes claves en un liderazgo positivo

Los datos analizados dejan clara la **necesidad de fortalecer y mejorar las actitudes claves necesarias para que se dé un liderazgo positivo en las empresas**, haciendo hincapié en la necesidad de realizar análisis del desempeño dentro de la gestión por competencias de las personas que componen los equipos, unido a la necesidad de definir de manera clara los objetivos de trabajo alineados con la estrategia empresarial. **Resulta fundamental implicar a los líderes, de manera explícita.**

Destaca que, en relación a las habilidades relacionadas con generar un buen ambiente de trabajo, favorecer la participación de las personas en la toma de decisiones, así como la preocupación por sus necesidades e intereses, son valoradas de manera positiva.

Por otro lado, al pedir a las personas que han realizado la encuesta que valorasen la **relación global con su responsable**, el **44,91% han otorgado la puntuación máxima de 4 puntos** en cuanto a su satisfacción en este aspecto, siendo el promedio de respuestas el siguiente:



Otro aspecto que se ha tenido en cuenta para valorar el estilo de liderazgo ha sido conocer con qué frecuencia la persona es felicitada por su responsable cuando realiza bien su trabajo, y en qué medida siente que su trabajo es reconocido y valorado. Los porcentajes obtenidos en estas preguntas han sido las siguientes:

	"Nunca"	"Casi nunca"	"A veces"	"Casi siempre"	"Siempre"
Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	6,42%	14,33%	23,37%	26,59%	29,29%
Mi trabajo es reconocido y valorado	9,09%	10,14%	30,99%	32,63%	17,15%
Me siento valorado/a por la dirección de la empresa	7,93%	14,62%	20,22%	32,30%	24,93%

Tabla. Reconocimiento y valoración del trabajo

Las personas encuestadas también han valorado el **nivel de satisfacción con su responsable o superior inmediato**, siendo 1 muy insatisfecho/a y 4 muy satisfecho/a, obteniéndose los siguientes resultados:

	“Muy insatisfecho/a”	“Insatisfecho/a”	“Satisfecho/a”	“Muy satisfecho/a”
Comunicación con mi responsable	5,46%	12,89%	39,89%	41,75%
Reconocimiento recibido por mi responsable	7,54%	20,45%	38,63%	33,38%
La implicación de mi responsable en mi carrera profesional	11,34%	28,86%	32,92%	26,86%

Tabla: valoración liderazgo responsable

En la siguiente tabla las personas participantes han valorado, de las siguientes afirmaciones, **en qué grado se ajustan a su responsable o superior inmediato** y están de acuerdo, siendo el 1 muy en desacuerdo y el 4 muy de acuerdo, obteniéndose los siguientes resultados:

	“Muy insatisfecho/a”	“Insatisfecho/a”	“Satisfecho/a”	“Muy satisfecho/a”
Mi responsable me evalúa de forma justa	6,65%	17,96%	44,19%	31,17%
Mi responsable está al corriente de mi trabajo	3,29%	19,88%	42,99%	33,81%
Mi responsable me escucha	4,13%	14,85%	42,36%	38,66%
Mi responsable tiene expectativas realistas sobre mi trabajo	7,97%	18,06%	43,84%	30,10%

Como se puede observar, **no se dan valores negativos que indiquen un mal ejercicio del liderazgo, pero tampoco lo suficientemente positivos como para concluir que el liderazgo sea una acción estratégica diseñada para la consecución de objetivos**. Es decir, falta planificación en el liderazgo y no se utiliza como la potente herramienta que puede ser para fortalecer el proyecto empresarial. Concretamente, en algunos aspectos claves aparecen valoraciones más bajas, indicando la necesidad de instaurar medidas que permitan paliar estas dificultades.

En concreto se puede establecer la **necesidad de fortalecer y formar a los líderes formales¹⁸ en un liderazgo participativo y eficaz**, que se traduzca en una mejora en la comunicación de las tareas, evaluaciones del desempeño e implicación en el desarrollo profesional. Del mismo modo, **potenciar y favorecer** la participación de los **líderes naturales¹⁹** que se encuentran en la organización ya que su perfil natural de liderazgo beneficiará en la gestión y motivación del capital humano de la compañía.

