



clave i

---

# 1er ESTUDIO Situación actual del departamento de Recursos Humanos en la mediana y gran empresa de la provincia de Alicante

---



“

***Los Recursos Humanos no es algo que hacemos. Es lo que hace funcionar nuestro negocio***

**Steve Wynn**

El presente estudio ha sido elaborado por Etrania Human Resources & Training y Clave Informática, con la colaboración de Wolters Kluwer y el Excelentísimo Colegio Oficial de Graduados Sociales de Alicante.

Su objetivo fundamental ha consistido en realizar un diagnóstico de la situación actual de los departamentos de Recursos Humanos en la mediana y gran empresa de la provincia de Alicante, con la finalidad de conocer aquellas áreas de mejora relativas principalmente a los nuevos retos y tendencias en la gestión del Capital Humano, como factor clave del desarrollo profesional de los trabajadores y de la competitividad de las empresas alicantinas.

A través de una encuesta dirigida a los profesionales y responsables de Recursos Humanos de numerosas compañías de la provincia, se ha podido elaborar una radiografía bastante certera de las principales preocupaciones, problemáticas, retos, prioridades, tendencias... en la función.

Este informe presenta las conclusiones de dicha encuesta, analizando y comparando por el tamaño de las empresas, los distintos aspectos analizados, obteniéndose como resultado una valiosa herramienta que creemos que será de gran utilidad para las empresas alicantinas, en la medida en que les ofrecerá una visión general desde la experiencia de profesionales de la provincia encargados de la función de Recursos Humanos.

#### **Estructura del estudio:**

- Perfil de las empresas encuestadas.
- Aspectos generales.
- Presencia digital de las empresas.
- Búsqueda y atracción de talento en la red.
- Comunicación interna en la empresa.
- Retos de Recursos Humanos.
- Conclusiones.

**MUESTRA**

170 profesionales de Recursos Humanos

**ÁMBITO**

Provincia de Alicante

**TIPO DE ENCUESTA**

Cuantitativa. 100% Online

**CUESTIONARIO**

Totalmente estructurado, con preguntas cerradas.

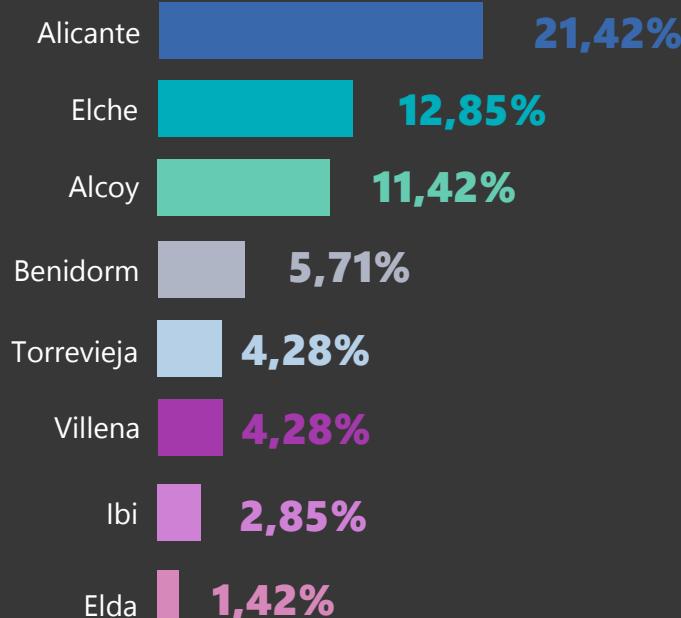
Duración aproximada 10 minutos.

**FECHA DE REALIZACIÓN**

Octubre 2016

## Perfil de las empresas encuestadas

## Poblaciones

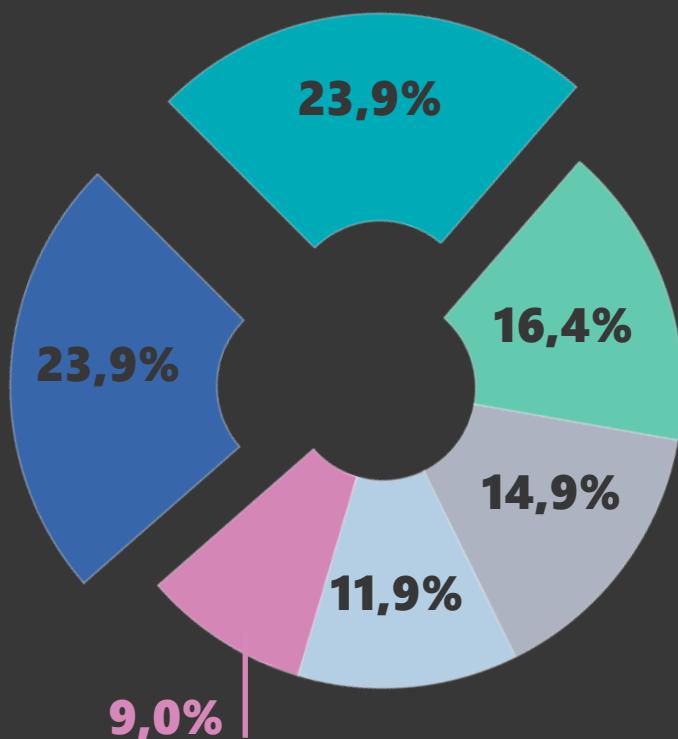


La provincia de Alicante es uno de los territorios más competitivos y emprendedores de España, solo superado por algunas provincias como Madrid, Barcelona o Valencia. Su tejido empresarial es versátil y se sustenta principalmente en el sector turismo, la industria textil y del calzado, y el sector servicios.

En el presente estudio, más del 55% de las empresas participantes pertenecen a alguna de las cinco poblaciones más importantes a nivel empresarial en la provincia: Alicante, Elche, Alcoy, Benidorm y Torrevieja.

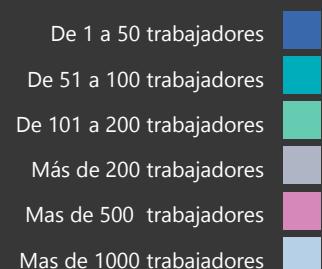
***"Más del 55% de las empresas participantes en el presente estudio, pertenecen a alguna de las poblaciones más importantes a nivel empresarial de la provincia: Alicante, Elche, Alcoy, Benidorm y Torrevieja. Siendo un 47,8% empresas con menos de 100 trabajadores, y un 52,2% empresas de más de 100 trabajadores"***

## Tamaño de las empresas



En relación al tamaño por número de trabajadores de las empresas encuestadas, casi la mitad de ellas, un 47,8%, corresponden a empresas con menos de 100 trabajadores, y un 52,2% a empresas de más de 100 trabajadores.

A lo largo de todo el estudio, se ha llevado a cabo, no sólo un análisis general con todas las empresas participantes, sino que también, ha sido incluida una segmentación de los datos obtenidos, diferenciando entre empresas de más y menos de 100 trabajadores.



**1er ESTUDIO**  
**Situación actual**  
**del departamento de**  
**Recursos Humanos**  
**en la mediana y gran empresa**  
**de la provincia de Alicante**

Etrania

Wolters Kluwer

clave i

**Aspectos  
generales**

1

La situación de crisis económica que hemos atravesado durante estos últimos años, ha tenido una incidencia muy importante en el área de Recursos Humanos, provocando un cambio de sus funciones dentro de la empresa. Nos estamos encontrando con departamentos de Recursos Humanos descapitalizados de talento, debido principalmente a los redimensionamientos de plantillas que se han llevado a cabo en las empresas, y que han afectado de manera especial a las áreas de Gestión de personas. Se han retomado políticas donde las personas han vuelto a ser consideradas un coste o un gasto que es necesario controlar.

**¿Cuáles son las principales dificultades existentes tu departamento de RRHH en la actualidad? (\*)**



\* Opción múltiple de respuesta

“

***En estos últimos años de crisis económica, las personas han sido consideradas un coste o un gasto que es necesario controlar, y no un recurso competitivo para transformar la estrategia de la empresa y gestionar la continuidad del negocio.***

Las consecuencias de esta situación de crisis económica quedan claramente reflejadas en muchas de las respuestas que las empresas participantes en el presente estudio, han aportado. No resulta sorprendente por tanto, que para los departamentos de Recursos Humanos de la provincia de Alicante, las tres principales dificultades con las que se encuentran en su día a día, sean: la falta de visibilidad dentro de la organización (43,5%), así como, la falta de efectivos (40,6%) y de presupuesto en el departamento (37,7%).

Indudablemente, la situación de falta de efectivos, así como de presupuesto dentro del departamento, ha tenido como desencadenante, una repercusión muy notable en la visibilidad e imagen del departamento dentro de la organización, quedando en muchos casos relegados a departamentos con funciones meramente administrativas y con escasa influencia estratégica dentro del negocio.

Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Para las empresas de menos de 100 empleados, es la falta de visibilidad en la organización su principal dificultad. Un dato obvio, ya que cuanto más pequeño es el tamaño de la empresa, el área de Recursos Humanos se enfrenta a mayores dificultades derivadas de la falta de apoyo o dificultades técnicas.
- Para las empresas de más de 100 empleados, es la escasez de efectivos su principal dificultad.

Resulta llamativo que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, más patente queda la falta de apoyo de la Dirección hacia el área de Recursos Humanos, lo que podría considerarse incoherente si tenemos en cuenta que cuanto mayor sea el volumen de empleados de la empresa más necesario resulta poder hacer una gestión adecuada de personas.

Un 84,3% de las empresas encuestadas han considerado que la función desempeñada que aporta más valor, es el **Desarrollo de personas** a través de evaluaciones de desempeño o evaluaciones de detección de potencial o talento. Esto pone de manifiesto la preocupación, por parte de los profesionales de este área, de trabajar de forma muy activa en la parte de desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la organización, con la finalidad de adecuar puesto de trabajo-persona para alcanzar las metas que la empresa desea alcanzar en cada momento, en función de su visión, valores y dentro del marco definido por su misión.

**¿Qué 3 funciones aportan más valor en el departamento de Recursos Humanos de tu organización? (\*)**



\* Opción múltiple de respuesta

***"Se considera que las funciones que más valor aportan al área de RRHH son: Desarrollo, Reclutamiento y Selección, y Formación, lo que denota una clara preocupación por la incorporación y fidelización del talento que haga de sus colaboradores una empresa competitiva y exitosa."***

La segunda función que aporta más valor es el **Reclutamiento y Selección**, con un 64,3%, lo cual no resulta llamativo si tenemos en cuenta que en numerosos estudios se pone ya de manifiesto la elevada preocupación existente, por parte de muchos profesionales, en temas de captación y atracción de talento. Muy posiblemente esto sea debido a los cambios que se están produciendo en la manera en la que se está reclutando gracias a las redes sociales, y que hace que la atracción y captación de talento esté evolucionando hacia modelos mucho más abiertos y transparentes.

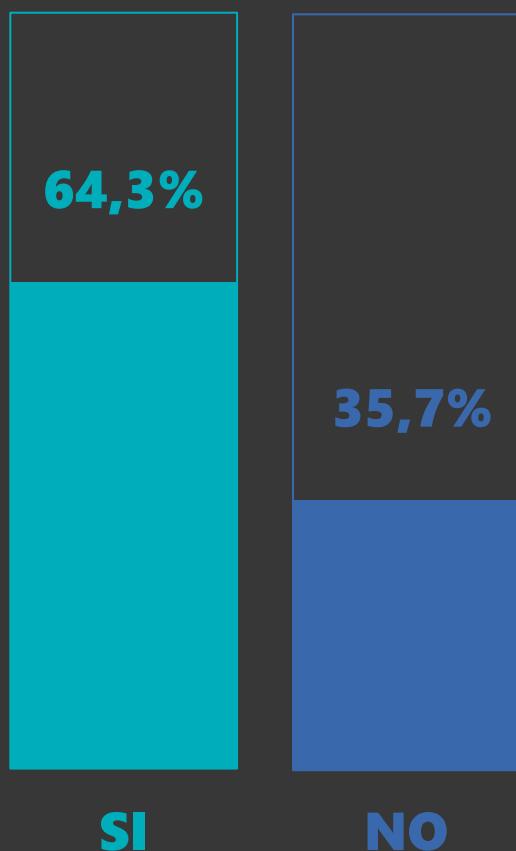
En tercer y cuarto lugar, nos encontramos con dos funciones equiparadas, como son la **Formación** y la **Comunicación**, con un 50%. Llama la atención el hecho de que la comunicación tenga este peso, ya que en la mayor parte de organizaciones no se trabaja de forma directa, sino que suele ser una función que va a remolque de otras funciones.

Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Para las empresas de menos de 100 empleados, de forma muy clara, el foco del área de Recursos Humanos está situado en la función de desarrollo, con un 90%. El motivo de esto puede deberse a que la escasez de recursos dentro del departamento de RRHH puede dar lugar a dificultades para llevar a cabo tareas relacionadas con el desarrollo de los empleados.
- Para las empresas de más de 100 empleados, se mantiene la tónica del análisis general, destacando la función de desarrollo, y la de reclutamiento y selección, comunicación en tercer lugar, quedando relegada a un cuarto lugar la formación.

Se evidencia que cuanto mayor es la empresa más importancia adquiere la función de reclutamiento y selección, muy posiblemente por la necesidad de tener que incorporar más personas, a diferencia de empresas más pequeñas.

Es obvio que el capital humano de una organización tiene un gran impacto como coste necesario a gestionar, sin embargo, no debemos olvidar que las personas que conforman nuestra organización también tienen un impacto directo en los ingresos del negocio, añadiendo ventaja competitiva a la empresa. Esto provoca la necesidad de que el área de Recursos Humanos ocupe una posición a nivel estratégico, formando parte de los Comités de Dirección, para participar de la elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la empresa, conociendo y entendiendo perfectamente el negocio, desde su ámbito estratégico y operativo.



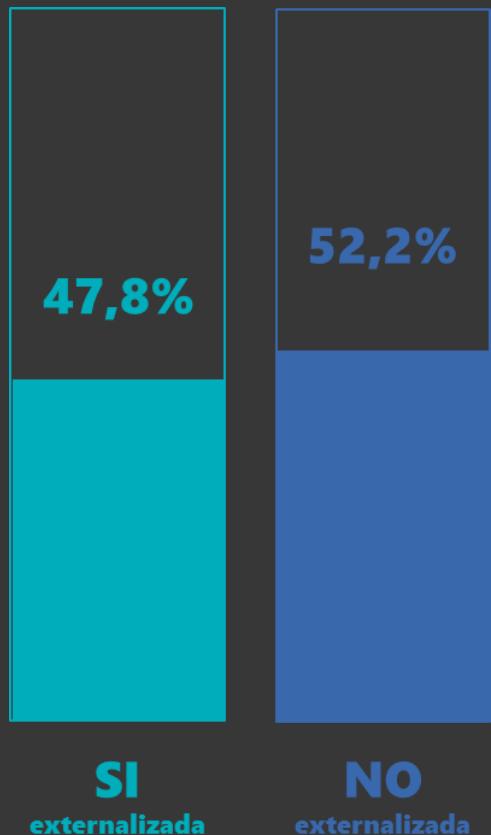
## ¿Forma parte el área de Recursos Humanos del Comité de Dirección de tu empresa?

Casi un 65% de las empresas encuestadas han manifestado que forman parte del Comité de Dirección de la empresa, frente a un 35,7% que no, lo que asevera la pérdida de peso estratégico que ha tenido el área de RRHH en los últimos años, tal como se exponía en la pregunta 1.1.

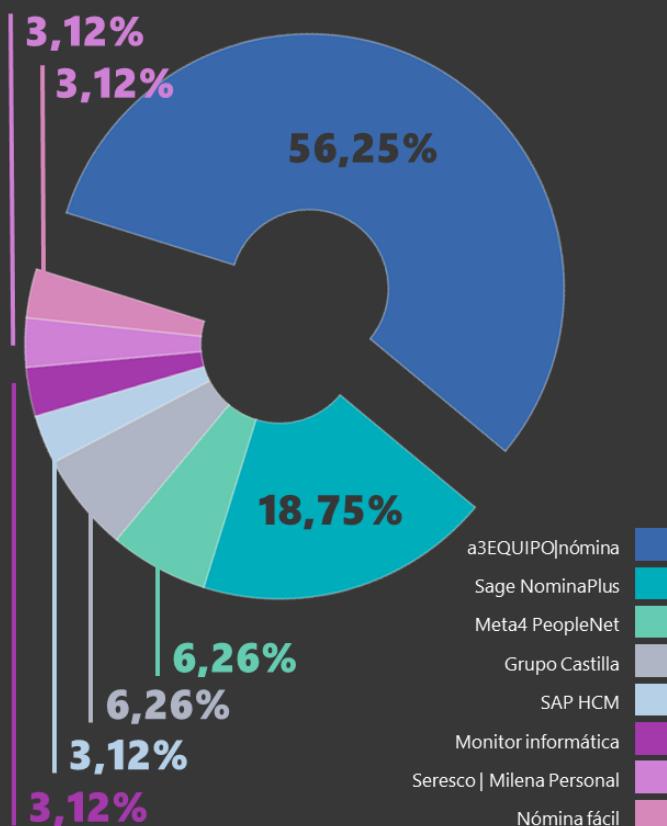
Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Para las empresas de menos de 100 empleados, los departamentos que forman parte del Comité de Dirección, disminuyen en porcentaje hasta un 56,25%, frente a un 43,75% que no tienen presencia.
- Para las empresas de más de 100 empleados, el dato de departamentos de RRHH que sí forman parte, se dispara hasta un 74,29% frente a un 25,71%, lo cual evidencia que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, más peso e importancia adquiere el área de RRHH.

