



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

La Gestión Estratégica del Talento: Una visión desde Ibercaja

Strategic Talent Management: A vision from Ibercaja

Autora

Vanesa Pardo Lisbona

Directora

M^a Pilar Latorre Martínez

Codirectora

Marta Ferrer Serrano

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

2021-2022

ÍNDICE

ABSTRACT	4
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO	5
1 INFORMACIÓN BÁSICA DEL TRABAJO	5
2 OBJETIVOS DEL TFG	5
3 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN	6
4 PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA EL ANÁLISIS	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	8
1 EL DEPARTAMENTO DE RRHH	8
2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.1 DEFINICIÓN	8
2.2 EL ORIGEN DE LA INICIATIVA	9
2.3 EL ENFOQUE EN EL DEPARTAMENTO DE RH Y LA VENTAJA COMPETITIVA QUE SUPONE PARA EL MISMO.....	11
2.4 DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS QUE PLANTEA	13
3 LOS MODELOS DE GESTIÓN	15
4 EL TABLERO DE CONTROL	17
5 LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	20
6 LA GESTIÓN DEL TALENTO CON EL COVID-19	21
6.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN.....	21
6.2 EL AUMENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y TRANSPARENTE, DURANTE LA PANDEMIA	22
6.3 EL AUMENTO DEL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES	23
6.4 EL IMPACTO DE LA SITUACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
6.5 EL NUEVO ROL DE RECURSOS HUMANOS	24
CAPITULO III. PARTE EMPÍRICA	26
1. ENTREVISTA	27
1.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	27
2. CUESTIONARIO	30
2.1 ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO	30
CAPITULO IV. CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	42
1. ANEXO 1 PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	42
2. ANEXO 2 PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	44
3. ANEXO 3 RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO	51
<i>BLOQUE 1º DE RESPUESTAS:</i>	51
<i>BLOQUE 2º DE RESPUESTAS:</i>	53
<i>BLOQUE 3º DE RESPUESTAS:</i>	54
<i>BLOQUE 4º DE RESPUESTAS:</i>	56
<i>BLOQUE 5º DE RESPUESTAS:</i>	57
<i>BLOQUE 6º DE RESPUESTAS:</i>	58

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis DAFO	9
Ilustración 2 Análisis de las necesidades estratégicas	14
Ilustración 3 Objetivos del Tablero de Control	18
Ilustración 4 Procedimiento para elaborar el Tablero de Control	19
Ilustración 5 El nuevo teletrabajo.....	22
Ilustración 6 Nuevas acciones de los RRHH	25
Ilustración 7 Representación gráfico 9	31
Ilustración 8 Consecuencias de formación tecnológica.....	32
Ilustración 9 Representación gráfico 22	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 La evolución del concepto de talento humano.....	10
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pregunta 1.....	51
Gráfico 2 Pregunta 2.....	51
Gráfico 3 Pregunta 3.....	52
Gráfico 4 Pregunta 4.....	52
Gráfico 5 Pregunta 5.....	53
Gráfico 6 Pregunta 6.....	53
Gráfico 7 Pregunta 7.....	54
Gráfico 8 Pregunta 8.....	54
Gráfico 9 Pregunta 9.....	55
Gráfico 10 Pregunta 10.....	56
Gráfico 11 Pregunta 11.....	56
Gráfico 12 Pregunta 12.....	57
Gráfico 13 Pregunta 13.....	57
Gráfico 14 Pregunta 15.....	57
Gráfico 15 Pregunta 16.....	58
Gráfico 16 Pregunta 17.....	58
Gráfico 17 Pregunta 19.....	59
Gráfico 18 Pregunta 20.....	59
Gráfico 19 Pregunta 21.....	59
Gráfico 20 Pregunta 22.....	60
Gráfico 21 Pregunta 24.....	60
Gráfico 22 Pregunta 25.....	60

ABSTRACT

The goal of this Final Degree Project is to analyze Human Talent Management in business companies from a strategic point of view. The continuity and development of the organizational structure of a company is partly related to its ability to quickly adapt to the permanently changing environment. This ability rests ultimately on the company workers. Therefore, Human Talent Management is key for this objective, especially after COVID-19's pandemic.

This Project will try to reach de the following aims:

- To become aware of the indispensable nature of Human Talent as a resource for the organization; thus, the fundamental aspects, objectives and processes of its management will try to be explained and above all its strong link to the Human Resources Department.
- To have a close look at how Ibercaja Bank has adapted Human Talent Management during COVID-19's pandemic; to achieve this goal two actions were taken: first, a thorough interview with an Ibercaja's bank branch subdirector; secondly by carrying out a 25 question survey with the employees of the bank branch

The target of this study has been chosen noticing the growing importance of Human Capital to the companies, but trying to add value to the subject in comparison to other published papers that do not take into account the "new reality" born of the pandemic we all are going through.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO

1 Información básica del trabajo

- Autora del trabajo: Vanesa Pardo Lisbona.
- Directoras del trabajo: M^a Pilar Latorre Martínez y Marta Ferrer Serrano.
- Título del trabajo: La Gestión Estratégica del Talento: Una visión desde Ibercaja.
- Titulación vinculada: Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
- Curso académico: 2021-2022.
- Resumen del trabajo: La adaptación de la gestión del talento humano a la situación actual del Covid-19, centrándolo en la empresa Ibercaja.

2 Objetivos del TFG

El presente Trabajo Fin de Grado, pretende analizar la Gestión del Talento Humano en las organizaciones. Considerándose el trabajo de las personas en la organización un aspecto esencial para su crecimiento, para conseguir los objetivos organizacionales, el desarrollo y la continua evolución de las organizaciones, ya que como veremos las empresas se sustentan en uno de los pilares más importantes y valiosos para las mismas, sus trabajadores.

El capital humano va más allá del concepto que podemos tener previamente, de lo que realmente son los trabajadores en las empresas. Porque este concepto tiene una mayor trascendencia que ser “simplemente personas que trabajan”.

En este trabajo se pretende partir del concepto de lo que son los trabajadores, en muchas empresas supone un sustento de la misma gracias a su trabajo y dedicación. Y sobre todo a su continua capacidad de respuesta al entorno cambiante, por ello muchas organizaciones son más valiosas que otras. También se pretende dar una visión de cuál es el origen de la Gestión del Talento Humano, sobre todo entender que el concepto de talento humano no es un concepto nuevo, sino que se remonta principalmente a la Revolución Industrial. Por ello partiremos en un primer momento de un análisis histórico desde esta revolución hasta la actualidad. Además, se enfocará este trabajo dentro del departamento de RRHH y la ventaja que supone el talento humano para el mismo.

Pero cabe decir que, aunque parece que con este trabajo se esté planteando todo desde una perspectiva positiva y buena, también se quiere mostrar los desafíos y obstáculos a los que se enfrenta en la actualidad el capital humano. Sobre todo, enfocándolo en la reciente pandemia que estamos viviendo del COVID- 19, para darle un mayor valor añadido frente a otros trabajos del mismo tema que no contienen esta matización. Se pretende realizar un análisis y comparación entre la diversa información encontrada sobre informes de cómo ha afectado y sigue afectando la pandemia a las empresas, para así tener primero un marco teórico en el que basarme. Para posteriormente poder ver las similitudes y diferencias, de cómo se

ha podido ver influenciado por esta “nueva situación” el personal de varias oficinas de Ibercaja, en Zaragoza. Para ello se realizará un análisis e interpretación de un cuestionario a los trabajadores de la misma y también realizará una entrevista en profundidad a una trabajadora de una oficina de Ibercaja, que tiene un perfil más ajustado al enfoque que se le pretende dar con esta entrevista.

3 Justificación de la elección

Podría haber elegido otro tema, entre los amplios y diversos aspectos que trata el Área de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, pero tras realizar numerosas investigaciones para poder orientarme en la misma área, ningún aspecto me despertó tanta curiosidad como lo hizo el capital humano.

Tras leer mucho comprendí que el talento humano, supone ser esas personas que forman las organizaciones, dan sentido a la misma y con ello al Departamento de Recursos Humanos, al ser tan valioso decidí centrarme más en él.

Además, pienso que el capital humano cada vez más, está adquiriendo un mayor desarrollo personal y por lo tanto una mayor importancia dentro de la organización. Es decir, sin un personal que tenga una cierta calidad y sin que aporte su propio valor personal en la organización, es imposible que esta, logre sus objetivos. Por lo tanto, en base a todo esto podemos apreciar, que el talento es una herramienta clave para el buen funcionamiento de la organización, para que sea más competitiva y, por lo tanto, para que consiga sus objetivos.

Cuando hice esta reflexión acerca del mismo y comprendí bien tanto su valor como importancia, entonces me hice la siguiente pregunta, *¿por qué no investigar, acerca de algo que es tan importante en la empresa y dentro del Departamento de RRHH?*. Esta fue la pregunta que me hizo despertar una mayor curiosidad y lo que me motivó a seguir adelante con este trabajo.

4 Procedimiento empleado para el análisis

La mayoría de metodología seguida en este TFG, está extraída de documentos académicos, libros o páginas web con un cierto criterio e información sólida. También me he basado en algún TFG, tomados como referencia y orientación, en algunos momentos que me encontraba perdida y no sabía cómo continuar. La mayor parte de la información plasmada en este trabajo ha sido encontrada en dichas fuentes que he mencionado antes, por lo que todo está debidamente citado con norma APA e incluso en la parte de desarrollo de cada apartado dentro del documento se encuentra el autor citado del cual he extraído la información, para posteriormente basar mi explicación. Además, he utilizado herramientas más gráficas como son tablas, gráficos y SmartArt que ofrece el propio documento Word.

Y como parte empírica y documento de campo, he realizado una entrevista en profundidad a la subdirectora de una de las oficinas que dispone Ibercaja, en Zaragoza y también he realizado unas preguntas a través de un cuestionario al capital humano de las oficinas de la misma empresa. No es una muestra representativa de todos los empleados que trabajan en las oficinas de Ibercaja, pero he intentado acceder al mayor número posible de personas.

Aparte con la entrevista en profundidad podré aportar mucha más información detallada. Con esto lo que se pretende es hacer una comparación y análisis a partir de información encontrada en informes elaborados por expertos en la materia de RRHH, en el tema de cómo ha afectado la pandemia al talento humano.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

1 EL DEPARTAMENTO DE RRHH

Antes la función del Departamento de Recursos Humanos se basaba en la gestión administrativa de las relaciones laborales, la cual se encargaba por lo tanto de la vinculación de los trabajadores con la empresa. Basándonos en la definición de Economipedia, este departamento “se encarga de organizar todo lo relacionado con las personas que forman parte de una empresa. En este sentido, el departamento de recursos humanos se encarga de gestionar el capital humano, ya sea en materia administrativa, así como la propia gestión de equipos”.

Diversos casos de estudio según *Tansley* (2007), se enfocan en la suma importancia que tiene el departamento de RRHH en desempeñar un papel de guía y a la vez que, de apoyo a los directivos y mandos intermedios, con el objetivo de lograr una buena implantación del sistema de la Gestión del Talento en la organización. Esta vinculación de la alineación de las necesidades organizacionales con el desempeño de los individuos asume una mayor importancia en estos tiempos dónde los recursos son escasos, por lo tanto, las empresas deben saber detectar, reconocer y explotar las oportunidades que se les presenten. Sobre todo, centrándose en sus necesidades clave tanto a corto como a medio largo plazo.

Así pues, esta nueva concepción del DRH, atribuye una mayor responsabilidad de integrar un equipo de personas capacitadas y comprometidas, que aporten a su vez a la empresa un valor añadido diferenciado del resto de empresas.

2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1 Definición

Lo primero para entender bien lo que es la Gestión Estratégica del Talento Humano se debe partir de su definición, por ello se entiende este concepto como un proceso global que se concentra en la eficacia del mismo, para ello integra la planificación estratégica con otros sistemas de gestión, dicho proceso es de decisión continua por lo que implica que modele el desempeño de la organización.

Según la definición de la RAE la palabra talento deriva del latín "*talentum*" cuyo significado es moneda de cuenta o unidad de peso. Lo define como aquella persona inteligente o apta para desempeñar una cierta ocupación. Por lo que podemos entender que una persona inteligente, es aquella que comprende las cosas y que tiene capacidad para resolver problemas, la misma dispone de habilidades, destrezas y experiencias lo suficientemente necesarias para poder tomar posteriormente decisiones.

Es decir, se tendrá en cuenta las oportunidades, que influyen positivamente dentro de la empresa, y supondrán una ventaja para la misma en un futuro, si se saben aprovechar. También se tendrá en cuenta las amenazas a las que se enfrenta la empresa en su propio medio natural, las cuales pueden influir

negativamente. Además de aumentar las fortalezas y reducir las debilidades de la organización, que son poco útiles para lograr los objetivos propuestos.

Se ha pasado de trabajos de **blue collar** (es decir trabajos realizados en oficinas) y de trabajos de **silicon collar** (realizados por máquinas), a trabajos donde el capital humano ha restado importancia a ser un elemento competitivo en el mercado laboral, a darle un mayor valor añadido a los conocimientos, a las nuevas ideas y la continua innovación. Por lo que en base a esto se pueden considerar unas de las fuentes más importantes de creación de valor para la empresa.

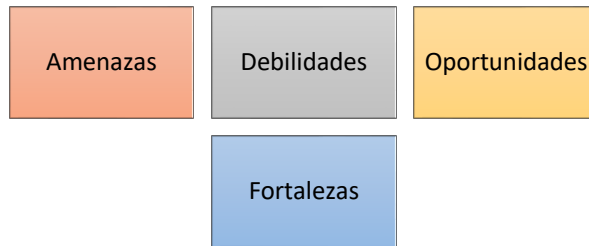


Ilustración 1 Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

2.2 El origen de la iniciativa

La Gestión del Talento Humano surgió como una respuesta a las continuas necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades a lo largo de todo este tiempo. Y sus diversos enfoques se han visto influenciados por las decisiones de los actores en las mismas organizaciones sociales.

La Revolución Industrial no solo significó el paso de una época de producción artesanal a una época de producción en serie, sino que también fue el momento en el que surgieron las teorías que sustentaron el estudio de la Gestión del Talento Humano, tal y como las conocemos en la actualidad.

A través del documento de *Lozano (2010)*, se comprende que los diversos cambios que surgieron con esta revolución implicaron que las funciones, tareas, actividades y procesos se realizarán de una forma ordenada y sistematizada, dicho lo cual las personas en la organización asumen una función coordinada con las de los demás, para así poder obtener un fin común que beneficie a todos.