¹⁸ Un **líder formal** es aquel que es seleccionado para ocupar ese cargo de manera formal con la aprobación de las otras personas que también formarán parte del equipo de trabajo. Esta persona tiene los permisos necesarios para poder tomar decisiones, así como para controlar todas las actividades de quienes están a su cargo. Además, trabajará gozando de autoridad organizativa, así como deberá poder garantizar lograr cumplir los objetivos y metas que se le han confiado.

¹⁹ Por general el **líder natural** posee la capacidad innata de lograr la cooperación voluntaria de la plantilla con la parte directiva. De esta forma se puede lograr en poco tiempo y con menor necesidad de utilizar técnicas de negociación un acuerdo mutuo de trabajo donde los objetivos comunes tienen prioridad. Este tipo de líder puede crear un vínculo más cercano entre la plantilla y la gerencia, por ello su presencia dentro de un grupo de trabajo es muy útil.

En relación al reconocimiento a las personas que conforman la plantilla, por parte de las personas responsables y la Dirección, aun cuando los valores más elevados muestran satisfacción respecto al reconocimiento que reciben, no hay que olvidar que un porcentaje importante de personas no se muestran satisfechas. Se puede establecer por tanto **la necesidad de crear procedimientos que permitan valorar de manera objetiva e igualitaria el compromiso, la producción, creatividad y vinculación del capital humano en las empresas**, así como una mayor cercanía de la Dirección con la plantilla, ya que en el análisis del discurso de las entrevistas mantenidas, se ha observado una importante relación entre las personas que tienen contacto directo con la dirección, y disponen de políticas claras de compensación, y su satisfacción y vinculación con el proyecto de la organización.

Organización

Se busca evaluar en qué medida la organización suma para que la empresa sea un entorno laboral que favorece el desarrollo de las tareas, y cómo la organización del trabajo y los procesos favorecen el logro de los objetivos y la productividad.

Los datos obtenidos en la encuesta arrojan la siguiente información en cuanto a la **frecuencia con la que la plantilla percibe que se dan algunos aspectos sustanciales de la organización y los procesos de trabajo**:

	"Nunca"	"Casi nunca"	"A veces"	"Casi siempre"	"Siempre"
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	4,15%	3,14%	21,16%	43,68%	27,87%
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	1,40%	7,16%	32,71%	33,97%	24,76%
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	4,69%	12,57%	38,00%	33,93%	11,83%
Me han informado adecuadamente de los procesos de trabajo	8,38%	11,49%	33,96%	32,17%	13,98%
Considero adecuados los procesos de trabajo	8,26%	17,61%	34,37%	28,80%	10,96%

Tabla. Aspectos implicados en la organización y los procesos de trabajo

La falta de claridad en los procesos de trabajo es uno de los aspectos que más frecuentemente se señalan, de manera espontánea, en las entrevistas realizadas como un aspecto a mejorar en las compañías. Ello unido a los datos cuantitativos expresados en la anterior tabla, que arroja valores intermedios muestra claramente la carencia de procedimientos consensuados y explicitados.

