



	Q1	Q2	Q3	Q4
01	12000	14000	13200	17000
02	15500	13320	15000	16000
03	16850	16440	17000	16000
04	18445	19334	19402	19100
05	19500	19000	20000	19000
06	22000	22304	20000	20000
	74120	75120	70000	73100

A xestión do talento na empresa de Santiago de Compostela e área de influencia

Observatorio do Talento CEXTEC, 2019



cextec
Centro de Excelencia Tecnolóxica
Emprego e Coñecemento de Santiago de Compostela



© Concello de Santiago, 2020

© Centro de Excelencia Tecnolóxica, Emprego e Coñecemento
de Santiago de Compostela (Cextec)

Elaborado por Quadernas Consultoría

Depósito Legal C 1592-2020

I. Introducción	4
II. Descripción das empresas participantes	8
III. Aspectos xerais da xestión do talento na empresa	11
III.1. O papel da xestión do talento na organización	11
III.2. Estratexias para mellorar a capacidade de atracción, retención e desenvolvemento do talento	17
III.3. Atributos identificados co talento	20
IV. <i>Employer Branding</i>	24
IV.1. Importancia atribuída á <i>Employer Branding</i>	24
IV.2. Autopercepción da <i>Employer Branding</i> da propia empresa	25
IV.3. Factores clave da imaxe de empregadora	26
IV.4. Accións adoptadas para mellorar a <i>Employer Branding</i>	29
V. Recrutamento e selección de persoal	32
V.1. Determinación de criterios para o recrutamento	32
V.2. Disposición de programa <i>On-Boarding</i>	33
V.3. Grao de dificultade para atraer talento	34
V.4. Volume de vacantes e candidaturas recibidas	38
V.5. Fontes de recrutamento	43
VI. Retención do talento	60
VI.1. Estabilidade do persoal	60
VI.2. Razóns da desvinculación	62
VI.3. Prácticas para mellorar a capacidade de retención	64
VII. Política retributiva	67
VIII. Conciliación da vida laboral e persoal	73

IX. Formación continua	78
X. Desenvolvemento da carreira profesional	82
XI. Clima laboral	84
XII. Autovaloración xeral da xestión do talento	88
XIII. Anexos	96
XIII.1. Ideas Forza	96
XIII.2. Ficha técnica	104
XIII.3. Cuestionario	105

I. INTRODUCCIÓN

Nunha sociedade tan competitiva como a actual as habilidades e destrezas do capital humano marcan a diferenza entre as empresas, pois as persoas e o seu talento son a clave de calquera organización para acadar os seus obxectivos.

Se Compostela quere ser unha cidade de oportunidades e innovación que xere cada vez máis e mellor emprego debe ser quen de atraer e xestionar o mellor capital humano, para o que resulta fundamental que as empresas e demais organizacións presentes no territorio estean enfocadas cara a xestión do talento.

A cidade de Santiago de Compostela está a facer unha aposta firme polo talento na empresa, polo que dende o Concello de Santiago púxose en marcha o Centro de Excelencia Tecnolóxica, Emprego e Coñecemento (CEXTEC), un novo organismo que aspira a se converter nunha gran rede integrada por institucións públicas e privadas, coa finalidade de desenvolver proxectos ligados ao talento e o emprego na cidade. Está financiado por Santiago EDUSI (Estratexias de Desenvolvemento Urbano Sustentable Integrado) “Revive Santiago” e polo fondo Europeo de Desenvolvemento Rexional (FEDER) - Unha maneira de facer Europa, e conta co apoio directo da Universidade de Santiago de Compostela.

O CEXTEC integra e impulsa todas as iniciativas que, arredor da nova cultura da xestión do talento e do emprego, se levan organizado na cidade nos últimos anos, como foi o evento Talentia Summit, celebrado en outubro de 2019 cuns resultados magníficos grazas á colaboración dun moi importante número de empresas. Talentia xa é unha cita importante que está a medrar con forza cada ano.

Entre outras moitas iniciativas, o CEXTEC puxo en marcha un “Panel de Empresas Sobre a Xestión e Atracción de Talento en Santiago de Compostela”, conformado por unha mostra amplamente representativa das principais empresas e organizacións con presenza en Compostela e a súa área metropolitana, ás que se aplicou unha enquisa, cuxos resultados se recollen neste informe, co obxectivo de realizar unha completa diagnose do estado da xestión do talento en Compostela. Para elo achegamos os resultados dunha ampla serie de indicadores obxectivos pero tamén información sobre as percepcións, as preocupacións, actitudes, opinións, demandas ou propostas dos principais responsables da contratación en Santiago.

Dada a súa condición de panel, este estudo non servirá só para ofrecer unha foto fixa ou análise puntual do momento presente, senón que sobre ela está previsto realizar unha serie de enquisas de carácter anual ao través das que se poida monitorizar a evolución da xestión do talento nos próximos anos.

Esta análise diacrónica realizada ao través de medicións anuais permitirá testar o efecto de posibles prácticas innovadoras, novos incentivos ou outras medidas impulsadas dende o ámbito público ou privado sobre a xestión do talento, así como identificar novas ferramentas e oportunidades. De feito, en base á información proporcionada por este Panel, contéplase a posibilidade de crear un “Banco de Boas Prácticas” para a identificación dunha óptima xestión do talento e a súa difusión ao conxunto de empresas e organizacións con presenza en Compostela.

Por outra parte, os datos extraídos das sucesivas aplicacións da enquisa sobre este Panel de contratantes constituirá o punto de partida e o núcleo duro do Observatorio de Innovación Social, ao que fornecerá periodicamente de datos sobre a realidade e percepcións da xestión do talento en Compostela, e proverá de información actualizada e de propostas de actuación á Mesa polo Emprego no seu labor de impulso na creación de máis e mellores empregos. Ademais, e dado que o traballo de campo se realizou nos meses inmediatamente anteriores a crise do COVID-19, as vindeiras aplicacións do panel permitirán medir o impacto que esta crise está a xerar sobre a xestión do talento en Compostela

Para a realización do estudo partiuse dun universo de 491 empresas de Santiago de Compostela e a súa área de influencia. Os criterios de determinación do universo establecíase como tal ao conxunto de empresas que no anterior exercicio económico facturasen 1 millón ou máis de euros, e que contasen con, cando menos, 15 empregados/as.

Estas 491 empresas que constituían o universo foron contactadas en primeiro lugar a través dunha carta de presentación do estudo enviada dende o Concello, e posteriormente mediante sucesivas chamadas telefónicas convidándoas a participar na enquisa e procedendo a recollida de datos. Finalmente e tras varias semanas de traballo de campo recolleuse información sobre 185 empresas, no extremo contrario outras 113 expresaron a súa negativa a participar na enquisa (polo xeral por ter sido convidadas a participar en momentos nos que pasaban por períodos de grande carga de traballo, o que lles dificultaban cumprimentar un cuestionario extenso e complexo como o empregado neste estudo). Outras 138 non chegaron a responder a enquisa no prazo que establecía o cronograma do estudo. Finalmente, 35 empresas non puideron ser contactadas –parte delas eran empresas extintas recentemente, como se puido comprobar en diversas webs de información empresarial- e 20 non procedían dadas as condicións de selección das unidades mostrais (non cumprían os requisitos antes indicados).

Para a aplicación da enquisa empregouse o sistema CATI (enquisa telefónica asistida por ordenador) complementado con un sistema de xestión de enquisas por correo electrónico, de xeito tal que as empresas que así o preferisen podían recibir o cuestionario por e-mail e autocumprimentalo para posteriormente remitilo de volta a conta observatorio@cextec.com. Esta segunda modalidade foi moi empregada, pois o cuestionario solicitaba algúns datos obxectivos que era preciso consultar en arquivos e outros documentos organizativos, polo que parte das empresas que iniciaron a entrevista por teléfono optaron por rematala mediante autocumprimentado, mentres que outras aprazaron a finalización da mesma a unha nova chamada nun momento posterior no que contasen cos datos en cuestión.

Tras esta breve introdución, o capítulo II, *Descrición das empresas participantes*, ofrece unha radiografía das empresas que compuxeron a mostra de estudo, atendendo ás súas características máis destacadas, sendo algunhas delas as variables clasificación que servirán como factor de segmentación na análise das demais variables do estudo. Neste apartado prestarase atención tamén ao perfil dos xestores de talento que responderon á enquisa.

O capítulo III, *Aspectos xerais da xestión do talento na empresa*, permitirá coñecer os trazos máis xerais da xestión do talento no universo de estudo, en primeiro lugar no que atinxe á percepcións ou posicionamentos xenéricos ao respecto (importancia atribuída a dita xestión, órganos aos que se confía, valoración da contía orzamentaria que se lle outorga, características dos empregados nas que se identifica o talento...). Pero, por outra banda, este capítulo ofrece xa unha primeira fotografía dos aspectos relacionados coa retención do talento ao que cada empresa está a prestar maior atención no momento da análise.

Moi en relación con estes aspectos xerais da xestión do talento nas empresas analizadas préstase atención no capítulo III, *Employer Branding*, á importancia que os xestores enquisados conceden á imaxe da súa empresa como empregadora, á imaxe que cren que esta proxecta entre os candidatos reais ou potenciais a traballar nela e aos factores nos que estriban os seus esforzos por mellorar tal imaxe.

Afondando nas políticas de xestión do talento das empresas estudadas o capítulo IV, *Recrutamento e selección*, aborda cuestións fundamentais no tema que nos ocupa, como son as canles empregadas para o recrutamento e os criterios para a selección dos candidatos. Neste apartado dedícase cumprida atención ás redes sociais como instrumento de recrutamento, atendendo non só a cales se empregan senón tamén á frecuencia coa que se bota man de cada unha delas para cada nivel ou tipo de posto (directivo, medio ou base). Este capítulo ofrece tamén unha análise do volume de vacantes –por tipo ou nivel do posto- que se produciron no último ano nas empresas estudadas ou a media de candidaturas recibidas por vacante.

Dado que de nada serviría unha grande capacidade empresarial para recrutar e seleccionar traballadores con talento se despois non se logra retelos na organización, o estudo –e por ende o presente informe- dedican boa parte da súa atención á capacidade de retención das empresas. Os primeiros aspectos desa capacidade son os tratados no capítulo VI, *Retención do talento*, onde se ofrecen, en primeiro lugar, datos obxectivos sobre o tipo de contratación predominantes nas empresas analizadas (porcentaxe de traballadores con contrato indefinido e con xornada completa) e sobre o número de traballadores que en cada empresa se desvincularon da mesma en función da causa desas desvinculación. Péchase este capítulo sexto cunha análise das políticas de retención do talento non económicas implementadas nas empresas.

O capítulo VII continúa atendendo á retención do persoal, considerando agora os aspectos retributivos. Así, estúdase que mecanismos ou políticas predominan nas empresas da mostra en relación coa retribución do persoal (salarios, pero tamén seguros de saúde, compensacións por gardería, complementos salariais en caso de baixa médica...). Entre as empresas que ofrecen aos seus traballadores un sistema de remuneración variable, en función do rendemento, obsérvase tamén que tipo de postos gozan desa posibilidade.

Outra cuestión de gran relevancia en materia de retención do persoal valioso para a empresa é o que se refire á conciliación da vida profesional e persoal, do que se dá conta no capítulo VIII. Para coñecer o grao de implantación de medidas de conciliación nas empresas do estudo ofreceuse aos entrevistados toda unha batería de posibilidades para que indicase cales puxeron á disposición do seu persoal, contando, como noutras variables, cunha categoría aberta (“outras”) que permitise abarcar todas as existentes, non só as máis habituais. Polo carácter relativamente habitual dos sistemas de horario flexible e a importancia crecente do teletraballo, ás empresas que afirmaron contar con algunha desas medidas solicitouse que indicasen a porcentaxe de traballadores que as disfrutaban.

Tamén a formación continua dos traballadores incide de forma evidente no seu desexo de continuar na empresa (e, en consecuencia, na mellora da capacidade da empresa para reter o talento), sendo tamén un factor de gran importancia no desenvolvemento profesional dos empregados. Así pois, o capítulo IX, *Formación Continua*, presta atención á porcentaxe de empresas que ofrecen formación ao seu persoal e ao tipo de formación que poñen á súa disposición. Posto que a satisfacción que ofrece a formación ao traballador depende en boa medida do grao no que esta responda aos seus intereses, obsérvase tamén a de quen parte a decisión sobre os contidos dos cursos realizados (do propio traballador, da empresa ou de ambos).

Continuando coas medidas de desenrolo profesional e coa capacidade de retención das empresas, o capítulo X analiza o *Desenvolvemento da carreira profesional*, atendendo a que medidas de desenvolvemento profesional se aplican nas empresas da mostra. A continuación, o capítulo XI, Clima laboral, presta atención ás medidas levadas a cabo nas empresas de Santiago e a contorna para mellorar o benestar dos traballadores.

Á marxe das políticas de xestión do talento efectivamente implementadas nas empresas, resulta tamén de interese saber cal é a percepción das empresas respecto da súa propia xestión. Con ese propósito, o capítulo XII, *Autovaloración xeral da xestión do talento*, analiza a imaxe que os entrevistados teñen das capacidades de atracción, retención e desenvolvemento das súas empresas e das razóns desas diagnoses. Dese xeito, indagouse nas causas da mala capacidade de atracción ou retención das empresas que padecen esa situación, e, no extremo contrario, nos motivos polos que o persoal desexa, maioritariamente, ficar na organización no caso das empresas que afirman contar con boa ou moi boa capacidade de retención-. Péchase o informe co capítulo XII, *Anexos*, onde se poden consultar as Ideas Forza da enquisa, a ficha técnica e o cuestionario aplicado.

En toda enquisa é sempre interesante ter datos cos que comparar a información recollida. Sen embargo, dado o carácter innovador do presente estudo, estamos ante unha primeira medición sobre a xestión do talento nas empresas da área de Compostela e carecemos, por tanto, de datos directamente comparables. En todo caso, para dispor dunha certa contextualización que permita unha mellor interpretación da información fornecida polo estudo, aportamos datos extraídos doutras fontes como elemento comparativo, cando menos respecto das variables nas que resulta posible. Concretamente empregamos os datos publicados polo Barómetro DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, nas súas ata agora catro edicións. Trátase dun estudo de ámbito estatal e no que participan directivos de duascenas das grandes empresas españolas.

Tamén aproveitamos para esta contextualización parte da información publicada no “Informe Talento Conectado. Nuevas realidades del mercado de trabajo, 2019”, de Infoempleo, que analiza, a partires das enquisas realizadas a 291 empresas e profesionais da selección de persoal a forma na que candidatos e empregadores interactúan ao través das diferentes canles *on-line*.

Finalmente, nas variables nas que é posible establécese a comparación cos resultados publicados en “La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante, Tendencias Globales de Capital Humano 2020”, de Deloitte, a partires dun estudo aplicado a uns 9.000 líderes de negocio e de RRHH de 119 países.

En todo caso, á hora de establecer estas comparacións debemos ter sempre en conta as diferenzas de ámbito e tamaño das empresas participantes nos diversos estudos.

II. DESCRIPCIÓN DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

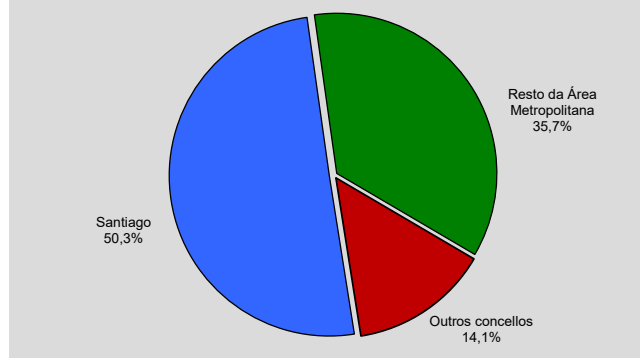
A MOSTRA COMPONSE PRINCIPALMENTE DE EMPRESAS CON SEDE EN COMPOSTELA, DEDICADAS AO COMERCIO, ÁS TIC E Á INDUSTRIA

Concello da sede principal da empresa

	Frecuencia	Porcentaxe
Santiago	93	50,3
Resto da Área Metropolitana	66	35,7
Outros concellos	26	14,1
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Concello da sede principal da empresa



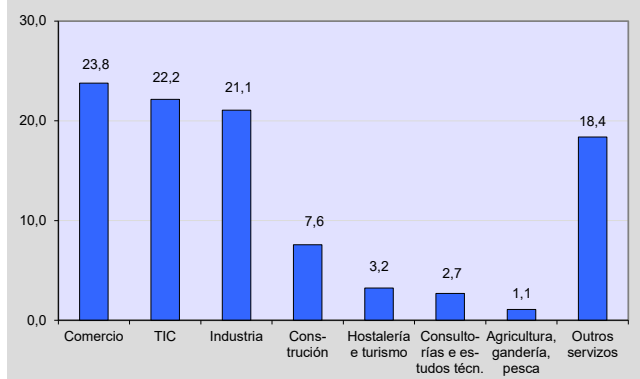
A metade das empresas que compoñen a mostra de estudo teñen a súa sede principal no municipio de Santiago de Compostela (93 dun total de 185 empresas entrevistadas). Un 35,7% teñen dita sede en municipios do resto da Área Metropolitana de Compostela (66 empresas) e só o 14,1% restante (26 empresas) a teñen noutros concellos.

Sector de actividade

	Frecuencia	Porcentaxe
Comercio	44	23,8
TIC	41	22,2
Industria	39	21,1
Construción	14	7,6
Hostalería e turismo	6	3,2
Consultorías e estudos técnicos	5	2,7
Agricultura, gandería, pesca	2	1,1
Outros servizos	34	18,4
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Sector de actividade



Os tres sectores principais presentes na mostra son o comercio (23,8%), as TIC (22,2%) e a industria (21,1%). O resto presentan porcentaxes inferiores ao 8%, salvo a categoría residual “outros servizos”, que supón o 18,4% da mostra. Dado que se trata dunha variable de segmentación pero cunha elevada fragmentación dos datos en múltiples categorías, para o seu uso como variable de cruce foi recodificada en catro categorías: comercio, TIC, industria e “outros”. Preséntase aquí o seu uso non recodificado pola vantaxe que ofrece para unha mellor descrición da actividade empresarial das empresas participantes na investigación.

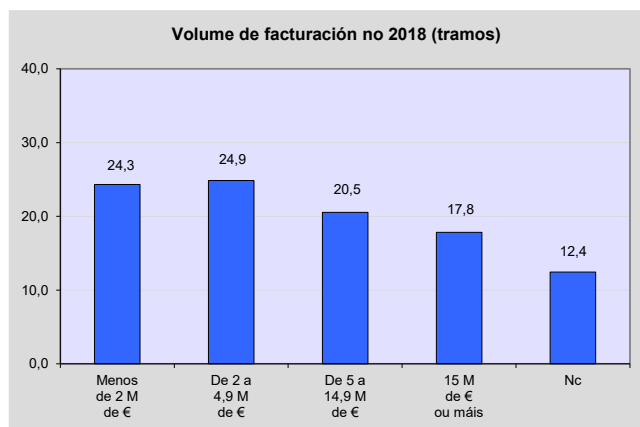
A METADE DAS EMPRESAS ESTUDADAS CONTARON CUNHA FACTURACIÓN DE ENTRE 1 E 5 MILLÓNS DE EUROS

O NÚMERO MEDIO DE EMPREGADOS POR EMPRESA É DE 141

Volume de facturación no 2018 (tramos)

	Frecuencia	Porcentaxe
Menos de 2 M de €	45	24,3
De 2 a 4,9 M de €	46	24,9
De 5 a 14,9 M de €	38	20,5
15 M de € ou máis	33	17,8
Nc	23	12,4
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia



Unha das condicións para formar parte do universo de estudo era ter unha facturación anual superior ao millón de euros. Con este punto de partida, case a metade (49,2%) das empresas que finalmente participaron no estudo teñen unha facturación anual de entre 1 e 4,9 millóns de euros: o 24,3% facturaron en 2018 menos de 2 millóns de euros e o 24,9% entre 2 e 4,9 millóns, o que supón que a metade (o 49,2%) facturou menos de 5 millóns. Un 20,5% contou cunha facturación de entre 5 e 14,9 millóns e o 17,8% con 15 millóns en diante.

Número total de empregados (tramos)

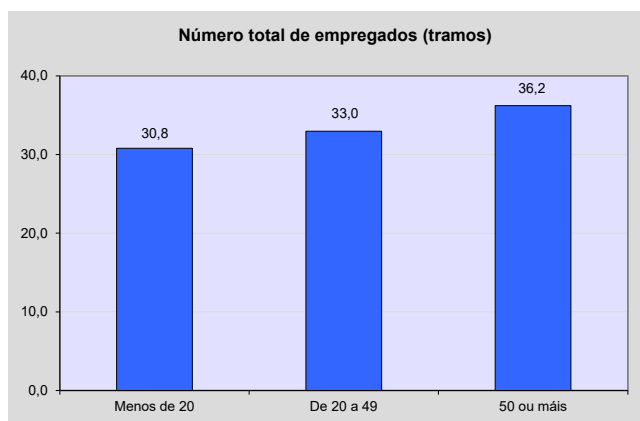
	Frecuencia	Porcentaxe
Menos de 20	57	30,8
De 20 a 49	61	33,0
50 ou máis	67	36,2
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Número total de empregados (Media e desviación típica)

	Media	Desviación típica
Nº empregados	141,30	526,13

Fonte: Elaboración propia



En canto ao volume de traballadores, o 36,2% das 185 empresas da mostra contan con 50 ou máis empregados. Esa porcentaxe redúcese canto máis baixos son os tramos (o 33% dispón de entre 20 e 49 profesionais e o 30,8% con menos de 20). Empregando medidas de resumo pódese indicar que as empresas estudadas contan cunha media de 141 traballadores, se ben este dato se extrae de respostas moi heteroxéneas, como testemuña a súa elevada desviación típica, en especial no tramo máis importante en termos porcentuais, o de "50 ou máis", no que figuran empresas como Tórculo con 50 empregados, pero tamén Feiraco, con 420, ou FINSA, con 2.500.

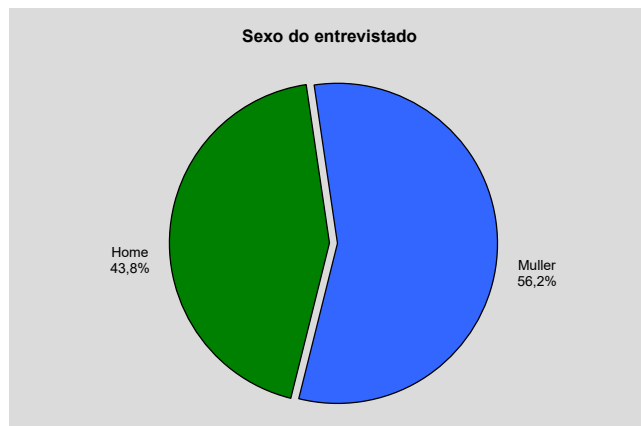
ENTRE OS XESTORES DE TALENTO ENTREVISTADOS PREDOMINAN AS MULLERES DE ENTRE 36 E 55 ANOS

Sexo do entrevistado

	Frecuencia	Porcentaxe
Home	81	43,8
Muller	104	56,2
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

O 56,2% das persoas entrevistadas para este estudo (en virtude do papel que desempeñan na xestión do talento na súa organización) son mulleres.