## ¿La gestión de las nóminas en tu organización está externalizada? En caso de no estar externalizada, ¿qué software utilizas?



En este sentido podría considerarse que existe cierto equilibrio entre las dos opciones, ya que la gestión de nóminas es percibida como una tarea administrativa que puede ser externalizada sin que repercuta de manera negativa en la imagen del departamento. Aquellas empresas que sí mantienen la nómina como una de sus funciones, apuestan de forma clara por la utilización de la solución A3 de Wolters Kluwer, como software para rentabilizar el tiempo y los costes, gestionando de una forma fácil, flexible y segura todas las tareas del departamento.



**1er ESTUDIO**  
**Situación actual**  
**del departamento de**  
**Recursos Humanos**  
**en la mediana y gran empresa**  
**de la provincia de Alicante**

Etrania

Wolters Kluwer

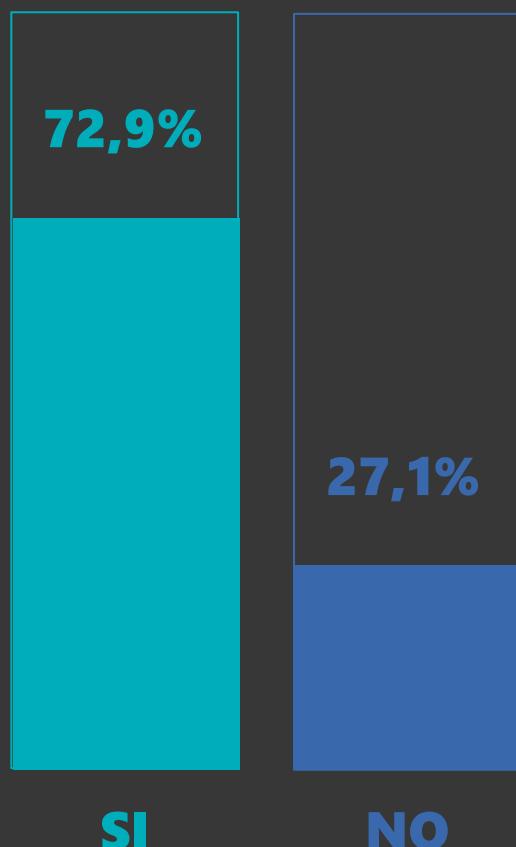
clave i

**Presencia**  
**Digital de las**  
**empresas**

2

Las redes sociales han llegado para quedarse, y no solo en el ámbito personal. Lejos de ser una moda pasajera, han abierto una nueva forma de comunicar las empresas con clientes, con proveedores y/o con potenciales candidatos.

Una red social utilizada por una empresa es la forma en que un negocio se vale de ella para potenciar su visibilidad, presencia y reputación online en aras de mejorar no sólo sus resultados económicos, sino también sus resultados en cuanto a gestión de personas, eliminando posibles barreras geográficas y temporales.



**¿Dispone tu  
organización de un  
perfil corporativo  
en alguna red  
social?**

Casi un 30% de las empresas de la provincia de Alicante han expresado que no disponen de ningún perfil en una red social, lo cual pone de manifiesto, la falta de percepción de estas sobre el impacto que tienen para, no solo su visibilidad, sino también la atracción de potenciales clientes y/o candidatos, venta de sus productos y/o servicios... lo que las lleva a vivir en una situación de ceguera permanente ante los cambios que se están produciendo en esta nueva economía volátil, incierta, compleja y ambigua.

Este inmovilismo causado por el miedo, el desconocimiento o la resistencia al cambio, puede acortar el ciclo de vida de una organización. Las nuevas generaciones son los futuros clientes y trabajadores de nuestras empresas, y para ellos, aquellas empresas que no tienen presencia en la red, tampoco existen.

## En caso negativo, ¿cuáles son las causas por la que no dispone de perfil corporativo en redes sociales? (\*)

Las razones esgrimidas por estas empresas sitúan en un 50% de ellas, a la falta de tiempo como uno de los principales motivos, seguido por el desconocimiento sobre la utilidad de estas y la falta de conocimientos sobre las mismas. Todo esto indica, que en ese 27,1% de empresas alicantinas que no tienen presencia en redes sociales, la digitalización se ve como un proceso lejano y con escasa conexión con la tan necesaria capacidad de innovar en este nuevo entorno en permanente cambio.



\* Opción múltiple de respuesta

Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Las empresas de menos de 100 empleados, son las que menos presencia en redes sociales tienen, con un 37,50% frente a un 62,50% que sí tienen perfil en una red social. La principal razón esgrimida, es la falta de tiempo, lo cual puede ser debido a la falta de efectivos en la empresa para gestionar la actividad social corporativa.

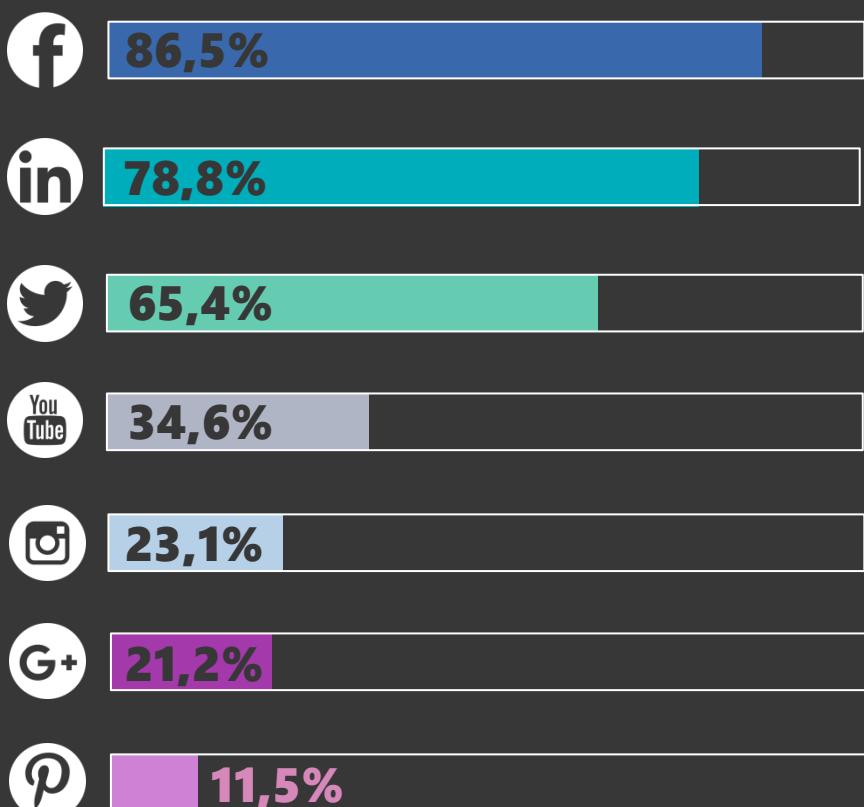
- En el caso de las empresas de más de 100 empleados, un 82,86% sí tienen un perfil en alguna red social, frente a un 17,14% que no, con lo que se confirma el hecho de que en empresas más pequeñas no se dispone de perfiles en redes sociales, por un tema de falta de recursos. Es significativo que en las empresas de más de 100 empleados, la principal razón para no tener perfil, sea con un 66,67%, el desconocimiento sobre la utilidad de estas, lo cual demuestra la gran necesidad de formación digital que requieren muchas empresas.

## En caso afirmativo, ¿en qué redes sociales tiene perfils corporativos? (\*)

La red por excelencia para las empresas de la provincia alicantina, es sin lugar a dudas Facebook, con un 86,5%, seguido de cerca por LinkedIn con un 78,8% y de Twitter con un 65,4%.

Facebook fue la primera red social en surgir, y la que tiene un mayor número de usuarios en España, con lo que es muy habitual que una gran mayoría de empresas se hayan decidido por Facebook en un momento dado, para iniciar su estrategia en redes sociales.

LinkedIn es la red profesional por excelencia, y hoy por hoy, resulta imprescindible por su orientación a los negocios y la atracción y captación de talento, por lo que es evidente que ocupe esta segunda posición.



\* Opción múltiple de respuesta

***“Si tenemos en cuenta que Instagram es una red muy adecuada para sectores como el turismo o la moda, debido principalmente a su fuerte componente visual, resulta incoherente que habiendo un elevado número de empresas de la provincia de Alicante, que pertenecen a estos sectores, éstas no dispongan de perfil en dicha red social.”***

Un dato que llama especialmente la atención, es la escasa utilización por parte de las empresas de Alicante, de la red social Instagram, donde tan solo un 23,1% tienen presencia.

Si tenemos en cuenta que Instagram es una red muy adecuada para sectores como el turismo o la moda, debido principalmente a su fuerte componente visual, resulta incoherente que habiendo un elevado número de empresas en la provincia de Alicante, que pertenecen a estos sectores, éstas no dispongan de perfil en dicha red social.

Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Curiosamente, para las empresas de menos de 100 empleados, la presencia en Facebook se incrementa hasta llegar a un 90%, y en cambio en LinkedIn baja hasta situarse en un 80%. Llama la atención que en el caso de Twitter, un 75% de empresas con este tamaño de

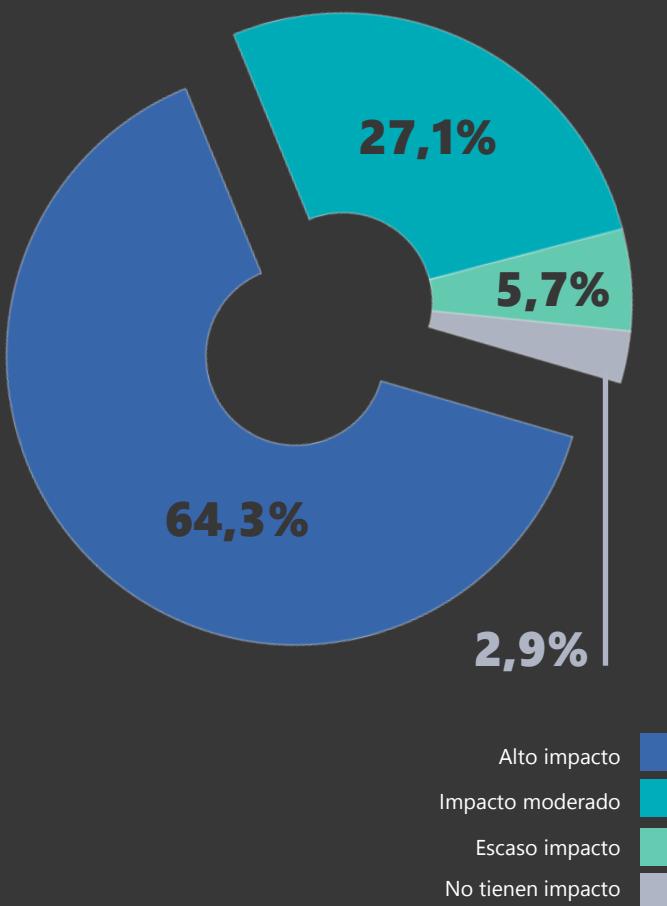
empleados, sí tienen perfil en esta red social, frente a los datos de las empresas de más de 100 empleados que apuestan por Facebook y LinkedIn pero que no le dan la misma importancia a Twitter.

- Para las empresas de más de 100 empleados, la utilización de Facebook sigue siendo mayoritaria con un 83,33%, situándose LinkedIn en un 80%, al igual que sucede en empresas de menos de 100 empleados. Es más que evidente que LinkedIn es una red ampliamente utilizada con independencia del tamaño de la empresa muy posiblemente debido a su enfoque profesional. En el caso de Twitter, la presencia de las empresas de más de 100 empleados baja hasta un 60% frente al 75% que hemos visto en empresas de menos de 100 empleados. Además YouTube tiene una presencia más relevante, llegando a un 40%, frente a un 25% de las empresas con menos de 100 empleados, lo cual manifiesta la apuesta de estas empresas por el formato multimedia.

## ¿Cuál crees que es el impacto de las redes sociales en el área de RRHH?

La relación entre redes sociales y recursos humanos es ya muy estrecha. Las redes sociales han dado poder a las personas para elegir las empresas en las que desean trabajar, con lo que su impacto es evidente no solo en la imagen de marca como empleador que debemos proyectar, sino también porque nos están permitiendo agilizar y hacer más efectivo el reclutamiento, mejorar la transferencia y la consolidación de los conocimientos, potenciar la interacción con candidatos y entre nuestros equipos, aumentar la implicación y compromiso de nuestros colaboradores, y crear un ambiente de colaboración que hace posible que el conocimiento y la información fluya.

Para el 91,4% de las empresas alicantinas, las redes sociales tienen un impacto moderado o alto dentro de la función de Recursos Humanos, lo cual pone en evidencia que son conscientes de que éstas están cambiando nuestra función; una cifra muy destacable frente al restante 8,6%, que considera que tienen un escaso impacto o que no tienen impacto.



**1er ESTUDIO**  
**Situación actual**  
**del departamento de**  
**Recursos Humanos**  
**en la mediana y gran empresa**  
**de la provincia de Alicante**

Etrania

Wolters Kluwer

clave i

**Búsqueda y**  
**Atracción de talento**  
**en red**

3

Cuando se trata de cubrir una vacante o de ampliar la plantilla en la empresa, se puede acudir a muy diversas fuentes y utilizar distintos métodos para encontrar a aquellos candidatos que cumplan con nuestras necesidades.

En el caso de las empresas alicantinas, un 80% de ellas utilizan como principal fuente de reclutamiento, la publicación de ofertas a través de portales de empleo, lo que denota la continuista actitud pasiva con la que los profesionales de Recursos Humanos se enfrentan a la labor de incorporar a sus empresas al mejor talento.

## ¿Qué medios utilizas en tu estrategia de captación de talento? (\*)



\* Opción múltiple de respuesta

***“Los profesionales de Recursos Humanos de la provincia de Alicante mantienen una actitud pasiva frente a la labor de búsqueda de candidatos, esperando a que sean estos los que lleguen a la empresa a través de una autocandidatura o de su inscripción en una oferta publicada en un portal de empleo.”***

La segunda de estas fuentes a la que recurren, son las bases de datos internas alimentadas por las autocandidaturas, con un 70%, y en tercer y cuarto lugar, las redes sociales y la red de contactos, con un 67,9% y 65,7%, respectivamente. Por último, las últimas posiciones las ocupan las Bolsas de empleo de Colegios Profesionales, Escuelas de Negocios o Universidades, las empresas de Selección de personal, y otras fuentes de reclutamiento como los Servicios públicos de empleo.

Resulta insólito que a pesar de la baja efectividad y escaso retorno del uso de portales de empleo y autocandidaturas, sigan siendo ambas las fuentes más utilizadas. Vivimos en un entorno digital, globalizado y móvil, en el que debemos incluir las nuevas tecnologías en el desarrollo de nuestras funciones de reclutamiento, para abandonar nuestra actitud pasiva y dejar de esperar a que los candidatos lleguen a nosotros a través de

una autocandidatura o a través de la inscripción en una oferta de empleo que hayamos publicado.

Tenemos que adaptarnos a los nuevos tiempos, a las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral, y a las nuevas formas de buscar candidatos, teniendo presencia en aquellos canales donde ellos están. Si ahora, estos buscan nuevas oportunidades profesionales a través de internet y las redes sociales, nosotros como reclutadores también tenemos que conocer y estar presentes en estas nuevas vías de Reclutamiento, participando de forma activa.

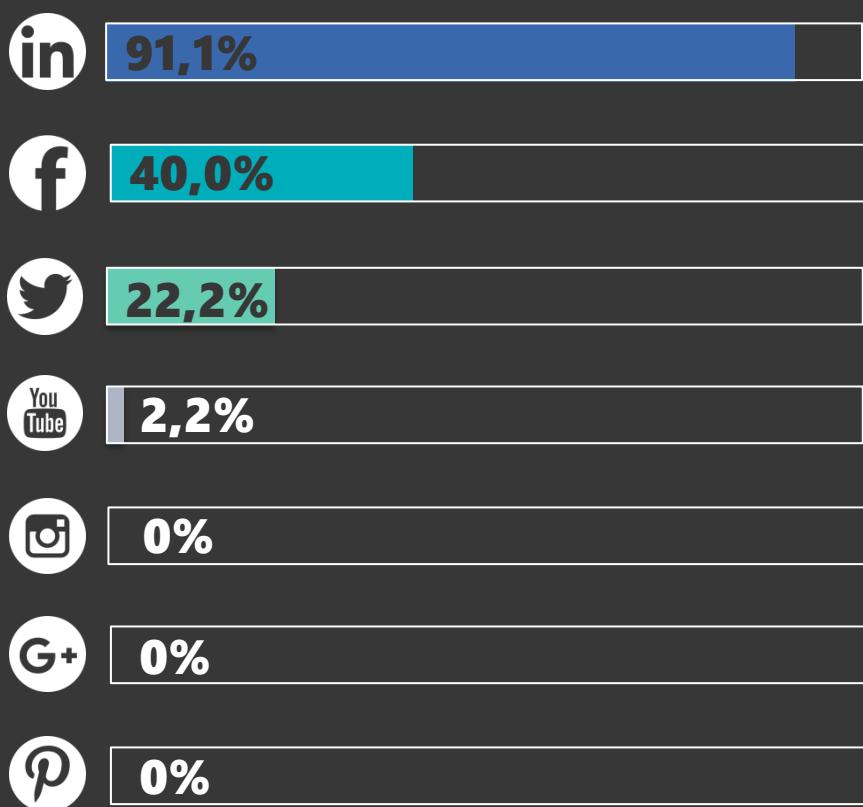
Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización, el orden de importancia de cada una de las fuentes de reclutamiento, sigue siendo el mismo entre las empresas de menos de 100 empleados y las de más de 100 empleados, habiendo como única diferenciación, una insignificante variación en el porcentaje.