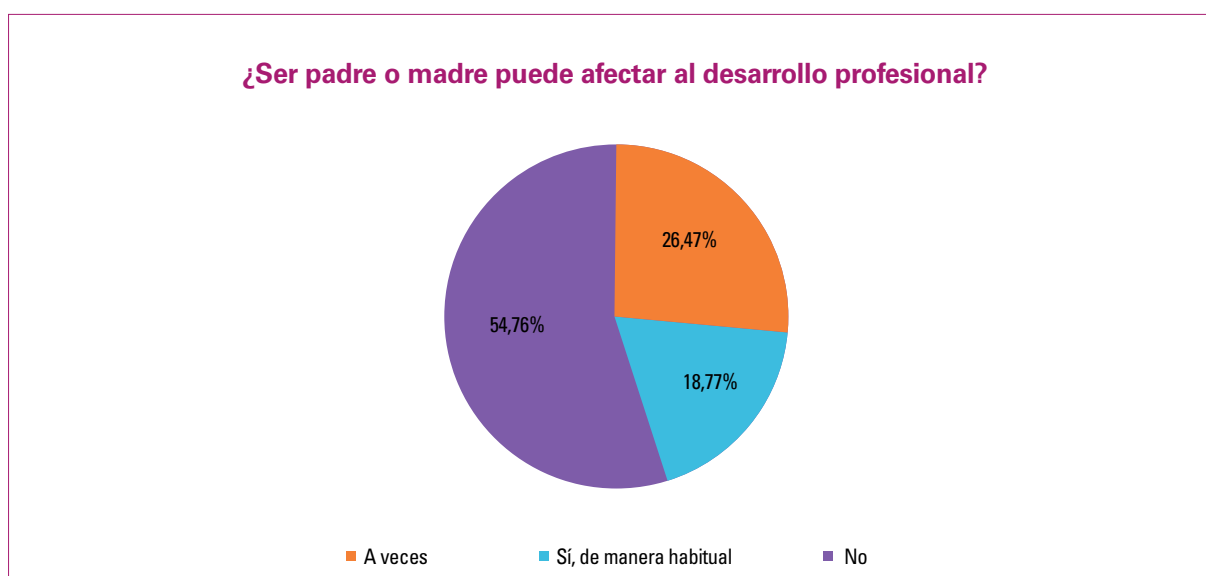
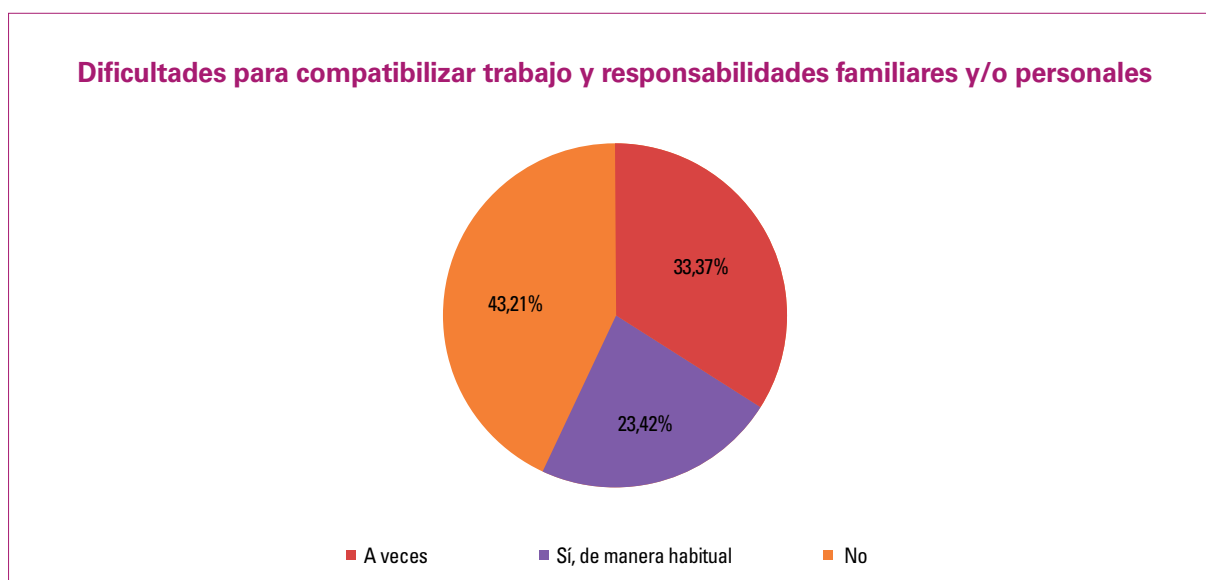
Esta realidad **genera incertidumbre y en muchos casos retrasa las tareas y es vivido como un factor clave que dificulta la consecución de objetivos comunes y la identificación con el proyecto.**

Conciliación

Se ha buscado conocer qué esperan las personas que componen las plantillas de una empresa a nivel de políticas y acciones que favorezcan esa conciliación y en qué medida encuentran dificultades para compatibilizar el trabajo y la vida personal.

Se ha encuestado a la plantilla en lo referente a la conciliación valorando, por un lado, **las dificultades directamente vinculadas a las responsabilidades familiares**, y, por otra parte, **las cuestiones concretas que dificultan la separación del espacio laboral de la vida personal.**

En el primer bloque, se han obtenido las siguientes valoraciones:



En cuanto a **situaciones laborales que dificultan la separación de los espacios personal y de trabajo**, el **67,62%** de las personas encuestadas señalan que “a veces” o “de manera habitual” **prolongan su jornada de trabajo**, frente a un 32,38% que no lo hace.