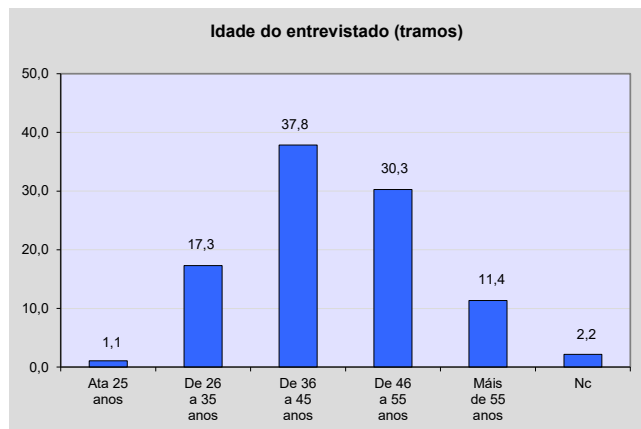


Idade do entrevistado (tramos)

	Frecuencia	Porcentaxe
Ata 25 anos	2	1,1
De 26 a 35 anos	32	17,3
De 36 a 45 anos	70	37,8
De 46 a 55 anos	56	30,3
Máis de 55 anos	21	11,4
Nc	4	2,2
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Os tramos de idade máis frecuentes son os de 36 a 45 anos (37,8%) e de 46 a 55 (30,3%). Só o 18,4% teñen menos de 36 anos e só o 11,4% máis de 55.

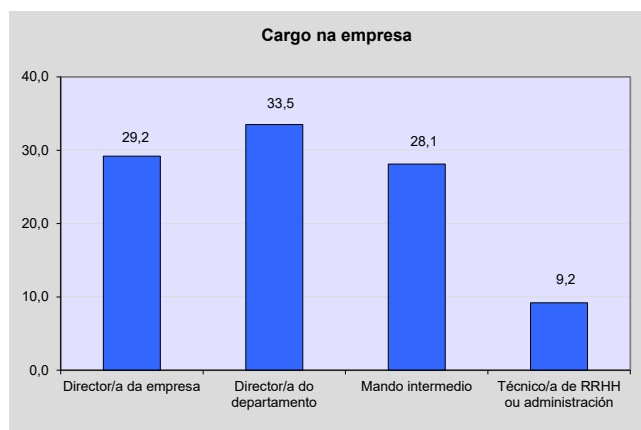


Cargo na empresa

	Frecuencia	Porcentaxe
Director/a da empresa	54	29,2
Director/a do departamento	62	33,5
Mando intermedio	52	28,1
Técnico/a de RRHH ou administración	17	9,2
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Unha de cada tres persoas entrevistadas respondía en tanto Director/a de departamento (principalmente de Recursos Humanos). O 29,2% fíxoo como Director/a da empresa e o 28,1% como mandos intermedios. O 9,2% restante respondeu como Técnico/a de Recursos Humanos ou de administración.



III. ASPECTOS XERAIS DA XESTIÓN DO TALENTO NA EMPRESA

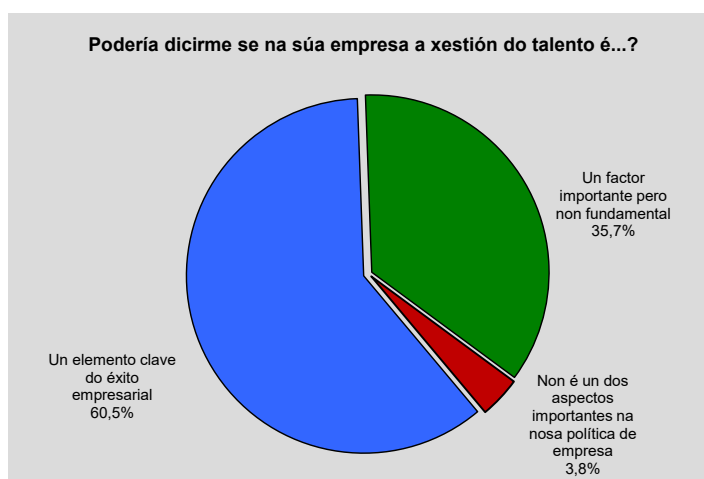
III.1. O papel da xestión do talento na organización

PARA 6 DE CADA 10 EMPRESAS ESTUDADAS A XESTIÓN DO TALENTO É UN ASPECTO CLAVE DO ÉXITO EMPRESARIAL

Podería dicirme se na súa empresa a xestión do talento é...?

	Frecuencia	Porcentaxe
Un elemento clave do éxito empresarial	112	60,5
Un factor importante pero non fundamental	66	35,7
Non é un dos aspectos importantes na nosa política de empresa	7	3,8
Total	185	100,0

Fonte: *Elaboración propia*



Para 6 de cada 10 empresas entrevistadas a xestión do talento é un elemento clave do éxito empresarial. Un 35,7% concédelle importancia pero someténdoa a un plano secundario ao afirmar que é un factor importante, pero non fundamental. En calquera caso, só un 3,8% das persoas entrevistadas recoñecen que na política de empresa da súa organización a xestión do talento non xoga un papel relevante.

Á hora de analizar esta variable, ao igual que o conxunto do informe, debemos ter en conta que o universo de estudo está formado pola principais empresas da zona, é dicir, aquelas que en principio están orientadas en maior medida cara a xestión do talento. Ademais, dado que se trata dun estudo de participación voluntaria e centrado na xestión do talento, é posible que algunhas empresas con debilidades neste eido declinasen participar na enquisa. En consecuencia, non debe estrañarnos a reducida porcentaxe dos que recoñecen que a xestión do talento non é un aspecto importante da súa empresa.

Tendo en conta o que acabamos de comentar, faise evidente que se entre as empresas máis destacadas de Santiago a porcentaxe das que recoñecen na xestión do talento un aspecto fundamental do éxito empresarial se sitúa no 60,5%, aínda queda por diante unha ampla marxe de mellora. Será este dato, sen dúbida, un importante indicador a observar nas seguintes edicións do estudo, pois é un dos obxectivos do CEXTEC que esta porcentaxe se vaia incrementando nos vindeiros anos.

Podería dicirme se na súa empresa a xestión do talento é...?

		Un elemento clave do éxito empresarial	Un factor importante pero non fundamental	Non é un dos aspectos importantes na nosa política de empresa	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	63,4	33,3	3,2	100,0
	Resto da Área Metropolitana	51,5	42,4	6,1	100,0
	Outros concellos	73,1	26,9	0,0	100,0
	Total	60,5	35,7	3,8	100,0
Sector de actividade	Industria	64,1	28,2	7,7	100,0
	TIC	70,7	29,3	0,0	100,0
	Comercio	47,7	50,0	2,3	100,0
	Outros	60,7	34,4	4,9	100,0
	Total	60,5	35,7	3,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	62,2	33,3	4,4	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	50,0	41,3	8,7	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	55,3	44,7	0,0	100,0
	15 M de € ou máis	69,7	27,3	3,0	100,0
	Nc	73,9	26,1	0,0	100,0
	Total	60,5	35,7	3,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	43,9	56,1	0,0	100,0
	De 20 a 49	57,4	31,1	11,5	100,0
	50 ou máis	77,6	22,4	0,0	100,0
	Total	60,5	35,7	3,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

A afirmación de que a xestión do talento é un elemento clave do éxito empresarial é maioritaria na meirande parte dos segmentos determinados polas variables de cruce, como amosa a táboa de segmentación. As únicas excepcións son as que constitúen as empresas de comercio (en función do sector de actividade) e as de menos de 20 empregados en 2018 (atendendo ao volume de traballadores). Estes dous segmentos indican en maior medida que na súa empresa dita xestión é importante pero non fundamental (47,7% vs 50% e 43,9% vs 56,1% respectivamente).

Atendendo máis polo miúdo á consideración da xestión do talento como factor clave do éxito da empresa observamos unha grande heteroxeneidade segundo o sector de actividade. Así, indican tal resposta o 47,7% das empresas de comercio, fronte a valores por riba do 60% nos tres sectores restantes, e que mesmo acadan o 70,7% nas empresas do sector TIC. Esta maior relevancia da xestión do talento nas empresas do eido TIC será unha constante ao longo do informe.

Por volume de facturación a consideración da xestión do talento como a clave do éxito presenta a súa maior porcentaxe de mención entre as empresas que máis facturaron, as que acadaron ou superaron os 15 millóns de euros (69,7%, fronte ao 50% das que se inclúen no tramo de 2 a 4,9 M de euros). Finalmente, dita aposta polo talento é máis habitual canto maior é o volume de empregados (as porcentaxes pasan do 43,9% das que non chegan a 20 empregados ao 77,6% das que acadan ou superan os 50). Polo tanto comprobamos que a confianza no talento do empregado como factor clave para o éxito da empresa presenta maiores porcentaxes nas empresas de maior tamaño, tanto en facturación como en volume de emprego.

A FORMACIÓN CONTINUA DOS TRABALLADORES É O EIDO PRIORITARIO DA XESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA A MAIORÍA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A RETENCIÓN DO TALENTO OCUPA A SEGUNDA POSICIÓN

Das seguintes áreas da xestión dos recursos humanos, cales diría Vde. que son as dúas prioritarias para a súa empresa?
(RESPOSTA MÚLTIPLE)

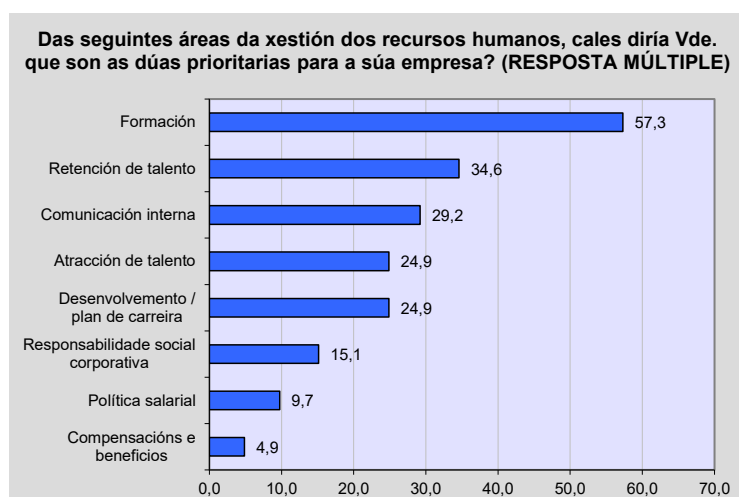
	Frecuencia	Porcentaxe
Formación	106	57,3
Retención de talento	64	34,6
Comunicación interna	54	29,2
Atracción de talento	46	24,9
Desenvolvemento / plan de carreira	46	24,9
Responsabilidade social corporativa	28	15,1
Política salarial	18	9,7
Compensacións e beneficios	9	4,9

Fonte: Elaboración propia

Ao preguntar que áreas da xestión dos recursos humanos se consideran prioritarias na empresa, o 57,3% das persoas entrevistadas sinalou a formación continua dos traballadores. A boa distancia desta resposta sitúase, en segundo lugar, a mención da retención do talento (34,6%). Completa este particular podio a comunicación interna (29,2%).

No cuarto lugar empatan a atracción de talento e o desenvolvemento / plan de carreira do persoal (24,9% en cada caso).

Pechan a lista, ordenada de maior a menor porcentaxe de mención, respostas como a responsabilidade social corporativa, a política salarial e os sistemas de compensación e beneficios, considerados prioritarios para o 15,1%, o 9,7% e o 4,9% das empresas do estudo, respectivamente.



Das seguintes áreas da xestión dos recursos humanos, cales diría Vde. que son as dúas prioritarias para a súa empresa?

(RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Formación	Retención de talento	Comunicación interna	Atracción de talento	Desenvolvemento / plan de carreira	Responsabilidade social corporativa	Política salarial	Compensacións e beneficios
Concello no que ten a sede principal	Santiago	57,0	25,8	28,0	23,7	29,0	20,4	16,1	5,4
	Resto da Área Metropolitana	57,6	51,5	36,4	19,7	9,1	10,6	4,5	4,5
	Outros concellos	57,7	23,1	15,4	42,3	50,0	7,7	0,0	3,8
	Total	57,3	34,6	29,2	24,9	24,9	15,1	9,7	4,9
Sector de actividade	Industria	56,4	41,0	35,9	28,2	17,9	7,7	7,7	0,0
	TIC	36,6	34,1	22,0	46,3	36,6	9,8	4,9	4,9
	Comercio	70,5	27,3	29,5	11,4	22,7	18,2	11,4	4,5
	Outros	62,3	36,1	29,5	18,0	23,0	21,3	13,1	8,2
	Total	57,3	34,6	29,2	24,9	24,9	15,1	9,7	4,9
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	62,2	44,4	35,6	15,6	20,0	17,8	4,4	8,9
	De 2 a 4,9 M de €	52,2	39,1	23,9	23,9	17,4	17,4	15,2	6,5
	De 5 a 14,9 M de €	68,4	28,9	28,9	28,9	18,4	13,2	15,8	0,0
	15 M de € ou máis	45,5	24,2	27,3	33,3	42,4	12,1	9,1	3,0
	Nc	56,5	30,4	30,4	26,1	34,8	13,0	0,0	4,3
	Total	57,3	34,6	29,2	24,9	24,9	15,1	9,7	4,9
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	64,9	35,1	36,8	17,5	17,5	8,8	10,5	5,3
	De 20 a 49	52,5	42,6	32,8	19,7	14,8	16,4	11,5	8,2
	50 ou máis	55,2	26,9	19,4	35,8	40,3	19,4	7,5	1,5
	Total	57,3	34,6	29,2	24,9	24,9	15,1	9,7	4,9

Fonte: Elaboración propia

A formación é a área considerada como prioritaria en maior medida na práctica totalidade dos segmentos da táboa de cruces, coa única excepción das empresas do sector TIC, onde mencionan dita área o 36,6% dos entrevistados, porcentaxe que se iguala coa do desenvolvemento / plan de carreira e se ve superada pola da atracción de talento (46,3%). Como vemos, as empresas TIC son as que en maior medida conceden un carácter prioritario á atracción de traballadores con talento.

Atendendo aos datos con maior detalle, pódese comprobar que a **formación** é sinalada como área prioritaria en especial nas empresas do sector comercial (70,5%, fronte ao xa citado 36,6% das empresas do sector TIC). A **retención do talento** é máis citada como prioritaria na industria (41%, fronte ao 27,3% do comercio) e presenta maiores porcentaxes de mención canto menor é a facturación da empresa (do 24,2% das que facturan 15 M ou máis de euros ao 44,4% as que non chegan aos 2 M).

Tamén a **comunicación interna** é citada como prioritaria en especial na industria (35,9%, fronte ao 22% das empresas TIC) e tamén destaca nas empresas con menor facturación (35,6% nas de menos de 2 M de euros), pero ademais presenta maior porcentaxe de mención canto menos empregados ten a organización (do 19,4% das empresas con 50 ou máis ao 36,8% das que teñen menos de 20).

Como xa se apuntou, a **atracción de talento** é mencionada especialmente nas empresas TIC (46,3%, en claro contraste con valores entre o 11,4% e o 28,2% dos demais sectores), pero ademais é máis habitual canto máis grande é empresa, tanto en facturación (os valores pasan do 15,6% das que menos facturan ata o 33,3% das que acadan ou superan os 15 M de euros) como en número de empregados (do 17,5% das que non chegan a 20 ao 40,3% das que chegan a 50 ou máis).

A aposta polo **desenvolvemento / plan de carreira** destaca tamén nas empresas TIC (36,6%, fronte ao 17,9% da industria), así como nas empresas de maior facturación (42,4%) e maior volume de empregados (40,3%)

NO 83,8% DAS EMPRESAS ESTUDADAS A XESTIÓN DO TALENTO É UNHA TAREFA TRANSVERSAL NA ORGANIZACIÓN E CONTA COA PARTICIPACIÓN DA DIRECCIÓN

Na súa empresa a xestión do talento é...

	Frecuencia	Porcentaxe
Competencia dun órgano específico dedicado á xestión do talento	6	3,2
Competencia do departamento de Recursos Humanos	24	13,0
Unha tarefa transversal con participación da dirección	155	83,8
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Nunha organización axeitadamente orientada cara unha óptima xestión do talento esta tarefa non debería depender unicamente do departamento de Recursos Humanos, nin se debe cingir a unha elite dentro do organigrama. Esta cuestión debería involucrar a compañía transversalmente, sendo o ideal que cale de forma integral e chegue a todos os niveis. Esta semella ser a liña na que están a inmensa maioría das empresas que compoñen a mostra de estudo, pois o 83,8% das mesmas afirman que xestionan o talento como unha tarefa transversal a toda a organización, o que supón tamén a participación da Dirección en ditas tarefas.

O 13% puxeron en mans do seu departamento de Recursos Humanos esa xestión, e unicamente un 3,2% (6 das 185 empresas) crearon un órgano específico para tal función.



Na súa empresa a xestión do talento é...

		Competencia dun órgano específico dedicado á xestión do talento	Competencia do departamento de Recursos Humanos	Unha tarefa transversal con participación da dirección	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	2,2	7,5	90,3	100,0
	Resto da Área Metropolitana	1,5	21,2	77,3	100,0
	Outros concellos	11,5	11,5	76,9	100,0
	Total	3,2	13,0	83,8	100,0
Sector de actividade	Industria	0,0	28,2	71,8	100,0
	TIC	2,4	2,4	95,1	100,0
	Comercio	9,1	2,3	88,6	100,0
	Outros	1,6	18,0	80,3	100,0
	Total	3,2	13,0	83,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	2,2	11,1	86,7	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	4,3	10,9	84,8	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	2,6	18,4	78,9	100,0
	15 M de € ou máis	3,0	12,1	84,8	100,0
	Nc	4,3	13,0	82,6	100,0
	Total	3,2	13,0	83,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	3,5	10,5	86,0	100,0
	De 20 a 49	0,0	13,1	86,9	100,0
	50 ou máis	6,0	14,9	79,1	100,0
	Total	3,2	13,0	83,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

A consideración da xestión do talento como unha tarefa transversal con participación da dirección é maioritaria nas empresas de todos os segmentos da táboa de cruces, con porcentaxes por riba do 70% en todos eles.

As principais diferenzas prodúcense en función do sector de actividade. Así, afirman dita situación o 95,1% das empresas do sector TIC, valor que se sitúa no 71,8% nas do sector industrial. No resto de sectores a cifra supera o 80%.

Consecuentemente a porcentaxe de empresas que confiaron a xestión do talento ao departamento de Recursos Humanos destaca no sector industrial (28,2%, fronte ao 2,4% e ao 2,3% das empresas de TIC e o comercio).

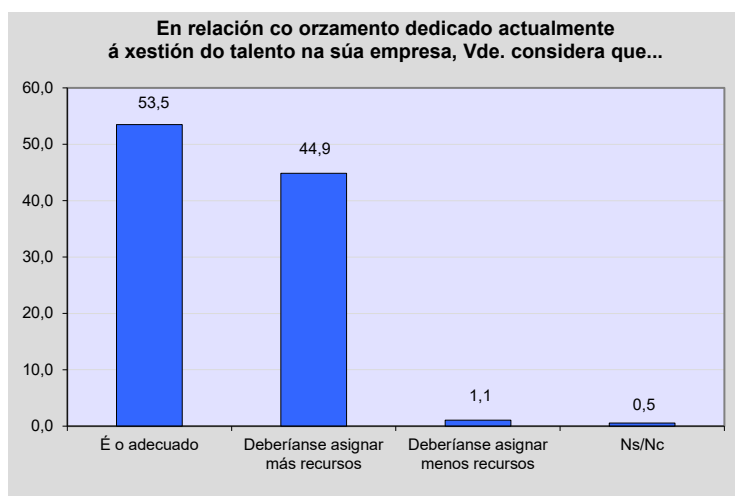
Os datos correspondentes ás empresas que crearon órganos específicos para a xestión do talento débense só a 6 casos, polo que deben ser tomados con cautela nunha análise segmentada.

PARA O 44,9% DOS ENTREVISTADOS, A SÚA EMPRESA DEBERÍA DEDICAR MÁIS RECURSOS Á XESTIÓN DO TALENTO

En relación co orzamento dedicado actualmente á xestión do talento na súa empresa, Vde. considera que...

	Frecuencia	Porcentaxe
É o adecuado	99	53,5
Deberíanse asignar máis recursos	83	44,9
Deberíanse asignar menos recursos	2	1,1
Ns/Nc	1	,5
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia



O 53,5% das persoas entrevistadas no estudo considera que na súa empresa se dedica un volume axeitado de recursos á xestión do talento. Aínda que se trata da opinión maioritaria, é relevante tamén a porcentaxe dos que consideran que a súa organización debería asignar máis recursos a tal función (o 44,9%). En certa medida este dato pode interpretarse como que boa parte dos participantes na enquisa son conscientes da importancia de investir en talento, se ben de momento non foron quen de acadar as cotas de investimento que consideran axeitadas.

Só o 1,1% dos interlocutores nas empresas estudadas sosteñen que deberían dedicar menos recursos á xestión do talento.

En relación co orzamento dedicado actualmente á xestión do talento na súa empresa, Vde. considera que...

		É o adecuado	Deberíanse asignar máis recursos	Deberíanse asignar menos recursos	Ns/Nc	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	54,8	43,0	1,1	1,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	56,1	42,4	1,5	0,0	100,0
	Outros concellos	42,3	57,7	0,0	0,0	100,0
	Total	53,5	44,9	1,1	0,5	100,0
Sector de actividade	Industria	59,0	38,5	2,6	0,0	100,0
	TIC	68,3	29,3	0,0	2,4	100,0
	Comercio	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0
	Outros	42,6	55,7	1,6	0,0	100,0
	Total	53,5	44,9	1,1	0,5	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	57,8	40,0	2,2	0,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	54,3	43,5	2,2	0,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0
	15 M de € ou máis	63,6	33,3	0,0	3,0	100,0
	Nc	34,8	65,2	0,0	0,0	100,0
	Total	53,5	44,9	1,1	0,5	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	59,6	40,4	0,0	0,0	100,0
	De 20 a 49	55,7	41,0	3,3	0,0	100,0
	50 ou máis	46,3	52,2	0,0	1,5	100,0
	Total	53,5	44,9	1,1	0,5	100,0

Fonte: Elaboración propia

A consideración de que a empresa dedica un volume axeitado de recursos á xestión do talento rexistra porcentaxes superiores ao 42% en todos os segmentos da táboa de cruces, con valores que na meirande parte deles superan o 50% e nalgúns tamén o 60%. Pese a iso, non é a resposta predominante en todos eles, aínda que si na maioría. As excepcións son os segmentos correspondentes ás empresas de fóra da área metropolitana de Santiago, o das empresas de "outros" sectores e o das que teñen 50 empregados ou máis. Nestes segmentos é máis habitual a opinión de que se deberían asignar máis recursos.

Máis polo miúdo, a opinión de que se dedican os **recursos adecuados** destaca nas empresas do sector TIC (68,3%) e as empresas con maior facturación (63,6%).

A afirmación de que deberían **asignar máis recursos** supera o 50% nas empresas con sede principal fóra da área metropolitana de Santiago (57,7%, fronte a valores na orde do 43% das situadas en Compostela ou a súa área metropolitana) e na categoría "outros" do cruce por sector de actividade (55,7%, fronte ao 29,3% das empresas do sector TIC). Ademais, a porcentaxe de mención desta opinión increméntase a medida que o fai o número de empregados acadando o 52,2% nas empresas de 50 ou máis (presentando un 40,4% e un 41% nos dous tramos inferiores).