## 3.2

### En el caso de que utilices las redes sociales para reclutamiento, señala cuáles: (\*)

Tal como era de esperar, la red social más utilizada para llevar a cabo reclutamiento online, es LinkedIn con un 91,1%, seguido en segundo lugar por Facebook con un 40%, y por Twitter con un 22,2%.

Instagram, Google o Pinterest se convierten en redes no utilizadas por los profesionales de RRHH para la búsqueda o atracción de talento en red, demostrando estos datos, que las empresas alicantinas no tienen una clara estrategia de Reclutamiento 2.0, ya que no tienen en cuenta, que en función del tipo de perfil que se pretende incorporar en la empresa, hay que buscar en aquellas redes sociales donde están presentes nuestros candidatos.



\* Opción múltiple de respuesta

***“En las empresas alicantinas, Instagram, Google o Pinterest se convierten en redes que no son usadas para la búsqueda o atracción de talento en red, pudiendo ser esto un gran error, al producirse un riesgo de exclusión de candidatos que quizás tengan presencia en estas redes sociales y no en otras”***

Es un error bastante habitual, pensar que siempre encontraremos en LinkedIn al tipo de profesional que estamos buscando, por el mero hecho de que se trata de una red social profesional. La realidad es muy diferente, y de forma generalizada el tipo de perfil que encontraremos en esta red social, es un perfil de varón, con más de 35 años y con estudios universitarios o superiores.

Algo parecido ocurre con Facebook, donde el perfil del usuario es mayoritariamente mujer, entre 25-34 años y con estudios medios.

Es por ello, que nuestra estrategia de búsqueda de candidatos debe estar fundamentada en buscar en aquellos canales donde pueda estar presente nuestro potencial candidato, teniendo también siempre en cuenta, el perfil del puesto que queremos cubrir y el tipo de actividad de nuestra empresa.

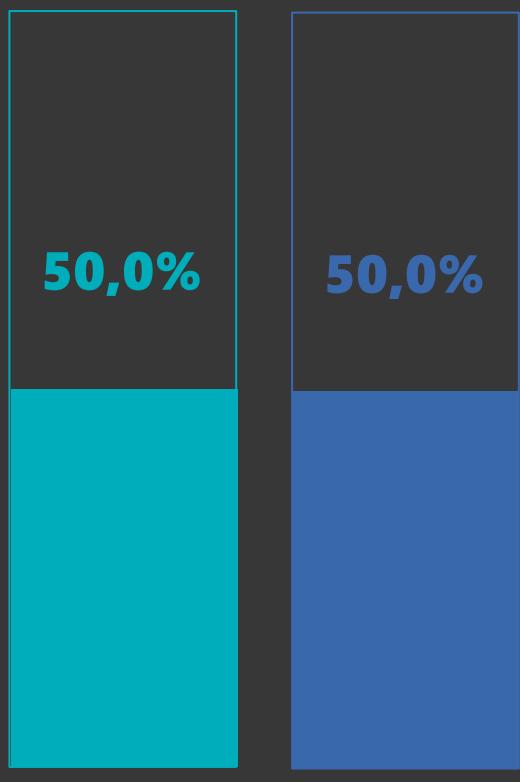
Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Para las empresas de menos de 100 empleados, el porcentaje de uso entre las diferentes redes sociales utilizadas para reclutar, varía sustancialmente, disminuyendo el uso de LinkedIn a un 85%, y aumentando el de Facebook a un 45%.
- Por el contrario, para las empresas de más de 100 empleados, se mantiene la tónica del análisis general en cuanto al orden, pero siendo de un 95,8% el uso que se le da a LinkedIn para reclutar y de un 33,3% el uso de Facebook.

Estos datos están muy alineados con las respuestas en cuanto a las redes sociales en las cuales tienen presencia las empresas alicantinas.

# 3.3

## ¿Has finalizado con éxito un proceso de selección en el que hayas utilizado como fuente de reclutamiento las redes sociales?



NO

Existe un claro equilibrio entre las empresas que sí y las que no han finalizado con éxito un proceso de selección utilizando las redes sociales para ello.

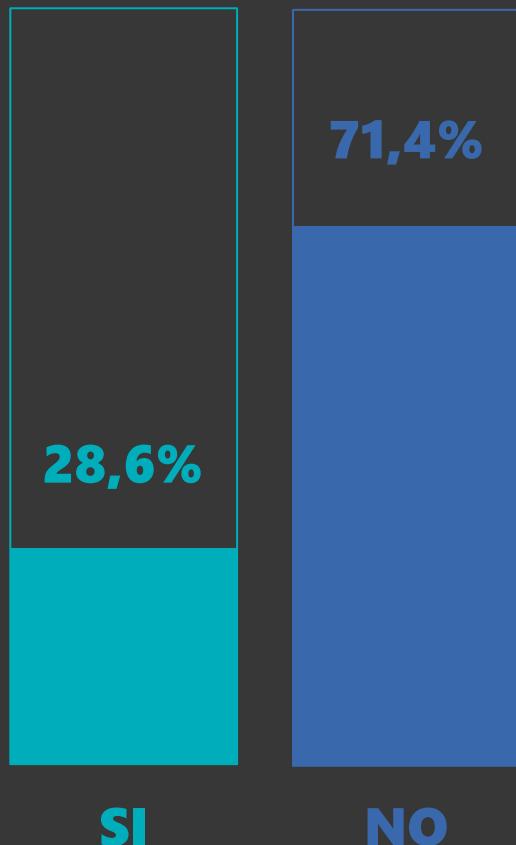
Sin embargo, estos datos varían cuando tenemos en cuenta una segmentación en función del número de trabajadores de la organización:

- En el caso de las empresas de menos de 100 empleados, un 59,4% de ellas no han finalizado con éxito un proceso de selección, frente al 40,6% que sí.
- Por el contrario, para las empresas de más de 100 empleados, el porcentaje de empresas que sí han finalizado con éxito el proceso, se sitúa en un 62,9%.

Es posible que estas diferencias puedan estar fundamentadas en el hecho de que el Reclutamiento 2.0, exige a los profesionales de Recursos Humanos, adquirir y desarrollar nuevas competencias y habilidades, tales como competencias digitales relacionadas con la capacidad de estar orientados a las relaciones, siendo capaces de conectar e interactuar con personas, actuando como un nodo de la organización para desarrollar redes de contactos de diferentes niveles y perfiles profesionales que podrían ser de utilidad para la compañía.

Por otro lado, de forma generalizada, las empresas están habituadas a espacios unidireccionales, donde no existe una comunicación con el candidato hasta la entrevista. Las redes sociales nos permiten mantener una comunicación bidireccional, lo que implica que la empresa debe fomentar que los candidatos puedan interactuar con ella, siendo este uno de los aspectos más importantes para finalizar con éxito un proceso de selección en la red.

Decíamos con anterioridad, que las redes sociales han dado poder a las personas para elegir las empresas en las que desean trabajar, por lo que, actualmente adquiere una importancia relevante el establecer de forma paralela a nuestra estrategia de Reclutamiento 2.0, una estrategia de *Employer branding*, con la finalidad de conseguir atraer a los mejores candidatos a nuestras empresas, a través de acciones externas en la red y de acciones internas con nuestros *employee advocacy*, empleados con altos niveles de compromiso y orgullo de pertenencia a nuestra organización.



## ¿Dispone tu empresa de alguna estrategia de Employer Branding (marca de empresa para ser reconocida como buen empleador)?

Gestionar la marca empleadora o *Employer Branding*, supone posicionar nuestra compañía en la mente del usuario, como una empresa atractiva en la que trabajar, ante personas que están usando las redes sociales para buscar empleo, o ante candidatos pasivos que consumen contenidos compartidos por terceros y que podrían conocer nuestra empresa a través de la información que aportemos en redes sociales.

Por todo ello, resulta sorprendente que sólo un 28,6% de las empresas alicantinas disponga de una estrategia de *employer branding*, lo que denota la escasa relevancia que adquiere para estas, una estrategia de atracción de talento, basada en el reconocimiento y visibilidad de su marca empleadora. Mirar "hacia otro lado" ante este cambio de paradigma que se está desarrollando a toda velocidad, significa perder la oportunidad de captar y fidelizar el talento que necesita nuestra organización.