En la época de los años 90, se produjo un auge de los recursos humanos, debido a que muchas personas se empezaron a preparar como verdaderos expertos en esta área. También en los años 90 se empezó a valorar mucho más a los colaboradores, con el objetivo de poder buscar una forma de comprometer a los empleados y con ello como resultado obtener un mayor rendimiento. En resumen, la historia de esta iniciativa se basa en la continua evolución de los focos, de los enfoques, de énfasis y de modelos de la gestión del personal en las últimas décadas.

Esta iniciativa se ha visto influenciada fundamentalmente por el cambio en la comprensión entre la sociedad del concepto de personal. En referencia a esto los autores *Pardo Enciso y Porrás Jiménez*, entienden que el concepto de capital humano se podría entender como el paso de suponer un coste a

entenderse como un recurso. Destacando su importancia estratégica, siendo por lo tanto una fuente de generación de ventajas competitivas para las empresas y la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones a través del compromiso organizacional, siendo el componente clave en el proceso de creación de valor.

Para saber cuál ha sido la evolución a lo largo de la historia, se partirá de lo escrito por el autor *Poveda Sierra* a través de su trabajo titulado “*La evolución del concepto de talento humano*” del año 2018, este divide dicha evolución del concepto en 5 etapas, que corresponden a los periodos comprendidos entre 1870 hasta la actualidad.

Etapa histórica	Enfoque
1870-1900	<ul style="list-style-type: none"> - Revolución industrial → individualismo en la sociedad. - Mejoramiento industrial → insatisfacción por el trabajo. - Ambiente positivo entre trabajadores y empresarios.
1901-1930	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo concepto del trabajo → mercancía → valor mediante el salario.
1931-1960	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado controlado por el Estado. - Relación tripartita: Estado, Empresario y Trabajadores. - Mayor enfoque en el trabajo en equipo.
1961-1990	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en la base tecnológica y en la globalización → conseguir los objetivos propuestos.
1991 en adelante	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor valor a cómo las empresas se adaptan al entorno. - Desarrollo de las capacidades de los trabajadores, para mantener la empleabilidad.

Tabla 1 La evolución del concepto de talento humano

Fuente: Elaboración propia a partir de Poveda Sierra

Primera etapa: 1870-1900.

Esta primera etapa se vio afectada fundamentalmente por la Revolución Industrial y la tendencia al **individualismo** en la sociedad. En la cual se empezó a dar un **valor extra al trabajo** que realizaban los trabajadores. También se generó un movimiento llamado “**el mejoramiento industrial**”, basado en la insatisfacción de los trabajadores, puesto que la riqueza que ellos generaban con su trabajo, la empresa no les otorgaba realmente el valor que tenían por realizar el mismo.

En conclusión, se empezó a dar una **mayor importancia a las condiciones laborales** de los trabajadores y la responsabilidad que tenía la gestión humana en la misma, por ello se tenía como objetivo mantener un ambiente positivo entre trabajadores y empresarios.

Segunda etapa: 1901-1930.

La economía en esta segunda etapa da lugar a un **nuevo concepto del trabajo**, el cual supone que el trabajo se considere una mercancía, por lo tanto, supone que su cantidad es asignada por el mercado y a su vez que este determine el valor que le corresponde al salario.

Tercera etapa: 1931-1960.

En esta tercera etapa, posterior a la crisis de 1929, no se generaban unas buenas condiciones entre trabajadores y empresarios, ya que el **trabajo no es una mercancía libre**, sino que es controlado por el Estado. Debido a esto, surge una relación entre tres partes; por una parte, están los trabajadores, por otra los empresarios y por otra el gobierno.

En el ámbito del capital humano en esta etapa, sigue la preocupación por las condiciones laborales y a diferencia de las anteriores etapas, es que esta se enfoca más en el **trabajo en equipo**. Las condiciones se intentan mejorar grupalmente, no individualmente, para generar como beneficio una mayor participación grupal de los trabajadores.

Cuarta etapa: 1961-1990.

En esta cuarta etapa el mayor enfoque está centrado en la **base tecnológica y en la globalización**.

En la misma se asume una mayor **preocupación por las capacidades y habilidades** de los trabajadores, donde se busca aumentar el compromiso y la participación de estos, para lograr así obtener los objetivos propuestos y conseguir que las empresas sean más competitivas.

Quinta etapa: 1991 en adelante.

En esta quinta etapa y última, las condiciones de la globalización han avanzado de manera muy significativa, lo que supone que se empiece a dar un **mayor valor a cómo las empresas se adaptan al entorno**. Esto es provocado por el entorno, el cual empieza a ser muy cambiante.

Las empresas ofrecen a los empleados la posibilidad de desarrollar sus capacidades, para mantener la empleabilidad. El talento humano en esta etapa está centrado principalmente en **dar respuesta a los problemas críticos que surgen en las empresas, aumentar el volumen de clientes, aumentar la productividad de los trabajadores y mejorar la calidad del trabajo**.

2.3 El enfoque en el Departamento de RH y la ventaja competitiva que supone para el mismo

Entonces ***¿cómo se puede orientar la Gestión del Talento dentro del propio Departamento de Recursos Humanos?***

Para dar respuesta a esta pregunta, se partirá de que, para poder trabajar con las personas de una forma efectiva, es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles, las cuales pueden ayudar a mejorar el mismo.

La Gestión del Capital Humano dentro de la empresa influye tanto en la estructura, como en las funciones del Departamento de RRHH y en general en todo el funcionamiento de la empresa.

La forma de organizar y gestionar a este personal está determinada por la cultura empresarial, es decir el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento que tienen las personas que prestan sus servicios dentro de la empresa. La ventaja competitiva por lo tanto se consigue a través de los propios trabajadores, en la actualidad estos han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización, dicho lo cual es lo que hace que una empresa se distinga de las demás.

Según los autores *Pardo Enciso, Porras Jiménez* (2016), consideran que las empresas pueden lograr ventajas competitivas a través de su propio personal, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. **Promoviendo la proyección de un servicio excelente:** es decir implantando un comportamiento permanente de gran atención y proactivo hacia los clientes, por lo tanto, con esto se pretende que puedan tomarse una mayor libertad para tomar una postura libremente ante diversas situaciones y tener la capacidad de enfrentarlas de la mejor manera posible.
2. También consolidando el **talento humano como el principal activo de la empresa**, a través de:
 - La selectividad en el reclutamiento.
 - La capacitación para el desarrollo de habilidades y destrezas.
 - La participación, aumentando responsabilidades y posibilidades de toma de decisiones en todos los niveles.
 - La evaluación formativa y proactiva del desempeño en términos de su aporte a los objetivos organizacionales.

El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos. Como dice el autor *Charles Henri Besseyre des Horts* "lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son, ante todo, las personas, su entusiasmo, su creatividad, todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia".

Al ser un trabajador un recurso intangible en la empresa, su valor realmente no se puede contabilizar con dinero, pero tienen otra forma de contabilizarlo, con sus conocimientos, con el compromiso que tiene con la empresa, con la forma en la que se desarrollan y se desenvuelven en la misma. Esto también sugiere que unos empleados satisfechos pueden llevar a cabo unos mejores resultados dentro de la empresa, con lo cual el empresario debe tener muy en cuenta cómo se sienten sus trabajadores dentro de la empresa, dado que esto puede influenciar luego en cómo se desarrollan los mismos en diversos aspectos de esta. Esto implica además que esos trabajadores sean difíciles de sustituir, cada persona dispone de unos conocimientos únicos, todos no pensamos igual y no tenemos los mismos conocimientos. Aunque podamos aprender lo mismo, siempre la forma de desarrollar ese conocimiento y de su interpretación será única para cada individuo.

Para ello la empresa tiene que contar con mecanismos necesarios que retengan ese talento, puesto que tener esos conocimientos no está al alcance de todos. Partiendo de lo anterior, podemos decir que no sirve de nada contar con un capital humano altamente cualificado, si no se dispone en esa empresa de los mecanismos necesarios que hagan que ese valor añadido del que disponen se quede dentro de la organización. Para ello deben contar con mecanismos que retengan ese talento, favoreciendo un buen ambiente en la organización y que la misma empresa les genere un compromiso de permanencia, con ello puedan sentir que se sienten identificados con la misma en la que están porque tiene ciertos aspectos y valores que les diferencia de las demás y también que el resto de las empresas no les aportan lo que les puede aportar esa organización.

3. Mientras que **a nivel externo**, para mantener una cierta superioridad competitiva frente a las demás organizaciones, se debe tener en cuenta por parte de la organización todo el tiempo los siguientes factores:
 - La evolución del marco teórico e internacional sobre el trabajo, el empleo, las relaciones laborales y los ambientes de trabajo.
 - La evolución y estado del mercado laboral del sector al que se pertenece, a nivel local o regional, nacional e internacional.
4. Teniendo en cuenta las **características y condiciones socioeconómicas** en las que se encuentra la organización, especialmente referidas a la ubicación de los clientes y de los colaboradores, para que las de cada empresa destaquen sobre las del resto de las demás.

2.4 Desafíos y obstáculos que plantea

La Gestión del Talento Humano continuamente se ve modificada e influenciada, en consecuencia del contexto actual. Nuestro entorno es cambiante y eso implica que se debe tener en cuenta tanto lo que está pasando actualmente como prevenir lo que pueda pasar en un futuro. Es decir, en la actualidad se debe saber lo que está pasando y anteponer lo que puede pasar tanto en nuestro mercado geográfico, como en el sector o sectores afines al mismo, como lo que pasa en el mercado laboral.

Para ello en este apartado se partirá del autor *Navarro* de Improven Consultore. También se tendrá en cuenta cómo es la organización, es decir saber la visión, la misión, la evolución, la estrategia y la posición competitiva que quiere seguir. Posteriormente se tiene que saber cuál es la influencia de la Gestión del Talento en la propia organización es decir las necesidades estratégicas que tiene la misma e implantar diversos procesos para cubrir tanto las necesidades como las personas, esto es clave para esta técnica. Y después hay que saber los resultados y el impacto que tiene en la empresa para tenerlos en cuenta para poder corregirlos, por si vuelven a ocurrir en un futuro. Para entender mejor esto se puede tener en cuenta el siguiente diagrama.

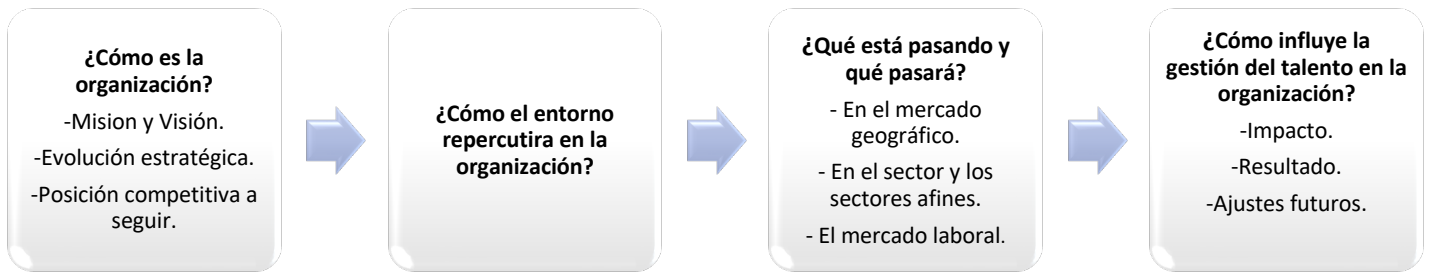


Ilustración 2 Análisis de las necesidades estratégicas

Fuente: Elaboración propia

Como hemos dicho anteriormente la Gestión del Talento Humano continuamente se ve modificada y también constantemente influenciada por diversos aspectos como:

- **El aumento de la complejidad e incertidumbre**, en el mercado laboral.
- **Diversos cambios sociales y demográficos**: la baja natalidad, cambios en la relación entre empresa y persona, el mayor nivel formativo, el espíritu emprendedor, etc.
- **Asimilación de la nueva realidad**. Durante décadas el Talento del Capital Humano ha sido siempre muy importante, pero ahora es cuando esta situación se ha hecho más visible para los directivos, siendo esta una ventaja competitiva que les diferencia del resto.
- **La creciente demanda de trabajos relacionados con la tecnología**, los cuales son superiores a la oferta.

En base a esto, se puede decir que actualmente nos encontramos en una continua guerra por conseguir el mejor capital humano, para que esto les haga ser la empresa con mejores ventajas estratégicas dentro del sector en el que operen.

La era digital ha transformado el modo en el que trabajan las empresas y esto ha influenciado a la gestión del talento humano. Hoy en día existen múltiples plataformas digitales que permiten a los RRHH gestionar sus funciones de una manera más eficiente y eficaz, lo que le supone ahorrar tanto en costes como en tiempo invertido.

En este apartado se va a tratar como esta digitalización ha influenciado la forma de gestionar la atracción del talento a la empresa. La digitalización supone una mejor experiencia a la hora de reclutar a los candidatos (realizando las entrevistas a los mismos), ya que estas se pueden hacer desde cualquier dispositivo que tenga acceso a internet. Asimismo, el uso de plataformas digitales ha influenciado de forma digital a la evaluación del desempeño, también a la hora de disponer herramientas que facilitan la obtención de estadísticas e indicadores que generan información a la empresa, con esto se permite a la empresa fortalecer aquellas habilidades que requieren una mayor atención, ofreciendo diversas oportunidades tanto de aprendizaje continuo como de evolución.

En resumen, las tecnologías potencian tanto las capacidades operativas como las del talento humano, también se fomenta la innovación dentro de la empresa, generan cambios en las estrategias del negocio y fortalecen la creatividad en el mismo. Además, todo esto, permite cubrir la demanda de una población que cada vez es más global y digitalizada, ya que si no se adaptan a estas nuevas demandas se quedan atrasadas y pierden numerosas ventajas competitivas frente a otras.

La escasez de talento humano lleva a que muchos perfiles de puestos de trabajo no encuentren a la persona indicada, ya que estas no cuentan con las características fundamentales necesarias, tanto dentro de su desarrollo profesional como personal. Esto también lleva a que los conocimientos técnicos y la formación no bastan para el desarrollo dentro y fuera de una organización.

El capital humano se encuentra en una situación de déficit entre el desarrollo del conocimiento y el progreso, ya que el conocimiento se desarrolla en base a unos objetivos, metas e intereses a la vez que pone en evidencia el interés de las personas por la mejora de sus capacidades y competencias. Es verdad que hay un gran número de personas que buscan empleo, pero la escasez de talento mencionada anteriormente no afecta a todos los puestos y categorías por igual. Es decir, con un déficit de competencias existe una brecha entre lo que el mercado laboral quiere y lo que los trabajadores demandan.

Muchas veces no se cubren estos puestos por no tener una persona adecuada al perfil que se requiere, lo que puede originar puestos vacíos durante mucho tiempo, cosa que incide mucho más en el balance de la empresa. Y esta situación de escasez se puede deber a la falta de experiencia, aunque la empresa cuente con candidatos experimentados, los avances tecnológicos cambian más rápido de lo que esas personas pueden adaptarse a las nuevas competencias que se requieren para el puesto.