III.2. Estratexias para mellorar a capacidade de atracción, retención e desenvolvemento do talento

A FORMACIÓN CONTINUA DO PERSOAL E AS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DA VIDA FAMILIAR E LABORAL DESTACANSE COMO AS PRINCIPAIS MEDIDAS PARA A ATRACCIÓN E RETENCIÓN DO TALENTO

Que tarefas realiza a súa empresa para atraer / reter e desenvolver o talento dos empregados? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
Ofrecemos programas de formación externa / interna específicos relacionados co rendemento dos empregados	178	96,2
Impulsamos medidas de conciliación da vida familiar e laboral	166	89,7
Ofrecemos unha mellor retribución vinculada a postos específicos	69	37,3
Ofrecemos unha retribución flexible vinculada a obxectivos marcados para cada empregado	45	24,3
Iniciamos plans de carreira para os empregados máis prometedores	37	20,0
Dispoñemos dun plan de promoción máis rápido para os empregados máis prometedores	27	14,6
Ningunha	13	7,0

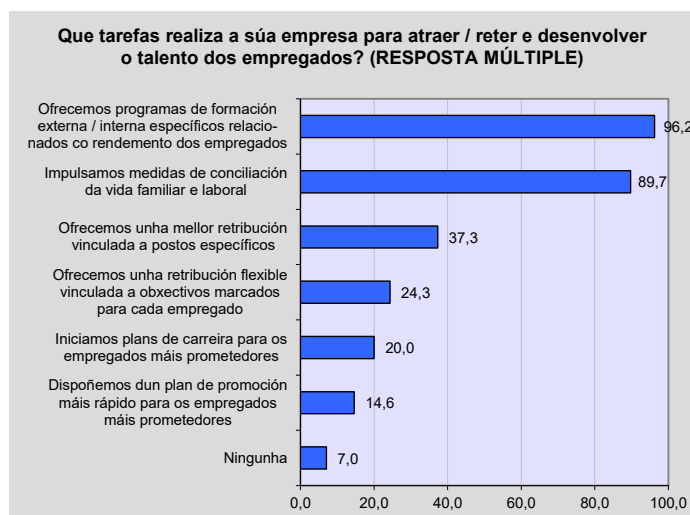
Fonte: Elaboración propia

Nesta análise dos aspectos xerais da xestión do talento nas empresas realízase unha primeira aproximación a cuestións que se tratarán con maior profusión no resto do informe. Así, mediante a variable da que dan conta as presentes figuras indágase en termos xerais no tipo de políticas emprendidas por cada empresa para mellorar a súa capacidade de atracción, retención e desenvolvemento profesional dos seus empregados.

A configuración dun programa formativo é a estratexia máis habitual entre as empresas do estudo, pois é unha realidade no 96,2% delas. A segunda práctica máis citada, e destacada respecto das restantes, é o impulso de medidas de conciliación da vida familiar e laboral, levada a cabo polo 89,7%. As demais tarefas a prol da mellora na capacidade de atracción, retención e desenvolvemento do talento rexistran porcentaxes claramente inferiores.

É o caso da mellora retributiva vinculada a postos específicos (no 37,3% das empresas estudadas), a retribución flexible en función dos obxectivos marcados para o empregado (24,3%), os plans de carreira para os empregados máis prometedores (20%) e o deseño dun plan de promoción máis rápido para os mellores empregados (14,6%).

Só o 7% das empresas da mostra non aplica ningunha destas medidas



No caso dos “plans de carreira” dispoñemos de datos a nivel estatal extraídos do Barómetro DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, enquisa realizada aos directivos das grandes empresas españolas, polo que podemos ter un certo referente co que comparar os datos obtidos na presente enquisa tendo sempre en conta as diferenzas de ámbito e tamaño das empresas participantes en ambos estudos. Así, no estudo realizado no 2018 o Barómetro DCH recollía unha cifra de empresas con plan de carreira profesional (62%) moi superior á colleitada entre as participantes no presente estudo.

Que tarefas realiza a súa empresa para atraer / reter e desenvolver o talento dos empregados? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Ofrecemos programas de formación externa / interna específicos relacionados co rendemento dos empregados	Impulsamos medidas de conciliación da vida familiar e laboral	Ofrecemos unha mellor retribución vinculada a postos específicos	Ofrecemos unha retribución flexible vinculada a obxectivos marcados para cada empregado	Iniciamos plans de carreira para os empregados máis prometedores	Dispoñemos dun plan de promoción máis rápido para os empregados máis prometedores	Ningunha
Concello no que ten a sede principal	Santiago	96,8	92,5	43,0	25,8	18,3	19,4	5,4
	Resto da Área Metropolitana	95,5	84,8	33,3	13,6	16,7	10,6	10,6
	Outros concellos	96,2	92,3	26,9	46,2	34,6	7,7	3,8
	Total	96,2	89,7	37,3	24,3	20,0	14,6	7,0
Sector de actividade	Industria	100,0	87,2	33,3	17,9	17,9	20,5	2,6
	TIC	100,0	100,0	48,8	22,0	26,8	7,3	2,4
	Comercio	95,5	88,6	29,5	38,6	20,5	11,4	11,4
	Outros	91,8	85,2	37,7	19,7	16,4	18,0	9,8
	Total	96,2	89,7	37,3	24,3	20,0	14,6	7,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	93,3	93,3	28,9	20,0	13,3	17,8	11,1
	De 2 a 4,9 M de €	93,5	89,1	43,5	13,0	15,2	8,7	13,0
	De 5 a 14,9 M de €	100,0	92,1	36,8	21,1	21,1	15,8	2,6
	15 M de € ou máis	100,0	87,9	54,5	36,4	33,3	18,2	0,0
	Nc	95,7	82,6	17,4	43,5	21,7	13,0	4,3
Total	96,2	89,7	37,3	24,3	20,0	14,6	7,0	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	96,5	89,5	24,6	22,8	14,0	7,0	10,5
	De 20 a 49	91,8	88,5	45,9	16,4	14,8	8,2	9,8
	50 ou máis	100,0	91,0	40,3	32,8	29,9	26,9	1,5
	Total	96,2	89,7	37,3	24,3	20,0	14,6	7,0

Fonte: Elaboración propia

Os **programas de formación externa / interna** específicos relacionados co rendemento dos empregados son a medida máis estendida entre as empresas da mostra. A porcentaxe das que contan con esta formación non baixa en ningún segmento do 91%, polo que rexistra diferenzas pouco significativas entre segmentos.

O **impulso das medidas de conciliación** é a segunda práctica máis habitual en todos eses segmentos (con valores sempre por riba do 84%). Neste caso podemos destacar a frecuencia destas medidas nas empresas do sector TIC (100%, fronte a valores entre o 85,2% e o 88,6% dos demais sectores).

A **mellor retribución de postos específicos** amosa un marcado contraste entre as empresas do municipio compostelán (43%) e as da súa contorna (33,3% no resto da área metropolitana e 26,9% noutros concellos). Ademais, destaca no sector TIC (48,8%, fronte a valores entre o 29,5% e o 37,7% nos demais sectores) e entre as empresas que superaron os 15 millóns de facturación (54,5%, fronte ao 28,9% das que non chegaron aos 2 millóns). Finalmente, a súa aplicación destaca nas empresas con máis de 20 empregados (con porcentaxes entre o 40% e o 45,9%, mentres nas de menos de 20 empregados fica no 24,6%).

A **retribución flexible vinculada a obxectivos** marcados para cada empregado destaca nas empresas de fóra da área metropolitana (46,2%, fronte ao 13,6% da propia área ou ao 25,8% de Compostela). Este tipo de retribución tamén é habitual no sector TIC (38,6%, fronte a valores entre o 17,9% e o 22% nos demais sectores) e nas empresas máis grandes, tanto en termos de facturación (36,4% no segmento de 15 millóns ou máis, en contraste con porcentaxes entre o 13% e o 21,1% dos tramos inferiores) como en termos de volume de empregados (32,8%).

O deseño de **plans de carreira para os empregados máis prometedores** destaca nas empresas de fóra da área metropolitana (34,6%, por cifras en torno ao 17% nas de Compostela e a súa área metropolitana), nas de maior facturación (33,3%, fronte ao 13,3% ou ao 15,2% das empresas de menos de 5 millóns) e nas de maior volume de empregados (29,9%, en contraste con porcentaxes na orde do 14,5% nas empresas con menos de 50).

A existencia dun **plan de promoción máis rápido para os empregados máis prometedores** recolle un 19,4% de mención nas empresas con sede principal en Compostela, destacando tamén nas empresas con maior volume de traballadores (26,9%, en contraste co 7% das empresas con menos de 20 e o 8,2% das que teñen entre 20 e 49).

III.3. Atributos identificados co talento

OITO DE CADA DEZ EMPRESAS IDENTIFICAN A ACTITUDE E A MOTIVACIÓN COMO OS PRINCIPAIS INDICADORES DE TALENTO

Cales das seguintes características dun traballador identifica principalmente Vde. co talento? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
Actitude, motivación	147	79,5
Capacidade de traballo	89	48,1
Creatividade, capacidade para innovar	69	37,3
Experiencia laboral (empresas nas que traballou, traballos que realizou...)	65	35,1
Contribución ao clima laboral ou a un ambiente motivador	46	24,9
Ambición, desexo de prosperar ou promocionar na empresa	43	23,2
Capacidade de liderazgo	33	17,8
Domínio de idiomas	24	13,0
Amplitude da formación (número de titulacións, etc.)	15	8,1
Formación en centros de prestixio	10	5,4

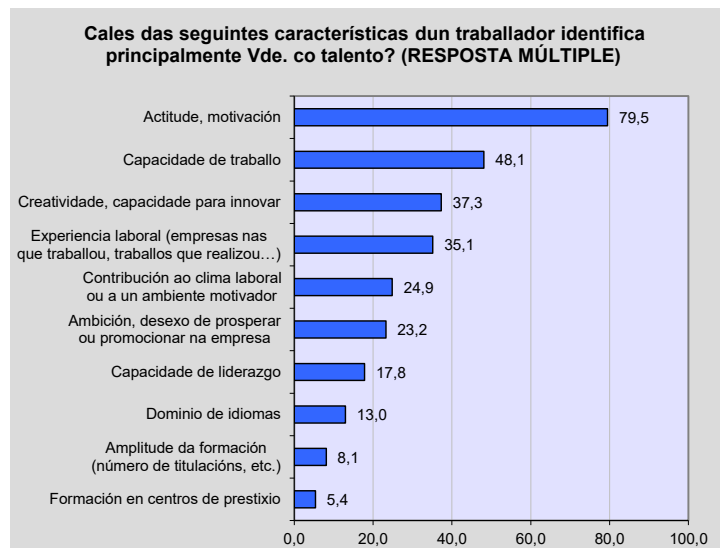
Fonte: Elaboración propia

Unha análise da xestión do talento na empresa non podía omitir un achegamento ao que en cada organización se entende por talento. Con ese obxectivo, preguntouse ás persoas responsables de dita xestión con que cualidades dos traballadores identifican o talento. Como amosan as presentes figuras, o 79,5% das empresas sinalan a actitude ou motivación como un dos principais indicadores do talento nos profesionais da súa empresa.

A segunda cualidade máis identificada co talento presenta unha porcentaxe xa por debaixo do 50%. É o caso da capacidade de traballo, citada polo 48,1% das empresas. En terceiro lugar sitúase a creatividade, a capacidade do profesional para innovar (37,3%). Supera tamén o 30% a mención da experiencia laboral previa entendida como o tipo de empresas nas que se traballou, os traballos realizados... (35,1%).

Pódese destacar tamén a porcentaxe de entrevistados que identifican o talento coa contribución do traballador ao clima laboral ou á consecución dun ambiente motivador (24,9%) e a dos que o identifican na ambición ou desexo de progresar ou promocionar que amosa o profesional (23,2%).

As demais características mencionadas presentan porcentaxes inferiores ao 20%: capacidade de liderazgo 17,8% dominio de idiomas 13% e, pechando a lista, dúas características directamente vinculadas á formación regrada, é dicir, a amplitude da formación, cun 8,1%, e a formación en centros de prestixio, cun 5,4%.



Cales das seguintes características dun traballador identifica principalmente Vde. co talento? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Actitude, motivación	Capacidade de traballo	Creatividade, capacidade para innovar	Experiencia laboral (empresas nas que traballou, traballos que realizou...)	Contribución ao clima laboral ou a un ambiente motivador	Ambición, desexo de prosperar ou promover na empresa	Capacidade de liderazgo	Dominio de idiomas	Amplitude da formación (número de titulacións, etc.)	Formación en centros de prestixio
Concello no que ten a sede principal	Santiago	79,6	43,0	45,2	39,8	16,1	26,9	19,4	11,8	9,7	5,4
	Resto da Área Metropolitana	78,8	59,1	25,8	24,2	40,9	19,7	9,1	18,2	7,6	7,6
	Outros concellos	80,8	38,5	38,5	46,2	15,4	19,2	34,6	3,8	3,8	0,0
	Total	79,5	48,1	37,3	35,1	24,9	23,2	17,8	13,0	8,1	5,4
Sector de actividade	Industria	66,7	43,6	33,3	33,3	20,5	15,4	17,9	15,4	10,3	10,3
	TIC	78,0	31,7	68,3	26,8	24,4	26,8	19,5	4,9	4,9	2,4
	Comercio	81,8	65,9	20,5	31,8	34,1	18,2	15,9	4,5	11,4	6,8
	Outros	86,9	49,2	31,1	44,3	21,3	29,5	18,0	23,0	6,6	3,3
Total	79,5	48,1	37,3	35,1	24,9	23,2	17,8	13,0	8,1	5,4	
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	80,0	46,7	42,2	42,2	37,8	22,2	17,8	15,6	11,1	2,2
	De 2 a 4,9 M de €	82,6	63,0	37,0	23,9	17,4	32,6	8,7	10,9	6,5	4,3
	De 5 a 14,9 M de €	84,2	42,1	31,6	31,6	23,7	18,4	13,2	5,3	2,6	7,9
	15 M de € ou máis	72,7	42,4	30,3	42,4	12,1	21,2	21,2	24,2	12,1	6,1
	Nc	73,9	39,1	47,8	39,1	34,8	17,4	39,1	8,7	8,7	8,7
Total	79,5	48,1	37,3	35,1	24,9	23,2	17,8	13,0	8,1	5,4	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	80,7	52,6	43,9	26,3	31,6	12,3	12,3	8,8	14,0	3,5
	De 20 a 49	75,4	50,8	42,6	34,4	21,3	31,1	13,1	14,8	3,3	11,5
	50 ou máis	82,1	41,8	26,9	43,3	22,4	25,4	26,9	14,9	7,5	1,5
	Total	79,5	48,1	37,3	35,1	24,9	23,2	17,8	13,0	8,1	5,4

Fonte: Elaboración propia

A **actitude ou motivación** do traballador é o aspecto que maior porcentaxe de xestores identifican co talento, o que se predica non só do conxunto da mostra se non tamén de todos e cada un dos segmentos da táboa de cruces, con porcentaxes sempre superiores ao 66%. En todo caso, podemos observar notables contrastes na mención desta cualidade en función do sector (fica no 66,7% na industria cando nos restantes supera o 78%) e do volume de facturación da empresa (cun 72,7% de mención nas de máis de 15 millóns de € cando nos restantes tramos se sitúa entre o 80% e o 84,2%).

A **capacidade de traballo** como expresión do talento é máis citada nas empresas comerciais (65,9%) que nas dos demais sectores (especialmente no caso das TIC, onde baixa ata o 31,7%). A mención desta cualidade é máis habitual canto menor é o volume de empregados da organización (do 41,8% das que contan con 50 ou máis traballadores ao 52,6% das que non chegan a 20).

As empresas do sector TIC son con claridade o segmento máis destacado na mención da **creatividade ou capacidade para innovar** (68,3%, mentres no resto dos sectores non pasa do 33,3%, baixando ata o 20,5% no comercio), non en van á innovación é unha cualidade definitoria do sector.

En canto ás demais categorías de resposta, pódese destacar que a **experiencia laboral previa** é especialmente valorada nas empresas dos “outros sectores” (44,3% en claro contraste co 26,8% rexistrados nas TIC). Tamén se observa que a contribución a un bo clima laboral é considerablemente máis citada no ámbito comercial (34,1%) ou que a **capacidade de liderazgo** é máis citada polas empresas que contan con 50 empregados ou máis (26,9%, fronte a valores do 12-13% das que teñen menos de 50). Finalmente, pódese resaltar que o **dominio de idiomas** é algo máis valorado nas empresas con maior volume de facturación (24,2%, porcentaxe que nas empresas dos tramos de menos de 15 millóns de facturación non pasan do 15,6%).

IV. EMPLOYER BRANDING

IV.1. Importancia atribuída á *Employer Branding*

O 98,4% DOS XESTORES ENTREVISTADOS CREN QUE É IMPORTANTE PARA A EMPRESA TER UNHA BOA IMAXE COMO EMPREGADORA PARA MELLORAR A CAPACIDADE DE ATRACCIÓN DO TALENTO

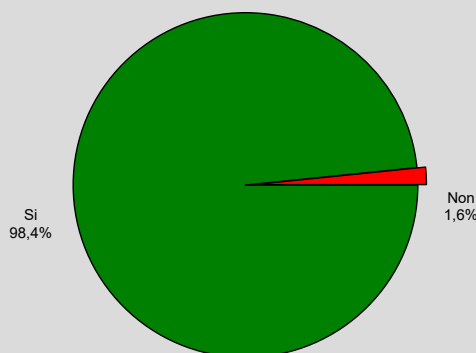
Nos últimos anos a xestión do talento ten unha importancia estratéxica crecente para as organizacións, a competitividade aumenta sen dar tregua no referente aos procesos de atracción e retención de candidatos cualificados pois cada vez son máis as organizacións que se dan conta de que o que impulsa o éxito do seu negocio é o talento e as habilidades dos seus empregados, é por iso que as empresas xa non se ocupan só de traballar a súa imaxe de marca cara os posibles clientes senón tamén cara os seus empregados reais e potenciais, dando lugar a unha xestión da “*Employer Branding*”.

Cre Vde. que é importante ter unha boa imaxe de empregadora para atraer o mellor talento?

	Frecuencia	Porcentaxe
Si	182	98,4
Non	3	1,6
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cre Vde. que é importante ter unha boa imaxe de empregadora para atraer o mellor talento?



Esta tendencia semella estar claramente asentada en Compostela e a súa área de influencia, pois o 98,4% dos xestores entrevistados consideran que é importante para a empresa ter unha boa imaxe como empregadora, como condición para mellorar a súa capacidade de atracción do talento. Trátase dunha porcentaxe elevada, que se sitúa mesmo lixeiramente por riba dos datos recollidos polo “Informe Talento Conectado 2019” (96%).

Volvendo aos datos do estudo compostelán comprobamos que a porcentaxe dos que afirman a importancia do *Employer Branding* da empresa rexistra porcentaxes superiores ao 94,9% en todos os segmentos da táboa de cruces.

Cre Vde. que é importante ter unha boa imaxe de empregadora para atraer o mellor talento?

		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	97,8	2,2	100,0
	Resto da Área Metropolitana	98,5	1,5	100,0
	Outros concellos	100,0	0,0	100,0
	Total	98,4	1,6	100,0
Sector de actividade	Industria	94,9	5,1	100,0
	TIC	100,0	0,0	100,0
	Comercio	100,0	0,0	100,0
	Outros	98,4	1,6	100,0
	Total	98,4	1,6	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	95,6	4,4	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	100,0	0,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	97,4	2,6	100,0
	15 M de € ou máis	100,0	0,0	100,0
	Nc	100,0	0,0	100,0
	Total	98,4	1,6	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	100,0	0,0	100,0
	De 20 a 49	96,7	3,3	100,0
	50 ou máis	98,5	1,5	100,0
	Total	98,4	1,6	100,0

Fonte: Elaboración propia

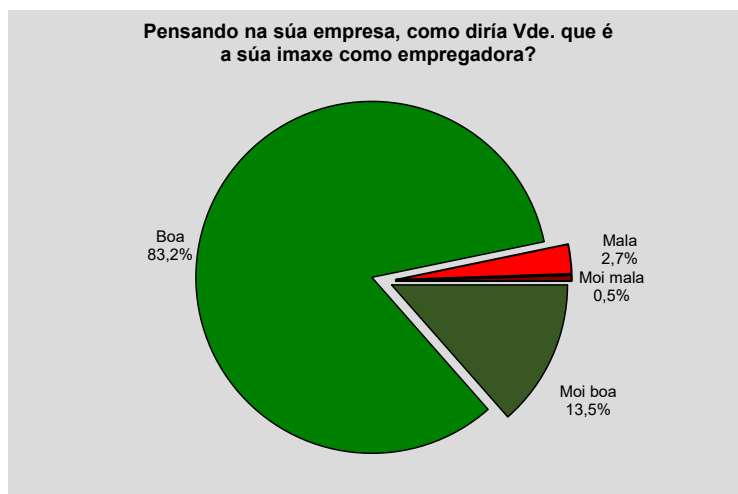
IV.2. Autopercepción da *Employer Branding* da propia empresa

O 96,7% DAS EMPRESAS PARTICIPANTES CONSIDERAN QUE TRASLADAN UNHA IMAXE DE EMPREGADORA BOA OU MOI BOA, A XUÍZO DAS PERSOAS ENTREVISTADAS

Pensando na súa empresa, como diría Vde. que é a súa imaxe como empregadora?

	Frecuencia	Porcentaxe
Moi boa	25	13,5
Boa	154	83,2
Mala	5	2,7
Moi mala	1	,5
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia



O 96,7% das persoas entrevistadas xulgan a imaxe de empregadora da súa empresa como boa (83,2%) ou moi boa (13,5%). Só o 3,2% restante considera que a súa organización é vista polos potenciais traballadores como mala ou moi mala como lugar para traballar.

A porcentaxe agregada de resposta positiva (“boa” e “moi boa”) supera o 92,3% en todos os segmentos da táboa de cruces, polo que non se aprecian diferenzas salientables, e unicamente cabe resaltar a porcentaxe acadada polo “moi boa” no ámbito das TIC (22%).

Pensando na súa empresa, como diría Vde. que é a súa imaxe como empregadora?

		Moi boa	Boa	Mala	Moi mala	Total	Moi boa + Boa
Concello no que ten a sede principal	Santiago	14,0	83,9	2,2	0,0	100,0	97,8
	Resto da Área Metropolitana	10,6	83,3	4,5	1,5	100,0	93,9
	Outros concellos	19,2	80,8	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	13,5	83,2	2,7	0,5	100,0	96,8
Sector de actividade	Industria	10,3	82,1	7,7	0,0	100,0	92,3
	TIC	22,0	75,6	0,0	2,4	100,0	97,6
	Comercio	6,8	88,6	4,5	0,0	100,0	95,5
	Outros	14,8	85,2	0,0	0,0	100,0	100,0
Total	13,5	83,2	2,7	0,5	100,0	96,8	
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	11,1	88,9	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	13,0	82,6	4,3	0,0	100,0	95,7
	De 5 a 14,9 M de €	15,8	81,6	2,6	0,0	100,0	97,4
	15 M de € ou máis	12,1	81,8	3,0	3,0	100,0	93,9
	Nc	17,4	78,3	4,3	0,0	100,0	95,7
Total	13,5	83,2	2,7	0,5	100,0	96,8	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	15,8	78,9	3,5	1,8	100,0	94,7
	De 20 a 49	13,1	85,2	1,6	0,0	100,0	98,4
	50 ou máis	11,9	85,1	3,0	0,0	100,0	97,0
	Total	13,5	83,2	2,7	0,5	100,0	96,8

Fonte: Elaboración propia

IV.3. Factores clave da imaxe de empregadora

DÚAS DE CADA TRES EMPRESAS CON BOA IMAXE COMO EMPREGADORAS ATRIBÚEN ESTA IMAXE POSITIVA AO SEU BO CLIMA LABORAL

Cales son os factores que considera Vde. que fan á súa empresa atractiva para traballar? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

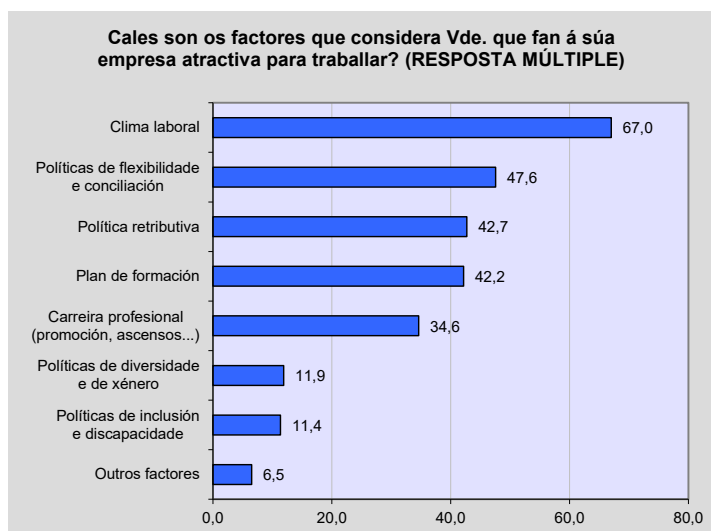
	Frecuencia	Porcentaxe
Clima laboral	124	67,0
Políticas de flexibilidade e conciliación	88	47,6
Política retributiva	79	42,7
Plan de formación	78	42,2
Carreira profesional (promoción, ascensos...)	64	34,6
Políticas de diversidade e de xénero	22	11,9
Políticas de inclusión e discapacidade	21	11,4
Outros factores	12	6,5

Fonte: Elaboración propia

A aquelas empresas que autoperceben positivamente a súa *Employer Branding* preguntóuselles cales son ao seu xuízo os factores que fan da súa empresa un lugar atractivo para traballar.