***“Más del 70% de las empresas de Alicante carecen de una estrategia para la atracción de talento, lo que supone mirar “hacia otro lado” y no tener un objetivo definido para “seducir” a los perfiles más brillantes. Esto denota una clara falta de preocupación sobre cómo es vista nuestra empresa como compañía empleadora y hacia dónde debemos enfocar nuestra estrategia de marca en este sentido.”***

Con tasas de paro tan elevadas cuesta creer que las empresas necesiten perder el tiempo intentando atraer al talento. Sin embargo, el talento sigue siendo escaso, principalmente por tres motivos:

- Por un lado, el impacto de la transformación digital y las nuevas tecnologías, que hace que se creen nuevos puestos de trabajo y profesiones para los cuales el número de profesionales en el mercado laboral es ínfimo.
- Por otro lado, la falta de habilidades técnicas, competencias y experiencia de los profesionales en determinados sectores, ya que los empleados no tienen las aptitudes necesarias para llevar a cabo ciertas labores.
- Y, por último, la inexorable fuerza de la demografía que nos trae nuevas generaciones, como los millennials y la generación Z, con valores y criterios distintos a los de las anteriores generaciones.

Llama especialmente la atención, que segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización:

- Un 68,8% de las empresas de menos de 100 empleados encuestadas, no dispone de ningún tipo de estrategia de *employer branding*, frente a un 31,2% que sí.
- Y un 74,3% de las empresas de más de 100 empleados, no dispone de ningún tipo de estrategia de *employer branding*, frente a un 25,7% que sí disponen de ella.

De lo cual se deduce que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es el porcentaje de estas que no disponen de una estrategia para atraer candidatos, algo que podría resultar incoherente, pero no lo es, debido a que las empresas más pequeñas encuentran más dificultades para atraer el talento que necesitan, al resultar en ocasiones menos atractivas para potenciales candidatos, lo que implica que se involucren mucho más en este aspecto.

**1er ESTUDIO**  
**Situación actual**  
**del departamento de**  
**Recursos Humanos**  
**en la mediana y gran empresa**  
**de la provincia de Alicante**

Etrania

Wolters Kluwer

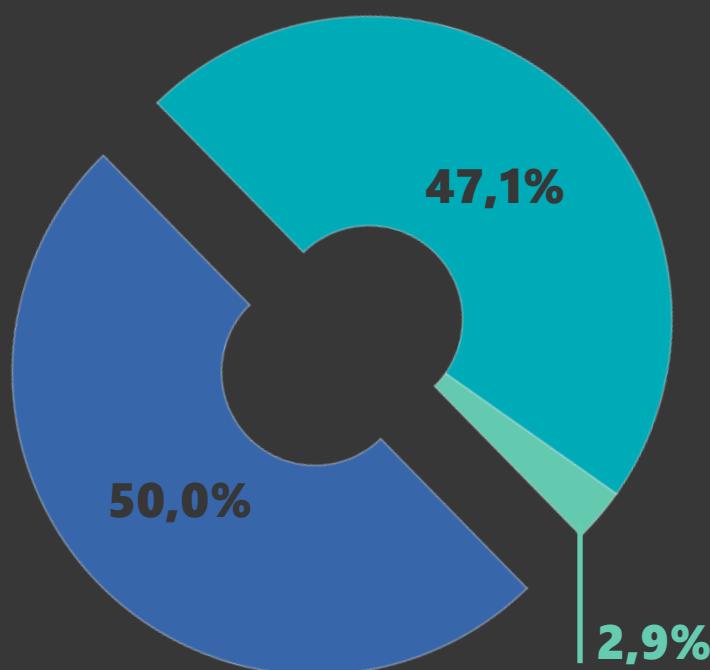
clave i

**Comunicación**  
**Interna en la empresa**

4

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes: **Comunicación descendente** (surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica), **Comunicación ascendente** (nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección) y la **Comunicación horizontal** (la existente entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico)

Un 50% de las empresas encuestadas han considerado que el tipo de comunicación que predomina en ellas, es una comunicación horizontal, frente al 47,1% que utiliza una comunicación de tipo descendente; resultando destacable que sólo un 2,9% tiene un tipo de comunicación ascendente.



## ¿Qué tipo de comunicación interna predomina en tu organización?

**Comunicación horizontal:** reuniones por departamentos o grupos de trabajo, sesiones informativas, correo electrónico, redes sociales, reuniones con otras divisiones...

**Comunicación descendente:** manual del empleado, publicación institucional (revista, periódico, newsletter), carta al personal, reuniones informativas, circulares y correos electrónicos grupales....

**Comunicación ascendente:** buzón de sugerencias, intranet, correo electrónico, círculos de calidad, reuniones periódicas...

***"El tipo de comunicación interna predominante en el caso de las empresas alicantinas de más de 100 empleados, es la comunicación descendente. Siendo predominante, sin embargo, en el caso de las empresas de menos de 100 empleados, la comunicación interna horizontal. Lo que evidencia algo obvio, a menor número de trabajadores, menos jerarquizada estará la empresa y más horizontal es el tipo de comunicación que impera dentro de esta"***

Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización, el aparente equilibrio entre el comunicación descendente y horizontal existente en las empresas alicantinas, desaparece:

- Para las empresas de menos de 100 empleados, el tipo de comunicación interna predominante es la horizontal con un 71,9%, frente a un 25% de la comunicación interna de tipo descendente.
- Por el contrario, para las empresas de más de 100 empleados, el tipo de comunicación interna que impera es la comunicación descendente con un porcentaje del 68,6%, frente al 28,6% de la comunicación interna horizontal.

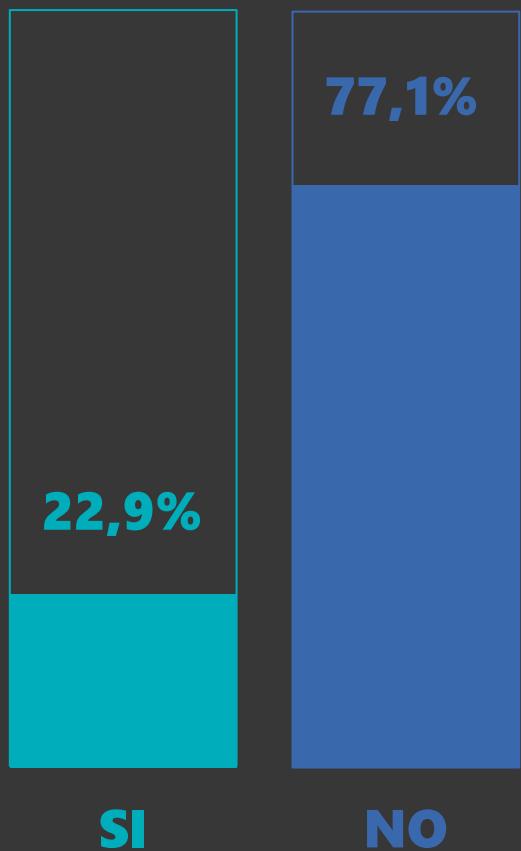
Es evidente, que cuanto menor es el número de trabajadores de una empresa, ésta también está menos jerarquizada, dando la posibilidad a que el tipo de comunicación que predomine en ella, sea más horizontal, a través de relaciones

basadas en el trabajo en equipo y colaborativo, al contrario de lo que ocurre en empresas más jerarquizadas, en las cuales el tipo de comunicación predominante suele ser descendente, más formal y tradicional.

La comunicación interna en las empresas, supone un intercambio de información entre todos los niveles de una organización, es decir, contar con todos los miembros de la empresa para lo que la organización está haciendo. Esto implica que la idea central sea la participación: hacer partícipes a todos los miembros de una empresa sobre lo que ésta hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar e involucrándoles en la tarea conjunta de la comunicación.

Cuando en una empresa no existe un equilibrio entre los diferentes tipos de comunicación, se dificulta la circulación e intercambio de información entre todos los niveles, no generándose un clima de trabajo adecuado que fortalezca las relaciones entre empleados y empleadores.

## ¿Dispone tu empresa de un canal de comunicación interno a través de una red social corporativa?



Una red social corporativa es un espacio privado y seguro, donde todos los miembros de una organización pueden llevar a cabo un intercambio de información, acelerando la velocidad con la que fluye la misma y haciendo más amigable el entorno en el que nos comunicamos en la empresa.

Supone pasar de un canal de comunicación con baja o nula interacción por parte del empleado y de la dirección de la empresa, a un canal donde de manera informal y en tiempo real, se potencie la participación y colaboración entre usuarios, se simplifiquen los procesos, se mejore la productividad, se obtenga *feedback* de forma inmediata, se potencie el *engagement* o compromiso de los colaboradores a través del *inbranding*, o donde se eliminen barreras en la comunicación entre departamentos.