Un **40,68%** ha señalado que en las últimas semanas **ha realizado parte de su trabajo en el hogar**, frente al 59,32% que no lo ha hecho.

En lo referente a la **desconexión digital**, el **70,09%** refiere que “a veces” o “de manera habitual” **ha realizado acciones relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral a través de mail y/o teléfono**, siendo un 29,91% los que afirman no hacerlo,

	“A veces”	“Sí, de manera habitual”	“No”
¿Prolongas tu jornada de trabajo?	46,66%	20,96%	32,38%
En las últimas semanas, ¿has realizado parte de tu trabajo en tu hogar?	28,69%	11,99%	59,32%
¿Has realizado acciones relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral a través de mail y/o teléfono?	50,38%	19,71%	29,91%
En periodo vacacional, ¿realizas acciones relacionadas con el trabajo?	26,99%	13,18%	59,83%

Existe un **elevado porcentaje que afirma tener dificultades, en mayor o menor grado, para conciliar la vida laboral con la familiar y personal**. Se puede establecer que las **escasas medidas en materia de conciliación**, dificultan que se dé una conciliación real y efectiva. Es necesario por tanto instaurar políticas de conciliación que favorezcan un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, las cuales en última instancia mejorarán el grado de satisfacción del capital humano de las compañías.

El alto porcentaje que afirma que, en mayor o menor medida, prolonga la jornada laboral, y realiza tareas por teléfono o mail fuera de horario de trabajo, hace establecer **la necesidad de instaurar protocolos de desconexión digital** con el fin de mejorar la calidad de vida del capital humano, la motivación, la conciliación laboral y el “Employer branding” (marca empleadora), así como reducir el absentismo y aumentar la vinculación y el compromiso.

Desarrollo profesional

Se ha medido si se da un clima de apoyo para el crecimiento profesional dentro de la organización, la satisfacción de las plantillas con la formación ofrecida y conocer si hay una retroalimentación adecuada para los empleados que se esfuerzan por evolucionar.

En la siguiente tabla se muestra con qué frecuencia, las personas participantes, perciben que se dan algunos aspectos relacionados con la **promoción, los retos, las oportunidades y la autonomía en el trabajo**, arrojando los siguientes resultados;

	"Nunca"	"Casi nunca"	"A veces"	"Casi siempre"	"Siempre"
Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía	26,62%	21,04%	24,15%	18,08%	10,11%
Las promociones internas se realizan de manera justa	13,47%	12,88%	45,04%	17,79%	10,82%
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	4,15%	8,96%	24,08%	34,42%	28,39%
La empresa me ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos	4,69%	13,49%	30,96%	27,75%	23,11%
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	8,43%	15,09%	31,08%	20,17%	25,23%
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe	4,75%	8,98%	39,47%	29,65%	17,15%
Tengo autonomía para poder llevar a cabo mi trabajo	1,25%	3,33%	20,52%	40,66%	34,24%
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa	14,72%	16,11%	29,60%	23,55%	16,02%

Tabla. Aspectos implicados en el desarrollo profesional

La **autonomía personal** a la hora de realizar el desempeño de funciones aparece como **el ítem más valorado** de los que se han analizado. En cuanto a la posibilidad de afrontar **nuevos retos**, como un factor estimulante para las plantillas, aun no siendo un factor clave, las plantillas analizadas lo consideran lo suficientemente estimulante como para que no genere las posibilidades de afrontar nuevos retos y son percibidas en un nivel suficiente para que el trabajo a desarrollar resulte estimulante.

El único factor que arroja datos que nos deben poner en alerta está en relación con las **posibilidades de promoción dentro de la empresa**, en especial, en los aspectos que tienen que ver con la comunicación y la transparencia. Resulta muy significativo que prácticamente la mitad de las plantillas analizadas desconozcan las vacantes que se dan en su empresa (generándose la sensación de no poder acceder a ellas) y además manifiesten desconocer qué parámetros se valoran para ocuparlas.