O “clima laboral” destaca con claridade sobre os demais factores cun 67% de mención. O segundo factor máis sinalado para conseguir esa imaxe positiva é o das súas “políticas de flexibilidade e conciliación”, pois así o indican o 47,6% delas.

A “política retributiva” é o terceiro factor máis citado (42,7%), compartindo a súa posición cos “plans de formación” ao case rexistrar a mesma porcentaxe de mención (42,2%). Tras estes principais factores do *Employer Branding* das empresas da mostra sitúanse o xa citado desenvolvemento da carreira profesional (34,6%) e, xa con porcentaxes inferiores ao 15%, as “políticas de diversidade e de xénero” (11,9%), as de “inclusión e discapacidade” (11,4%) e a categoría residual "outros factores" (6,5%).



Esta variable é ata certo punto comparable coa utilizada polo Barómetro DCH na súa edición de 2018, se ben só no relativo á orde dos factores pois mentres no presente estudo empregamos unha variable de resposta múltiple o Barómetro DCH empregou unha de resposta simple. En todo caso, as políticas de diversidade de xénero e de inclusión e discapacidade son en ambos estudos os factores menos sinalados e a gran distancia do resto. As políticas de flexibilidade e conciliación sitúanse en segunda posición en ambos casos.

Sen embargo, a carreira profesional é o factor máis citado na enquisa de DCH, pero entre as empresas da área de Compostela figura en quinto lugar.

Cales son os factores que considera Vde. que fan á súa empresa atractiva para traballar? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Clima laboral	Políticas de flexibilidade e conciliación	Política retributiva	Plan de formación	Carreira profesional (promoción, ascensos...)	Políticas de diversidade e de xénero	Políticas de inclusión e discapacidade	Outros factores
Concello no que ten a sede principal	Santiago	63,4	49,5	45,2	41,9	28,0	15,1	14,0	5,4
	Resto da Área Metropolitana	72,7	50,0	37,9	33,3	34,8	1,5	3,0	9,1
	Outros concellos	65,4	34,6	46,2	65,4	57,7	26,9	23,1	3,8
	Total	67,0	47,6	42,7	42,2	34,6	11,9	11,4	6,5
Sector de actividade	Industria	66,7	46,2	30,8	30,8	41,0	0,0	2,6	10,3
	TIC	78,0	73,2	56,1	58,5	41,5	7,3	4,9	7,3
	Comercio	70,5	45,5	38,6	40,9	27,3	13,6	18,2	4,5
	Outros	57,4	32,8	44,3	39,3	31,1	21,3	16,4	4,9
	Total	67,0	47,6	42,7	42,2	34,6	11,9	11,4	6,5
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	73,3	37,8	46,7	31,1	22,2	22,2	22,2	6,7
	De 2 a 4,9 M de €	65,2	58,7	43,5	28,3	30,4	4,3	6,5	2,2
	De 5 a 14,9 M de €	55,3	52,6	47,4	52,6	28,9	10,5	7,9	7,9
	15 M de € ou máis	69,7	42,4	39,4	57,6	60,6	3,0	3,0	12,1
	Nc	73,9	43,5	30,4	52,2	39,1	21,7	17,4	4,3
	Total	67,0	47,6	42,7	42,2	34,6	11,9	11,4	6,5
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	78,9	54,4	49,1	43,9	22,8	8,8	8,8	3,5
	De 20 a 49	65,6	50,8	44,3	29,5	24,6	9,8	9,8	6,6
	50 ou máis	58,2	38,8	35,8	52,2	53,7	16,4	14,9	9,0
	Total	67,0	47,6	42,7	42,2	34,6	11,9	11,4	6,5

Fonte: Elaboración propia

O **clima laboral** como principal atractivo da empresa como lugar de traballo é o factor máis citado en todos os segmentos da táboa de cruces, destacando especialmente no sector TIC (78%) e no segmento das que facturaron menos de 2 millóns de euros no pasado ano (73,3%, fronte ao 55,3% das que facturaron entre 5 e 14,9 millóns). Ademais, é un factor máis citado cantos menos traballadores ten a empresa (as porcentaxes pasan do 58,2% das que contan con 50 ou máis ao 78,9% das de menos de 20).

As **políticas de flexibilidade e conciliación** son tamén máis citadas como atractivo polas empresas do sector TIC (73,2%, fronte a valores entre o 32,8% e o 46,2% dos demais sectores) e, segundo o cruce por volume de facturación, son máis indicadas nas empresas dos dous tramos intermedios de facturación (58,7% e 52,6%, respectivamente, fronte ao 37,8% das que non chegaron aos 2 millóns). Como no factor anterior, tamén o atractivo das políticas de conciliación é máis citado canto menos traballadores ten a organización (do 38,8% das que teñen 50 empregados ou máis ao 54,4% das que teñen menos de 20).

A mención da **política retributiva** como atractivo da empresa é máis citado, de novo, polas empresas do sector TIC (56,1%, en contraste co 30,8% da industria) e, como os dous factores anteriores, rexistra maiores porcentaxes de mención cantos menos traballadores ten a empresa (do 35,8% das que contan con 50 empregados ou máis, ao 49,1% das que non chegan a 20).

O **plan de formación** é tamén un factor especialmente sinalado polas empresas do sector TIC (58,5%, fronte ao 30,8% da industria). Este factor destaca entre as empresas con maior volume de facturación (52,6% e 57,6% nas de 5 a 14,9 e nas de 15 ou máis millóns de euros, respectivamente, fronte a valores do 31,1% e o 28,3% nos dous tramos máis baixos). Tamén é un factor máis citado nas empresas con maior volume de empregados (52,2%, fronte ao 29,5% das que teñen entre 20 e 49 traballadores).

A posibilidade de desenvolver unha **carreira profesional** presenta diferenzas destacables en función do sector recollendo maiores porcentaxes de mención na industria e no sector TIC (valores na orde do 41% que contrastan co 27,3% do comercio). Pero as maiores diferenzas atopámolas en función do tamaño da empresa, pois é un factor especialmente citado nas empresas con maior facturación (60,6%, fronte ao 22,2% das que facturaron menos de 2 millóns no pasado ano) e nas que teñen maior volume de traballadores (53,7%, fronte a porcentaxes que non chegan a 25% nos outros dous tramos).

Así as cousas, comprobamos como as empresas do sector TIC presentan datos por riba da media nos cinco factores principais mentres as empresas do sector industrial presentan datos inferiores á media en catro destes factores (está por riba na carreira profesional). O mesmo acontece co comercio (no seu caso supera lixeiramente a media no clima laboral). E, en función do tamaño da empresa, comprobamos como as empresas de menor volume de facturación destacan o seu clima laboral e as súas políticas de flexibilidade e conciliación, mentres as de maior facturación e volume de traballadores basean a súa boa imaxe como empregadoras en maior medida na oferta dun plan de formación e o desenvolvemento dunha carreira profesional.

IV.4. Accións adoptadas para mellorar a *Employer Branding*

AS EMPRESAS QUE TRABALLAN A PROL DA MELLORA DA SÚA *EMPLOYER BRANDING* APOSTAN FUNDAMENTALMENTE POR MANTER AOS CANDIDATOS INFORMADOS, AS ACCIÓN EN REDES SOCIAIS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Que accións realiza para mellorar a súa imaxe como empresa empregadora?

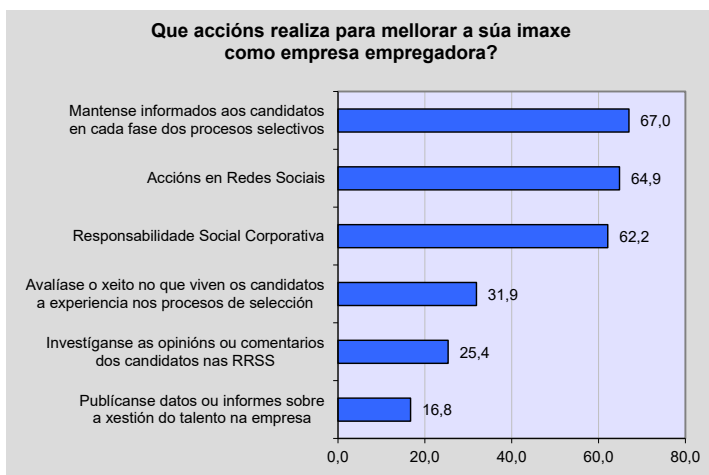
	Si	Non	Total
Mantense informados aos candidatos en cada fase dos procesos selectivos	67,0	33,0	100,0
Accións en Redes Sociais	64,9	35,1	100,0
Responsabilidade Social Corporativa	62,2	37,8	100,0
Avaliase o xeito no que viven os candidatos a experiencia nos procesos de selección	31,9	68,1	100,0
Investíganse as opinións ou comentarios dos candidatos nas RRSS	25,4	74,6	100,0
Publicanse datos ou informes sobre a xestión do talento na empresa	16,8	83,2	100,0

Fonte: Elaboración propia

En canto aos esforzos realizados polas empresas para mellorar a súa imaxe de marca como empregadoras comprobamos como o máis citado é o de manter informados aos candidatos dos procesos selectivos en cada fase do mesmo (67%). En segundo lugar figuran as accións en Redes Sociais (64,9%) e en terceiro a Responsabilidade Social Corporativa (62,2%)

As demais respostas rexistran porcentaxes notablemente inferiores, situándose máis de 30 puntos porcentuais. É o caso da avaliación do xeito no que os candidatos viven a experiencia dos procesos de selección (31,9%), a investigación das opinións ou comentarios que logo fan eses candidatos nas Redes Sociais (25,4%) e a publicación de datos ou informes sobre a xestión do talento na empresa (algo que só realizan o 16,8% das empresas estudadas).

Estes datos sitúanse na liña do recollido para as grandes empresas españolas a través do Barómetro DCH de 2018, no que se observa que as principais accións ás que recorren as empresas como estratexias de “marca empregadora” son as Redes Sociais e a Responsabilidade Social Corporativa, aínda que neste punto tampouco é posible unha comparación directa de porcentaxes ao tratarse dunha variable de resposta múltiple no estudo compostelán e dunha de resposta simple no Barómetro DCH.



Nun destes indicadores, concretamente no que fai referencia ás accións destinadas a manter informados aos candidatos, tamén é posible establecer comparacións cos datos recollidos no Informe Talento Conectado 2019. Neste obsérvase que o 71% das empresas enquisadas realizan este tipo de accións, porcentaxe só 4 puntos superior á rexistrada entre as principais empresas de Santiago e a súa área de influencia.

A práctica de manter informados aos candidatos durante todo o proceso de selección supera o 58% en todos os segmentos analizados, sendo máis habitual nas empresas con sede principal fóra da área metropolitana (80,8%) e no sector TIC (73,2%). Ademais, é máis frecuente canto maior é o volume de empregados da empresa (do 61,4% das que non chegan a 20 pásase ao 74,6% das que teñen 50 ou máis).

Tamén a adopción de accións nas Redes Sociais é unha práctica habitual en todos os segmentos (colleita porcentaxes sempre por riba do 55%) sendo tamén máis habitual nas empresas de fóra da área metropolitana de Santiago (88,5%, fronte ao 60-61% de Compostela e a súa área), e destaca no sector TIC (80,5%), nas empresas con maior facturación (72,7%) e nas que teñen maior volume de empregados (74,6%). De feito, nestes tres segmentos indicados, as accións en Redes Sociais son a ferramenta de *Employer Branding* empregada en maior medida.

O emprego da RSC como forma de mellorar a imaxe como empregadora é máis habitual nas empresas do sector comercial (72,7%, mentres na industria fica no 48,7%), e se ben por facturación amosa a súa maior frecuencia de emprego nas empresas que non chegaron aos 2 millóns (71,1%), por volume de empregados acada o seu valor máis alto nas que contan con 50 empregados ou máis (73,1%).

Que accións realiza para mellorar a súa imaxe como empresa empregadora?

		Mantense informados aos candidatos en cada fase dos procesos selectivos		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	66,7	33,3	100,0
	Resto da Área Metropolitana	62,1	37,9	100,0
	Outros concellos	80,8	19,2	100,0
	Total	67,0	33,0	100,0
Sector de actividade	Industria	69,2	30,8	100,0
	TIC	73,2	26,8	100,0
	Comercio	68,2	31,8	100,0
	Outros	60,7	39,3	100,0
	Total	67,0	33,0	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	68,9	31,1	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	58,7	41,3	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	71,1	28,9	100,0
	15 M de € ou máis	69,7	30,3	100,0
	Nc	69,6	30,4	100,0
	Total	67,0	33,0	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	61,4	38,6	100,0
	De 20 a 49	63,9	36,1	100,0
	50 ou máis	74,6	25,4	100,0
	Total	67,0	33,0	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Accións en Redes Sociais		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	61,3	38,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	60,6	39,4	100,0
	Outros concellos	88,5	11,5	100,0
	Total	64,9	35,1	100,0
Sector de actividade	Industria	59,0	41,0	100,0
	TIC	80,5	19,5	100,0
	Comercio	68,2	31,8	100,0
	Outros	55,7	44,3	100,0
	Total	64,9	35,1	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	64,4	35,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	54,3	45,7	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	60,5	39,5	100,0
	15 M de € ou máis	72,7	27,3	100,0
	Nc	82,6	17,4	100,0
	Total	64,9	35,1	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	59,6	40,4	100,0
	De 20 a 49	59,0	41,0	100,0
	50 ou máis	74,6	25,4	100,0
	Total	64,9	35,1	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Responsabilidade Social Corporativa		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	61,3	38,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	62,1	37,9	100,0
	Outros concellos	65,4	34,6	100,0
	Total	62,2	37,8	100,0
Sector de actividade	Industria	48,7	51,3	100,0
	TIC	65,9	34,1	100,0
	Comercio	72,7	27,3	100,0
	Outros	60,7	39,3	100,0
	Total	62,2	37,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	71,1	28,9	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	56,5	43,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	57,9	42,1	100,0
	15 M de € ou máis	66,7	33,3	100,0
	Nc	56,5	43,5	100,0
	Total	62,2	37,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	56,1	43,9	100,0
	De 20 a 49	55,7	44,3	100,0
	50 ou máis	73,1	26,9	100,0
	Total	62,2	37,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

A avaliación do xeito no que os candidatos viven o proceso de selección rexistra case 20 puntos máis nas empresas cuxa sede principal se atopa no "resto da área metropolitana" que nas que se atopan en Santiago (42,4% vs. 22,6%, respectivamente). É unha práctica máis habitual nas empresas do sector industrial (46,2%) e nas que teñen maior volume de empregados (37,3%, fronte a valores do 28-30% dos dous tramos de menos de 50 traballadores).

A investigación das opinións ou comentarios dos candidatos nas RRSS é máis habitual nas empresas do sector TIC (46,3%, fronte a valores que non pasan do 30,8% nos demais sectores).

Finalmente a publicación de datos ou informes sobre a xestión do talento na empresa é máis habitual nas empresas situadas fóra da área metropolitana (26,9%, fronte a valores na orde do 15% de Santiago e a súa área) e destaca principalmente nas empresas do sector TIC (39%, valor moi superior aos observados nos demais sectores -entre o 9,1% e o 12,8%-). Finalmente, cabe sinalar que se incrementa lixeiramente a medida que o fai o volume de traballadores (dende o 12,3% das que non chegan a 20 ata o 20,9% das de 50 ou máis empregados).

Que accións realiza para mellorar a súa imaxe como empresa empregadora?

		Avaliase o xeito no que viven os candidatos a experiencia nos procesos de selección		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	22,6	77,4	100,0
	Resto da Área Metropolitana	42,4	57,6	100,0
	Outros concellos	38,5	61,5	100,0
	Total	31,9	68,1	100,0
Sector de actividade	Industria	46,2	53,8	100,0
	TIC	22,0	78,0	100,0
	Comercio	31,8	68,2	100,0
	Outros	29,5	70,5	100,0
	Total	31,9	68,1	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	33,3	66,7	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	23,9	76,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	39,5	60,5	100,0
	15 M de € ou máis	24,2	75,8	100,0
	Nc	43,5	56,5	100,0
	Total	31,9	68,1	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	29,8	70,2	100,0
	De 20 a 49	27,9	72,1	100,0
	50 ou máis	37,3	62,7	100,0
	Total	31,9	68,1	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Investiganse as opinións ou comentarios dos candidatos nas RRSS		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	26,9	73,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	22,7	77,3	100,0
	Outros concellos	26,9	73,1	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0
Sector de actividade	Industria	30,8	69,2	100,0
	TIC	46,3	53,7	100,0
	Comercio	25,0	75,0	100,0
	Outros	8,2	91,8	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	22,2	77,8	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	30,4	69,6	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	34,2	65,8	100,0
	15 M de € ou máis	15,2	84,8	100,0
	Nc	21,7	78,3	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	21,1	78,9	100,0
	De 20 a 49	29,5	70,5	100,0
	50 ou máis	25,4	74,6	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Publicanse datos ou informes sobre a xestión do talento na empresa		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	15,1	84,9	100,0
	Resto da Área Metropolitana	15,2	84,8	100,0
	Outros concellos	26,9	73,1	100,0
	Total	16,8	83,2	100,0
Sector de actividade	Industria	12,8	87,2	100,0
	TIC	39,0	61,0	100,0
	Comercio	9,1	90,9	100,0
	Outros	9,8	90,2	100,0
	Total	16,8	83,2	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	11,1	88,9	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	17,4	82,6	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	18,4	81,6	100,0
	15 M de € ou máis	12,1	87,9	100,0
	Nc	30,4	69,6	100,0
	Total	16,8	83,2	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	12,3	87,7	100,0
	De 20 a 49	16,4	83,6	100,0
	50 ou máis	20,9	79,1	100,0
	Total	16,8	83,2	100,0

Fonte: Elaboración propia

V. RECRUTAMENTO E SELECCIÓN DE PERSOAL

V.1. Determinación de criterios para o recrutamento

O 76,8% DAS EMPRESAS DO ESTUDO DISPOÑEN DE CRITERIOS ESPECÍFICOS PARA A DEFINIÇÃO E AVALIACIÓN DAS COMPETENCIAS DOS CANDIDATOS A RECRUTAR

Existe na súa empresa algún criterio para a definición e avaliación das competencias dos candidatos a recrutar?

	Frecuencia	Porcentaxe
Si	142	76,8
Non	43	23,2
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia



O proceso de recrutamento e selección é unha parte fundamental da xestión do talento nunha organización, pois trata de atopar á persoa máis capacitada, con máis talento, para cada posto. Neste proceso resulta de gran utilidade dispor de criterios establecidos para a definición e avaliación das competencias a procurar. A maioría das empresas de Compostela e a súa área de influencia participantes no estudo semellan ser conscientes da importancia deste factor, pois tres de cada catro (76,8%) afirman contar con criterios obxectivos para a definición e avaliación das competencias buscadas nos candidatos nun proceso de recrutamento.

Por segmentos, trátase dunha práctica máis habitual nas empresas de "outros concellos" (92,3%) e Santiago (83,9%) que nas empresas con sede principal no resto da área metropolitana santiagouesa (60,6%).

Segundo o sector de actividade, a determinación destes criterios é outra medida na que se destaca o sector TIC (87,8%, fronte ao 65,9% das empresas do comercio). Polo demais, é máis frecuente nas empresas máis grandes en termos de facturación (93,9% das que facturaron 15 millóns de euros ou máis en 2018, fronte ao 68,9% das que non chegaron a 2 millóns) e en número de empregados (88,1%, fronte ao 64,9% das que non chegaron aos 20 traballadores).

Existe na súa empresa algún criterio para a definición e avaliación das competencias dos candidatos a recrutar?

		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	83,9	16,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	60,6	39,4	100,0
	Outros concellos	92,3	7,7	100,0
	Total	76,8	23,2	100,0
Sector de actividade	Industria	74,4	25,6	100,0
	TIC	87,8	12,2	100,0
	Comercio	65,9	34,1	100,0
	Outros	78,7	21,3	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Total	76,8	23,2	100,0
	Menos de 2 M de €	68,9	31,1	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	69,6	30,4	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	73,7	26,3	100,0
	15 M de € ou máis	93,9	6,1	100,0
Número total de empregados (tramos)	Nc	87,0	13,0	100,0
	Total	76,8	23,2	100,0
	Menos de 20	64,9	35,1	100,0
	De 20 a 49	75,4	24,6	100,0
Número total de empregados (tramos)	50 ou máis	88,1	11,9	100,0
	Total	76,8	23,2	100,0

Fonte: Elaboración propia

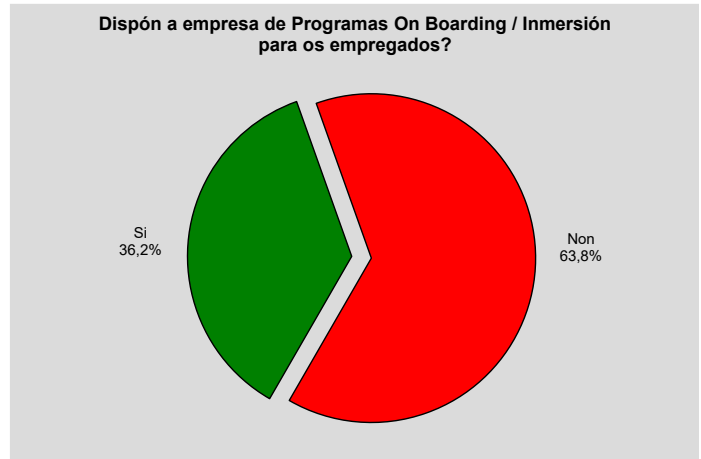
V.2. Disposición de programa *On-Boarding*

SÓ O 36,2% DAS EMPRESAS DA MOSTRA CONTAN CUN PROGRAMA ON BOARDING / INMERSIÓN PARA OS EMPREGADOS

Dispón a empresa de Programas On Boarding / Inmersión para os empregados?

	Frecuencia	Porcentaxe
Si	67	36,2
Non	118	63,8
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia



Dende a óptica da xestión do talento, os programas de incorporación de novos empregados comprenden algo máis que asignarlles un posto e darlles a clave da rede, pois non só pretenden que o empregado se familiarice co seu ambiente de traballo e o seu papel na empresa, senón tamén facelo sentir cómodo e involucrado nas actividades da organización, integralo na cultura corporativa facilitándolle a creación dunha rede “networking” e acelerando a súa curva de aprendizaxe para que acade altos niveis de desempeño no menor tempo posible.

Sen embargo, só o 36,2% das empresas da mostra de estudo contan cun programa *On Boarding* / inmersión para xestionar a integración das novas incorporacións ao persoal da organización. Se comparamos esta cifra coa recollida entre as grandes empresas españolas analizadas no Barómetro DCH de 2018 (79,3%) faise evidente que está é unha clara área de mellora entre as empresas composteláns.

Dispón a empresa de Programas On Boarding / Inmersión para os empregados?