En la actualidad el capital humano no solo se basa en los avances del mundo y los cambios tecnológicos, sino que se tiene que adaptar a las circunstancias y aprender lo necesario para seguir vigente en el campo laboral. Mientras que antes a lo mejor era más importante tener una formación y experiencia, ahora las empresas demandan unas aptitudes y actitudes, que permitan a los perfiles ajustarse mejor al puesto y potenciar su desempeño. De todos modos, cabe decir que el Talento Humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado.

3 LOS MODELOS DE GESTIÓN

El **Modelo de Gestión de Personas** según lo explicado por *Stein.G*¹ en el video *Gestión por Competencias*, sobre la gestión de las personas, es un modelo que supone ser unos de los aspectos más importantes de la empresa, dada su importancia en el día a día en la actividad empresarial esto viene determinado por el talento y por la cultura organizacional, la cual está directamente relacionada con el sistema de trabajo, la actitud, la motivación y el liderazgo.

Por lo tanto, la Gestión de las Personas se basará, en cuatro subsistemas de gestión:

¹Para acceder a más información. Vídeo de Internet consultado en abril del 2022.
<https://www.coursera.org/learn/gestionar-personas/lecture/Los4N/2-gestion-por>

Gestión por tareas:

- Es una metodología que ayuda a las personas a tomar decisiones y adoptar cambios en tiempo real, con el objetivo de completar con éxito cada tarea.
- Es importante que a cada integrante que forma la organización se le encargue la realización de una o varias tareas, si no se realiza esto puede ocasionar que un proyecto empresarial acabe en fracaso, debido a la falta de establecimiento de objetivos definidos para medir el progreso y la falta de disciplina al implementar la estrategia.
- Con la aplicación de esta metodología se obtienen estos beneficios:
 - o Ayuda a definir el objetivo general de toda la organización y los objetivos parciales de cada departamento.
 - o Ayuda a crear un sistema de evaluación de resultados, que supone un aumento de disciplina y motivación del personal para cumplir con las tareas asignadas.
- Realizando una comunicación eficiente en la empresa y también realizando una supervisión, este tipo de gestión hace de la colaboración la clave del logro de los objetivos.

Gestión por objetivos:

- Este modelo de gestión supone el aumento del rendimiento en las organizaciones mediante la alineación de los objetivos del personal con los objetivos de la empresa, por lo que en este caso el empresario no ordena a los trabajadores como deben realizar su trabajo, sino que este les da libertad para que actúen libremente, teniendo en cuenta que sus actuaciones deben tener como finalidad conseguir esos objetivos.
- Para aplicar este modelo se siguen los siguientes cinco pasos:
 1. Definir los objetivos de la organización.
 2. Transmitir los objetivos a los empleados, aplicar por lo tanto una comunicación descendente, es decir comunicar esto desde los altos directivos en forma de objetivos individuales a cada uno de los miembros del equipo.
 3. Supervisar el desempeño, a la vez que esto servirá para evaluar la productividad de cada trabajador.
 4. Evaluar el progreso, preparando una evaluación de desempeño para saber cuál es el progreso de cada miembro del equipo.
 5. Reconocer los logros y motivar al equipo.

Gestión por misiones:

- Este modelo de gestión se centra en la razón de ser de la compañía y con el mismo se pretende orientar los objetivos al servicio de la misión y también promover un compromiso de las personas con esta.
- Se pretende conseguir que la misión no sea un elemento secundario, sino que estructure al sistema y oriente el propio significado de lo que realmente entendemos por éxito organizacional. Entonces dirigir por misión en una organización es una forma de gestionar la empresa de forma más humana, productiva, exigente, con una mayor capacidad para orientar y dar sentido al trabajo que realizan las personas en ella.
- Con la aplicación de esta metodología se obtienen estos beneficios:
 - o Incrementar el compromiso y liderazgo de los miembros de la organización.
 - o Mejora la cooperación entre los departamentos y mejora la comunicación en los mismos.
 - o Favorece el desarrollo de la estrategia.

- Promueve la generación de ideas, el compromiso organizacional y una mayor implicación del personal.
- Incrementa la motivación y mejora el clima laboral.
- Fomenta la participación de todos los trabajadores en este modelo de gestión.

Gestión por competencias:

- Este modelo fue desarrollado por *McClellan*, surgió en la década de los 70 por la incertidumbre del rendimiento de los criterios tradicionales de selección de personal. Se comenzó a buscar otras formas de identificar a trabajadores según su rendimiento.
- El modelo se basa también en que todos los procesos de Gestión de Recursos Humanos deben de estar alineados con la estrategia de la empresa y también unificados bajo criterios basados en las competencias, a la vez que estos criterios suponen la creación de valor en la empresa.
- Según *Ruiz* (2015), se basa en evaluar las competencias específicas necesarias para cada puesto de trabajo en la organización y contempla el desarrollo de competencias adicionales necesarias, para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

4 EL TABLERO DE CONTROL

El **Tablero de Control**, es también conocido como **Cuadro de Mando Integral (CMI)** o **Tablero de Comando** o **Balanced Scorecard**, para definir esta herramienta se partirá de lo que dice el autor *Fleitman*, en su libro *“Evaluación integral para implantar modelos de calidad”* (2010). Es una metodología gerencial que permite a la empresa tener una herramienta para la planificación y administración estratégica de las empresas. Su uso principalmente es como sistema de autocontrol y mejora continua, es una herramienta que permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas. Es decir, se basa por lo tanto en criterios de medición los cuales posteriormente son traducidos como indicadores de información en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa. A la vez que facilita la toma de decisiones dentro de la empresa, ya que es un sistema de inmediata detección de desviaciones de los planes, programas y estrategias. Para así poder posteriormente decidir las medidas correctoras ante esas detecciones.

Mide el desempeño de la empresa en resultados:

- Financieros.
- Atención, relación y satisfacción de los clientes.
- Procesos internos.
- Procesos de desarrollo y conocimiento.

Los objetivos del Tablero de Control son los siguiente:

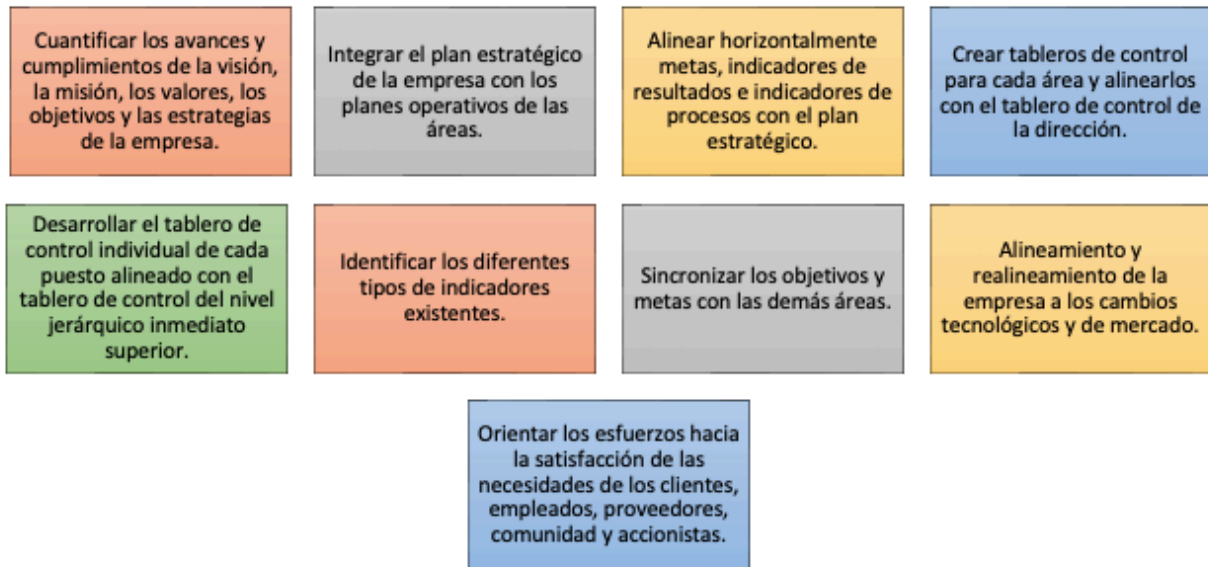


Ilustración 3 Objetivos del Tablero de Control

Fuente: Elaboración propia

Para la correcta implantación del tablero de control se debe seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar un **diagnóstico estratégico integral**: analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis.
 - Análisis del entorno: oportunidades y amenazas.
 - Análisis interno: fortalezas y debilidades.
2. Desarrollar el **plan estratégico estableciendo criterios de medición e indicadores**: para ello se diseñarán indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas, cada uno individualmente debe de tener metas y acciones definidas para alcanzarlas.
3. **Informar a los trabajadores** acerca de la estrategia, del objetivo, del funcionamiento y de los beneficios del tablero de control.
4. **Alinear horizontal y verticalmente los objetivos de las diferentes áreas dentro de la empresa.**
 - Verticalmente: entre la estrategia de creación de valor y la actividad diaria de todos los integrantes de la empresa.
 - Horizontalmente: sincronizar los procesos internos y los externos hacia la consecución de la estrategia y satisfacción de todos los actores, clientes, empleados, proveedores, directivos y accionistas.
5. **Enfocar a los directivos y sus colaboradores hacia los objetivos estratégicos**, a través de sistemas de evaluación del desempeño.

6. Utilizar **matrices de contribución** para alinear y priorizar.
7. **Sincronizar metas a lo largo de la cadena de suministro**: es decir de los distintos procesos involucrados en la acción de satisfacer las necesidades del cliente, bien sea por medio de bienes de consumo o servicios.
8. **Sincronizar metas a lo largo de la cadena de valor**: comprende los pasos que llevan un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución.
9. Realizar un **cascaeo de alineamiento multinivel**: para ello se vincularán las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, con esto se asegura que llegue a todas las personas de la misma, para que así tomen decisiones y actúen con el fin de lograr la visión, objetivos y metas de la empresa.

El Tablero de Control en los Recursos Humanos, se plantea con el objetivo de recabar cuáles son los principales factores que afectan a la empresa y para corregir los desvíos que se produzcan. También permite un análisis rápido del estado de la empresa y de cada aspecto de esta, para incluir un estudio tanto evolutivo del mismo cómo un estudio estratégico.

Viendo por lo tanto la importancia de este tablero, se aprecia que es una herramienta muy necesaria para la dirección y la gerencia de una empresa, incluso para hacer diferentes análisis y correcciones de los resultados y las estrategias que se implantan en la organización, para ello se reunirán los principales indicadores que permiten obtener esa información necesaria para después regular el estado de la empresa. Es decir, se puede resumir en una frase, *es un sistema que permite a la empresa formalizar un recorrido de información, para poder sintetizar la situación por la que atraviesa la gestión del capital humano de la misma.*

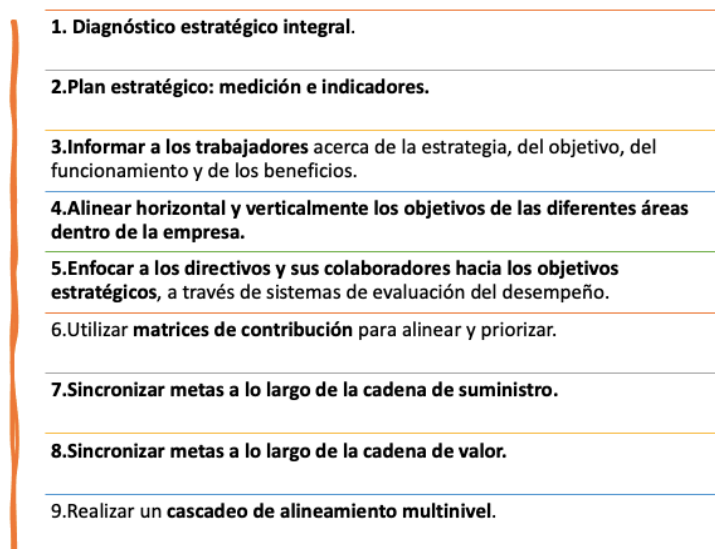


Ilustración 4 Procedimiento para elaborar el Tablero de Control

Fuente: Elaboración propia

5 LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para conocer los procesos de la Administración Estratégica de la Gestión del Capital Humano, se partirá del blog que tiene para sus alumnos la profesora *Ávila (2018)*.

Es un proceso mediante el cual se establecen estrategias en relación con el personal para lograr objetivos organizacionales, por lo que su finalidad es prevenir la fuerza laboral y el talento humano suficiente, para poder lograr tanto la misión como la visión de la organización. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que estos procesos tienen una relación muy estrecha, es decir que unos penetran en otros y a la vez tienen mucha influencia en los demás. Entonces se puede dar el caso de que cada proceso tiende o bien a favorecer o a perjudicar a los demás, cuándo es bien o mal utilizado. El objetivo es un equilibrio entre todos, para el buen funcionamiento. Partiendo de esto, la autora divide este proceso en seis apartados.

- I. **El proceso para integrar personas:** se puede llamar también proceso para proveer o abastecer personas, cuyo objetivo principalmente es incluir nuevas personas en la empresa a través del reclutamiento y selección del personal.
- II. **El proceso para organizar a las personas:** en este se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, para que esto les sirva de orientación y acompañe a su desempeño. Incluye lo siguiente:
 - Diseño organizacional y de puestos.
 - Análisis y descripción del puesto.
 - Colocación de las personas.
 - Evaluación del desempeño.
- III. **El proceso para recompensar a las personas:** se pretende incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales a través de recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.
- IV. **El proceso para desarrollar a las personas:** para poder capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Esto implica: la formación, el desarrollo y la administración del conocimiento del trabajador.
- V. **El proceso para retener a las personas:** con este proceso se pretende mejorar las condiciones ambientales y psicológicas para las actividades de las personas, de tal forma se intenta mejorar el clima, aumentar la disciplina organizacional, mejorar la cultura, mejorar la calidad de vida y la mejora de las relaciones sindicales dentro de la empresa.
- VI. **El proceso para auditar a las personas:** como último proceso se implanta una auditoría dentro de la organización, cuyo objetivo es realizar un cierto seguimiento y control de las actividades que realizan los trabajadores en la organización y posteriormente verificar los resultados obtenidos para hacer ajustes.