Complementariamente, al ser preguntada la plantilla sobre aspectos relacionados con el **desarrollo profesional en cuanto a oportunidad y satisfacción**, los resultados obtenidos han sido:

	“Nunca”	“Casi nunca”	“A veces”	“Casi siempre”	“Siempre”
La empresa me ofrece formación suficiente para mi desarrollo profesional	21,85%	20,00%	21,78%	22,61%	13,76%
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa	14,72%	16,11%	29,60%	23,55%	16,02%
Puedo acudir a mis superiores para recibir consejo sobre mi carrera profesional	16,11%	13,83%	27,85%	19,15%	23,06%
Sé en qué consiste la filosofía de desarrollo profesional de la empresa	20,57%	20,55%	22,13%	22,90%	13,85%
Creo que tengo oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa	10,95%	15,08%	22,66%	31,42%	19,89%
En general estoy satisfecho/a con mi desarrollo profesional en la empresa	7,22%	12,69%	29,65%	33,80%	16,64%

Tabla: desarrollo profesional (oportunidad y satisfacción)

La dispersión cuantitativa de los resultados, indica que **las compañías no cuentan con planes de carrera individuales y de formación suficiente y adecuada para el desarrollo de las competencias técnicas y personales de las personas que conforman las plantillas.**

Eso no significa que no se tenga una sensación de aprendizaje y desarrollo continuo, fruto de la realización de sus tareas diarias dentro de los proyectos, que sí es valorado de manera muy positiva. Así se ha explicitado en las entrevistas personales, al igual que el deseo de disponer de unos planes de carrera individualizados.

Los planes de carrera son una herramienta de gran potencia para vincular y comprometer a las personas con el proyecto empresarial.

Éste es un elemento clave para fomentar la motivación y mucho más en estos perfiles profesionales y en entorno VUCA con cambios constantes, en el que saber que existen posibilidades de crecer en el proyecto y mantener un nivel de reto adecuado.

Aspectos que la plantilla valora para permanecer o no en una empresa

Se ha analizado qué **aspectos serían valorados por parte de las personas encuestadas si recibieran una oferta de trabajo en otra empresa**, al entender que las respuestas obtenidas también indican los aspectos que consideran mejorables y, por tanto, supondrían una ventaja significativa para su permanencia, si estos se dieran en las empresas.

De esta forma, las respuestas obtenidas ofrecen a las empresas una guía de acción respecto a los aspectos a fortalecer en aras de aumentar el bienestar de las personas que componen sus plantillas.

Los resultados promedio obtenidos al preguntar por algunos aspectos concretos han sido los siguientes:

	“Ninguna”	“Poca importancia”	“Alguna”	“Casi siempre”
Mayor salario	2,28%	6,51%	29,55%	61,66%
Flexibilidad horaria	1,67%	3,55%	26,60%	68,18%
Desconexión digital	13,79%	23,73%	39,79%	22,69%
Buen ambiente de trabajo	1,91%	2,73%	23,25%	72,11%
Realiza acciones de RSE	14,95%	26,58%	47,71%	10,75%
Existe Plan de Igualdad	14,80%	18,52%	41,45%	25,22%
Tiene servicio de asesoramiento personalizado para sus trabajadores/as	6,25%	16,03%	51,03%	26,69%
La empresa ofrece beneficios sociales	5,25%	13,73%	48,04%	32,98%
Posibilidad de teletrabajo	9,37%	12,82%	31,74%	46,07%
Autonomía en el desarrollo del trabajo	3,21%	5,41%	42,58%	48,79%

Tabla. Aspectos que se valoran para aceptar otra oferta de trabajo

Dados los resultados, se observa que los **aspectos más valorados por la plantilla** de las empresas y que eventualmente los llevarían a aceptar una oferta de otra empresa son un **mayor salario, mayor flexibilidad horaria y la existencia de un buen ambiente de trabajo**. También obtienen valores muy significativos el contar con autonomía para el desarrollo de su trabajo, la posibilidad de teletrabajo y la existencia de beneficios sociales.

Por último, y en el mismo sentido, se han querido visibilizar mediante una representación gráfica los discursos más repetidos de manera espontánea por las personas encuestadas, acerca de **cuáles son los aspectos que se valoran más y menos positivamente de la empresa como “lugar para trabajar”**. De esta manera, se obtiene también una imagen que permite conocer qué aspectos deben ser reforzados y cuales mejorados.

Las siguientes **nubes de palabras** representan gráficamente estos aspectos:

- **Lo que MÁS se valora de la empresa como “lugar para trabajar”**



- **Lo que MENOS se valora de la empresa como “lugar para trabajar”**



6.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

6. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

“El Talento, no el capital, será el factor clave que aglutine la innovación, la competitividad y el crecimiento económico en el siglo XXI. (...) El empresariado, en particular, debe reconsiderar su papel como consumidor de capital humano “prefabricado,” para proactivamente buscar, participar y desarrollar el potencial de las personas.”