		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	34,4	65,6	100,0
	Resto da Área Metropolitana	28,8	71,2	100,0
	Outros concellos	61,5	38,5	100,0
	Total	36,2	63,8	100,0
Sector de actividade	Industria	43,6	56,4	100,0
	TIC	56,1	43,9	100,0
	Comercio	29,5	70,5	100,0
	Outros	23,0	77,0	100,0
	Total	36,2	63,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	15,6	84,4	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	26,1	73,9	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	31,6	68,4	100,0
	15 M de € ou máis	72,7	27,3	100,0
	Nc	52,2	47,8	100,0
	Total	36,2	63,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	26,3	73,7	100,0
	De 20 a 49	24,6	75,4	100,0
	50 ou máis	55,2	44,8	100,0
	Total	36,2	63,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

A disposición deste tipo de programas é máis habitual nas empresas con sede principal en "outros concellos" (61,5%, fronte ao 34,4% das que teñen sede en Santiago ou ao 28,8% das do resto da área metropolitana), nas empresas do sector TIC e industrial (56,1% e 43,6%, respectivamente, fronte ao 29,5% do comercio e ao 23% da categoría "outros"). Destaca nas de maior facturación (72,7%, valor que non chega ao 32% nos restantes tramos) e nas de maior número de empregados (55,2%, moi por riba do 26,3% e do 24,6% dos dous tramos máis baixos).

V.3. Grao de dificultade da organización para atraer talento

O 84,3% DAS EMPRESAS DA MOSTRA RECOÑECEN A DIFICULTADE NO SEU SECTOR PARA ATRAER E RETER A PROFESIONAIS CON TALENTO

Con cal das seguintes frases está Vde. máis de acordo?

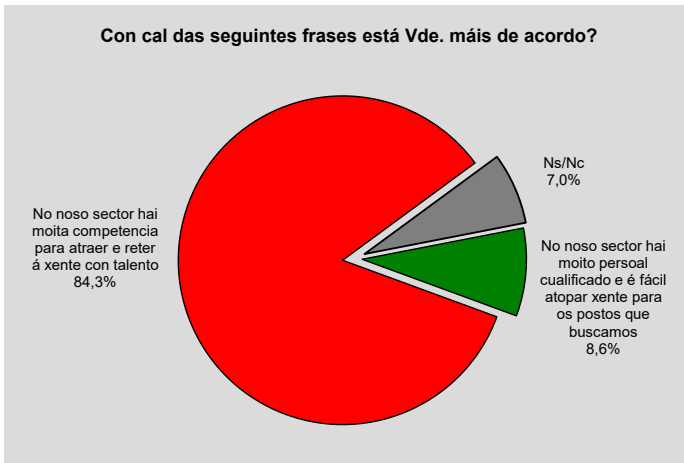
	Frecuencia	Porcentaxe
No noso sector hai moito persoal cualificado e é fácil atopar xente para os postos que buscamos	16	8,6
No noso sector hai moita competencia para atraer e reter á xente con talento	156	84,3
Ns/Nc	13	7,0
Total	185	100,0

Fonte: Elaboración propia

Só o 8,6% das persoas entrevistadas afirma que no seu sector é fácil atopar xente para os postos que necesitan proveer. É maioritaria, por tanto, a porcentaxe das que recoñecen dificultades para atraer e reter a profesionais con talento, como acontece ao 84,3% das empresas estudadas. Este dato evidencia e xustifica que a xestión do talento debería ter unha importancia estratéxica e decisiva para as empresas composteláns.

En primeiro lugar cómpre sinalar que a porcentaxe dos que perciben esa dificultade supera o 70% en todos os segmentos da táboa de cruces, pero resulta especialmente sinalada polas empresas de fóra do concello de Santiago (valores en torno ao 92,4% que contrastan co 76,3% de Compostela).

Con cal das seguintes frases está Vde. máis de acordo?



Con cal das seguintes frases está Vde. máis de acordo?

		No noso sector hai moito persoal cualificado e é fácil atopar xente para os postos que buscamos	No noso sector hai moita competencia para atraer e reter á xente con talento	Ns/Nc	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	9,7	76,3	14,0	100,0
	Resto da Área Metropolitana	7,6	92,4	0,0	100,0
	Outros concellos	7,7	92,3	0,0	100,0
	Total	8,6	84,3	7,0	100,0
Sector de actividade	Industria	5,1	94,9	0,0	100,0
	TIC	9,8	87,8	2,4	100,0
	Comercio	9,1	84,1	6,8	100,0
	Outros	9,8	75,4	14,8	100,0
	Total	8,6	84,3	7,0	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	11,1	73,3	15,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	8,7	84,8	6,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	7,9	89,5	2,6	100,0
	15 M de € ou máis	9,1	90,9	0,0	100,0
	Nc	4,3	87,0	8,7	100,0
Total	8,6	84,3	7,0	100,0	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	10,5	86,0	3,5	100,0
	De 20 a 49	9,8	82,0	8,2	100,0
	50 ou máis	6,0	85,1	9,0	100,0
	Total	8,6	84,3	7,0	100,0

Fonte: Elaboración propia

Tamén destaca o seu recoñecemento por parte das empresas do sector industrial (94,9%, fronte ao 75,4% da categoría "outros") e resulta máis habitual canto maior é a facturación (do 73,3% das empresas que non chegaron aos 2 millóns de euros pásase ao 90,9% das que chegaron aos 15 millóns ou máis).

OS ENTREVISTADOS RECOÑECEN MAIORES DIFICULTADES PARA PROVER POSTOS DIRECTIVOS E INTERMEDIOS QUE PARA PROVER POSTOS BASE

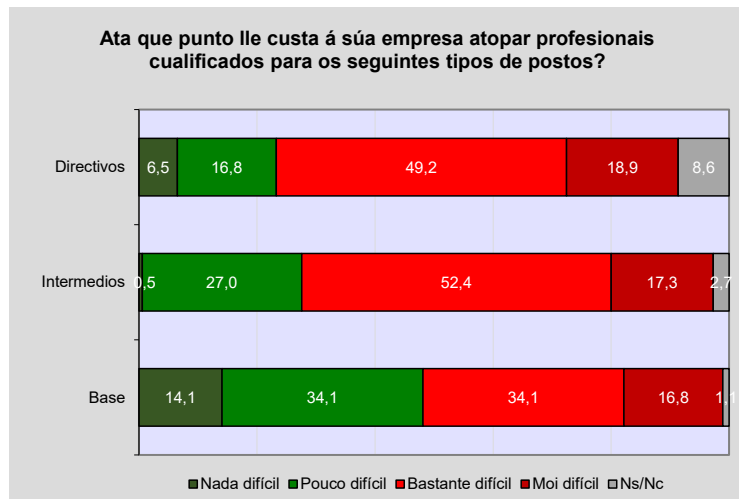
Ata que punto lle custa á súa empresa atopar profesionais cualificados para os seguintes tipos de postos?

	Nada difícil	Pouco difícil	Bastante difícil	Moi difícil	Ns/Nc	Total
Directivos	6,5	16,8	49,2	18,9	8,6	100,0
Intermedios	,5	27,0	52,4	17,3	2,7	100,0
Base	14,1	34,1	34,1	16,8	1,1	100,0

Fonte: Elaboración propia

Constatado ese predominio das dificultades para atraer e reter a profesionais con talento segundo a opinión maioritaria das persoas entrevistadas, resulta de interese coñecer se esas dificultades afectan por igual aos postos de calquera nivel da organización.

Como amosan os datos, as dificultades adoitan ser maiores nos postos directivos e intermedios que nos postos base. Así, consideran difícil ou moi difícil prover os postos de directivos o 68,1% dos entrevistados, valor que se sitúa no 69,7% no caso dos postos intermedios. Sen embargo, esa porcentaxe fica no 50,8% no caso dos postos base.



Como se verá a continuación, a resposta agregada das categorías que expresan bastante ou moita dificultade serán maioritarias en case todos os segmentos determinados polas variables de cruce empregadas no estudo, coas únicas excepcións da provisión de postos base en empresas con sede principal en Santiago, cunha facturación de menos de 2 millóns de euros e con menos de 20 traballadores. Neses tres segmentos predomina a percepción de que resulta nada ou pouco difícil atopar profesionais cualificados para postos base.

Ata que punto lle custa á súa empresa atopar profesionais cualificados para os seguintes tipos de postos?

		Directivos						Bastante + Moi difícil
		Nada difícil	Pouco difícil	Bastante difícil	Moi difícil	Ns/Nc	Total	
Concello no que ten a sede principal	Santiago	6,5	15,1	49,5	17,2	11,8	100,0	66,7
	Resto da Área Metropolitana	6,1	16,7	48,5	21,2	7,6	100,0	69,7
	Outros concellos	7,7	23,1	50,0	19,2	0,0	100,0	69,2
	Total	6,5	16,8	49,2	18,9	8,6	100,0	68,1
Sector de actividade	Industria	5,1	28,2	41,0	12,8	12,8	100,0	53,8
	TIC	0,0	9,8	65,9	19,5	4,9	100,0	85,4
	Comercio	6,8	11,4	47,7	27,3	6,8	100,0	75,0
	Outros	11,5	18,0	44,3	16,4	9,8	100,0	60,7
	Total	6,5	16,8	49,2	18,9	8,6	100,0	68,1
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	11,1	11,1	53,3	15,6	8,9	100,0	68,9
	De 2 a 4,9 M de €	2,2	19,6	47,8	19,6	10,9	100,0	67,4
	De 5 a 14,9 M de €	10,5	13,2	47,4	18,4	10,5	100,0	65,8
	15 M de € ou máis	3,0	21,2	45,5	24,2	6,1	100,0	69,7
	Nc	4,3	21,7	52,2	17,4	4,3	100,0	69,6
	Total	6,5	16,8	49,2	18,9	8,6	100,0	68,1
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	7,0	17,5	47,4	14,0	14,0	100,0	61,4
	De 20 a 49	8,2	13,1	49,2	19,7	9,8	100,0	68,9
	50 ou máis	4,5	19,4	50,7	22,4	3,0	100,0	73,1
	Total	6,5	16,8	49,2	18,9	8,6	100,0	68,1

Fonte: Elaboración propia

Atendendo á porcentaxe agregada das dúas respostas que indican dificultade nesta cuestión, o "bastante difícil" e o "moi difícil", no caso da provisión de postos directivos as empresas con maiores dificultades son as do sector TIC e as de comercio (85,4% e 75%, respectivamente, en contraste co 53,8% da industria). A afirmación desa dificultade é máis habitual canto maior é o volume de empregados da empresa (os valores pasan do 61,4% das que non chegan a 20 traballadores ao 73,1% das que chegan ou superan os 50).

Ata que punto lle custa á súa empresa atopar profesionais cualificados para os seguintes tipos de postos?

		Intermedios						Bastante + Moi difícil
		Nada difícil	Pouco difícil	Bastante difícil	Moi difícil	Ns/Nc	Total	
Concello no que ten a sede principal	Santiago	1,1	26,9	52,7	14,0	5,4	100,0	66,7
	Resto da Área Metropolitana	0,0	30,3	53,0	16,7	0,0	100,0	69,7
	Outros concellos	0,0	19,2	50,0	30,8	0,0	100,0	80,8
	Total	0,5	27,0	52,4	17,3	2,7	100,0	69,7
Sector de actividade	Industria	0,0	28,2	53,8	15,4	2,6	100,0	69,2
	TIC	0,0	31,7	39,0	26,8	2,4	100,0	65,9
	Comercio	0,0	27,3	54,5	13,6	4,5	100,0	68,2
	Outros	1,6	23,0	59,0	14,8	1,6	100,0	73,8
	Total	0,5	27,0	52,4	17,3	2,7	100,0	69,7
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	2,2	22,2	60,0	15,6	0,0	100,0	75,6
	De 2 a 4,9 M de €	0,0	28,3	50,0	13,0	8,7	100,0	63,0
	De 5 a 14,9 M de €	0,0	36,8	50,0	13,2	0,0	100,0	63,2
	15 M de € ou máis	0,0	27,3	39,4	30,3	3,0	100,0	69,7
	Nc	0,0	17,4	65,2	17,4	0,0	100,0	82,6
	Total	0,5	27,0	52,4	17,3	2,7	100,0	69,7
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	0,0	29,8	49,1	15,8	5,3	100,0	64,9
	De 20 a 49	1,6	27,9	59,0	9,8	1,6	100,0	68,9
	50 ou máis	0,0	23,9	49,3	25,4	1,5	100,0	74,6
	Total	0,5	27,0	52,4	17,3	2,7	100,0	69,7

Fonte: Elaboración propia

Atopar profesionais cualificados para postos intermedios é bastante ou moi difícil en especial para as empresas de "outros concellos" (80,8%, fronte ao 66,7% das que teñen sede en Santiago ou ao 69,7% das que a teñen no resto da área metropolitana). Esa dificultade é mais sinalada polas empresas con menor facturación (75,6%), e resulta máis habitual canto máis traballadores ten a empresa (as porcentaxes pasan do 64,9% das que teñen menos de 20 empregados ao 74,6% das que teñen 50 ou máis).

Ata que punto lle custa á súa empresa atopar profesionais cualificados para os seguintes tipos de postos?

		Base						Bastante + Moi difícil
		Nada difícil	Pouco difícil	Bastante difícil	Moi difícil	Ns/Nc	Total	
Concello no que ten a sede principal	Santiago	16,1	44,1	26,9	11,8	1,1	100,0	38,7
	Resto da Área Metropolitana	15,2	24,2	42,4	16,7	1,5	100,0	59,1
	Outros concellos	3,8	23,1	38,5	34,6	0,0	100,0	73,1
	Total	14,1	34,1	34,1	16,8	1,1	100,0	50,8
Sector de actividade	Industria	5,1	30,8	51,3	10,3	2,6	100,0	61,5
	TIC	24,4	24,4	29,3	22,0	0,0	100,0	51,2
	Comercio	22,7	36,4	31,8	6,8	2,3	100,0	38,6
	Outros	6,6	41,0	27,9	24,6	0,0	100,0	52,5
	Total	14,1	34,1	34,1	16,8	1,1	100,0	50,8
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	17,8	42,2	26,7	11,1	2,2	100,0	37,8
	De 2 a 4,9 M de €	15,2	32,6	32,6	17,4	2,2	100,0	50,0
	De 5 a 14,9 M de €	10,5	31,6	39,5	18,4	0,0	100,0	57,9
	15 M de € ou máis	15,2	33,3	33,3	18,2	0,0	100,0	51,5
	Nc	8,7	26,1	43,5	21,7	0,0	100,0	65,2
	Total	14,1	34,1	34,1	16,8	1,1	100,0	50,8
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	19,3	33,3	29,8	15,8	1,8	100,0	45,6
	De 20 a 49	16,4	29,5	34,4	18,0	1,6	100,0	52,5
	50 ou máis	7,5	38,8	37,3	16,4	0,0	100,0	53,7
	Total	14,1	34,1	34,1	16,8	1,1	100,0	50,8

Fonte: Elaboración propia

No caso dos postos base, a afirmación de que resulta bastante ou moi difícil prover o persoal necesario é maioritaria na meirande parte dos segmentos da táboa de cruces, pero non en todos. As excepcións veñen da man das empresas cuxa sede principal se atopa en Santiago, as que se dedican ao comercio, e as de menor tamaño en volume de facturación e número de empregados. En ditos segmentos predomina a agregación dos que non perciben dificultades (o "nada" e o "pouco difícil"). Ollando os datos máis de vagar, a porcentaxe de empresas que afirman a dificultade de prover postos base pasa do 38,7% de Santiago ao 73,1% dos concellos de fóra da área metropolitana. Por sector de actividade destaca o contraste entre o sector comercial (38,6%) e o industrial (61,5%). Por volume de facturación a porcentaxe agregada máis baixa é a das empresas que en 2018 facturaron menos de 2 millóns de euros (37,8%), mentres supera o 50% nos tres tramos seguintes (co seu valor máis elevado, 57,9%, nas empresas que facturaron entre 5 e 14,9 millóns). Por número de empregados esa porcentaxe agregada dos que consideran difícil prover postos base nas súas empresas pasa do 45,6% das que non chegan aos 20 traballadores ao 53,7% das que chegan ou superan os 50.

V.4. Volume de vacantes e candidaturas recibidas

AS EMPRESAS ESTUDADAS REXISTRARON 3.897 VACANTES, POLAS QUE RECIBIRON UNHA MEDIA DE 5 CANDIDATURAS PARA POSTOS DIRECTIVOS, 62 PARA INTERMEDIOS E 97 PARA BASE

Cantas vacantes cubriu a súa empresa no pasado ano?
(Suma, porcentaxe, media e desviación típica)

	Suma	Porcentaxe	Media	Desviación típica
Directivos	63	1,6	,40	,87
Intermedios	544	14,0	3,38	9,99
Base	3290	84,4	19,82	91,05
TOTAL VACANTES DECLARADAS	3897	100,0	23,34	93,27

Fonte: Elaboración propia

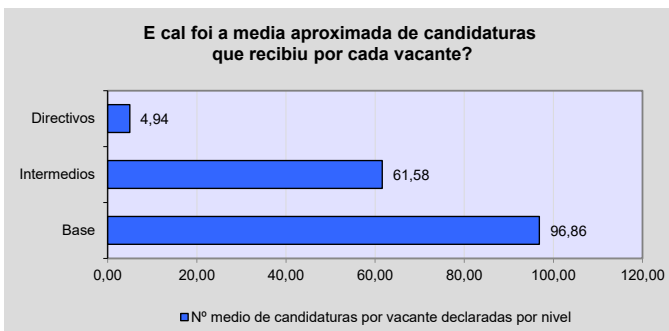
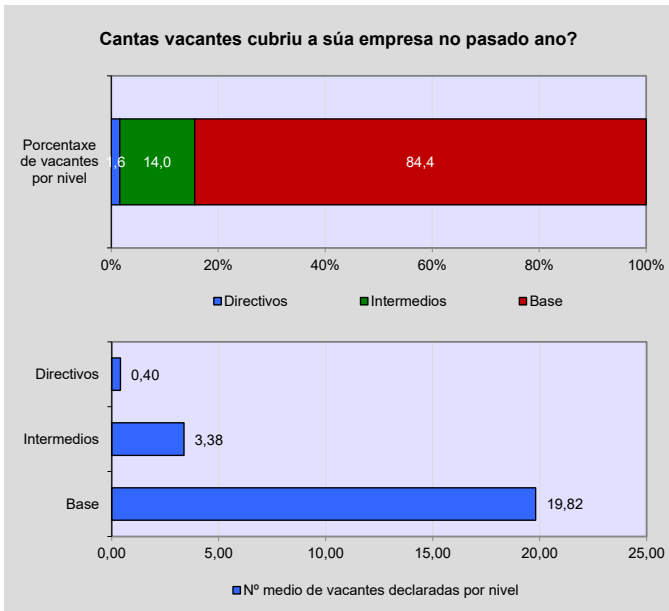
E cal foi a media aproximada de candidaturas que recibiu por cada vacante?
(Media e desviación típica)

	Media	Desviación típica
Directivos	4,94	21,46
Intermedios	61,58	188,97
Base	96,86	256,45

Fonte: Elaboración propia

As empresas participantes no estudo declararon ter tido 3.897 vacantes ao longo do último ano. O 84,4% desas vacantes corresponderon a postos base, porcentaxe que se reduce ao 14% en relación cos postos intermedios e que baixa ata o 1,6% no caso dos postos directivos.

Estas cifras supoñen unha media de 19,82 vacantes de postos base, 14 vacantes de postos intermedios e 0,40 vacantes de postos directivos por empresa e, en definitiva, unha media de 23,34 vacantes por empresa.



En resposta ás vacantes obsérvase unha media de candidaturas por vacante tamén moi desigual segundo o tipo de posto: unha media de 4,94 candidaturas por cada vacante de directivo, 61,58 candidaturas por cada vacante de posto intermedio e 96,86 candidaturas para cada vacante de posto base. Estes datos son coherentes coa maior dificultade de provisión que en páxinas anteriores se afirmaba en relación cos postos directivos, pero non tanto no que atinxe aos postos intermedios. A explicación pode ter que ver co feito de que un elevado número de candidaturas non garante *per se* a idoneidade dos perfís profesionais dos candidatos respecto dos requisitos dos postos a cubrir.

A media total de candidaturas por vacante na área compostelán é de 90,45, cifra lixeiramente superior á achegada polas empresas españolas no estudo “Informe Talento Conectado 2019”, (83,81 currículos por vacantes).

Cantas vacantes cubriu a súa empresa no pasado ano? (Media)

		Directivos	Intermedios	Base
Concello no que ten a sede principal	Santiago	0,37	3,22	10,87
	Resto da Área Metropolitana	0,36	2,02	12,27
	Outros concellos	0,71	8,50	81,00
	Total	0,40	3,38	19,82
Sector de actividade	Industria	0,63	3,30	10,18
	TIC	0,68	5,58	15,97
	Comercio	0,12	1,00	35,41
	Outros	0,26	3,46	17,88
	Total	0,40	3,38	19,82
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	0,14	1,53	30,96
	De 2 a 4,9 M de €	0,12	3,12	6,74
	De 5 a 14,9 M de €	0,55	1,57	20,71
	15 M de € ou máis	1,12	7,65	26,11
	Nc	0,44	5,05	12,05
	Total	0,40	3,38	19,82
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	0,17	1,04	3,04
	De 20 a 49	0,19	1,49	5,18
	50 ou máis	0,91	7,79	50,61
	Total	0,40	3,38	19,82

Fonte: Elaboración propia

A media de vacantes para postos directivos ficou por debaixo do 1 en case todos os segmentos da táboa de cruces, salvo no caso das empresas con maior nivel de facturación, de 15 millóns en diante (1,12).

A de postos intermedios acadou os seus valores máis altos nas empresas de "outros concellos" (8,5 vacantes), as de maior facturación (7,65) e as de maior volume de empregados (7,79).

A media de vacantes de postos base amosa unha grande disparidade por concello no que se atopa a sede principal (das medias de 10,87 e 12,27 de Santiago e a área metropolitana pásase ás 81 de "outros concellos"). Ademais, obsérvase un marcado contraste entre as vacantes no sector comercial (unha media de 35,41) e as dos demais sectores (valores entre o 10,18 e o 17,88). Por nivel de facturación a media máis elevada de vacantes produciuse nas empresas que non chegaron aos 2 millóns, seguidas das que facturaron de 15 millóns en diante (26,11%).

En todo caso, comprobamos como en todos os segmentos analizados canto máis elevado é o posto a desempeñar menor é o número de vacantes, e, como teremos ocasión de ver na páxina 41, menor é tamén o número medio de candidaturas recibidas por vacante.

A primeira táboa da páxina seguinte recolle os datos absolutos por segmentos das vacantes declaradas polas empresas do estudo en 2018. A segunda táboa expresa o peso porcentual das vacantes en cada tipo de posto sobre o total de cada segmento. Como se pode observar, en todos os segmentos corresponde ás vacantes en **postos base** o peso porcentual máis elevado (con valores entre o 67,5% e o 95,1%). Sen embargo, pódese prestar atención á importancia relativa das vacantes no nivel intermedio e directivo, pois amosan interesantes diferenzas entre segmentos.