6 LA GESTIÓN DEL TALENTO CON EL COVID-19

6.1 Contextualización de la situación

El Departamento de RRHH continuamente tiene que hacer un enorme esfuerzo para adaptar su Gestión del Talento Humano al entorno, ya que el entorno está continuamente cambiando. Por ello se quiere generar constantemente una ventaja competitiva, siendo los más rápidos en adaptarse en un mundo empresarial en el que continuamente está creciendo el Área de RRHH. En base a esto se puede decir que tienen que ser más ágiles, flexibles y más rápidos en dar una respuesta al medio debido a los continuos cambios del mercado que hemos mencionado anteriormente. Por lo tanto, se aprecia que los procesos tradicionales que se utilizaban para la identificación del potencial del talento son demasiado lentos y obsoletos, debido al creciente aumento del uso de las tecnologías y también la necesidad de agilizar los procesos de identificación del potencial, por ello es preciso optimizar y rentabilizar la tecnología social poniéndole hincapié en la identificación del talento.

Debido a la situación pandémica originada por el COVID-19, las empresas tuvieron que adaptarse lo más rápido posible para poder mantener su negocio. Con ello tuvieron que adaptarlo creando **nuevas formas de trabajo, nuevas acciones para adaptarse a la situación, nuevas prioridades y adaptarse al uso de las nuevas tecnologías**. Es decir, este apartado sintetiza los aspectos clave ante esta situación dados por las empresas, teniendo en cuenta que todos han puesto su foco de atención en la **reducción de costos y sobre todo centrándose en el capital humano donde se busca principalmente la salud de las personas**.

Por lo tanto, en este apartado se realizará primero un análisis de diversa información, centrándose en el informe sobre *“Prácticas de RRHH en tiempos de COVID-19” de agosto de 2020 de KPMG*². Para primero tener un marco teórico y posteriormente (CAPITULO III. PARTE EMPÍRICA) ver las similitudes en cómo se ha visto influenciada por esta “nueva situación” las Oficinas de Ibercaja en Zaragoza, a través del análisis, implantación e interpretación de un cuestionario a los trabajadores de esta y una entrevista semiestructurada a una subdirectora de una de las oficinas de la mencionada empresa.

Durante estos meses el teletrabajo se ha instaurado como la nueva forma de trabajo, ya que fue la única opción para que las empresas pudieran seguir en funcionamiento. En base a ello las tecnologías crearon nuevas modalidades de trabajo, muchas de estas se vieron sustituidas y también crecieron nuevos puestos de trabajo. Los resultados del informe muestran cómo uno de los mayores cambios fue que el teletrabajo antes se consideraba un beneficio organizacional, el cual podía utilizarse como un elemento clave en el proceso de atracción y retención del talento humano, les generaba a las empresas una estrategia de innovación al utilizar estas técnicas frente al resto. Mientras que ahora se ha convertido en una necesidad y forma parte de la continuidad del negocio, por lo que podemos decir que esta modalidad *“llegó para quedarse”*.

² Para más información acerca del informe Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf

De ahí que las empresas han tenido que implementar una reducción de costes, para poder recuperar todas las pérdidas sufridas en estos meses, también esto supone la reducción en costes hacia el futuro, es decir para poder mantener la sostenibilidad del negocio. A esto se le suma la atención de la salud integral (física, emocional y mental) del personal, mientras que antes no se le daba tanta importancia, actualmente se presenta como un tema prioritario en las organizaciones. Muchas empresas han tomado decisiones que busquen la salud financiera de la organización, pero con igual importancia buscan la salud del personal, para esto es fundamental los protocolos de salud y seguridad.

6.2 El aumento de la comunicación interna y transparente, durante la pandemia

El estado de alarma se declaró en marzo de 2020, supuso un confinamiento domiciliario, sin poder salir, ni poder ir a trabajar etc. Todo esto iba más allá de todas las medidas y cambios sanitarios del momento. La comunicación en las empresas fue un elemento primordial para poder superar esos meses, en los que la sociedad estuvo en esa situación, es decir para poder mantener el negocio estable. Aunque muchas no supieron adaptar su capital humano a la situación, ya que no estaban preparadas para ello, lo que llevó a muchos negocios a quebrar.

La comunicación corporativa fue una de las medidas más usadas y recomendadas durante el estado de alarma y la cual se sigue implantando aun durante la pandemia. Por ello las empresas como solución imparten un **liderazgo transparente por parte de los altos directivos**, este liderazgo transparente busca promover un ambiente saludable en la organización, a la vez que busca generar confianza, seguridad y promover un compromiso ante la situación desconcertante en el medio.

Por consiguiente, la comunicación social en las empresas fue primordial en esta etapa, puesto que de un día para otro las empresas tuvieron que cambiar su actividad de forma presencial a implementar medidas y protocolos que permitirán a los trabajadores desde su casa teletrabajar. También suponía tener que realizar sus tareas desde casa lo que originó un cambio en las rutinas laborales, estas tuvieron que ser modificadas y adaptadas para realizarse a través de las pantallas. Así pues, la comunicación ha sido clave en los empleados, ya que cualquier medida sanitaria o social afecta también al ámbito laboral, por ello las empresas en estos meses han reforzado sus canales de comunicación interna.

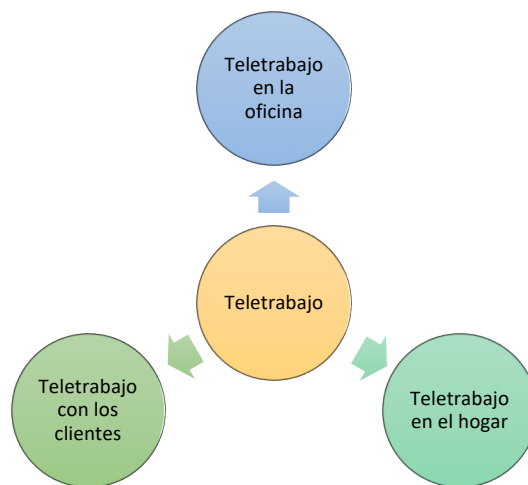


Ilustración 5 El nuevo teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

6.3 El aumento del compromiso de los colaboradores

A continuación, en base al informe mencionado antes de *KPMG*, se pondrán ejemplos de indicadores que pueden servir de ayuda a los empresarios si los involucran en su fuerza laboral.

- **Comprender la organización:** la información en la empresa es un factor clave para poder gestionar la incertidumbre y poder plantear soluciones ante esta, por ello el empresario debe tener muy en cuenta lo que los trabajadores están sintiendo y pensando en cada momento para poder adaptarse ante cada situación.
- **Fortalecer los valores de la organización:** es muy importante reforzar los valores de comportamientos positivos de la organización y alinearlos con los valores de los trabajadores.
- **Brindar una perspectiva saludable del teletrabajo:** el empresario debe desarrollar programas y medidas de bienestar adaptadas a las necesidades de los trabajadores, enfocarlas sobre todo a su productividad y compromiso con la organización.
- **Capacitaciones:** ofertas de entrenamientos y capacitaciones en diversos temas, como salud mental, manejo del estrés, bienestar laboral, estilos de liderazgo entre otros.

6.4 El impacto de la situación en la cultura organizacional

En base al artículo publicado por *Navarro (2020)*, se extrae la rápida e inesperada evolución del COVID a nivel mundial y las consecuencias económicas derivadas de la paralización de la actividad en las organizaciones. Supuso para los agentes económicos, la demostración de la capacidad de respuesta que tenían ante estas situaciones adversas y sobre todo para adaptarse a ellas.

Por ello como dice esta autora *“es hora de sumar esfuerzos y mostrar solidaridad para tratar de minimizar las consecuencias de un daño que va a ser ineludible, es hora de aprender a ser resilientes”*. Es decir, ser **resilientes**, ser capaces de adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos. Por lo cual todo esto supone:

- Que las organizaciones están impulsando un nuevo estilo de liderazgo más responsable y transformador.
- La continua y cambiante adaptación al contexto de pandemia, sobre todo a los cambios en el ámbito laboral, la comunicación, los productos y servicios.
- La digitalización ha sufrido un cambio radical, la crisis sanitaria ha obligado a muchas empresas a ponerse al día de manera forzada, pero la mayoría siguen sin tener un desarrollo digital óptimo. Además, ha supuesto la digitalización de las tareas y de los puestos de trabajo, por ello la formación en este ámbito está jugando un papel importante, ya que los empresarios están fortaleciendo su

capital humano desarrollando nuevas competencias en los trabajadores, lo que supone a su vez una continua lucha por retener, motivar e involucrar al personal en la organización.

La misma ha supuesto para mucha gente más dificultades que ventajas, lo que puede condicionar a que los trabajadores se sientan menos identificados con la organización, al sentirse en desventaja frente a otros compañeros que tengan más facilidades al disponer de conocimientos tecnológicos, ya que estos tienen un mayor valor para la empresa. Por lo tanto, una empresa que aporte una mayor formación y facilidades de desarrollo de competencias digitales a sus trabajadores, tendrá una ventaja competitiva añadida frente a otras empresas.

- El propósito corporativo se entiende como la herramienta más poderosa de transformación masiva y de alineamiento organizativo. La empresa por lo tanto debe hacer un análisis de su personal actual y del futuro, para identificar:
 - sus motivadores principales
 - sus necesidades
 - sus prioridades
- La gestión de la reputación organizacional, se convierte en un elemento fundamental para implantar un ambiente de trabajo favorable entre los integrantes. La organización creará las bases para la presencia en sus filas de aliados comprometidos con el objetivo y que ayuden en la gestión de crisis.

6.5 El nuevo rol de Recursos Humanos

La situación actual causada por la pandemia tiene repercusiones tanto inmediatas como a largo plazo en la empresa, en especial en los recursos humanos. Estos son algunos aspectos que han influenciado en la organización y que han supuesto cambios organizacionales para la misma:

- Para aumentar la eficiencia de la organización y proporcionar una reducción de los costes, las organizaciones tuvieron que **reajustar el espacio físico de trabajo** en consecuencia del confinamiento, se produjo el movimiento de la fuerza laboral de las oficinas al hogar. En un principio se pensaba que era algo temporal, pero con el transcurso del tiempo se ha vuelto algo permanente. Por lo que las empresas tendrán que adaptarse continuamente a las necesidades del personal, para eso desarrollan equipos de trabajo más ágiles, colaborativos y con un mayor liderazgo empático para apoyar al capital humano a adaptarse a través de las acciones necesarias a la nueva realidad.
- Las organizaciones han **rediseñado la forma de proporcionar incentivos** al capital humano en la empresa para adaptarse a las nuevas necesidades.
- El **Departamento de RRHH** diseñará un **papel más visionario** que facilite la innovación de áreas de mayor necesidad utilizando técnicas de innovación, para utilizar nuevas formas de gestionar el talento en favor de experiencias modernizadas y personalizadas.
- Las organizaciones deberán también **reajustar sus procesos de medición del desempeño**, tanto de forma individual como colectiva, en un entorno donde el trabajo es principalmente virtual, por ello

se debe optimizar el uso de herramientas digitales y ajustar los indicadores para que puedan medir el desempeño y la productividad de los mismos.



Ilustración 6 Nuevas acciones de los RRHH

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III. PARTE EMPÍRICA

En este capítulo se muestra la metodología que se ha seguido en el estudio empírico del presente Trabajo Fin de Grado, cuyo principal objetivo ha sido analizar cómo se han tenido que adaptar los Recursos Humanos, en concreto el capital humano de la empresa Ibercaja por el COVID-19. Para poder conocer más a fondo como les afecto la situación que tuvieron que afrontar y en la cual siguen actualmente por la pandemia mundial.

La técnica de obtención de información utilizada ha sido primero una entrevista en profundidad semi estructurada a la subdirectora de una de las oficinas de la empresa Ibercaja. El primer paso fue delimitar el guion de la entrevista para tener unas pautas que seguir y no dejar ninguna información pertinente sin preguntar, aunque al aplicarlo resulto ser una mera guía, ya que se alteró el orden de las preguntas en función del desarrollo de la entrevista, además de que se añadió una pregunta adicional para concretar y detallar más alguna información. La duración que se estimó en un principio fue de una hora, pero la entrevista duró más del tiempo marcado, es decir 1 hora 15 minutos. La forma de llevar a cabo la entrevista fue realizando una entrevista presencial en una cafetería, en la cual la entrevistada iba contestando las preguntas con total libertad. Después, iba realizando anotaciones acerca de cada respuesta para recabar información.

Las fases que se llevaron a cabo durante la recogida de información pertinente para la investigación fueron:

1. Presentación de la entrevistada y saludo inicial.
2. Presentación de la finalidad de la entrevista.
3. Presentación breve del tema.
4. Solicitud de permiso para ir apuntando información mientras contestaba.
5. Lectura de las preguntas y anotaciones pertinentes de las mismas.
6. Agradecimiento por la participación y despedida.

Posteriormente la otra técnica empleada para la obtención de información ha sido un Cuestionario de Google de 25 preguntas, llamado *El Capital Humano Ante la Nueva Realidad*.

Las fases que se han llevado a cabo durante la recogida de la información pertinente, para la investigación fueron:

1. Elaboración del cuestionario.
2. Revisión del mismo por la tutora y codirectora.
3. Publicación del cuestionario en Google.
4. Envío del enlace para contestarlo.
5. Recogida de información después de un mes de haberlo publicado.
6. Análisis de los resultados.

A continuación, en los subapartados siguientes se analizará los resultados obtenidos tanto en el cuestionario como en la entrevista, tomando como referencia la información expuesta en el Marco Teórico (LA GESTIÓN DEL TALENTO CON EL COVID-19)

1. ENTREVISTA

1.1 Análisis de la entrevista

El objetivo de realizar esta entrevista ha sido el de obtener una información más detallada de cómo ha afectado la situación del COVID-19 al capital humano de las oficinas de Ibercaja, por ello he decidido entrevistar a la subdirectora de una de esas oficinas para que proporcionará una perspectiva acerca de este tema. Tras evaluar el perfil de la persona que se quería entrevistar, esta persona se ajusta bastante al enfoque que se pretendía dar con el objetivo de dicha entrevista. Ya que se ajusta a las siguientes características:

- Forma parte de la plantilla de las oficinas de la empresa Ibercaja.
- Tiene un cargo importante dentro de la misma empresa (subdirectora).
- Es mujer, por lo que facilita el dar una visión acerca de la conciliación familiar desde su perspectiva como mujer.
- Dispone de una antigüedad de más de 30 años.
- Ha realizado e impartido varios cursos de formación desde el confinamiento.
- No tuvo que dejar de trabajar como consecuencia del confinamiento domiciliario.

Tras realizar una entrevista de 16 preguntas semiestructuradas (1. ANEXO 1 PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA) a la subdirectora y analizarla, a la vez que comparándola con la información extraída de lo explicado en los anteriores epígrafes sobre cómo ha afectado esta “nueva situación” al capital humano, se han podido obtener las siguientes conclusiones:

La entrevistada considera que a lo largo del año ha tenido que “anteponer la realización de tareas laborales fuera de su jornada laboral a realizar otras tareas”. Un ejemplo sería la cantidad de cursos de formación que han tenido que realizar, estos siempre han sido fuera del horario laboral, lo que le ha supuesto tener que dejar de hacer cosas de su vida cotidiana o superponerlas a estas.