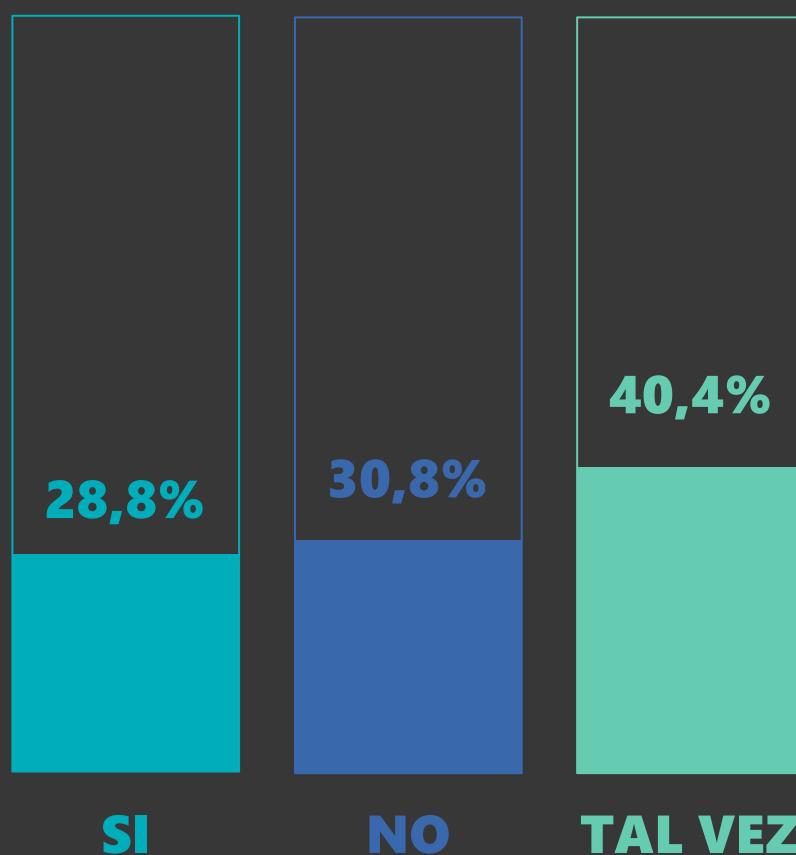
Las ventajas y el potencial de este tipo de herramientas son múltiples, sin embargo, en el caso de las empresas alicantinas, sólo un 22,9% de ellas dispone de este tipo de canales de comunicación interna; quizás debido al desconocimiento sobre la utilidad de estas, o por la inseguridad existente a que la información corporativa que se comparte, salga del entorno laboral o no sea utilizada de forma adecuada por los trabajadores, sin olvidar la falsa creencia de que el uso de este tipo de herramientas sociales puede ver mermada la productividad de estos.

Por otro lado, tampoco podemos obviar, que la implantación de este tipo de canales de comunicación, requiere de un cambio cultural hacia modelos donde la información fluya de manera más abierta y transparente a la que de forma tradicional se ha llevado a cabo en muchas de las organizaciones.

Existen suficientes evidencias a lo largo de todo el estudio, para afirmar que una de las áreas que más preocupa actualmente a los departamentos de Recursos Humanos de la provincia de Alicante, es el área de Comunicación Interna.

Sin embargo, a pesar de esto, sorprende el hecho de que el porcentaje de empresas que actualmente no utiliza una red social corporativa como canal de comunicación interna y que en un corto período de tiempo sí piensa utilizarla, sea únicamente de un 28,8%. Lo que demuestra cierto inmovilismo por parte del 71,2% de la empresas alicantinas, y que ratifica el hecho de la existencia de un gran desconocimiento sobre las ventajas y la mejora en comunicación interna que produce el uso de redes sociales corporativas.

**En el caso negativo,  
¿tiene pensado utilizar  
una red social  
corporativa como  
canal de comunicación  
interna?**



**1er ESTUDIO**  
**Situación actual**  
**del departamento de**  
**Recursos Humanos**  
**en la mediana y gran empresa**  
**de la provincia de Alicante**

Etrania

Wolters Kluwer

clave i

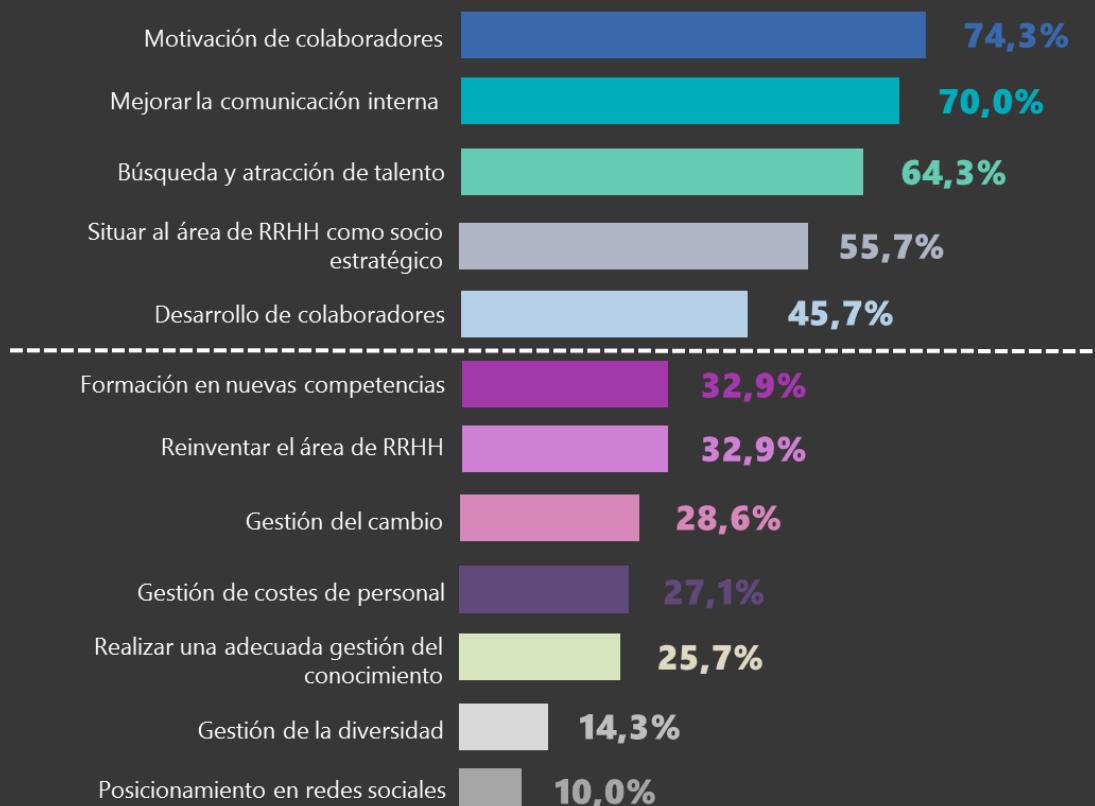
**Retos de**  
**Recursos Humanos**

5

La prolongada crisis económica, la evolución de los mercados, los cambios en las organizaciones y las novedades tecnológicas, plantean nuevos retos en el área de Recursos Humanos a los que debemos enfrentarnos para vencer la batalla al futuro de nuestras empresas, o al menos para sobrevivir.

Entre dichos retos, se sitúan por orden de importancia para las empresas de Alicante: la motivación de nuestros colaboradores con un 74,5%, seguido muy de cerca por la mejora de la comunicación interna (70%), la búsqueda y atracción de talento (64,3%), situar al área de RRHH como socio estratégico de la organización (55,7%), y el desarrollo de nuestros trabajadores (45,7%).

## Marca los 5 retos que consideras más importantes para el área de RRHH (\*)



\* Opción múltiple de respuesta

Vivimos tiempos "líquidos" marcados por la incertidumbre y el cambio, por lo que resulta inusual que las empresas alicantinas no establezcan entre sus 5 retos prioritarios, el de formar y desarrollar a sus trabajadores en aquellas competencias y habilidades que serán requeridas en los diferentes puestos y entornos de trabajo. Que este reto aparezca en una sexta posición con un 32,9%, merece una profunda reflexión sobre el concepto que tenemos en cuanto a la visión de futuro de los trabajadores en nuestra organización y la supervivencia de la misma.

Asimismo, resulta ciertamente llamativo, que para los profesionales de Recursos Humanos de Alicante, tampoco supongan una prioridad entre sus retos, la Gestión de la diversidad (14,3%) y el posicionamiento en redes sociales de la empresa desde el punto de vista de la marca como empleador (10%).

La diversidad se asocia a la responsabilidad social corporativa y los valores de la empresa, y cuando no se sitúa en el lugar estratégico que merece, podemos estar perdiendo un enorme potencial humano, dejando de contar con los conocimientos y habilidades de múltiples colectivos y diferentes generaciones de profesionales.

Por otro lado, tal como comentamos cuando hablábamos de *employer branding* en la pregunta 3.4, se demuestra en cierta manera, que las empresas alicantinas no tienen la percepción de que exista una escasez de talento, ni de que necesiten atraerlo, de ahí que, por ende, no se requiera de mejorar y desarrollar nuestro posicionamiento en redes sociales.