Cantas vacantes cubriu a súa empresa no pasado ano? (N)

		Directivos	Intermedios	Base	TOTAL VACANTES RECLAMADAS
Concello no que ten a sede principal	Santiago	30	274	846	1.250
	Resto da Área Metropolitana	21	117	724	862
	Outros concellos	12	153	1.620	1.785
	Total	63	544	3.290	3.897
Sector de actividade	Industria	20	109	336	465
	TIC	25	212	607	844
	Comercio	4	36	1.310	1.350
	Outros	14	187	1.037	1.238
	Total	63	544	3.290	3.897
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	6	66	1.393	1.465
	De 2 a 4,9 M de €	5	131	283	419
	De 5 a 14,9 M de €	16	47	642	705
	15 M de € ou máis	28	199	731	958
	Nc	8	101	241	350
	Total	63	544	3.290	3.897
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	9	54	161	224
	De 20 a 49	11	85	295	391
	50 ou máis	43	405	2.834	3.282
	Total	63	544	3.290	3.897

Fonte: Elaboración propia

Cantas vacantes cubriu a súa empresa no pasado ano? (% de fila)

		Directivos	Intermedios	Base	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	2,4	21,9	73,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	2,4	13,6	84,0	100,0
	Outros concellos	0,7	8,6	90,8	100,0
	Total	1,8	14,0	84,4	100,0
Sector de actividade	Industria	4,3	23,4	72,3	100,0
	TIC	3,0	25,1	71,9	100,0
	Comercio	0,3	2,7	97,0	100,0
	Outros	1,1	13,1	85,8	100,0
	Total	1,8	14,0	84,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	0,4	4,5	95,1	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	1,2	31,3	67,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	2,3	6,7	91,1	100,0
	15 M de € ou máis	2,8	20,8	76,3	100,0
	Nc	2,3	28,9	68,9	100,0
	Total	1,8	14,0	84,4	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	4,0	24,1	71,9	100,0
	De 20 a 49	2,8	21,7	75,4	100,0
	50 ou máis	1,3	12,3	86,3	100,0
	Total	1,8	14,0	84,4	100,0

Fonte: Elaboración propia

O peso porcentual das vacantes en **postos intermedios** (a segunda porcentaxe máis elevada en todos os segmentos) destacou de forma clara nas empresas con sede principal en Santiago (21,9%, porcentaxe que baixou ao 13,6% no resto da área metropolitana para situarse no 8,6% en "outros concellos"). Tamén se observa un marcado contraste no peso relativo desas vacantes por sector de actividade (supoñen o 23,4% do total das producidas na industria e o 25,1% das producidas no sector TIC, fronte ao 2,7% do comercio). Ademais, destacaron de forma notoria nas empresas que no pasado ano facturaron entre 2 e 4,9 millóns de euros e nas que chegaron ou pasaron dos 15 millóns (31,3% e 20,8%, respectivamente, fronte ao 4,5% das que non chegaron a 2 millóns ou ao 6,7% das que se situaron entre os 5 e os 14,9%). Segundo o número de empregados, o peso porcentual destas vacantes en postos intermedios superou o 20% nas empresas de menos de 50 empregados (24,1% nas de menos de 20 e 21,7% nas de 20 a 49) mentres que ficou nun 12,3% entre as que teñen 50 ou máis.

As vacantes en **postos directivos** presentan datos moi dispares segundo o sector de actividade da empresa, sendo o contraste máis marcado o que se establece entre a industria (4,3%) e o comercio (0,3%). Ademais, o peso porcentual desas vacantes de directivos é maior canto maior foi a facturación da empresa en 2018 (os datos pasan do 0,4% nas empresas que non chegaron ao 2 millóns de euros ao 2,9% das que chegaron ou superaron os 15 millóns) e menor o seu número de empregados (do 1,3% das que teñen 50 ou máis ao 4% das que non chegaron ao 20).

E cal foi a media aproximada de candidaturas que recibiu por cada vacante?
(Media)

		Directivos	Intermedios	Base
Concello no que ten a sede principal	Santiago	7,63	47,35	81,94
	Resto da Área Metropolitana	1,56	82,36	112,91
	Outros concellos	3,25	64,59	114,05
	Total	4,94	61,58	96,86
Sector de actividade	Industria	8,97	86,70	113,20
	TIC	11,12	55,48	63,12
	Comercio	0,41	80,75	144,19
	Outros	1,59	37,67	77,84
	Total	4,94	61,58	96,86
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	0,40	9,05	59,16
	De 2 a 4,9 M de €	4,55	94,63	105,90
	De 5 a 14,9 M de €	7,70	70,11	86,27
	15 M de € ou máis	12,42	106,56	202,52
	Nc	2,06	40,26	38,28
Total	4,94	61,58	96,86	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	1,20	6,45	21,18
	De 20 a 49	6,37	84,28	115,09
	50 ou máis	7,43	92,31	153,61
	Total	4,94	61,58	96,86

Fonte: Elaboración propia

A media de candidaturas por vacante amosa grandes diferenzas segundo o tipo de posto en todos os segmentos da táboa de cruces.

As candidaturas para **postos base** son as que presentan unha media máis elevada en todos os segmentos, e tamén valores moi heteroxéneos, pois sitúanse entre as 21,18 e as 202,52 vacantes por candidatura. Por concello no que se sitúa a sede principal podemos contrapoñer as 81,94 candidaturas por vacante das empresas de Santiago coas 112-114 candidaturas nas empresas do resto de concellos. Por sector de actividade as empresas do sector TIC son as que reciben unha media menos elevada de candidaturas nestes postos (63,12, fronte ao 144,19 do comercio). Segundo o cruce por facturación, as empresas que en 2018 non chegaron aos 2 millóns de euros presentan a media máis baixa de candidaturas por vacante de posto base (59,16, fronte ás 202,52 das empresas que facturaron 15 millóns en adiante). Finalmente, por número total de empregados a media de candidaturas por vacante foi maior canto maior foi o número de traballadores da empresa (das 21,18 das empresas con menos de 20 traballadores ás 153,61 das que teñen 50 ou máis).

No caso das candidaturas a **postos intermedios**, a media de candidaturas por vacante presenta valores tamén moi dispares segundo o segmento, pois o seu rango esténdese entre as 6,45 e as 106,56. A variable de segmentación que ofrece maiores contrastes é a do volume de facturación da empresa en 2018, pois mentres as empresas que non chegaron aos 2 millóns de euros recibiron unha media de 9,05 candidaturas por vacante de posto intermedio, tal valor elévase ata as 94,63 e ata as 70,11 nos dous tramos seguintes, para acadar as 106,56 nas empresas que facturaron de 15 millóns en adiante. Algo similar ocorre co volume de empregados, onde as empresas con menos de 20 traballadores recibiron unha media de 6,45 candidaturas por vacante, fronte ás 84,28 das que teñen entre 20 e 49 traballadores e ás 92,31 das que teñen 50 ou máis.

As empresas con sede principal en Santiago son as que achegan maior media de candidaturas por vacante en **postos directivos** (7,63, fronte ás 1,56 do resto da área metropolitana e ao 3,25 dos outros concellos da mostra). Neste tipo de postos o sector de actividade amosa o seu carácter determinante, pois aínda que a media de candidaturas por vacante de posto directivo se sitúa nas 0,41 no comercio, elévase ata as 8,97 na industria e, aínda máis, ata as 11,12 nas empresas de TIC. Polo demais, tamén o número medio destas candidaturas por posto é maior canto máis elevada é a facturación da empresa (das 0,40 candidaturas por vacante nas empresas que en 2018 non chegaron aos 2 millóns de euros ás 12,42 das que chegaron ou pasaron dos 15 millóns) e maior o número dos seus empregados (das 1,20 vacantes das empresas con menos de 20 traballadores ás 7,43 das que teñen de 50 en adiante).

V.5. Fontes de recrutamento

OS CONTACTOS PERSOAIS E A PROMOCIÓN INTERNA SON AS CANLES DE RECRUTAMENTO EMPREGADAS POR MAIOR NÚMERO DAS EMPRESAS DA ÁREA DE COMPOSTELA

Un primeiro achegamento á análise das fontes de recrutamento empregadas é a identificación das fontes que empregan maior número de empresas na zona observada, a área de Compostela, con independencia do nivel organizativo ou xerárquico do posto para o que se utilice e da frecuencia de uso.

Cales das seguintes fontes para o recrutamento emprega a súa empresa, con independencia da frecuencia coa que o fagan? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
Contactos persoais	165	89,2
Promoción interna	155	83,8
Candidaturas espontáneas	146	78,9
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)	134	72,4
Centros de formación	131	70,8
Redes Sociais	123	66,5
Empresas de selección	111	60,0
Axencia Local de Emrego, SEPE e/ou demais servizos públicos de emprego	106	57,3
Web corporativa	98	53,0
Foros e feiras de emprego	69	37,3
Cazatalentos / headhunters	53	28,6
Anuncios na prensa	44	23,8

Fonte: Elaboración propia

Os contactos persoais, empregados nalgunha medida polo 89,2% das empresas da área de influencia de Santiago de Compostela, e a promoción interna, da que botaron man o 83,8% do total, son as canles utilizadas por maior número de empresas.

Se comparamos estes datos cos recollidos no “Informe Talento Conectado 2019”, comprobamos que estas canles eran empregadas polo 94,2% e o 68%, respectivamente, das empresas españolas analizadas, sendo a segunda e a quinta formas máis habituais. En dito informe, a canle máis empregada polas empresas españolas era o portal web de emprego (95,5%), que na área de Compostela se atopa no cuarto lugar (72,4%).



Tras as dúas canles máis citadas polas empresas e con porcentaxes aínda superiores ao 70% sitúanse as candidaturas espontáneas (78,9%), o citado portal web de emprego (72,4%) e os centros de formación (70,8%). En sexto lugar, cun 66,5% atópase o uso das Redes Sociais (porcentaxe que entre as empresas analizadas no “Informe Talento Conectado 2019” acadada o 76%).

As canles empregadas por menor número de empresas son os foros e feiras de emprego (37,3%), os cazatalentos / headhunters (28,6%) e os anuncios na prensa (23,8%). Estas tres canles pechan tamén o listado do “Informe Talento Conectado 2019”.

OS CONTACTOS PERSOAIS SON A CANLE DE RECRUTAMENTO MÁIS HABITUAL PARA PROVER POSTOS DIRECTIVOS E POSTOS BASE, E OCUPA A SEGUNDA POSIÇÃO NO CASO DOS INTERMEDIOS

Con que frecuencia adoita empregar cada unha das seguintes fontes para o recrutamento de **POSTOS DIRECTIVOS**?

	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre	Total	Índice de emprego (0-3)
Contactos persoais	28,6	10,3	39,5	21,6	100,0	1,54
Promoción interna	31,4	13,0	27,6	28,1	100,0	1,52
Redes Sociais	44,9	23,8	13,5	17,8	100,0	1,04
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)	52,4	18,4	8,1	21,1	100,0	,98
Empresas de selección	53,5	18,9	15,1	12,4	100,0	,86
Candidaturas espontáneas	50,3	29,2	15,7	4,9	100,0	,75
Centros de formación	60,5	26,5	6,5	6,5	100,0	,59
Web corporativa	68,6	16,2	10,3	4,9	100,0	,51
Cazatalentos / headhunters	73,0	14,6	4,3	8,1	100,0	,48
Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de emprego	70,3	24,3	4,3	1,1	100,0	,36
Foros e feiras de emprego	76,8	19,5	3,8	,0	100,0	,27
Anuncios na prensa	85,4	13,0	1,1	,5	100,0	,17

Fonte: Elaboración propia

E no recrutamento para **POSTOS INTERMEDIOS**, con que frecuencia adoita empregar cada unha desas fontes?

	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre	Total	Índice de emprego (0-3)
Promoción interna	28,1	13,0	36,2	22,7	100,0	1,54
Contactos persoais	24,9	16,8	38,9	19,5	100,0	1,53
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)	38,9	16,2	19,5	25,4	100,0	1,31
Redes Sociais	41,1	23,8	12,4	22,7	100,0	1,17
Candidaturas espontáneas	37,3	31,4	20,5	10,8	100,0	1,05
Empresas de selección	61,6	18,9	10,8	8,6	100,0	,86
Web corporativa	64,3	13,5	15,7	6,5	100,0	,84
Centros de formación	62,2	23,8	14,1	,0	100,0	,52
Foros e feiras de emprego	75,1	13,5	11,4	,0	100,0	,36
Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de emprego	74,6	18,4	5,9	1,1	100,0	,34
Cazatalentos / headhunters	81,1	16,2	1,6	1,1	100,0	,23
Anuncios na prensa	86,5	10,3	2,7	,5	100,0	,17

Fonte: Elaboración propia

Do mesmo xeito, con que frecuencia adoita empregar cada unha desas seguintes fontes para o recrutamento de **POSTOS BASE**?

	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre	Total	Índice de emprego (0-3)
Contactos persoais	14,1	19,5	37,3	29,2	100,0	1,82
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)	35,7	15,7	15,7	33,0	100,0	1,46
Candidaturas espontáneas	24,3	25,4	34,6	15,7	100,0	1,42
Redes Sociais	43,2	27,0	13,5	16,2	100,0	1,03
Centros de formación	38,4	31,4	22,7	7,6	100,0	,99
Web corporativa	53,0	17,3	10,8	18,9	100,0	,96
Promoción interna	47,0	28,6	16,8	7,6	100,0	,85
Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de emprego	51,9	26,5	11,4	10,3	100,0	,80
Empresas de selección	60,0	21,1	7,0	11,9	100,0	,71
Foros e feiras de emprego	68,1	14,6	10,3	7,0	100,0	,56
Anuncios na prensa	83,8	10,8	4,3	1,1	100,0	,23
Cazatalentos / headhunters	94,6	4,9	,5	,0	100,0	,06

Fonte: Elaboración propia

Para a provisión de **postos directivos** as canles de recrutamento máis empregadas son os contactos persoais (1,54), a promoción interna (1,52) e as Redes Sociais (1,04). Aposan tamén un índice elevado, pero inferior a 1, o portal web de emprego (Infojobs, Infoempleo...), as empresas de selección e a recepción de candidaturas espontáneas (0,98, 0,86 e 0,75, respectivamente). As demais canles fican por debaixo do 0,6 sobre 3.

Pero a análise das fontes de recrutamento empregadas foi máis alá da mera observación de cales son utilizadas por maior número de empresas, afondando non só no tipo de posto para o que se emprega cada unha (directivos, intermedios ou base) senón tamén na frecuencia coa que se bota man de cada unha para cada nivel.

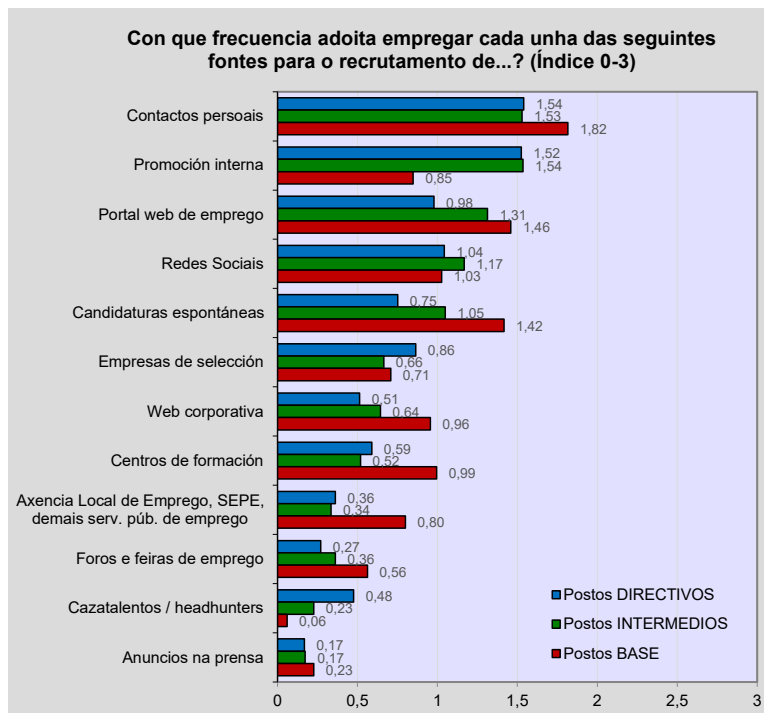
Deste xeito, a partir das respostas recibidas (graduadas dende o “nunca” e o “sempre / case sempre”), elaborouse un índice que resumise nun único valor a frecuencia expresada. O rango dese índice vai dende o 0 (“nunca”) e o 3 (“sempre ou case sempre”).

As táboas da esquerda presentan os datos fornecidos tanto polas variables orixinais (nominais) como polo índice cuantitativo creado a posteriori. En cada táboa ordenáronse as distintas fontes de maior a menor frecuencia de uso.

No caso dos **postos intermedios**, as tres fontes máis citadas para os postos directivos ocupan de novo as tres primeiras posicións, se ben a promoción interna é a máis empregada (1,54), seguida dos contactos persoais (1,53) e os portais web de emprego (1,31). Neste tipo de postos as Redes Sociais volven a figurar entre as cinco fontes máis usadas, neste caso en cuarta posición (1,17). A quinta, e última por riba do 1, é a das candidaturas espontáneas (1,05). As demais fican por debaixo do 0,7.

Os contactos persoais encabezan de novo a lista de fontes de recrutamento máis habitual no caso dos **postos base**, onde amosan un índice de 1,82 sobre 3. Os portais web de emprego, como Infojobs ou Infoempleo, ocupan un segundo lugar (1,46). No terceiro sitúanse as candidaturas espontáneas (1,42). Superan tamén o 1 as Redes Sociais. A pouca distancia pero por debaixo do 1 figuran os centros de formación (0,99) e a web corporativa (0,96). A promoción interna, en posicións tan destacadas nos postos superiores, ocupa nos base un discreto sétimo lugar, o que resulta comprensible, pois aínda que é posible promocionar sen abandonar os postos base, é máis habitual que a promoción supoña o ascenso na escala organizativa.

O seguinte gráfico permite comprobar como nos tres tipos destacan os contactos persoais (en primeiro ou en segundo lugar nos tres), pero tamén axuda a comparar dun xeito máis visual e intuitivo o distinto grao de uso das diversas canles en función do tipo de vacante a cubrir. Podemos así visualizar rapidamente como os portais web de emprego, as candidaturas espontáneas ou o SEPE son notablemente máis empregadas para cubrir postos base que postos directivos, mentres o recurso a empresas de selección e a cazatalentos prodúcese en maior medida á hora de recrutar postos directivos.



Os contactos persoais e a promoción interna son as fontes de recrutamento máis empregadas en todos os segmentos da táboa de cruces cando se trata de **postos directivos**.

Con que frecuencia adoita empregar cada unha das seguintes fontes para o recrutamento de POSTOS DIRECTIVOS? -Índice de emprego (media na escala 0 a 3)-

	Contactos persoais	Promoción interna	Redes Sociais	Portal web de emprego (Infojobs, info-empleo...)	Empresas de selección	Candidaturas espontáneas	Centros de formación	Web corporativa	Cazatalentos / head-hunters	Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de emprego	Foros e feiras de emprego	Anuncios na prensa
Concello no que ten a sede principal	Santiago	1,39	1,12	1,15	1,03	0,70	0,68	0,53	0,41	0,39	0,25	0,18
	Resto da Área Metropolitana	1,67	1,21	0,94	0,77	0,70	0,65	0,47	0,38	0,36	0,20	0,18
	Outros concellos	1,77	1,81	1,04	0,88	0,69	1,19	0,58	0,81	0,27	0,54	0,08
Sector de actividade	Total	1,54	1,52	1,04	0,98	0,86	0,75	0,59	0,48	0,36	0,27	0,17
	Industria	1,62	1,05	1,28	1,18	1,13	0,87	0,36	0,51	0,77	0,31	0,23
	TIC	2,10	1,88	1,37	1,07	0,59	1,17	0,56	0,93	0,59	0,49	0,46
	Comercio	1,45	1,77	0,68	1,09	1,11	0,57	0,70	0,32	0,30	0,43	0,11
	Outros	1,18	1,41	0,93	0,70	0,70	0,52	0,67	0,38	0,34	0,26	0,28
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Total	1,54	1,52	1,04	0,98	0,86	0,75	0,59	0,51	0,48	0,36	0,27
	Menos de 2 M de €	1,20	1,38	0,84	0,84	0,96	0,64	0,80	0,38	0,29	0,47	0,11
	De 2 a 4,9 M de €	1,35	1,30	0,89	0,83	0,72	0,80	0,63	0,46	0,30	0,41	0,30
	De 5 a 14,9 M de €	1,71	1,55	1,08	1,05	0,68	0,66	0,55	0,39	0,58	0,32	0,32
	15 M de € ou máis	2,00	2,00	1,33	1,39	1,15	1,00	0,45	0,88	0,76	0,18	0,21
Número total de empregados (tramos)	Nc	1,65	1,52	1,26	0,83	0,87	0,65	0,35	0,57	0,61	0,39	0,52
	Total	1,54	1,52	1,04	0,98	0,86	0,75	0,59	0,51	0,48	0,36	0,27
	Menos de 20	1,46	1,28	0,82	0,54	0,75	0,54	0,39	0,40	0,32	0,39	0,19
	De 20 a 49	1,54	1,28	0,89	0,97	0,64	0,79	0,59	0,38	0,30	0,43	0,23
	50 ou máis	1,61	1,96	1,37	1,36	1,16	0,90	0,76	0,73	0,78	0,28	0,37
Total	1,54	1,52	1,04	0,98	0,86	0,75	0,59	0,51	0,48	0,36	0,27	0,17

Fonte: Elaboración propia

O recrutamento por medio de contactos persoais é máis habitual canto máis grande é a empresa, pois o seu índice de uso pasa do 1,20 nas de menos de 2 millóns de facturación en 2018 ao 2 nas de 15 millóns ou máis, e do 1,46 nas de menos de 20 empregados ao 1,61 nas de 50 ou máis. Por sectores de actividade o seu emprego destaca nas empresas TIC (2,10).

O recrutamento por promoción interna destaca nas empresas máis grandes (2 nas de maior facturación) e 1,96 nas de maior número de empregados.

O recurso ás RRSS é tamén máis habitual canto máis grande é a empresa (do 0,84 do menor tramo de facturación ao 1,33 do máis alto e do 0,82 do menor tramo de empregados ao 1,37 do maior).

Outras fontes máis empregadas polas empresas máis grandes tanto en termos de facturación como de volume de traballadores son o portal web de emprego, as empresas de selección ou as candidaturas espontáneas. Os centros de formación, a web corporativa e os cazatalentos ou *head-hunters* destacan nas que teñen maior número de empregados.

No caso dos **postos intermedios** a promoción interna e os contactos persoais son de novo as respostas máis habituais en todos os segmentos da táboa de cruces.

E no recrutamento para **POSTOS INTERMEDIOS**, con que frecuencia adoita empregar cada unha destas fontes? -Índice de emprego (media na escala 0 a 3)-

	Promoción interna	Contactos persoais	Portal web de emprego (Infojobs, empleo...)	Redes Sociais	Candidaturas espontáneas	Empresas de selección	Web corporativa	Centros de formación	Foros e feiras de emprego	Axencia Local de Emprego, SEPE ou demais servizos de emprego	Caza-talents / head-hunters	Anuncios na prensa
Concello no que ten a sede principal	Santiago	1,37	1,40	1,25	0,96	0,82	0,65	0,53	0,38	0,30	0,19	0,25
	Resto da Área Metropolitana	1,27	1,12	1,08	1,08	0,44	0,41	0,17	0,17	0,36	0,27	0,12
	Outros concellos	1,92	1,46	1,50	1,12	1,31	0,69	1,23	0,77	0,81	0,23	0,04
	Total	1,54	1,53	1,31	1,17	1,05	0,66	0,64	0,52	0,36	0,34	0,23
Sector de actividade	Industria	1,23	1,77	1,49	1,44	1,44	0,97	0,69	0,44	0,26	0,44	0,26
	TIC	1,63	1,90	1,54	1,56	1,29	0,68	1,15	0,80	0,76	0,37	0,17
	Comercio	1,80	1,45	1,27	0,75	0,80	0,73	0,39	0,36	0,25	0,18	0,20
	Outros	1,48	1,18	1,08	1,03	0,82	0,41	0,46	0,49	0,25	0,36	0,07
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Total	1,54	1,53	1,31	1,17	1,05	0,66	0,64	0,52	0,36	0,34	0,23
	Menos de 2 M de €	1,56	1,18	1,04	0,93	0,80	0,36	0,42	0,42	0,22	0,47	0,13
	De 2 a 4,9 M de €	1,39	1,59	1,11	0,96	1,13	0,59	0,48	0,46	0,30	0,28	0,20
	De 5 a 14,9 M de €	1,42	1,79	1,37	1,32	1,16	1,00	0,50	0,66	0,42	0,39	0,37
	De 15 M de € ou máis	1,91	1,76	1,91	1,36	1,24	0,88	1,30	0,70	0,48	0,12	0,30
	Nc	1,43	1,35	1,30	1,52	0,91	0,57	0,70	0,35	0,48	0,39	0,13
Número total de empregados (tramos)	Total	1,54	1,53	1,31	1,17	1,05	0,66	0,64	0,52	0,36	0,34	0,23
	Menos de 20	1,18	1,42	0,91	0,98	0,91	0,49	0,46	0,28	0,23	0,35	0,14
	De 20 a 49	1,39	1,64	1,18	0,85	1,08	0,56	0,44	0,48	0,28	0,33	0,20
	50 ou máis	1,97	1,52	1,78	1,61	1,13	0,91	0,99	0,76	0,55	0,33	0,33
Total	1,54	1,53	1,31	1,17	1,05	0,66	0,64	0,52	0,36	0,34	0,23	0,17

Fonte: Elaboración propia

A promoción interna destaca no comercio (1,80, fronte ao 1,23 da industria), nas empresas con maior facturación (1,91) e nas de maior volume de empregados (1,97).