A pesar de haber sufrido un confinamiento domiciliario por consecuencia del COVID-19, ella “no tuvo dificultades para concentrarse en el trabajo”, ya que considera que “durante estos meses todo fue mucho más fácil y no tenía la presión de cada día en la realización de su trabajo, comparándolo a cuando estaba en la oficina trabajando”. Pero a pesar de ser todo esto mucho más fácil, en todo momento tenía muchas ganas de volver a la normalidad para poder estar con el resto de sus compañeros. Considera que el “contacto entre los trabajadores y el trato diario entre ellos es algo fundamental en este trabajo”, les ayuda a aumentar el rendimiento dentro de la oficina, ya que se sienten más respaldados entre ellos. Pero debido a esta situación todo el mundo está más irascible, al tener que estar de cara al público cada día, se ha vuelto más duro y complicado por esta situación.

Algo que me sorprendió fue la respuesta que me dió cuando le pregunté si disponía de apoyo dentro de la empresa para comunicar si sufría estrés a consecuencia de esta pandemia, su respuesta fue que “no se recibía ningún tipo de apoyo a consecuencia de esta situación, sino que solo hay dos posibles opciones: o se está de baja o el trabajador tiene que estar al 100 % en el trabajo”, desde su punto de vista y experiencia cree que en este aspecto no existe un término medio, por lo que tienen que rendir siempre al máximo para que el servicio que le proporciona al cliente sea el mejor posible.

Respecto al tema de las adaptaciones que tuvo que hacer la empresa en el uso de dispositivos tecnológicos, la formación tecnológica por parte de la empresa fue muy básica y fue en el horario de oficina, aunque la misma considera que “cuando más ha aprendido sobre aspectos tecnológicos fue en el día a día, no con esa formación que les dieron”.

También cabe decir que su empresa durante la pandemia no estaba preparada para todas estas adaptaciones tecnológicas, los equipos que les proporcionó la empresa fueron a raíz del transcurso de toda esta situación, es decir que llegaron tarde, por lo que tuvieron que utilizar los que disponían cada uno en su casa, incluso muchos compañeros tuvieron que comprarse aparatos tecnológicos o contratar más internet para adaptarse a la situación y no encontrarse en desventaja frente a otros trabajadores. A raíz de esta información decidí improvisar e introducir una pregunta acerca de esos nuevos aparatos tecnológicos que tuvieron que comprar, si luego la empresa se los remuneró o no y la entrevistada me respondió a esto con un “no” rotundo, la empresa luego no devolvió el dinero que habían invertido para poder adaptarse a la situación tecnológica. Además, la empresa no les instaló ningún tipo de programa informático en su dispositivo de trabajo para controlar su jornada laboral. Al igual que hemos analizado en los párrafos anteriores de que muchos trabajos habían sido sustituidos por máquinas, ella aclaró que si no rendía lo suficiente “no tenía miedo a ser reemplazada por una máquina”.

Mientras que, en el informe analizado anteriormente (LA GESTIÓN DEL TALENTO CON EL COVID-19) a raíz de esta situación muchas empresas han incrementado el volumen de tareas, en esta empresa la entrevistada aclara que la posibilidad de permanecer siempre conectado “no le hace tener un incremento en el volumen de tareas, sino más bien que le ayuda adelantarse trabajo”. Ya que pueden hacer muchas tareas desde cualquier dispositivo tecnológico. La utilización de la tecnología en estas tareas les permite estar conectados desde muchos puntos diferentes, permitiéndoles en cualquier momento poder realizar su jornada laboral que antes solo podían hacer yendo a la oficina, al igual que permite adaptarse a diversas situaciones personales que les impiden ir a trabajar, es decir les permite estar conectados en todo momento utilizando un dispositivo tecnológico conectado a internet.

Además, el capital humano de las oficinas no se ha visto afectado por un incremento excesivo en reuniones individuales o en equipo de trabajo como consecuencia de la separación física, ya que con anterioridad a esto siempre habían tenido muchas reuniones, sin embargo, ahora es más fácil el poder realizarlas. Pero si que se ha facilitado su realización porque ahora disponen como uso la plataforma de *Microsoft Teams*³. Esta plataforma que les permite el poder hacer reuniones tecnológicas, no ha sido solo una solución que ha sido llevada a cabo durante el confinamiento, sino que “ha venido para quedarse e instaurarse en la empresa”. Ya que les facilita el poder reunirse con muchos compañeros de distintos sitios con una mayor facilidad. Por ello la entrevistada concluye que toda la digitalización que se ha implementado en su oficina ha sido una “medida para mejorar la situación en la misma”, ya que estos nuevos medios los pueden usar en su casa o en cualquier lugar y facilitarles así el trabajo. Sin embargo, mucha gente los utiliza porque pueden reducir el volumen de tareas que realizan en la oficina.

Asimismo, el capital humano se ha visto influenciado por esta situación del COVID-19 en muchas de las actividades que realizaban los trabajadores en las oficinas, ahora las pueden realizar a través de aparatos tecnológicos, lo que les facilita la conciliación de la vida laboral y familiar.

³ Videoconferencia, reuniones, llamadas. Microsoft Teams <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-teams/group-chat-software>

También la entrevistada considera que en su oficina “no se han producido un mayor número de despidos, pero sí que muchas personas han tenido que realizar cursos de formación y adaptación para saber utilizar esas herramientas tecnológicas”, medidas que se han llevado a cabo para poder adaptar las actividades que antes realizaban en la oficina presencialmente, sobre todo a la hora de ofrecer los distintos servicios a los clientes que ahora se realizan desde:

- la página web
- aplicaciones del móvil
- atención al cliente por teléfono
- correo electrónico

En todo momento han tenido que realizar cursos de formación para tener una mejor formación en diversos aspectos de actividades de banca, para poder generar una ventaja competitiva frente a otras empresas que se dedican a lo mismo. La entrevistada cree que una de las ventajas competitivas que dispone Ibercaja frente al resto, es “generar un mejor trato al cliente, más personalizado y una mayor satisfacción en el día a día con los servicios que prestan a este”. Es muy importante reforzar los valores de comportamientos positivos de la organización y alinearlos con los valores de los trabajadores y clientes.

2. CUESTIONARIO

2.1 Análisis del Cuestionario

Para realizar este cuestionario llamado *El Capital Humano Ante la Nueva Realidad*, se ha utilizado el soporte de “Cuestionarios de Google” y se ha facilitado a los trabajadores el poder realizarlo a través de un enlace que se les hacía llegar por correo electrónico. Se ha dividido en varios apartados, el primero habla de datos sobre la persona, el segundo se ha situado en el marco temporal antes de la pandemia del COVID-19, el tercero durante el estado de alarma y el último cuarto apartado de preguntas se ha referenciado al momento actual de la pandemia (meses de marzo-abril 2022). Para ello se han realizado 25 preguntas (3.ANEXO 3 REPUESTAS DEL CUESTIONARIO) y el número de respuestas total obtenido ha sido el de 50 personas que trabajan en las oficinas de Ibercaja. Primero voy a analizar cada pregunta, las cuales las he vuelto a dividir a su vez en bloques de respuestas, es decir en seis bloques, analizaré los resultados obtenidos realizando un análisis crítico y profundizado de los mismos.

Analizando los resultados obtenidos de las cuatro primeras preguntas del **primer bloque** de respuestas, se ven las mismas representadas en los cuatro primeros gráficos del anexo, en los cuales se recogen datos más personales de los trabajadores. Como resultado de estos podemos sintetizarlos en que, las personas que han contestado este cuestionario pertenecen a las oficinas de Ibercaja y la mayoría son mujeres, un 68 % frente a un 32 % de las respuestas que han sido contestadas por hombres (**gráfico 3 ANEXO 3**).

La franja de edad predominante ha sido la de 50-57 años con un 66 %, seguida de la de 42-49 años con un 24 %, luego la de 57-64 años con un 6 % y en minoría han sido la de 18-25 años y la de 26-33 años en las cuales ha habido solo una persona en ambas (**gráfico 1 ANEXO 3**). Los estudios que tienen las personas que han respondido al cuestionario, la mayoría han realizado un Grado Universitario con un 68 %, un 12 % un Grado Medio y un 10 % un Grado Superior y Estudios de Bachillerato (BUP) + COU (**gráfico 2 ANEXO 3**). De las cincuenta personas que han respondido podemos observar que la antigüedad predominante, es decir el porcentaje más alto es la antigüedad de 32 años, seguida de la de 25 años y la persona con mayor antigüedad en la empresa lleva en la misma 38 años (**gráfico 4 ANEXO 3**).

En base a los resultados de las siguientes preguntas del **segundo bloque**, se puede obtener como conclusión del **gráfico 5 ANEXO 3**, que antes de la pandemia del COVID-19 las dos opciones predominantes han sido la comunicación con el resto de compañeros utilizando algún soporte tecnológico y los cursos de formación para aprender a utilizar las tecnologías, mientras que las dos opciones que menos han sido seleccionadas, han sido la opción de ayudas psicológicas causadas por el trabajo y la opción de adaptación del horario para conciliar la vida laboral y familiar. Y esto es debido a que previamente a esta situación de la pandemia, no se han visto influenciados apenas en tener que hacer uso de ellas como ha podido ser a raíz de esta situación.

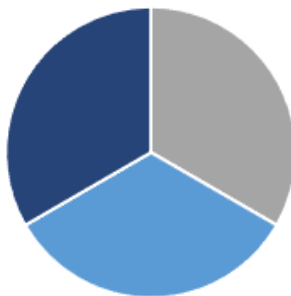
En relación con el nivel de satisfacción del **gráfico 6 ANEXO 3** con la formación tecnológica proporcionada a los trabajadores antes de la pandemia, se puede decir que los trabajadores se sienten más o menos satisfechos, considerándose el valor predominante el número tres, que se encuentra en la mitad de la escala de satisfacción, esta va del 1 al 5 desde muy mala satisfacción a muy buena satisfacción respectivamente.

Según los resultados obtenidos en el anterior bloque de respuestas en este **tercer bloque**, se determina que, durante el estado de alarma, en esta empresa un poco más de la mitad de las personas no tuvieron que dejar de trabajar a consecuencia de la situación y medidas sanitarias a la que estuvieron expuestos en esa época (**gráfico 7 ANEXO 3**). La opción más seleccionada de los trabajadores que tuvieron que dejar de trabajar a consecuencia de esta situación, ha sido la de las personas que tuvieron que dejar de trabajar entre una y dos semanas, con lo cual en base a esto podemos decir que en esta empresa no tuvieron que paralizar mucho su actividad, ya que por diversas causas pudieron mantener a sus trabajadores conectados al trabajo a través del teletrabajo. Es un dato bastante sorprendente ya que cómo hemos podido analizar en el informe del apartado LA GESTIÓN DEL TALENTO CON EL COVID-19, muchas empresas tuvieron que paralizar su proceso productivo o el de prestación de servicios porque no tuvieron una capacidad de respuesta tan rápida para adaptarse a la nueva situación con el teletrabajo.

Relacionando esto con los **gráficos 8 y 9 ANEXO 3**, se puede decir que el 84 % de las personas que no tuvieron dificultades para compaginar su trabajo con su vida personal, no sufrieron problemas de desconexión digital y de ese 16 % que si tuvieron problemas para compaginar su trabajo fue debido a las siguientes causas:

- Falta de medios para trabajar desde casa.
- Responsabilidades con sus hijos/familiares.
- Problemas para desconexión digital de forma voluntaria, porque se sentían muy comprometidos con la realización de su trabajo.

16% DIFICULTADES DE ADAPTACIÓN



- falta de medios para trabajar desde casa
- responsabilidades con sus hijos/familiares
- problemas para desconexión digital de forma voluntaria, porque se sentían muy comprometidos con la realización de su trabajo

Ilustración 7 Representación gráfico 9

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se ha analizado antes de la pandemia en este **cuarto bloque**, se extrae del **gráfico 10 ANEXO 3** que la mayoría de los trabajadores que ya habían tenido acceso previamente a cursos de formación para adaptarse a las tecnologías, relacionando este grupo de personas con la respuesta de si tuvieron dificultades tecnológicas para adaptarse las nuevas tecnologías durante el estado de alarma (coinciden las personas en ambas respuestas), se ha obtenido que 19 personas (puntuación 1), han respondido que no experimentaron ninguna dificultad de adaptación, ya que estos ya disponían de una ventaja tecnológica frente a aquellos que no habían tenido ese tipo de formación.

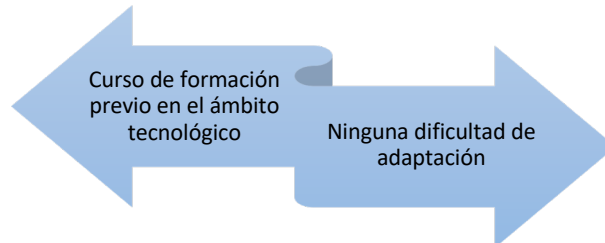


Ilustración 8 Consecuencias de formación tecnológica

Fuente: Elaboración propia

En base al **gráfico 11 ANEXO 3**, un 76 % de las personas que han respondido a la pregunta de si su empresa estaba preparada tecnológicamente para adaptarse al teletrabajo cuando se declaró el estado alarma, han respondido como que no, pero a pesar de no estar adaptados al teletrabajo gracias a la formación que tenían previa a esta situación en el ámbito tecnológico, la mayoría no tuvieron que dejar de trabajar. Aunque casi la mitad de las respuestas que refleja el **gráfico 7 ANEXO 3**, un poco menos de la mitad sí que tuvieron que dejar de trabajar. Es decir que analizando individualmente la respuesta seleccionada de esas personas que han tenido acceso a formación tecnológica, coincide en que han sido las mismas personas que han respondido que no tuvieron dificultades para trabajar.

El **quinto bloque** de respuestas está referenciado en el marco temporal durante la pandemia del COVID posterior al estado de alarma. Comparando estas opciones con las del segundo bloque, podemos observar en el **gráfico 12 ANEXO 3**, que las opciones que predominan son con un 86 % las reuniones online y con el mismo porcentaje la comunicación con el resto de los compañeros trabajo con algún soporte tecnológico, ambas opciones se han visto influenciadas por la digitalización la cual ha sufrido un cambio radical debido a la crisis sanitaria, la misma obligó a la empresa a ponerse al día de manera forzada. Pero como se puede apreciar con los resultados de estos datos, es que se ha producido una digitalización de las tareas en las oficinas y también de los puestos de trabajo en Ibercaja.