-Klaus Schwab-Fundador y Presidente Ejecutivo del Foro Económico Mundial

Después del análisis realizado se puede concluir que es posible crecer y fortalecerse desde la situación actual de las organizaciones, pero ello solo será posible desde la toma **de conciencia de que la gestión del capital humano** de las organizaciones debe estar **planificada y enmarcarse dentro de una dirección estratégica de los recursos humanos**.

Para ello tienen que realizarse acciones conscientes y planificadas, que conlleven una inversión de esfuerzos y medios, porque de ello depende en gran medida la fortaleza y capacidad de crecimiento de un proyecto empresarial, especialmente en un entorno como el de las empresas TIC, en el que el valor del capital humano y de los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo profesional suponen un valor en sí mismo y en el que, por tanto, la pérdida o la falta de implicación puede tener consecuencias nefastas.

En lo referente a la **atracción del talento**, las causas que lo dificulten pueden ser externas a las compañías y no depender tanto de su estrategia u organización. Esta circunstancia se da en La Rioja y en el entorno de las empresas TIC, concretamente. En este sentido, es evidente que parte de las **dificultades** vienen determinadas por factores externos (amenazas)²⁰: la evolución demográfica de La Rioja, la disminución de vocaciones científico-tecnológicas, desajustes entre oferta y demanda, desajustes entre la oferta formativa y el mercado laboral, así como la ausencia de políticas de retención del talento.

Sin embargo, el hecho de que sean externos a la propia organización empresarial no implica que las empresas deban desentenderse de **tomar un papel activo** para modificar esta realidad. Ello puede hacerse fundamentalmente a través de sus **políticas de RSC externa**, pudiendo **vincularla al fomento de vocaciones tecnológicas** desde etapas tempranas de la educación, haciendo especial hincapié en la atracción de talento femenino. Es decir, un entorno con dificultades abre la vía al desarrollo de la RSC en relación con generar mayores oportunidades para las compañías y esto debe aprovecharse, siendo especialmente interesante hacerlo en relación con la cuestión de género.

Tras el estudio realizado al relacionar **el género con la presencia de las mujeres en las empresas TIC**, se puede establecer que existe un **importante grado de masculinización en el sector**, con un destacado

²⁰ Plan de captación del talento TIC en La Rioja (2018) AERTIC –FER

desequilibrio entre la presencia de mujeres y hombres en las empresas y además las mujeres no ostentan cargos de responsabilidad en la misma proporción en la que están presentes en las empresas.

Sin olvidar que, el número de mujeres que cursan estudios STEM²¹ es bastante inferior al de hombres, es necesario establecer, dentro de las empresas, medidas específicas para el **fomento y desarrollo del talento femenino** en el sector, favoreciendo la consecución de los objetivos previstos en iniciativas como Stem Talent Girl (AEI AERTIC), dentro de la responsabilidad social corporativa de las organizaciones.

Por otra parte, los datos obtenidos sí indican que es manifiestamente mejorable un aspecto clave: **la capacidad de las empresas para atraer el talento**, que está íntimamente relacionado con el **“employer branding” o marca de empresa**, estrategia que busca potenciar la imagen de la empresa con el fin de atraer y retener empleados/as con talento. Esta estrategia pone en diálogo a los departamentos de marketing y recursos humanos con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado laboral.

Las personas candidatas con mayor talento, aquellas que las empresas desean atraer y retener, **valoran principalmente el grado de satisfacción** de los empleados/as de dicha empresa. De esta manera, si las personas se muestran proactivas con la marca en la que trabajan transmitirán confianza y entusiasmo a esos posibles fichajes.

Si se relacionan **compromiso y vinculación** como aspectos claves para medir la **retención del talento**, entendido el compromiso como un estado psicológico de apego e identificación con la organización, es necesario que las empresas establezcan un **equilibrio entre la motivación** (disposición y esfuerzo de los empleados) y **la satisfacción** (recompensas organizacionales). Es decir, conseguir que las plantillas estén motivadas y se sientan felices, o al menos satisfechas, en su trabajo.