Os contactos persoais destacan no sector TIC (1,90, fronte ao 1,45 do comercio) e nas empresas dos dous tramos de maior facturación en 2018 (valores na orde do 1,7, que contrastan co 1,18 das de menos de 2 millóns de euros).

O uso de portais web de emprego é máis habitual canto maior é o volume de facturación (os índices pasan do 1,04 das empresas que non chegan aos 2 millóns de euros ao 1,91 das que chegan ou superan os 15) e maior o seu volume de persoal (do 0,91 das de menos de 20 traballadores ao 1,78 das de 50 ou máis).

As RRSS son especialmente utilizadas na industria (1,44) e no sector TIC (1,56), así como nas de 50 ou máis traballadores (1,61). Ademais, son máis empregadas canto maior é o nivel de facturación (do 0,93 das empresas que non chegaron aos 2 millóns de euros ao 1,32 e ao 1,36 das dos dous tramos superiores).

As candidaturas espontáneas amosan maior índice de uso nas empresas do sector industrial (1,44) e das TIC (1,29). Ademais, o seu índice incrementase conforme o fai o volume de facturación en 2018 (do 0,80 ao 1,24) e maior o seu volume de persoal (do 0,91 ao 1,1).

O maior índice de uso no caso dos **postos base** corresponde aos contactos persoais salvo en tres segmentos: o das empresas con sede principal noutros concellos, o das que en 2018 facturaron de 15 millóns en diante e o das que nese ano tiveron 50 traballadores ou máis.

O uso dos contactos persoais superou o 2 neste índice nas empresas do resto da área metropolitana (2,11) e outros concellos (2), así como nas empresas do sector TIC (2,05) e as que en 2018 conseguiron unha facturación de entre 5 e 14,9 millóns de euros (2,08). Pola súa parte, o recurso ao portal web de emprego presentou o seu índice máis alto nas empresas con sede principal fóra da área metropolitana de Santiago (2,08), as do sector TIC (2), as que presentaron unha facturación de 15 millóns de euros en diante (2,06) e as que contaron con 50 traballadores ou máis (1,96).

As candidaturas espontáneas son especialmente usadas para o recrutamento de postos base nas empresas de fóra da área metropolitana santiaguesa (1,77, fronte ao 1,23 das que teñen sede principal en Santiago), as do sector industrial (1,87, en contraste co 1,16 do comercio) e as que facturaron de 15 millóns de euros en diante (1,61, fronte ao 1,13 das que non chegaron aos 2 millóns).

As redes sociais presentan maior índice de uso nas empresas de "outros concellos" (1,46), as do sector TIC (1,63) e nas que facturaron de 15 millóns de euros en diante (1,03) e contaron con 50 traballadores ou máis (1,28).

En canto ás demais fontes, pódese resaltar que tanto os centros de formación como as web corporativas, a promoción interna, as axencias locais de emprego, SEPE e as empresas de selección son máis utilizadas polas empresas TIC que polas dos demais sectores de actividade.

Con que frecuencia adoita empregar cada unha das seguintes fontes para o recrutamento de POSTOS BASE? -Índice de emprego (media na escala 0 a 3)-

	Contactos persoais	Portal web de emprego (Infojobs, empleo...)	Candidaturas espontáneas	Redes Sociais	Centros de formación	Web corporativa	Promoción interna	Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais	Empresas de selección	Foros e feiras de emprego	Anuncios na prensa	Caza-talents / head-hunters
Concello no que ten a sede principal	Santiago	1,56	1,49	1,23	1,11	0,98	1,17	1,01	0,85	0,59	0,20	0,02
	Resto da Área Metropolitana	2,11	1,17	1,55	0,74	0,86	0,41	0,70	0,58	0,26	0,23	0,06
	Outros concellos	2,00	2,08	1,77	1,46	1,38	1,58	1,58	0,88	1,23	0,31	0,19
Sector de actividade	Total	1,82	1,46	1,42	1,03	0,99	0,96	0,80	0,71	0,56	0,23	0,06
	Industria	1,92	1,23	1,87	0,74	0,85	0,69	0,74	0,54	0,31	0,18	0,08
	TIC	2,05	2,00	1,54	1,63	1,49	1,39	1,20	0,85	0,98	0,29	0,07
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Comercio	1,95	1,45	1,16	0,75	1,00	0,68	0,84	0,70	0,32	0,30	0,05
	Outros	1,49	1,25	1,23	1,00	0,75	1,03	0,69	1,00	0,38	0,16	0,05
	Total	1,82	1,46	1,42	1,03	0,99	0,96	0,85	0,80	0,71	0,23	0,06
Número total de empregados (tramos)	Menos de 2 M de €	1,44	1,42	1,13	0,93	0,71	1,00	0,60	0,98	0,42	0,22	0,04
	De 2 a 4,9 M de €	1,93	1,39	1,65	0,93	0,89	0,67	0,80	0,83	0,46	0,20	0,07
	De 5 a 14,9 M de €	2,08	1,05	1,45	0,92	1,26	0,66	0,68	0,79	0,71	0,63	0,24
Número total de empregados (tramos)	De 15 M de € ou máis	1,79	2,06	1,61	1,03	1,39	1,45	1,39	0,55	1,15	0,30	0,03
	Nc	1,91	1,48	1,17	1,57	0,74	1,22	0,91	0,78	0,70	0,17	0,13
	Total	1,82	1,46	1,42	1,03	0,99	0,96	0,85	0,80	0,71	0,56	0,23
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	1,89	1,14	1,23	0,96	0,91	0,70	0,75	0,67	0,40	0,35	0,09
	De 20 a 49	1,97	1,21	1,51	0,80	0,79	0,75	0,61	0,74	0,44	0,10	0,03
	50 ou máis	1,61	1,96	1,49	1,28	1,25	1,36	1,15	0,97	0,81	0,24	0,06
Total	1,82	1,46	1,42	1,03	0,99	0,96	0,85	0,80	0,71	0,56	0,23	0,06

Fonte: Elaboración propia

ENTRE AS EMPRESAS DA ÁREA DE COMPOSTELA QUE EMPREGAN AS RRSS PARA A PROCURA DE TALENTO LINKEDIN É, CON DIFERENZA, A REDE SOCIAL MÁIS EMPREGADA

Internet en xeral, e as Redes Sociais en particular, mudaron a realidade de todos, e a empresarial non quedou á marxe dos cambios. De feito, o aproveitamento das vantaxes que ofrece pode marcar a diferenza entre unhas e outras organizacións. A selección de persoal de moitas empresas tirou xa proveito das potencialidades deste recurso comunicativo que multiplica o alcance doutras canles para chegar a moitos máis posibles candidatos e maximizar as posibilidades de atopar o talento que se procura.

Aos interlocutores das 123 empresas que indicaron algunha frecuencia de uso das Redes Sociais para o recrutamento –en calquera dos tres tipos de postos- preguntóuselle especificamente pola frecuencia de uso das cinco redes máis habituais, deixando como corresponde unha categoría residual “outras” para recoller a resposta de calquera outra empregada.

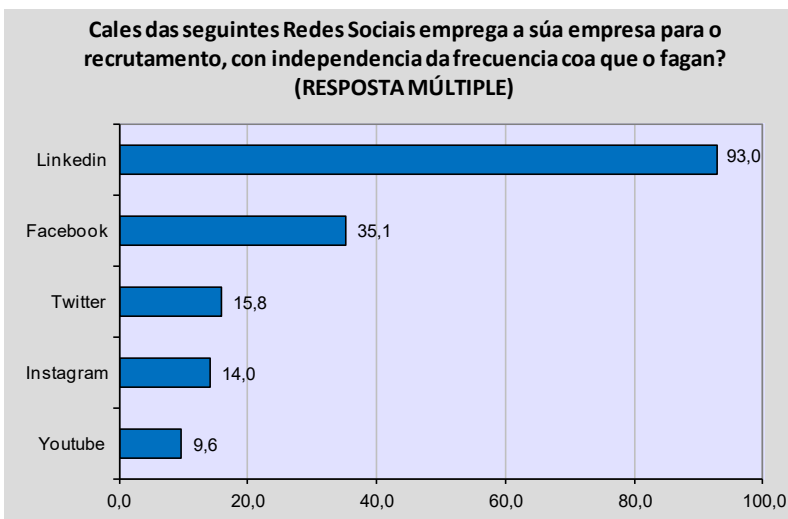
Unha primeira aproximación a uso das RRSS para o recrutamento ten que indicar cales empregan as empresas analizadas, con independencia da frecuencia coa que o fagan. En consecuencia, a partires das respostas recibidas -e considerando que só os que din “nunca” non empregan unha determinada rede-, podemos ordenalas segundo a porcentaxe de empresas que as teñen utilizado ou utilizan nalgunha ocasión.

Cales das seguintes Redes Sociais emprega a súa empresa para o recrutamento, con independencia da frecuencia coa que o fagan? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
LinkedIn	106	93,0
Facebook	40	35,1
Twitter	18	15,8
Instagram	16	14,0
Youtube	11	9,6

Fonte: Elaboración propia

Entre as empresas da área de Compostela que empregan as RRSS para o recrutamento LinkedIn é, con notable diferenza, a máis empregada, pois utilízana nalgunha ocasión o 93% delas. A moita distancia porcentual sitúase Facebook (35,1%). Menores son as porcentaxes das que empregan Twitter, Instagram ou Youtube (15,8%, 14% e 9,6%, respectivamente).



Tamén o “Informe Talento Conectado 2019” reproducía esta orde de maior a menor porcentaxe de empresas que empregan cada rede social. Así, entre as empresas españolas estudadas para o Informe, LinkedIn ocupaba a primeira posición, pero cunha porcentaxe notablemente máis baixa que a das empresas da área compostelá (75%). Seguían Facebook (45% -10 puntos máis que neste estudo), Twitter (14%), Instagram (12%) e Youtube (2%).

LINKEDIN É CON DIFERENZA A REDE SOCIAL MÁIS EMPREGADA PARA O RECRUTAMENTO DE POSTOS DOS TRES NIVEIS

Como no caso das fontes de recrutamento en xeral, tamén no uso das Redes Sociais se procedeu á recodificación das respostas recibidas indicando frecuencia de uso de cada rede (as categorías nominais orixinais, do “nunca” ao “sempre / case sempre”) nun índice numérico que resuma nunha única expresión a frecuencia de utilización (o 0 significa “nunca” e o 3 “sempre / case sempre”).

As táboas da dereita presentan os datos fornecidos tanto polas variables orixinais (nominais) como polo índice cuantitativo creado a posteriori. En cada táboa ordenáronse as redes de maior a menor frecuencia de uso.

Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS DIRECTIVOS?

	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre	Ns/Nc	Total	Índice de emprego (0-3)
Linkedin	3,9	25,5	21,6	49,0	,0	100,0	2,16
Facebook	73,5	14,7	5,9	4,9	1,0	100,0	,50
Twitter	85,3	7,8	2,9	2,9	1,0	100,0	,31
Instagram	87,3	10,8	1,0	,0	1,0	100,0	,22
Youtube	90,2	6,9	2,0	,0	1,0	100,0	,20
Outras	99,0	,0	,0	,0	1,0	100,0	,09

*Variables filtradas. Aplícanse aos 102 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar postos directivos
Fonte: Elaboración propia*

Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS INTERMEDIOS?

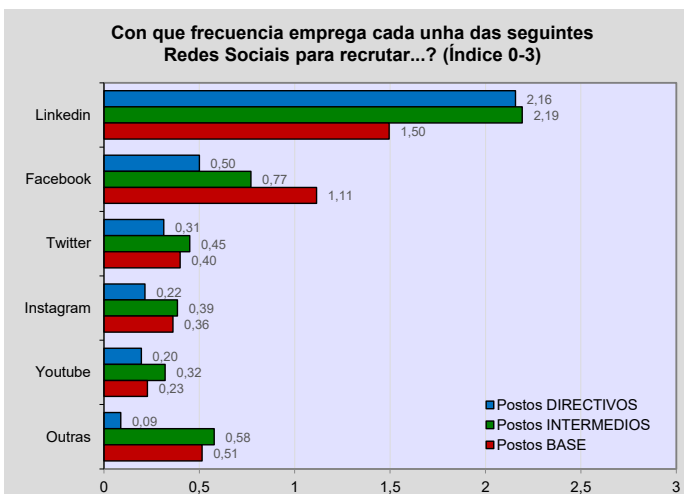
	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre	Ns/Nc	Total	Índice de emprego (0-3)
Linkedin	11,9	15,6	24,8	45,9	1,8	100,0	2,19
Facebook	62,4	22,0	8,3	4,6	2,8	100,0	,77
Twitter	83,5	9,2	2,8	1,8	2,8	100,0	,45
Instagram	85,3	10,1	1,8	,0	2,8	100,0	,39
Youtube	90,8	5,5	,9	,0	2,8	100,0	,32
Outras	93,6	,0	,0	,0	6,4	100,0	,58

*Variables filtradas. Aplícanse aos 109 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar postos intermedios
Fonte: Elaboración propia*

Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS BASE?

	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre	Ns/Nc	Total	Índice de emprego (0-3)
Linkedin	21,0	37,1	19,0	21,9	1,0	100,0	1,50
Facebook	47,6	23,8	9,5	17,1	1,9	100,0	1,11
Twitter	81,9	10,5	4,8	1,0	1,9	100,0	,40
Instagram	84,8	10,5	,0	2,9	1,9	100,0	,36
Youtube	92,4	5,7	,0	,0	1,9	100,0	,23
Outras	94,3	,0	,0	,0	5,7	100,0	,51

*Variables filtradas. Aplícanse aos 105 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar postos base
Fonte: Elaboración propia*



A orde das redes de maior a menor índice de emprego é a mesma nos tres tipos de postos, pero con valores dispares. LinkedIn é a máis empregada nos tres casos, pero úsase con maior frecuencia para recrutar postos directivos (2,16) e intermedios (2,19) que para postos base (1,5).

Facebook é a segunda máis usada, en especial para postos base (1,11) pero tamén para intermedios (0,77) e directivos (0,5).

As demais presentan índices non superiores ao 0,45 no recrutamento dos tres niveis de postos.

Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS DIRECTIVOS?
Índice de emprego (media na escala 0 a 3)-

		Linkedin	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Outras
Concello no que ten a sede principal	Santiago	2,23	0,54	0,27	0,27	0,25	0,17
	Resto da Área Metropolitana	1,80	0,54	0,40	0,14	0,17	0,00
	Outros concellos	2,73	0,27	0,27	0,20	0,07	0,00
	Total	2,16	0,50	0,31	0,22	0,20	0,09
Sector de actividade	Industria	2,00	1,04	0,88	0,54	0,67	0,38
	TIC	2,45	0,35	0,26	0,16	0,10	0,00
	Comercio	1,95	0,25	0,05	0,05	0,00	0,00
	Outros	2,11	0,37	0,07	0,11	0,04	0,00
	Total	2,16	0,50	0,31	0,22	0,20	0,09
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	2,05	0,42	0,16	0,11	0,11	0,00
	De 2 a 4,9 M de €	2,17	0,48	0,39	0,04	0,17	0,00
	De 5 a 14,9 M de €	2,27	0,82	0,68	0,64	0,55	0,41
	15 M de € ou máis	1,91	0,35	0,17	0,17	0,04	0,00
	Nc	2,47	0,40	0,07	0,07	0,07	0,00
	Total	2,16	0,50	0,31	0,22	0,20	0,09
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	2,00	0,41	0,11	0,07	0,07	0,00
	De 20 a 49	2,14	0,79	0,64	0,39	0,50	0,32
	50 ou máis	2,26	0,38	0,23	0,19	0,09	0,00
	Total	2,16	0,50	0,31	0,22	0,20	0,09

Variables filtradas. Aplícanse aos 102 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar postos directivos
Fonte: Elaboración propia

Polos valores que amosa na táboa de cruces o índice de emprego de Linkedin para o recrutamento de postos directivos -sempre por riba do 1,80- resulta a rede máis empregada en todos os segmentos. Os seus valores máis elevados son os que se observan nas empresas con sede principal en "outros concellos" (2,73) e as empresas do sector TIC (2,45). O seu índice de uso é maior canto maior é tamén o volume de persoal da empresa (do 2 das empresas con menos de 20 empregados en 2018 a 2,26 das que tiveron 50 ou máis).

As demais redes colleitan índices inferiores ao 1 en todos os segmentos da táboa de cruces, salvo Facebook, que amosa un 1,04 nas empresas do sector industrial.

Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS INTERMEDIOS?

		Linkedin	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Outras
Concello no que ten a sede principal	Santiago	2,40	0,95	0,57	0,57	0,53	0,90
	Resto da Área Metropolitana	1,71	0,62	0,32	0,18	0,06	0,26
	Outros concellos	2,47	0,40	0,27	0,13	0,07	0,00
	Total	2,19	0,77	0,45	0,39	0,32	0,58
Sector de actividade	Industria	2,38	1,65	1,38	1,23	1,12	1,04
	TIC	2,58	0,48	0,27	0,15	0,12	0,27
	Comercio	1,60	0,45	0,05	0,10	0,00	0,45
	Outros	2,00	0,53	0,10	0,10	0,07	0,60
	Total	2,19	0,77	0,45	0,39	0,32	0,58
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	2,55	1,00	0,60	0,55	0,50	0,45
	De 2 a 4,9 M de €	1,81	0,54	0,15	0,15	0,04	0,00
	De 5 a 14,9 M de €	2,04	0,78	0,65	0,61	0,57	0,78
	15 M de € ou máis	2,13	0,48	0,17	0,09	0,04	0,78
	Nc	2,65	1,24	0,82	0,65	0,59	1,06
	Total	2,19	0,77	0,45	0,39	0,32	0,58
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	2,20	0,93	0,47	0,47	0,40	0,60
	De 20 a 49	1,67	0,87	0,50	0,40	0,30	0,60
	50 ou máis	2,51	0,61	0,41	0,33	0,29	0,55
	Total	2,19	0,77	0,45	0,39	0,32	0,58

Variables filtradas. Aplícanse aos 109 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar postos intermedios
Fonte: Elaboración propia

Como na táboa anterior, Linkedin é de novo a rede máis utilizada, neste caso para recrutar postos intermedios. Os seus índices por segmentos sitúanse sempre do 1,60 en adiante, chegando aos seus valores máis altos nas

empresas con sede principal en "outros concellos" (2,47), as empresas do sector TIC (2,58), as que facturaron menos de 2 millóns (2,55) e as que tiveron 50 ou máis traballadores (2,51).

A segunda rede máis empregada para este tipo de postos, Facebook, amosa os seus valores máis elevados, cando menos por riba do 1, nas empresas do sector industrial (1,65) e, por nivel de facturación, nas que facturaron menos de 2 millóns en 2018 (1).

Superou tamén o 1 nalgún segmento o uso de Twitter, que se situou no 1,38 no caso das empresas do sector industrial. Nestas empresas superou o 1 tamén o uso de Instagram (1,23), o de Youtube (1,12) e mesmo o de "outras" (1,04). En consecuencia, pódese afirmar que para o recrutamento de postos intermedios por medio das Redes Sociais as empresas do sector industrial son as máis activas, e as que empregan maior diversidade de redes.

**Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS BASE?
Índice de emprego (media na escala 0 a 3)-**

		Linkedin	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Outras
Concello no que ten a sede principal	Santiago	1,33	1,50	0,57	0,52	0,41	0,83
	Resto da Área Metropolitana	1,45	0,90	0,23	0,23	0,03	0,00
	Outros concellos	2,00	0,40	0,20	0,15	0,05	0,45
	Total	1,50	1,11	0,40	0,36	0,23	0,51
Sector de actividade	Industria	1,94	1,94	1,33	1,22	1,06	1,00
	TIC	2,17	0,57	0,43	0,20	0,09	0,51
	Comercio	0,73	1,05	0,00	0,14	0,00	0,41
	Outros	1,00	1,30	0,10	0,20	0,07	0,30
	Total	1,50	1,11	0,40	0,36	0,23	0,51
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	1,43	1,81	0,57	0,52	0,48	0,43
	De 2 a 4,9 M de €	1,33	1,15	0,33	0,19	0,04	0,00
	De 5 a 14,9 M de €	1,83	1,00	0,78	0,67	0,67	0,50
	15 M de € ou máis	1,47	0,58	0,05	0,05	0,00	0,95
	Nc	1,50	0,95	0,30	0,45	0,05	0,90
	Total	1,50	1,11	0,40	0,36	0,23	0,51
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	1,85	1,09	0,45	0,55	0,36	0,82
	De 20 a 49	1,18	1,43	0,71	0,50	0,32	0,32
	50 ou máis	1,43	0,93	0,16	0,14	0,07	0,41
	Total	1,50	1,11	0,40	0,36	0,23	0,51

Variables filtradas. Aplícanse aos 105 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar postos base

Fonte: Elaboración propia

Linkedin e Facebook son as dúas redes máis empregadas para o recrutamento de persoal para a provisión de postos base, se ben a primeira é a máis empregada en maior número de segmentos. O índice de emprego de Linkedin só baixa do 1 entre as empresas do sector comercial (0,73), mentres nese mesmo cruce por sector chega ao 2,17 no TIC e ao 1,94 no industrial. Tamén se pode resaltar que, segundo o emprazamento da sede principal da empresa, o uso de Linkedin presenta un índice do 1,33 en Santiago, fronte ao 2 de "outros concellos". En Santiago, en cambio, é moito máis destacado o uso de Facebook (1,50, fronte ao 0,9 do resto da área metropolitana ou ao 0,40 de "outros concellos"). O uso de Facebook destaca nas empresas do sector industrial (1,94) e só baixa do 1 nas empresas do sector TIC (0,57), moito máis inclinadas ao uso de Linkedin, como xa vimos. Ademais, o uso de Facebook para este recrutamento de postos base é máis habitual canto máis pequena é a empresa en termos de facturación (os índices pasan do 0,58 das que en 2018 facturaron de 15 millóns en adiante ao 1,81 das que non chegaron aos 2 millóns).