Un 72 % de las respuestas del **gráfico 13 ANEXO 3**, han realizado algún curso de formación recientemente y los cursos de formación han sido de:

- Formación en seguros.
- Formación en gestión para resolución de conflictos por acoso.
- Formación en aspectos financieros.
- Formación en finanzas y contabilidad.
- Formación sobre mercados y uso de instrumentos financieros.
- Formación sobre la Ley Reguladora de los Contratos de Crédito Inmobiliario.
- Formación en actualización de conocimientos.
- Cursos de red.

- Certificaciones de cursos de inglés.
- Cursos de desafío digital.
- Curso de subdirector/a de oficina.
- Formación en uso de la aplicación *Teams*.
- Formación en blanqueo de capitales.
- Formación de rectificación del título de asesor/a financiero.
- Formación para actualizar diversos conocimientos.

Y en relación con el nivel de satisfacción del **gráfico 14 ANEXO 3** con la formación que les proporciona la empresa actualmente, se puede decir que los trabajadores se sienten bastante satisfechos considerando el valor predominante el número cuatro, situándose por encima de la mitad de la puntuación en la escala de satisfacción.

Para terminar en el **sexto bloque** de respuestas y último, podemos concluir (**gráfico 15 ANEXO 3**) con que consideran que no se han incrementado el número de despidos en su empresa por la nueva situación actual, con un 66 %. Este porcentaje es un poco más de la mitad de las personas que han respondido, mientras que un 22 % cree que sí y un 12 % se sitúan en un punto medio entre estas dos primeras opciones.

Las medidas que ha tenido que tomar la empresa para adaptarse a la nueva situación, consideran que dificulta a los clientes (**gráfico 16 ANEXO 3**), ya que como se puede apreciar en la entrevista anterior a la subdirectora de la oficina, los trabajadores tuvieron que adaptar su jornada laboral a la situación de la crisis sanitaria utilizando la tecnología en su trabajo. Con lo cual tomando en cuenta esto, el servicio que se le ofrece actualmente al cliente no es un servicio presencial, sino que es semipresencial intercalando el atender a los clientes en un horario restringido en las oficinas para limitar el número de visitas y contacto adaptándose a las medidas sanitarias, con la ayuda que ofrecen a los mismos de forma telemática utilizando un aparato tecnológico como lo es un teléfono móvil u ordenador. Se considera que la tecnología por lo tanto les ayuda en su trabajo, (**gráfico 17 ANEXO 3**) ya que les permite adaptar sus tareas a las nuevas demandas tecnológicas del mercado de la banca, aparte de ayudarles a conciliar su vida laboral y familiar, pueden hacer su trabajo diario o adelantarse el mismo simplemente utilizando un dispositivo tecnológico.

Pero a pesar de todo esto, una de las causas de que hayan disminuido los clientes según lo que consideran los encuestados (**gráfico 18 ANEXO 3**), es que, si comparan su empresa con otras dedicadas a la actividad bancaria, un 52 % de las personas consideran que han ganado ventajas competitivas respecto al resto y un 48 % de las personas considera que la empresa ha perdido ventajas competitivas (**gráfico 19 ANEXO 3**). Estos porcentajes se encuentra prácticamente muy igualados y es debido a que la situación actual es tan desconcertante, que realmente no saben con exactitud en qué posición competitiva se encuentran dentro del mercado, las empresas tienen que adaptarse constantemente a las nuevas demandas y a los continuos cambios que se producen por dicha situación a nivel mundial. Por eso la empresa quiere generar como ventaja competitiva, el proporcionar un servicio más satisfactorio al cliente siendo por lo tanto más individualizado a la vez. Les permite adaptarse a cada situación en particular, para producir una mayor satisfacción en el día a día. El hecho de adaptar su servicio a cada cliente y no prestar un servicio generalizado, hace que los servicios que prestan sean más exclusivos y se encuentren por encima del que ofrecen el resto de las empresas que se dedican a lo mismo.

Las respuestas de la pregunta de si su trabajo ha sufrido transformaciones y cambios debido a la pandemia representadas en el **gráfico 20 ANEXO 3**, un 48 % de personas piensan que no y un 52 % piensa que sí, se puede apreciar que los porcentajes están muy igualados como pasa en la anterior pregunta, se podría deducir que es debido a los continuos cambios que está sufriendo la empresa en el entorno actual tan desconcertante en el que nos encontramos. Pero a pesar de ser tan desconcertante un 74 % las personas no tienen miedo a que le sustituyan en su puesto (**gráfico 21 ANEXO 3**).

Y como última pregunta que resume un poco todo, los trabajadores consideran que los objetivos de la empresa han cambiado debido a la pandemia, con un 66 % de respuestas afirmativas, **gráfico 22 ANEXO 3**. Es muy importante que los objetivos de la organización se alineen con los objetivos de los trabajadores y clientes, para crear una cultura organizacional positiva.

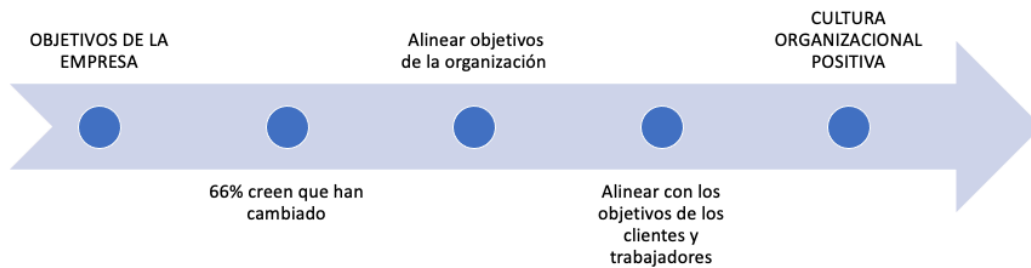


Ilustración 9 Representación gráfico 22

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Fin de Grado ha analizado la problemática a la que se ha tenido que enfrentar el capital humano en materia de Recursos Humanos, tras la llegada del COVID-19 a nuestros días. El estudio de la problemática adaptación que han sufrido las numerosas empresas ante esta situación y más concretamente el ejemplo que hemos analizado de las oficinas de Ibercaja en Zaragoza, tiene utilidad universitaria para entender mejor cómo ha evolucionado la Gestión Estratégica del Capital Humano, ya que ofrece una visión más concreta de los desafíos y obstáculos a los que se enfrenta el mismo y también sirve para todos aquellos que quieren ampliar sus conocimientos acerca de dicho tema.

Para realizar este estudio se ha fijado un objetivo general y unos objetivos específicos de los cuales hemos hablado a lo largo del Trabajo Fin de Grado, para alcanzar dichos objetivos se ha establecido previamente un Marco Teórico tratando temas como explicar lo que es el departamento RRHH, lo que supone la Gestión del Talento Humano, citar diversos Modelos de Gestión, lo que es el Tablero de Control, la enumeración de los distintos procesos de la administración estratégica y actualizando esta información con como la Gestión del Talento se ha visto afectada por el COVID-19. Para posteriormente añadir una Parte Empírica donde se ha realizado una entrevista y un cuestionario con el fin de obtener conclusiones concretas sobre esta temática en las oficinas de Ibercaja.

Una vez realizado esto y analizado toda la información pertinente, las conclusiones a las que se han llegado son las siguientes:

- En primer lugar, no se puede llegar a una conclusión exacta sobre la problemática que atraviesa el capital humano actualmente, ya que la situación pandémica no ha terminado todavía, con lo cual es una visión desde que esta se originó a mediados de febrero del 2020 hasta la información encontrada el mes de mayo del 2022. Por lo cual estos datos y tendencias pueden ser cambiados o actualizados, debido al continuo cambio que experimenta el capital humano por esta situación.
- Se ha podido apreciar que el talento humano es el principal activo de la empresa, puesto que lo que diferencia a una empresa de tener éxito a otra que no la tiene son las personas, ya que su entusiasmo, creatividad etc. No se puede ni comprar, ni copiar, ni a veces sustituir. Sus habilidades, competencias, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia, la empresa debe disponer de los mecanismos necesarios que hagan que ese valor añadido del que dispone se quede dentro de la organización.
- También cabe decir que la digitalización ha transformado el modo en el que trabajan las empresas y está influenciado constantemente a la Gestión del Talento Humano porque hoy en día existen múltiples plataformas digitales, que permiten a los RRHH gestionar sus funciones de una manera más eficaz y eficiente, lo que les supone a las empresas ahorrar en costes y en tiempo. Esto a su vez permite cubrir las demandas de una población que cada vez está más globalizada y digitalizada, si las empresas no se adaptan a estas nuevas demandas se quedan atrasadas y pierden numerosas ventajas competitivas frente al resto.
- Ante todo, hay que prestar atención a la escasez de talento humano, existen muchos puestos de trabajo en los que no se encuentra un perfil que se ajuste lo suficiente al mismo, esto nos lleva a

pensar que los conocimientos técnicos y la formación no basta para el desarrollo dentro y fuera de una organización. Es decir, existe un déficit de competencias porque hay una brecha entre lo que el mercado laboral quiere y lo que los trabajadores demandan.

- Uno de los aspectos clave durante estos meses de pandemia es el teletrabajo, este ya existía antes de esta situación, pero ahora mismo “ha venido para quedarse”, es decir antes se consideraba un beneficio organizacional el cual podía ser utilizado como un elemento clave en el proceso de atracción y retención del talento humano, por lo tanto generando a las empresas una estrategia de innovación al utilizar esta modalidad frente a otras, pero ahora mismo se ha convertido en una necesidad que forma parte de la continuidad del negocio.
- La comunicación corporativa ha sufrido un cambio, partiendo por lo tanto de un liderazgo transparente por parte de los altos directivos, se busca promover un ambiente saludable en la organización a la vez que se busca generar confianza, seguridad y promover un compromiso ante la situación desconcertante del medio.
- El objetivo de haber realizado una entrevista a la subdirectora de una de las oficinas de Ibercaja y un cuestionario a 50 trabajadores de las mismas, es que se proporcionará una perspectiva más detallada de la situación en la que nos encontramos y sobre todo que fuesen testimonios reales, acerca de cómo se ha tenido que adaptar una empresa de Zaragoza. Con lo cual podemos decir que en este caso en concreto antes de la pandemia, ya utilizaban soportes tecnológicos y realizaban cursos de formación para aprender a utilizar estas tecnologías, por lo tanto, en este aspecto los trabajadores se sienten más o menos satisfechos con el uso de dispositivos tecnológicos en su empresa antes de esta situación. Si bien cabe decir que desde el comienzo de la pandemia se incrementó la digitalización de las tareas en las oficinas y también en los puestos de trabajo, estas personas disponían de una ventaja competitiva frente a aquellos que no han tenido este tipo de formación, lo que supuso que la mayoría de ellos no tuvieran que dejar de trabajar como pasó en muchas empresas de España.
- Para finalizar cabe decir que la situación originada por el COVID-19, ha supuesto numerosos inconvenientes a esta empresa al tener que adaptar sus servicios a la desconcertante nueva situación, ya que han tenido que implantar una nueva modalidad de servicios digitalizados a los clientes. Esto les dificulta a los clientes al no ser presencial ya que es semi presencial, intercalando el atenderles en un horario restringido en las oficinas con el uso de herramientas tecnológicas, para así poder limitar el número de visitas y contactos, en base a las medidas sanitarias. Para que esto no le suponga numerosas pérdidas económicas a la empresa, han implantado un servicio más satisfactorio al cliente, siendo por lo tanto un servicio más individualizado pudiéndose adaptar a cada situación en particular, para poder producir una mayor satisfacción diaria a los mismos. El hecho de adaptar su servicio al cliente y no prestar un servicio generalizado, hace que los servicios que prestan sean más exclusivos y se sitúen por encima de aquellos que ofrecen el resto de las empresas de la competencia.

Como limitaciones que se han presentado en la realización del presente Trabajo Fin de Grado se encuentran las siguientes:

1. Encontrar información válida, eficaz y eficiente ha sido una tarea bastante complicada, ya que la problemática planteada en este trabajo resulta encontrarse en una situación muy reciente.
2. La dificultad de encontrar a una persona, que facilitase información acerca de cómo el capital humano de una empresa de Zaragoza se ha adaptado a esta situación.
3. Una vez encontrada a la persona que iba a contestar a la entrevista, ha sido muy difícil el poder cuadrar los horarios, ya que esta persona disponía de poco tiempo.
4. Habría sido interesante el poder haber llegado a un mayor número de personas, para poder obtener resultados más concluyentes, pero tras semanas de insistir para que me contestasen al cuestionario, considero que mi esfuerzo ha concluido en llegar al máximo número de respuestas, siendo 50 personas las que han contestado, obtenido un número más que suficiente para poder dar una visión acerca esta situación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Marin, Anderson. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en antioquia-colombia. Obtenido de:
http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14436/1/AcostaAnderson_2018_TeletrabajoPercepcionProductividad.pdf

Armando Cuesta, Santos. (2022). Gestión de talento humano y del conocimiento. Google Libros. Obtenido de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=modelos+actuales+de+la+gestion+del+talento+humano&ots=UDFW7-LfJE&sig=aXkRwI3acy2JFhFPjKxIxPg_SoE#v=onepage&q=modelos%20actuales%20de%20la%20gestion%20del%20talento%20humano&f=false

Asana. (2021). ¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Obtenido de:
<https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>

Avila Miranda, Marlene Priscila. (2018). Gestión del capital humano. Obtenido de:
<https://sites.google.com/site/gestiondelcapitalhumano20182/home/alumnos/avila-miranda-marlene-priscila/unidad-1/material-de-apoyo>

Castillo, F.W. (2010). La importancia de la gestión del talento humano. Obtenido de:
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Constanza Diaz, Norma. Material educativo producido por el equipo de Dirección Académica de Desarrollo Multimedial de la Facultad de Estudios a Distancia. Universidad Militar Nueva Granada. FAEDIS. Obtenido de:
http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9hZG1pbmlzdHJhY2lvdj9lbXBvZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbnF90YWxlbnRvX2h1bWFuby91bmlkYWRFMS8=#slide_3.1

Doit Beyond. La transformación tecnológica en la Gestión del Talento Humano. Obtenido de:
<http://www.hlgdoit.com/blog-general/la-transformacion-tecnologica-en-la-gestion-del-talento-humano>

EssaysClub. (2018). El tablero de control de recursos humanos. Obtenido de:
<https://es.essays.club/Ciencias-humanas/Literatura-y-lenguaje/EL-TABLERO-DE-CONTROL-DE-RECURSOS-HUMANOS-55291.html>

Fleitman, Jack. La importancia de los tableros de control. Obtenido de:

http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/ER_Rb_03_balancedScorecard_Fleitman.pdf

Gallardo Gallardo, González Cruz, Martínez Fuentes, Pardo Del Val. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. Revista Venezolana. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29023348003.pdf>

Guzmán Brito. Martha Patricia, Rodríguez Tepezano, José Luis. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Obtenido de:

<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Hernandez, Maritza. El capital humano y la ventaja competitiva. Academia.edu. Obtenido de:

https://www.academia.edu/8569737/EL_CAPITAL_HUMANO_Y_LA_VENTAJA_COMPETITIVA

Jiménez, Alfonso, Hillier-Fry, Camilla, Díaz, Javier. Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW. Obtenido de:

https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gesti%c3%b3n%20del%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf

Joe Moliner. ¿Qué es la gestión de tareas y por qué la usan los líderes?. Obtenido de:

<https://www.joemoliner.com/blog/gestion-de-tareas/>

KPMG. (2020). Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad. Obtenido de:

https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf

Lozano, J. (2007). El talento humano. Una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista EAN (60), 147-164. Obtenido de:

<http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/4esohistoria/quincena4/textos/quincena4pdf.pdf>

Lozano, J. (2010). La Revolución Industrial. Obtenido de: <http://bit.ly/2ogiD10>

Martha Luz Benjumea-Arias, Eliana María Villaenciso. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA, 2, 4. Obtenido de:

https://www.researchgate.net/publication/319131781_Beneficios_e_impactos_del_teletrabajo_en_el_talento_humano_Resultados_desde_una_revisi%3Dn_de_literatura

Mheducation. El área de Recursos humanos. Unidad 1. (pp.7-26). Obtenido de:

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

Navarro, Beatriz. (2020). RESILIENCIA EN TIEMPOS DE CORONAVIRUS. Ibercaja Banco. Obtenido de:

<https://www.ibercaja.com/detalle-servicio-de-estudios/colaboraciones/7233>

Navarro, Eduardo. La guerra por el talento. Improven Consultores. Obtenido de:

<http://www.arearh.com/rrhh/guerratalento.htm>

Ortega, Andres. 3 claves para innovar la gestión del talento en la empresa del S.XXI.