En la presente investigación los datos que se arrojan en cuanto a la **satisfacción global con las organizaciones, son positivos**, lo que indica que no existe “riesgo de fuga” inminente de talento de las compañías, si bien es necesario reforzar, establecer y planificar acciones orientadas a generar **recompensas** alineadas con las verdaderas expectativas de las personas, lo que requiere conocimiento de su perfil, intereses y necesidades actuales. Es importante destacar que, aunque se detecta un **grado de satisfacción en general positivo**,²⁰ existe un amplio nivel de mejora y además se detecta la presencia de un porcentaje no despreciable de personas insatisfechas en varias de las empresas analizadas. Por lo que, si bien no se detecta riesgo generalizado de pérdida de talento, sí es **necesario elevar los niveles de satisfacción** para afianzarlos y potenciar la vinculación de las personas con las compañías para un mayor crecimiento del proyecto empresarial.

Para ello es necesario **planificar acciones estratégicas que favorezcan el desarrollo profesional y personal**, de las personas que componen las plantillas, y se desarrollen medidas orientadas a **mejorar y reforzar la motivación y satisfacción** de los elementos claves que durante la exposición del análisis de datos han aparecido con un grado de satisfacción bajo.

Desarrollar el talento implica, por tanto, la puesta en práctica de una serie de decisiones estratégicas. Para ello se debe **reformular la cultura corporativa**, convertir el desarrollo del talento en uno de sus valores y relacionarlo en la definición de la Misión y la Visión de la compañía. Este paso es imprescindible para que toda la organización entienda la importancia otorgada.

²¹ Las mujeres matriculadas no alcanzan ni el 8%, menos de la tercera parte de los hombres. Fuente, Informe Mujer & Tecnología.²¹

Un segundo paso, quizás el más importante, tiene que ver con la **capacitación de los líderes de la organización**. Se debe integrar, como parte del contenido de sus puestos, la óptima **gestión del talento**: valorar y reconocer el mérito de las ideas, proporcionar oportunidades de aprendizaje, proveer posibilidades de promoción, en definitiva, **poner en valor el talento en la empresa**.

Otra de las palancas importantes para el desarrollo del talento en la empresa es la **formación continua**. El Plan de Formación es una herramienta imprescindible, y tal y como se desprende del análisis realizado, las empresas deben establecer entre sus prioridades, **la elaboración de planes individuales de carrera**, de manera planificada, realizando evaluaciones de desempeño según las competencias del puesto, con el fin de establecer las necesidades formativas y de desarrollo de las personas que componen las plantillas.

Podemos concluir, por tanto, que las empresas riojanas del sector TIC deben realizar acciones orientadas a:

- En un entorno como el de la TIC riojana en el que hay escasez de perfiles profesionales, es **necesario marcar la diferencia en el cuidado del capital humano**, ya que es una ventaja estratégica y significativa a la hora de atraer el talento y tener mayores posibilidades de elegirlo.
- Las empresas deben contar **con una planificación estratégica de las políticas de recursos humanos** para la gestión del talento.
- Elaborar e implementar **Planes de RSC**, claves para mejorar la marca empleadora y el bienestar, y, por tanto, la capacidad de las empresas para atraer el talento y retener talento.
- La necesidad de **fortalecer y formar a los líderes formales** en un liderazgo participativo y eficaz, que se traduzca en una mejora en la comunicación de las tareas, evaluaciones del desempeño e implicación en el desarrollo profesional, y del mismo modo, **potenciar y favorecer la participación de los líderes naturales**.
- Reforzar las **relaciones entre equipos y/o departamentos**, así como el conocimiento mutuo.
- Profundizar en un mejor desarrollo de los **canales de comunicación** interna en las empresas.
- **Mejorar la transparencia**, en cuanto a la comunicación a los objetivos estratégicos y los procesos de promoción interna.
- Generar y clarificar los **procesos de trabajo**.
- Instaurar **políticas de conciliación** que favorezcan un equilibrio entre la vida laboral y familiar y elaborar e instaurar protocolos de desconexión digital.
- Elaborar y desarrollar **planes de carrera y formación** adecuados y alineados con la estrategia de la compañía.
- Implantar **acciones positivas** orientadas a la mejora de los elementos claves de satisfacción, la conciliación, la igualdad y diversidad.