***"La motivación de nuestros colaboradores, la mejora de la comunicación interna, la búsqueda y atracción de talento, situar al área de RRHH como socio estratégico de la organización, y el desarrollo de nuestros trabajadores, son los cinco retos prioritarios de las empresas de Alicante"***

Cuando se realiza una segmentación en función del número de trabajadores de la organización, los 5 principales retos siguen siendo los mismos, aunque, sin embargo, el orden de importancia de estos varía:

- Para las empresas de menos de 100 empleados, el primer reto al que enfrentarse, será la motivación de sus colaboradores (84,4%), seguido por la mejora de la comunicación interna (59,4%), la búsqueda y atracción de talento (59,4%), el desarrollo de sus trabajadores (53,1%) y situar al área de RRHH como socio estratégico de la organización (43,8%).
- Por el contrario, para las empresas de más de 100 empleados, el primer reto al que enfrentarse, será la mejora de la comunicación interna (80%), la búsqueda y atracción de talento (71,4%), la motivación de sus colaboradores (65,7%), situar al área de RRHH como socio estratégico de la organización (65,7%) y el desarrollo de sus trabajadores (40%).

**Marca las 3 competencias que crees que serán las más demandadas en los empleados en los próximos 5 años (\*)**



\* Opción múltiple de respuesta

## ***"Flexibilidad y adaptación al cambio, espíritu de equipo, e innovación y creatividad, las tres competencias que serán más demandadas por las empresas alicantinas en los próximos 5 años"***

En la actualidad, muchas de las competencias demandadas a los trabajadores serán muy diferentes a las requeridas dentro de tan sólo unos años. La aparición de nuevos perfiles profesionales ligados a la rápida evolución de las tecnologías, las nuevas relaciones laborales (nuevos espacios y entornos organizativos, nuevos modelos de contratación...) y el nuevo escenario marcado por los cambios producidos en el mercado laboral, darán lugar a que las empresas demanden nuevas competencias.

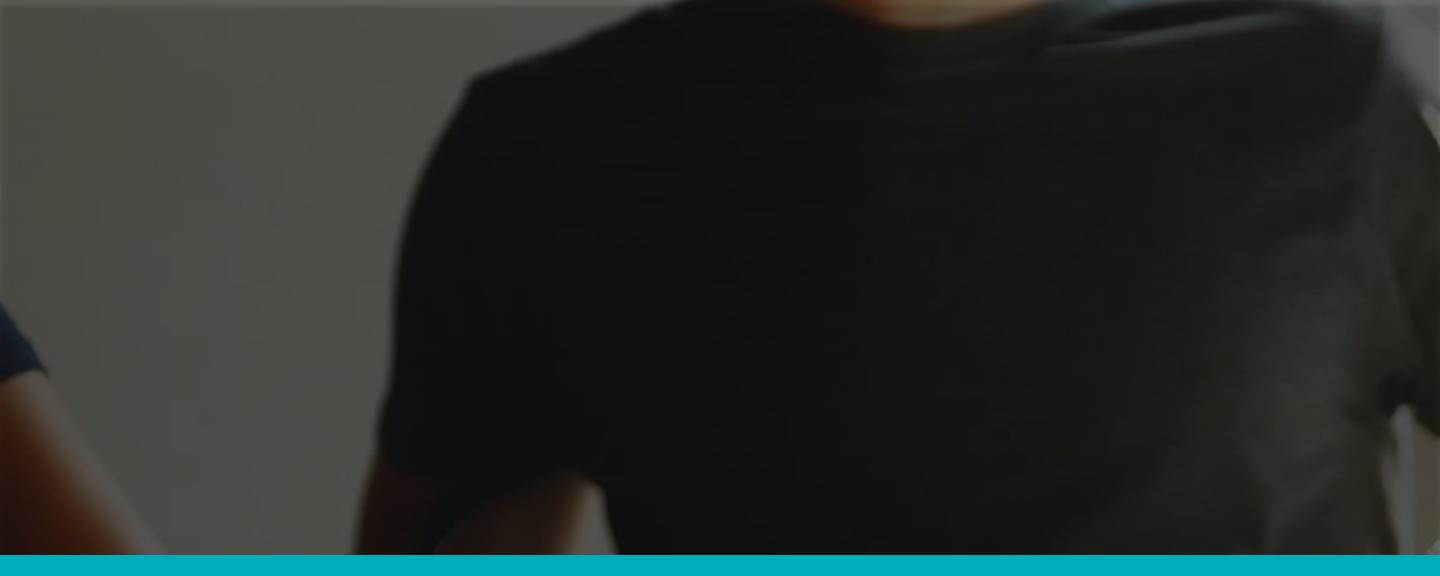
Para los departamentos de Recursos Humanos de Alicante, serán estas tres competencias las que tendrán una especial importancia:

- **Flexibilidad y Adaptación al Cambio (80%):** La Capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias y cambios que se producen en la organizaciones será, con diferencia, la

competencia más demandada por las empresas. Algo muy coherente si tenemos en cuenta la complejidad y competitividad de los mercados actuales.

- **Espíritu de equipo (47,1%):** Esta es una de las competencias que dará a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores. Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia del trabajo en equipo y del aumento de rendimiento que éste produce, consiguiéndose mejores resultados, de forma más rápida y eficazmente.
- **Innovación y Creatividad (45,7%):** Es indiscutible que los procedimientos utilizados hasta ahora en las organizaciones deben ser reinventados, para ser adaptados a los nuevos cambios y necesidades surgidas, y para ello, se requiere de personas con capacidad de propiciar ese cambio frente a esos factores de resistencia que son la inercia, el miedo o la ignorancia. Por otro lado, la innovación se alimenta de la creatividad de los individuos, por lo que ambos elementos desempeñan un papel fundamental para desarrollar aquellas ventajas competitivas que permitirán mantenerse con éxito a las empresas.

Segmentando los datos obtenidos en función del número de trabajadores de la organización, el orden de importancia de cada una de las competencias, sigue siendo el mismo entre las empresas de menos de 100 empleados y las de más de 100 empleados, habiendo como única diferenciación, una insignificante variación en el porcentaje.



# 1er ESTUDIO Situación actual del departamento de Recursos Humanos en la mediana y gran empresa de la provincia de Alicante

Etrania

Wolters Kluwer

clave i

## Conclusiones



Queda evidenciado en el estudio que la crisis económica ha hecho mella en los departamentos de Recursos Humanos, ya que las tres principales dificultades existentes en la actualidad en estos, son la falta de visibilidad en la organización, la falta de efectivos y la falta de presupuesto. Por otro lado, que se considere que las funciones que más valor aportan al área de RRHH sean: Desarrollo, Reclutamiento y Selección, y Formación, denota una clara preocupación por la incorporación y desarrollo del talento que haga de sus colaboradores una empresa competitiva y exitosa, con el deseo de retomar acciones que quedaron relegadas a un segundo plano por la falta de recursos económicos y la situación precaria de algunas empresas.



Resulta llamativo que todavía un 27'1% de las empresas alicantinas no tengan ningún tipo de **Presencia digital**, lo que las convierte en empresas invisibles en la red, suponiendo esto una pérdida de competitividad. Es destacable que los principales motivos de este hecho, sean la falta de tiempo y el desconocimiento de la utilidad que tienen las redes sociales, lo que demuestra una clara falta de competencias y habilidades digitales y la necesidad de formación de nuestros directivos y trabajadores en este área.



En cuanto a la **búsqueda y atracción de talento**, la actitud de los profesionales de Recursos Humanos continúa siendo muy pasiva, continuamos esperando que sean los candidatos los que se dirijan a nosotros, siendo este un aspecto patente por el alto porcentaje de profesionales que siguen utilizando como principal fuente de reclutamiento: los portales de empleo y las bases de datos internas alimentadas por autocandidaturas. Por otro lado, el hecho de que más del 70% de las empresas no disponga de una estrategia de **employer branding** denota la escasa relevancia que adquiere para estos una estrategia de atracción de talento, basada en el reconocimiento y visibilidad de su marca empleadora.



Existen suficientes evidencias para pensar que unas de las áreas de Recursos Humanos que más preocupa a los profesionales de Gestión de Personas de la provincia de Alicante, es el **área de Comunicación Interna**. Un 50% de los encuestados consideraba esta función una de la que más valor aportan a su departamento, y para un 70% supone uno de 5 retos más relevantes de la función. Sin embargo, también se evidencia el desconocimiento existente en relación a herramientas que mejoran la comunicación interna corporativa haciéndola más bidireccional, participativa y atractiva a los trabajadores, como es el caso de las redes sociales corporativas.

Un Estudio elaborado por Etrania Human Resources & Training y Clave Informática, con la colaboración de Wolters Kluwer y el Excelentísimo Colegio Oficial de Graduados Sociales de Alicante.

2016 Copyright © Isabel Iglesias & Víctor Candel. Todos los Derechos Reservados. Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de su propiedad intelectual.

Edición, maquetación y diseño de portada: Víctor Candel

Fotografía de portada, contraportada e interior: © Startup Stock Photos

Edición: Octubre de 2016