Obtenido de:

<http://andres-ortega.com/3-claves-para-innovar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa-del-s-xxi/>

Pardo Enciso, Claudia Esmeralda and Porras Jiménez, Jaime Augusto. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas, *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 13. Obtenido de:

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1171&context=gs>

Poveda Sierra, Sebastián. (2018). La evolución del concepto de talento humano. Monografía, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Facultad de educación permanente y avanzada especialización en gerencia de talento humano.

Obtenido de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>

Reyes Aquino, Margarita. (2013) .Unidad 1: Gestión Estratégica del Capital Humano. Gestión del Capital Humano. Obtenido de:

<https://gestiondelcapitalhumanolbs.blogspot.com/2013/01/unidad-1-gestion-estrategica-del.html>

RRHHDigital. (2021). Por qué la comunicación corporativa ha sido vital durante la pandemia.

Obtenido de: http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/146567/Por-que-la-comunicacion-corporativa-ha-sido-vital-durante-la-pandemia?target=_self

Ruiz, Leandy. (2015). Modelo de Gestión por Competencias. Obtenido de:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por,y%20profesional%20de%20los%20empleados.>

Sodexo. La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial. Obtenido de:

<https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>

STEIN, G. Gestión por competencias, Claves para gestionar personas. Vídeo de Internet consultado en abril del 2022. <https://www.coursera.org/lecture/gestionar-personas/2-gestion-por-Los4N>

Taboada, Guillermo. (2021). La dirección por misiones como vanguardia de la gestión empresarial. Obtenido de: <https://www.lawandtrends.com/noticias/laboral/la-direccion-por-misiones-como-vanguardia-de-la-gestion-empresarial-1.html>

Vallejo Chávez, Luz M. (2016). Gestión del talento humano. Aval ESPOCH. Obtenido de: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

ANEXOS

1. ANEXO 1 PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿En alguna ocasión ha tenido que anteponer el realizar una tarea laboral, fuera de su jornada, a otras cosas de su vida personal?

*En caso afirmativo, diga un ejemplo.

2. ¿Experimentó una mayor dificultad para concentrarse en su trabajo y se sentía motivada/o para ello durante el confinamiento?

3. ¿Ante la posibilidad de la vuelta al trabajo de forma presencial, que es lo que más ganas tenía de volver a experimentar y que es lo que menos?

4. ¿Considera que dispone del suficiente apoyo, dentro de la empresa, para comunicar si sufre estrés tras la pandemia?

5. ¿Ha pasado más tiempo en reuniones individuales o de equipos de trabajo como consecuencia de la separación física con sus compañeros y/o superiores durante la pandemia?

6. ¿La empresa le ha proporcionado los equipos tecnológicos necesarios para teletrabajar o por el contrario ha tenido que usar los suyos propios/comprarlos por su cuenta?

7. ¿Recibió algún tipo de formación tecnológica por parte de la empresa o, en caso de necesitarla, la tuvo que buscar por su cuenta?

*En caso afirmativo ¿La formación se llevó a cabo en horario laboral?

8. ¿La empresa le instaló algún tipo de programa informático en su dispositivo de trabajo para controlar su trabajo?

*En caso afirmativo ¿Este programa podría suponer una invasión a su intimidad?

9. ¿Tiene miedo a ser reemplazado por una máquina y que esta realice sus tareas si usted no rinde lo suficiente?

10. **¿Considera que trabaja más horas cuando teletrabaja desde casa que cuando va a su centro de trabajo?**

11. **¿Cree usted que la posibilidad de permanecer siempre conectado le hace tener un incremento en su volumen de tareas de trabajo?**

12. **¿La relación con sus compañeros y/o superiores ha cambiado tras instaurarse el teletrabajo en su empresa?, de ser así, ¿cómo?**

13. **¿Desde que se implantó el teletrabajo en su empresa se ha sentido aislado o ha sabido de algún caso de aislamiento por parte de algún compañero o superior?**

14. **¿Considera que la digitalización de su trabajo a supuesto más beneficios o inconvenientes entre sus compañeros?**

15. **¿Considera que los objetivos de la empresa han cambiado por motivo de la pandemia?**

16. **¿En general, con esta "nueva realidad", cree que el capital humano de su empresa se ha visto modificado?**
*En caso afirmativo, ¿por qué?

2. ANEXO 2 PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

Google Formularios El capital humano ante la "nueva realidad"

El capital humano ante la "nueva realidad"

Hola soy Vanesa, una estudiante de 4º curso de la Universidad de Zaragoza, del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos que actualmente está realizando su Trabajo Fin de Grado.

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar datos sobre cómo se ha podido ver afectado el capital humano en su empresa, como consecuencia del COVID-19.

Les agradecería que respondieran lo más sinceramente posible a cada pregunta para poder así obtener resultados fiables. En todo momento se garantizará el anonimato. El tiempo estimado de realización es de 5 minutos.

Muchas gracias por su participación

*Obligatorio

Datos sobre usted

1. Indique en que franja de edad se encuentra *

Marca solo un óvalo.

- 18-25 años
- 26-33 años
- 34-41 años
- 42-49 años
- 50-57 años
- 57-64 años
- +65 años

2. ¿Qué estudios ha realizado? *

Marca solo un óvalo.

- Estudios de escolaridad obligatoria
- Estudios primarios (instituto)
- Estudios de Bachillerato(BUP) +COU
- Grado medio
- Grado superior
- Grado universitario

3. Indique su género *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

4. ¿Cuántos años lleva en la empresa? *

Antes de la pandemia del COVID-19....

5. ¿Ha hecho uso de alguna de las siguientes opciones antes de la pandemia? Puede elegir varias opciones. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cursos de formación para aprender a utilizar las tecnologías
- Ayudas psicológicas causadas por el trabajo
- Teletrabajo
- Reuniones online
- Comunicación con el resto de compañeros de trabajo, utilizando algún soporte tecnológico
- Adaptación del horario para conciliar la vida laboral y familiar
- Baja laboral por enfermedad

6. Valore el nivel de satisfacción, con la formación tecnológica proporcionada por su empresa antes de la pandemia *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy mala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy buena

Durante el estado de alarma..

7. ¿Tuvo que dejar de trabajar? *

Marca solo un óvalo.

- No
- Menos de 1 semana
- Entre 1 semana y 2 semanas
- Entre 2 y 3 semanas
- Entre 3 y 4 semanas
- Más 5 semanas

8. ¿Sufrió problemas de desconexión digital? Es decir, ¿Tuvo dificultades para compaginar adecuadamente el trabajo con su vida personal? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. En caso afirmativo, explique el porque..

10. Valore en base a la siguiente escala, el nivel de dificultad tecnológica que experimentó para adaptarse a las nuevas tecnologías durante el estado de alarma *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Ninguna dificultad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha dificultad

11. ¿Cree que su empresa estaba preparada tecnológicamente para adaptarse al teletrabajo cuando se declaró el estado de alarma? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

En la pandemia del COVID-19....

12. ¿Ha hecho uso de alguna de las siguientes opciones en la pandemia? Puede elegir varias opciones. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cursos de formación para aprender a utilizar las tecnologías
 Ayudas psicológicas ocasionadas por la "nueva situación"
 Teletrabajo
 Reuniones online
 Comunicación con el resto de compañeros de trabajo con algún soporte tecnológico.
 Adaptación del horario para conciliar la vida laboral y familiar
 Baja por COVID

13. ¿Ha realizado algún curso de formación recientemente? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. En caso de ser afirmativa, ¿de qué era el curso?

15. Valore el nivel de satisfacción con la formación que le proporciona la empresa actualmente *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfecho

16. ¿Considera que la "nueva situación actual" ha incrementado el número de despidos en su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

17. Cree que las medidas que ha tenido que tomar su empresa para adaptarse a "la nueva situación" *

Marca solo un óvalo.

- Beneficia a los clientes
- Dificulta a los clientes

18. ¿Podría poner algún ejemplo de alguna situación a la que ha tenido que adaptarse su empresa por la pandemia? *

19. Puede elegir varias opciones. Considera que la tecnología.... *

Selecciona todos los que correspondan.

- Ayuda en su trabajo
 Dificulta su trabajo
 Sustituye a las personas

20. ¿Considera que han aumentado los clientes o han disminuido? *

Marca solo un óvalo.

- Aumentado
 Disminuido

21. Comparando su empresa con otras dedicadas a a la actividad bancaria... *

VENTAJA COMPETITIVA: cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Marca solo un óvalo.

- La empresa ha perdido ventajas competitivas respecto al resto
 Han aumentado las ventajas competitivas respecto al resto

22. ¿Cree que su puesto de trabajo ha sufrido transformaciones y cambios debido a la pandemia? *

*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

23. En caso afirmativo indique un ejemplo

24. ¿Tiene miedo de que le sustituyan en su puesto? *

Marca solo un óvalo.

No

Sí, por otra persona .

Si, que prescindan de mi trabajo por la tecnología.

Otro: _____

25. ¿Considera que los objetivos de la empresa han cambiado debido a la pandemia? *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

HEMOS TERMINADO

Muchas gracias por participar en la realización de este cuestionario.

3.ANEXO 3 REPUESTAS DEL CUESTIONARIO

BLOQUE 1º DE RESPUESTAS:

Indique en que franja de edad se encuentra
50 respuestas

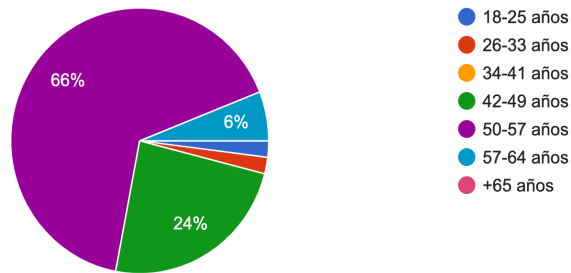


Gráfico 1 Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia

¿Qué estudios ha realizado?
50 respuestas

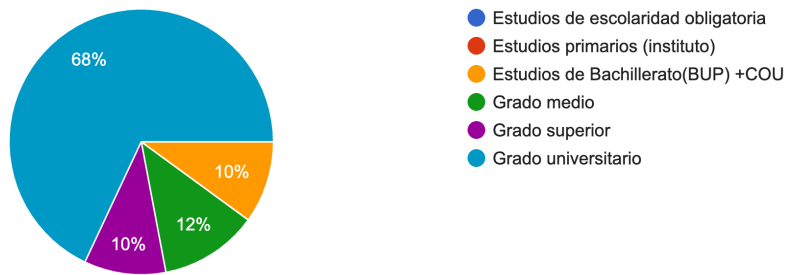


Gráfico 2 Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia

Indique su género
50 respuestas

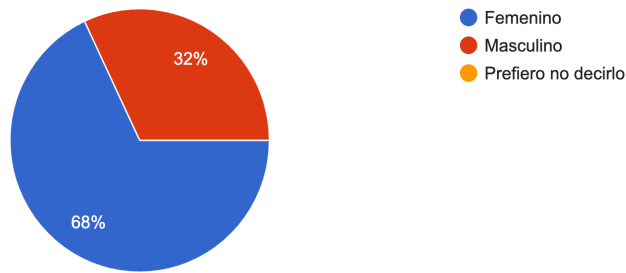


Gráfico 3 Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia

¿Cuántos años lleva en la empresa?

50 respuestas

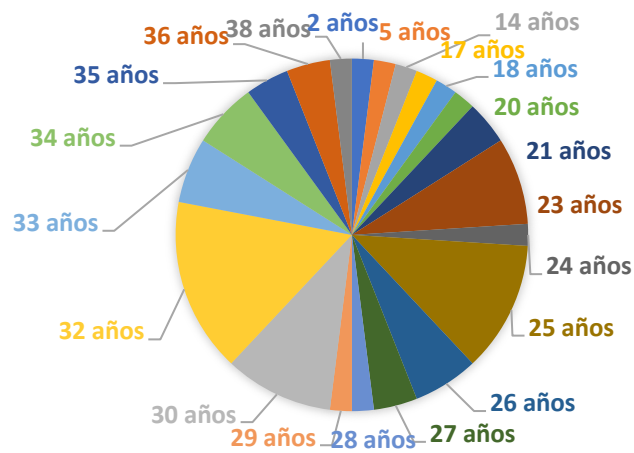


Gráfico 4 Pregunta 4

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 2º DE RESPUESTAS:

¿Ha hecho uso de alguna de las siguientes opciones antes de la pandemia? Puede elegir varias opciones.