7.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS



7. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El objetivo principal al que deben orientarse las empresas del sector TIC en La Rioja, para una adecuada gestión del capital humano, es la implantación de una **gestión estratégica del talento**.

Es por tanto primordial que las compañías establezcan entre sus prioridades la dotación de recursos adecuados y la implantación de procesos que los lleven a una ventaja competitiva en la captación, desarrollo y retención del talento, tanto dentro como fuera de la empresa.

Este proceso abarca e integra diferentes áreas de gestión²²:



Es decir, hablamos de un conjunto de **procesos y sistemas** que permiten que el capital intelectual de la organización aumente de forma significativa, mediante la **gestión de sus capacidades**, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Concretamente, es necesario avanzar en las siguientes áreas y acciones:

Definir el talento en la organización

- **Reformular la cultura corporativa**, convertir el desarrollo del talento en uno de sus **valores** y relacionarlo en la definición de la Misión y la Visión de la compañía.
- **Definir la competencia**²³, entendida como la capacidad productiva de una persona que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber (adquisición de conocimientos), el saber hacer (desarrollo de actitudes) y el saber ser (adquisición de habilidades).
- **Planificar la plantilla**, identificando necesidades actuales y futuras de los recursos humanos para que la organización alcance sus objetivos.

²² Manual para la gestión del talento y creatividad. INESEM.

²³ Ibarra 2000.

Identificar el talento dentro y fuera de la organización

- **Identificar el potencial**, definiendo un **mapa de talento** de la organización que será la guía para encontrar a las personas necesarias. Para ello se tendrán en cuenta el establecimiento de criterios y el análisis de la estrategia.
- Implantar un sistema de **gestión por competencias**, es decir identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.
- Fortalecer y desarrollar la **“marca empleadora”** de las organizaciones con el fin de atraer a los perfiles talento.

Desplegar y desarrollar el talento en la empresa

Gestionar el talento implica que la *retención* o *atracción* no sea un fin en sí mismo, sino que esto derive en el **desarrollo** del talento, la rotación de puestos o el entrenamiento para la adopción de nuevas responsabilidades.

- Planificar el desarrollo y la promoción de las personas que componen las plantillas.
- Elaborar e implementar planes de desarrollo profesional centrados en la formación para el desarrollo de conocimientos y habilidades.
- Alcanzar un modelo de liderazgo eficiente e integrador.
- Mejorar y fortalecer la comunicación interna.
- Favorecer y fortalecer un clima laboral positivo.
- Evaluar el desempeño en la gestión por competencias.
- Desarrollar acciones orientadas a la consolidación de equipos y la vinculación.
- Aumentar la transparencia en relación con la marcha general de la compañía y sus objetivos estratégicos, así como las posibilidades de movilidad y promoción interna.

Reconocer y retener el talento

La **política de retención** debe centrarse en los siguientes aspectos fundamentales:

- Acciones de desarrollo profesional y relacional.
- Acciones de compensación y recompensa.
- Acciones de conciliación familiar y personal.
- Acciones de retribución variable y fija.
- Acciones de valor añadido.

En resumen, **es necesario que la gestión de los recursos humanos se haga de manera sistemática y planificada, y que forme parte de la estrategia empresarial**, dedicando a ella recursos específicos, propios de la compañía o mediante asesoramiento externo. Es necesario superar las acciones aisladas para poder obtener de una buena gestión de las personas el máximo potencial para mejorar la productividad y el proyecto empresarial en su conjunto.

8.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

- *Mapa Talento en España 2019: Cómo lo generan, atraen y retienen las comunidades autónomas*. Ivie y COTEC. Equipo: Matilde Mas, Javier Quesada y Fernando Pascual. Edición: M^a Cruz Ballesteros y Susana Sabater (Ivie).
- *El Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España*, (2018) por EAE Business School como partner investigador de DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.
- *Proyecto de análisis y valoración de las necesidades en materia de área laboral y recursos humanos de las empresas y autónomos riojanos 2017*. Federación de Empresas de La Rioja y con la colaboración del Gobierno de La Rioja.
- *Plan de captación y retención del talento TIC en La Rioja (2018)*. Gobierno de La Rioja -Agenda Digital-. Elaborado por Francisca Benito Jiménez en colaboración con Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja.

ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS RIOJANAS DEL SECTOR TIC 2019