50 respuestas

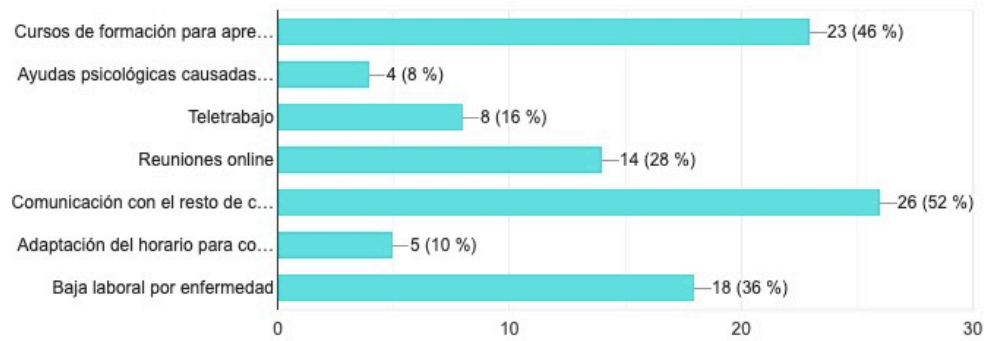


Gráfico 5 Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia

Valore el nivel de satisfacción, con la formación tecnológica proporcionada por su empresa antes de la pandemia

50 respuestas

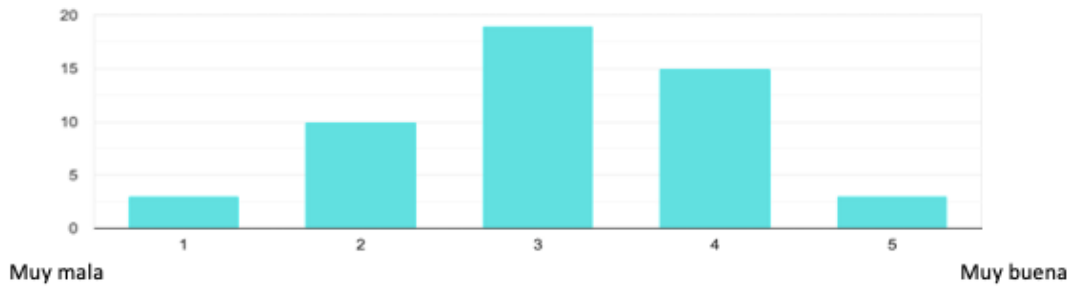


Gráfico 6 Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 3º DE RESPUESTAS:

¿Tuvo que dejar de trabajar?
50 respuestas

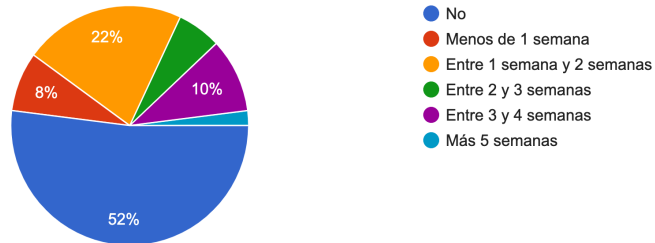


Gráfico 7 Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia

¿Sufrió problemas de desconexión digital? Es decir, ¿Tuvo dificultades para compaginar adecuadamente el trabajo con su vida personal?
50 respuestas

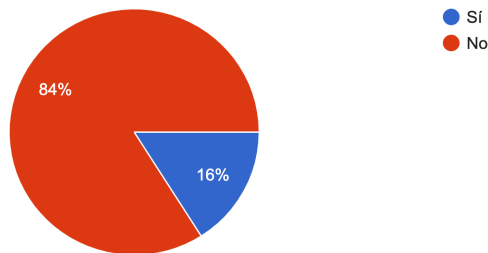


Gráfico 8 Pregunta 8

Fuente: Elaboración propia

En caso afirmativo, explique el porque..

8 respuestas

Falta de ordenador en un primer momento
Tengo hijos pequeños
No tenía medios para trabajar desde casa
De forma voluntaria. me sentía muy comprometida con mi trabajo.
Con los niños en casa era muy difícil ir a trabajar
Falta de medios para teletrabajo
No teníamos ordenador cuando trabajamos desde casa
Trabaje presencial mente y tengo 3 menores

Gráfico 9 Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 4º DE RESPUESTAS:

Valore en base a la siguiente escala, el nivel de dificultad tecnológica que experimentó para adaptarse a las nuevas tecnologías durante el estado de alarma

50 respuestas

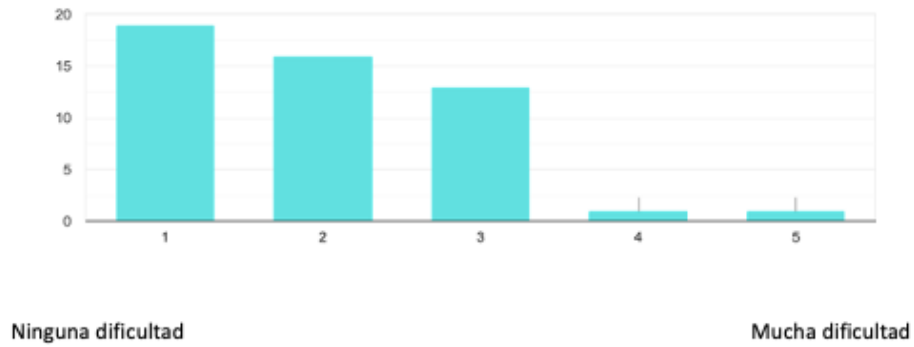


Gráfico 10 Pregunta 10

Fuente: Elaboración propia

¿Cree que su empresa estaba preparada tecnológicamente para adaptarse al teletrabajo cuando se declaró el estado de alarma?

50 respuestas

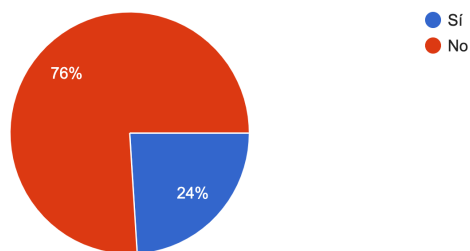


Gráfico 11 Pregunta 11

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 5º DE RESPUESTAS:

¿Ha hecho uso de alguna de las siguientes opciones en la pandemia? Puede elegir varias opciones.

50 respuestas

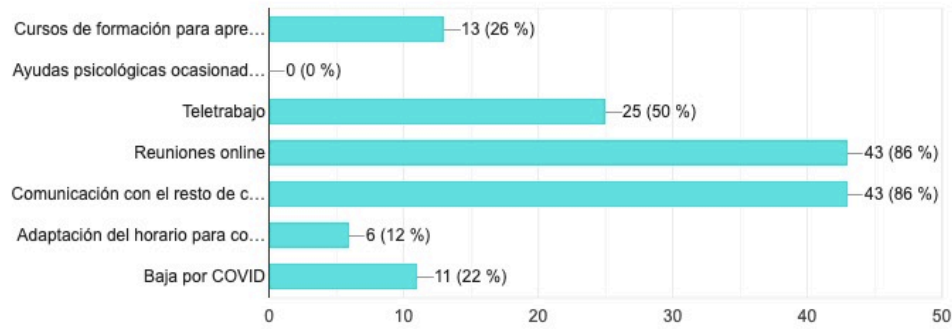


Gráfico 12 Pregunta 12

Fuente: Elaboración propia

¿Ha realizado algún curso de formación recientemente?

50 respuestas

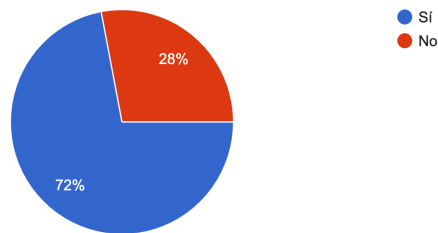
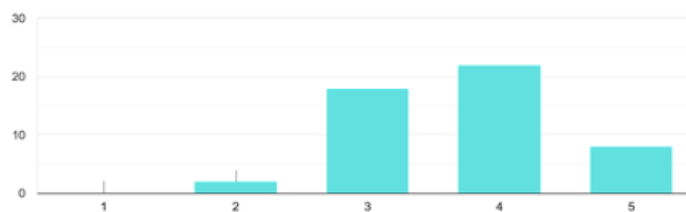


Gráfico 13 Pregunta 13

Fuente: Elaboración propia

Valore el nivel de satisfacción con la formación que le proporciona la empresa actualmente

50 respuestas



Poco satisfecho

Muy satisfecho

Gráfico 14 Pregunta 15

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE 6º DE RESPUESTAS:

¿Considera que la "nueva situación actual" ha incrementado el número de despidos en su empresa?

50 respuestas

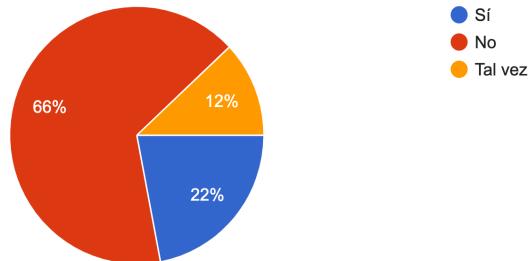


Gráfico 15 Pregunta 16

Fuente: Elaboración propia

Cree que las medidas que ha tenido que tomar su empresa para adaptarse a "la nueva situación"

50 respuestas

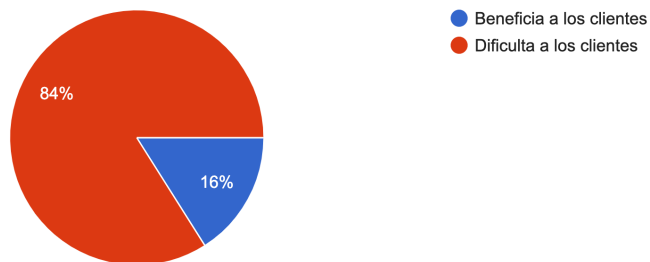


Gráfico 16 Pregunta 17

Fuente: Elaboración propia

Puede elegir varias opciones. Considera que la tecnología....
50 respuestas

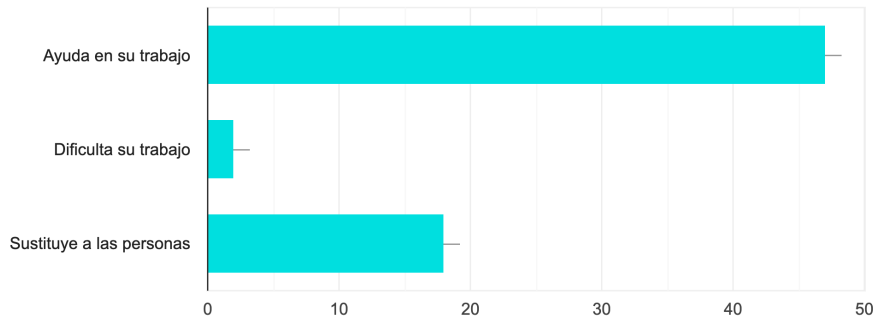


Gráfico 17 Pregunta 19

Fuente: Elaboración propia

¿Considera que han aumentado los clientes o han disminuido?
50 respuestas

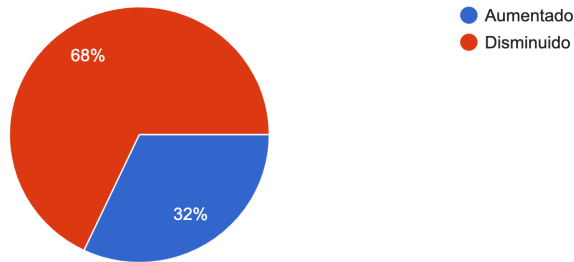


Gráfico 18 Pregunta 20

Fuente: Elaboración propia

Comparando su empresa con otras dedicadas a a la actividad bancaria...
50 respuestas

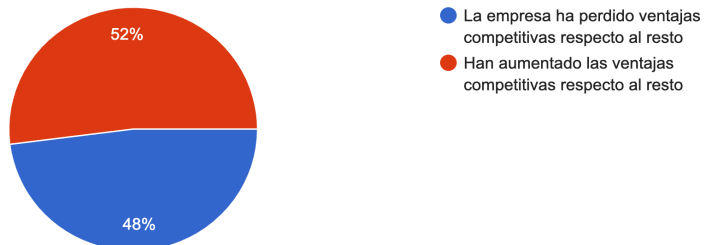


Gráfico 19 Pregunta 21

Fuente: Elaboración propia

¿Cree que su puesto de trabajo ha sufrido transformaciones y cambios debido a la pandemia?
50 respuestas

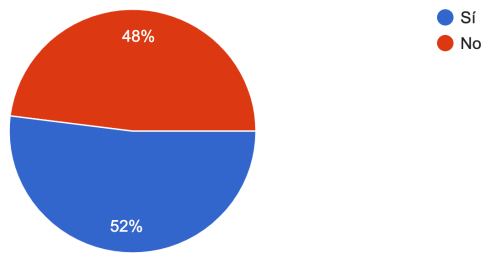


Gráfico 20 Pregunta 22

Fuente: Elaboración propia

¿Tiene miedo de que le sustituyan en su puesto?
50 respuestas

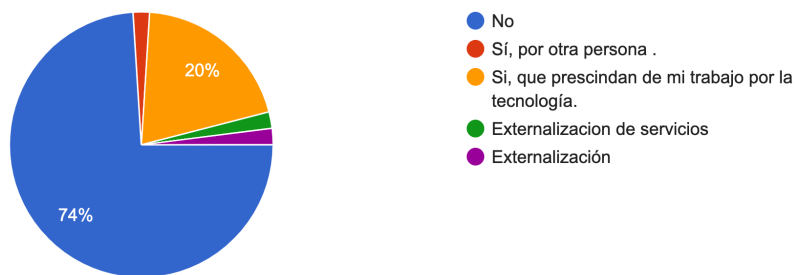


Gráfico 21 Pregunta 24

Fuente: Elaboración propia

¿Considera que los objetivos de la empresa han cambiado debido a la pandemia?
50 respuestas

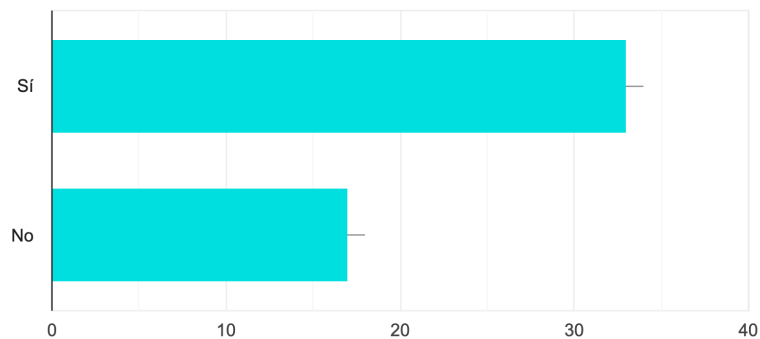


Gráfico 22 Pregunta 25

Fuente: Elaboración propia