ENTRE AS EMPRESAS DO ESTUDO QUE EMPREGAN AS REDES SOCIAIS PARA O RECRUTAMENTO, LINKEDIN PREMIUM É A VERSIÓN DE PAGO MÁIS ESCOLLIDA

Utiliza a súa empresa algún servizo Premium ou de pago para realizar atracción e captación de talento en Redes Sociais? Se é así, que RRSS? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

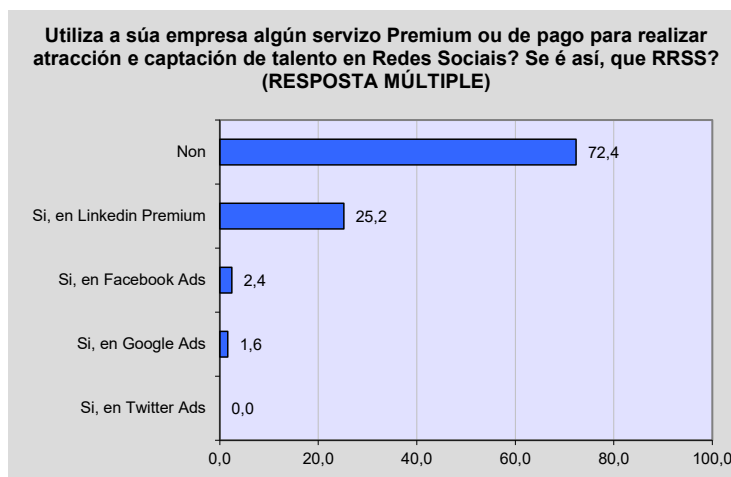
	Frecuencia	Porcentaxe (sobre total dos que empregan RRSS para recrutar, N=123)	Porcentaxe (sobre total dos que empregan servizos Premium ou de pago, N=34)
Non	89	72,4	-
Si, en LinkedIn Premium	31	25,2	91,2
Si, en Facebook Ads	3	2,4	8,8
Si, en Google Ads	2	1,6	5,9
Si, en Twitter Ads	0	0,0	0,0

Fonte: Elaboración propia

Con independencia de que empregasen as Redes Sociais para o recrutamento dun ou doutro tipo de postos, entre as 123 empresas que declararon empregalas para o recrutamento o 72,4% non bota man de ningún servizo Premium ou de pago desas redes. Trátase dunha porcentaxe moi similar á correspondente ao estudo das empresas a nivel español fornecido polo “Informe Talento Conectado 2019” de Infoempleo, que situaba o dato no 76%.

Entre as que si empregan algún deses servizos, o máis utilizado é LinkedIn Premium (91,2%, o 25,2% das que empregan as RRSS para o recrutamento). Facebook Ads fica a moita distancia da versión de pago de LinkedIn, pois non pasa do 8,8% (2,4% das que usan as RRSS para recrutar), o que resulta moi coherente coa maior preferencia dos entrevistados polo uso xeral de LinkedIn sobre Facebook para o recrutamento. Finalmente, só o 5,9% desas 34 empresas que recurren aos servizos de Premium ou de pago empregan Google Ads (o 1,6% das que empregan as RRSS para recrutar). Ningunha das participantes no estudo dixo utilizar Twitter Ads.

Nas porcentaxes particulares de uso de cada unha das distintas Redes Sociais si se observan diferenzas algo maiores respecto dos datos das empresas españolas proporcionados polo “Informe Talento Conectado 2019”, pois en dito estudo das empresas que botaban man dalgún servizo Premium ou de pago para a atracción e captación de talento empregaban LinkedIn Premium o 73%; Facebook Ads o 23%; Google Ads o 14%; e Twitter Ads o 2%. Por tanto comprobamos como as empresas da área de Compostela utilizan máis LinkedIn Premium que as empresas do conxunto de España, pero menos Facebook Ads e Google Ads.



Utiliza a súa empresa algún servizo Premium ou de pago para realizar atracción e captación de talento en Redes Sociais? Se é así, que RRSS? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Non	Si, en LinkedIn Premium	Si, en Facebook Ads	Si, en Google Ads	Si, en Twitter Ads
Concello no que ten a sede principal	Santiago	73,4	25,0	1,6	0,0	0,0
	Resto da Área Metropolitana	87,2	10,3	0,0	2,6	0,0
	Outros concellos	40,0	55,0	10,0	5,0	0,0
	Total	72,4	25,2	2,4	1,6	0,0
Sector de actividade	Industria	82,1	17,9	0,0	0,0	0,0
	TIC	43,2	54,1	2,7	5,4	0,0
	Comercio	87,0	13,0	0,0	0,0	0,0
	Outros	85,7	8,6	5,7	0,0	0,0
	Total	72,4	25,2	2,4	1,6	0,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	81,8	13,6	9,1	4,5	0,0
	De 2 a 4,9 M de €	80,0	16,7	0,0	3,3	0,0
	De 5 a 14,9 M de €	58,3	41,7	0,0	0,0	0,0
	15 M de € ou máis	69,2	30,8	0,0	0,0	0,0
	Total	72,4	25,2	2,4	1,6	0,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	75,7	18,9	2,7	2,7	0,0
	De 20 a 49	73,5	23,5	5,9	2,9	0,0
	50 ou máis	69,2	30,8	0,0	0,0	0,0
	Total	72,4	25,2	2,4	1,6	0,0

Variables filtradas. Aplicanse aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar

Fonte: Elaboración propia

A táboa de cruces permite coñecer, en primeiro lugar, que tipo de empresas da mostra botan man de versións de pago para o uso das Redes Sociais no recrutamento de persoal. Así, atendendo á distancia porcentual ata o 100% dos que responden que non emegan servizos Premium ou de pago temos que as empresas que máis empregan algún deses servizos son as que teñen a sede principal en "outros concellos" (60%) e, por sectores, as do TIC (56,8%, fronte ao 13% do comercio ou ao 17,9% da industria). Ademais, ese uso é máis habitual canto maior foi o volume de persoal no pasado ano (as porcentaxes pasan do 24,3% das que non chegaron a 20 traballadores ao 30,8% das que tiveron 50 ou máis).

Pero, á marxe da atención á resposta positiva (a partires da análise da resposta negativa) a táboa amosa que tipo de empresas botaron man de LinkedIn Premium, con diferenza a máis utilizada. Así, dito servizo é empregado principalmente polas empresas do sector TIC (o 54,1% das que empregan as RRSS para recrutar, fronte a valores entre o 13% e o 17,9% dos outros sectores) e polas empresas dos dous tramos de facturación máis elevados segundo datos de 2018 (41,7% -de 5 a 14,9 millóns de euros- e 30,8% -15 millóns ou máis-, en contraste co 13,6% e o 16,7% dos dous tramos máis baixos, de menos de 5 millóns). Ademais, o seu uso é máis habitual canto maior é o volume de persoal da empresa (do 18,9% das que en 2018 non chegaron a 20 traballadores ao 30,8% das que tiveron 50 ou máis).

A PUBLICACIÓN DE OFERTAS E A RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE EMPREGO SON AS FUNCIÓNS PARA AS QUE MÁIS SE EMPREGAN AS REDES SOCIAIS DURANTE OS PROCESOS DE RECRUTAMENTO

Que tipo de estratexia de recrutamento desenvolve a súa empresa nas RRSS? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
Publicación de ofertas	99	80,5
Recepción de solicitudes de emprego	82	66,7
Comunicación cos candidatos	54	43,9
Comprobación da veracidade dos CV dos candidatos	50	40,7
Búsqueda de candidatos pasivos	42	34,1
Employes Branding	25	20,3
Creación de "comunidade de talento"	11	8,9
Ns/Nc	3	2,4

Variables filtradas. Aplícanse aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar

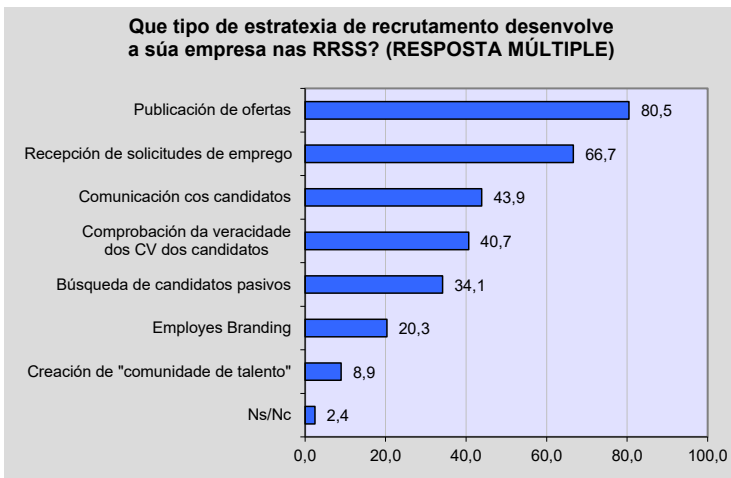
Fonte: Elaboración propia

Ás 123 empresas que afirmaron empregar as Redes Sociais para o recrutamento preguntóuselle para que tipo de funcións as empregan. A resposta máis habitual é a que sinala o seu uso para a mera publicación de ofertas (80,5%).

A segunda resposta máis habitual, a recepción de solicitudes de emprego, sitúase a case 14 puntos (66,7%). Nun terceiro chanzo atópase a comunicación cos candidatos (43,9%) e no cuarto a comprobación da veracidade dos CV dos candidatos (40,7%). As demais posibilidades obtiveron porcentaxes de mención inferiores ao 35%: a procura de candidatos pasivos (34,1%), a xestión da *Employer Branding* (20,3%) e a creación de "comunidade de talento" (8,9%).

Para contextualizar esta información dispoñemos como elemento de comparación dos datos fornecidos polo estudo de empresas españolas polo "Informe Talento Conectado 2019". Segundo dito informe, a estratexia máis habitual das empresas españolas no uso das RRSS para o recrutamento é o seu emprego para publicar ofertas (77%, cifra moi similar á rexistrada na área de Compostela).

En segundo lugar sitúase a comunicación cos candidatos (45%, practicamente igual á rexistrada no presente estudo) e en terceiro a recepción de solicitudes de emprego (41%, valor moi inferior ao xa comentado 66,7% das empresas aquí analizadas).



Volvendo ao estudo das empresas da área de Compostela, a publicación de ofertas é o uso máis habitual en case todos os segmentos da táboa de cruces (páxina seguinte), coas únicas excepcións dos correspondentes ás empresas do sector comercial (onde é máis habitual o uso para a recepción de solicitudes de emprego) e ás empresas de menos de 2 millóns de euros en facturación (onde o peso porcentual da publicación de ofertas presenta a mesma porcentaxe que a do uso para recibir solicitudes de emprego). Por outra parte, o cruce por sector de actividade amosa unha maior frecuencia do emprego de todas estas funcións nas empresas TIC.

Máis concretamente, o recurso ás Redes Sociais para **publicar ofertas de emprego** non baixa en ningún segmento do 69,2% e, de feito, supera o 80% na meirande parte deles. Os datos reflicten un maior emprego para esta finalidade nas empresas do sector TIC (89,2%) e, por facturación, nas que en 2018 facturaron entre 2 e 4,9 millóns de euros (90%).

O emprego para a **recepción de solicitudes de emprego** destaca nas empresas do sector TIC (81,1%, fronte ao 50% da industria) e, por facturación, nas empresas dos dous tramos máis baixos, de menos de 5 millóns (valores en torno ao 73%).

O cruce por sector de actividade e por volume de facturación amosan importantes diferenzas entre segmentos tamén no caso da **comunicación cos candidatos** como uso das RRSS. Dese xeito, empregan as redes para tal función o 75,7% das empresas do sector TIC, fronte a valores entre o 26,1% e o 32,1% dos demais sectores) e o 57,7% das que no pasado ano chegaron aos 15 millóns ou máis de facturación (fronte a valores na orde do 36,5% dos dous tramos de menos de 5 millóns).

O uso das RRSS para **comprobar a veracidade dos CV** dos candidatos amosa tamén unha frecuencia destacada nas empresas do sector TIC (59,5%, fronte ao 28,6% da industria e a idéntico valor na categoría "outros sectores"). Ademais, presenta maior porcentaxe canto menor é o número de empregados (os valores pasan do 34,6% das que tiveron 50 traballadores ou máis ao 51,4% das que non chegaron a 20).

A relación entre o uso das redes e o volume de persoal é, en cambio, directamente proporcional na **procura de candidatos pasivos** (utilízanas para iso o 27% das que no ano anterior non chegaron a 20 traballadores, valor que se incrementa ata o 38,5% nas que tiveron 50 ou máis) e na da **xestión da Employer Branding** (do 13,5% ao 25%). Ademais, este último uso é máis habitual cando maior é tamén a facturación (do 9,1% do tramo máis baixo ao 26,9% do máis alto). Por sectores ambas funcións destacan polo seu uso entre as empresas TIC.

Que tipo de estratexia de recrutamento desenvolve a súa empresa nas RRSS? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Publicación de ofertas	Recepción de solicitudes de emprego	Comunicación cos candidatos	Comprobación da veracidade e dos CV dos candidatos	Búsqueda de candidatos pasivos	Employes Branding	Creación de "comunidad de talento"	Ns/Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago	85,9	70,3	51,6	42,2	35,9	17,2	0,0	1,6
	Resto da Área Metropolitana	69,2	59,0	25,6	41,0	28,2	12,8	17,9	2,6
	Outros concellos	85,0	70,0	55,0	35,0	40,0	45,0	20,0	5,0
	Total	80,5	66,7	43,9	40,7	34,1	20,3	8,9	2,4
Sector de actividade	Industria	71,4	50,0	32,1	28,6	39,3	25,0	10,7	7,1
	TIC	89,2	81,1	75,7	59,5	56,8	37,8	16,2	0,0
	Comercio	69,6	73,9	26,1	43,5	17,4	13,0	8,7	0,0
	Outros	85,7	60,0	31,4	28,6	17,1	2,9	0,0	2,9
	Total	80,5	66,7	43,9	40,7	34,1	20,3	8,9	2,4
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	72,7	72,7	36,4	31,8	13,6	9,1	4,5	4,5
	De 2 a 4,9 M de €	90,0	73,3	36,7	43,3	30,0	16,7	10,0	0,0
	De 5 a 14,9 M de €	83,3	54,2	50,0	58,3	50,0	25,0	12,5	0,0
	15 M de € ou máis	76,9	65,4	57,7	34,6	38,5	26,9	7,7	3,8
	Nc	76,2	66,7	38,1	33,3	38,1	23,8	9,5	4,8
	Total	80,5	66,7	43,9	40,7	34,1	20,3	8,9	2,4
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	67,6	64,9	45,9	51,4	27,0	13,5	13,5	5,4
	De 20 a 49	85,3	73,5	41,2	38,2	35,3	20,6	8,8	0,0
	50 ou máis	86,5	63,5	44,2	34,6	38,5	25,0	5,8	1,9
	Total	80,5	66,7	43,9	40,7	34,1	20,3	8,9	2,4

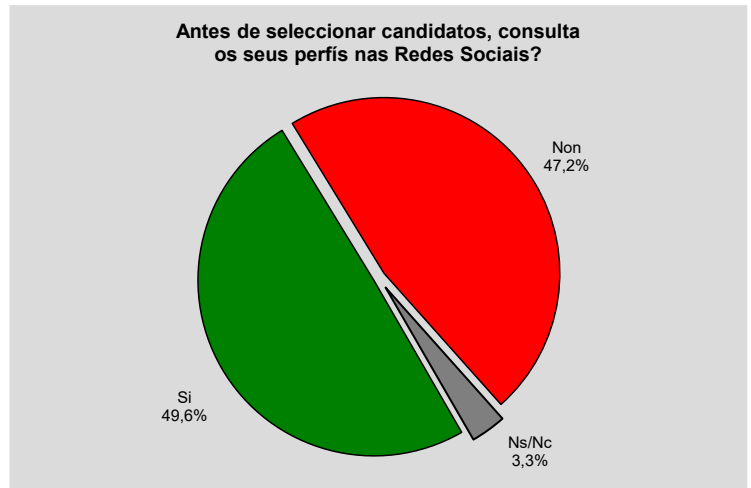
Variabes filtradas. Aplícanse aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar
 Fonte: Elaboración propia

A METADE DAS EMPRESAS QUE EMPREGAN AS RRSS PARA O RECRUTAMENTO CONSULTAN OS PERFÍS DOS CANDIDATOS ANTES DA SELECCIÓN

Antes de seleccionar candidatos, consulta os seus perfís nas Redes Sociais?

	Frecuencia	Porcentaxe
Si	61	49,6
Non	58	47,2
Ns/Nc	4	3,3
Total	123	100,0

Variables filtradas. Aplícanse aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar
 Fonte: Elaboración propia



Entre as 123 empresas da mostra de estudo que empregan as Redes Sociais para o recrutamento de persoal, a metade (o 49,6%) recoñece que consultan os perfís dos candidatos nesas redes antes de proceder á selección. Tal porcentaxe elevábase ao 81% entre as empresas españolas que conformaron a mostra de estudo do “Informe Talento Conectado 2019”.

Por segmentos, a resposta afirmativa destaca nas empresas con sede principal en "outros concellos" (65%, fronte ao 38,5% das situadas no "resto da área metropolitana") e, por sectores de actividade, nas empresas do sector TIC (75,7%, porcentaxe que no resto de categorías do cruce se sitúa entre o 32,1% da industria e o 47,8% do comercio).

Antes de seleccionar candidatos, consulta os seus perfís nas Redes Sociais?

		Si	Non	Ns/Nc	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	51,6	43,8	4,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	38,5	59,0	2,6	100,0
	Outros concellos	65,0	35,0	0,0	100,0
	Total	49,6	47,2	3,3	100,0
Sector de actividade	Industria	32,1	60,7	7,1	100,0
	TIC	75,7	21,6	2,7	100,0
	Comercio	47,8	52,2	0,0	100,0
	Outros	37,1	60,0	2,9	100,0
	Total	49,6	47,2	3,3	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	54,5	40,9	4,5	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	40,0	56,7	3,3	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	45,8	50,0	4,2	100,0
	15 M de € ou máis	57,7	42,3	0,0	100,0
	Nc	52,4	42,9	4,8	100,0
	Total	49,6	47,2	3,3	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	54,1	40,5	5,4	100,0
	De 20 a 49	55,9	41,2	2,9	100,0
	50 ou máis	42,3	55,8	1,9	100,0
	Total	49,6	47,2	3,3	100,0

Variable filtrada. Aplícase aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar
 Fonte: Elaboración propia

A TRAXECTORIA PROFESIONAL E AS HABILIDADES OU APTITUDES ESPECÍFICAS DOS PROFESIONAIS SON AS CARACTERÍSTICAS QUE ATRAEN EN MAIOR MEDIDA ÁS EMPRESAS NA SÚA ANÁLISE DOS PERFÍS DOS CANDIDATOS NAS REDES SOCIAIS

**Que é o que máis atrae a súa atención nos perfís dos candidatos?
(RESPOSTA MÚLTIPLE)**

	Frecuencia	Porcentaxe
A traxectoria profesional	100	81,3
As habilidades / aptitudes específicas	89	72,4
As recomendacións de terceiros	39	31,7
A forma de expresarse do candidato	34	27,6
Os exemplos do seu traballo	25	20,3
A motivación polo traballo	14	11,4
Os contactos en común	10	8,1
As fotografías do candidato	6	4,9
Número de contactos / seguidores nas Redes Sociais	2	1,6
Ns/Nc	1	,8

*Variables filtradas. Aplícanse aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar
Fonte: Elaboración propia*

Continuando coa análise do uso que fan das Redes Sociais aquelas empresas que as empregan para o recrutamento (123 das 185 que compoñen a mostra de estudo), observamos que as informacións que resultan de maior interese para os contratadores son as que describen a traxectoria profesional dos candidatos (81,3%) e as súas habilidades ou aptitudes (72,4%).

O terceiro factor de atracción máis citado, as recomendacións de terceiros, fica a moita distancia porcentual dos dous principais (31,7%). Xa por debaixo do 30% sitúanse outros factores ou datos de interese para o recrutamento: a forma de expresarse do candidato nas redes (27,6%), os exemplos do seu traballo (20,3%), a motivación que evidencia (11,4%), os contactos en común (8,1%) e, pechando a listaxe, as fotografías do traballador (4,9%) e o número de contactos ou de seguidores que amosa nas redes (1,6%).

A comparación cos datos fornecidos respecto das empresas españolas polo “Informe Talento Conectado 2019”, permite constatar que a traxectoria profesional e as habilidades ou aptitudes específicas son tamén entre estas os dous principais elementos aos que prestar atención (cítanos o 72% e o 60% dos enquisados). As recomendacións de terceiros, sen embargo, fican no sétimo posto no citado estudo, con só un 16% de mención.



Que é o que máis atrae a súa atención nos perfís dos candidatos? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		A traxectoria profesional	As habilidades / aptitudes específicas	As recomendacións de terceiros	A forma de expresarse do candidato	Os exemplos do seu traballo	A motivación polo traballo	Os contactos en común	As fotografías do candidato	Número de contactos / seguidores nas Redes Sociais	Ns/Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago	90,6	73,4	20,3	31,3	20,3	15,6	7,8	4,7	1,6	1,6
	Resto da Área Metropolitana	71,8	71,8	43,6	17,9	12,8	10,3	5,1	2,6	2,6	0,0
	Outros concellos	70,0	70,0	45,0	35,0	35,0	0,0	15,0	10,0	0,0	0,0
	Total	81,3	72,4	31,7	27,6	20,3	11,4	8,1	4,9	1,6	0,8
Sector de actividade	Industria	78,6	67,9	39,3	21,4	3,6	10,7	3,6	3,6	3,6	3,6
	TIC	81,1	62,2	35,1	43,2	37,8	0,0	5,4	0,0	0,0	0,0
	Comercio	87,0	87,0	30,4	30,4	4,3	17,4	4,3	17,4	0,0	0,0
	Outros	80,0	77,1	22,9	14,3	25,7	20,0	17,1	2,9	2,9	0,0
	Total	81,3	72,4	31,7	27,6	20,3	11,4	8,1	4,9	1,6	0,8
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	77,3	72,7	31,8	22,7	18,2	27,3	4,5	0,0	4,5	4,5
	De 2 a 4,9 M de €	93,3	73,3	36,7	40,0	16,7	10,0	3,3	6,7	0,0	0,0
	De 5 a 14,9 M de €	79,2	70,8	12,5	20,8	20,8	16,7	4,2	4,2	0,0	0,0
	15 M de € ou máis	84,6	69,2	42,3	23,1	19,2	0,0	19,2	7,7	0,0	0,0
	Nc	66,7	76,2	33,3	28,6	28,6	4,8	9,5	4,8	4,8	0,0
	Total	81,3	72,4	31,7	27,6	20,3	11,4	8,1	4,9	1,6	0,8
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	73,0	70,3	35,1	21,6	13,5	5,4	8,1	5,4	0,0	2,7
	De 20 a 49	85,3	67,6	32,4	44,1	35,3	14,7	2,9	2,9	5,9	0,0
	50 ou máis	84,6	76,9	28,8	21,2	15,4	13,5	11,5	5,8	0,0	0,0
	Total	81,3	72,4	31,7	27,6	20,3	11,4	8,1	4,9	1,6	0,8

Variabes filtradas. Aplícanse aos 123 casos que con algunha frecuencia empregan as redes sociais para recrutar
 Fonte: Elaboración propia

Como amosa a táboa de análise por segmentos, a traxectoria profesional e as habilidades ou aptitudes do traballador son os dous factores que máis atraen a atención do contratador en todos os segmentos.

A **traxectoria profesional** presenta porcentaxes por riba 70% en todos os segmentos analizados, presentando os seus valores máis altos entre as empresas que teñen sede principal en Santiago (90,6%) e as que facturaron entre 2 e 4,9 millóns de euros (93,3%). Por sector de actividade, son as empresas do comercio as que máis citan este factor (87%), como tamén ocorre coas **habilidades e aptitudes** do traballador (87%). O interese nestas últimas é máis habitual nas empresas con 50 ou máis traballadores (76,9%).

As **recomendacións de terceiros** son un factor a analizar nas redes do candidato para o 43,6% das empresas con sede no "resto da área metropolitana" e para o 45% das situadas en "outros concellos", en claro contraste co 20,3% das empresas de Compostela. A mención deste factor é máis destacada nas empresas do sector industrial (39,3%) e TIC (35,1%) e polas de maior volume de facturación (42,3%).

O interese na **forma de expresarse** do candidato é mencionada nesta variable polo 43,2% das empresas do sector TIC, pero só polo 21,4% das da industria. Algo semellante acontece en relación á análise dos exemplos do seu traballo, pois este uso é citado polo 37,8% das TIC pero só polo 3,6% da industria e o 4,3% do comercio.

VI. RETENCIÓN DO TALENTO

VI.1. Estabilidade do persoal

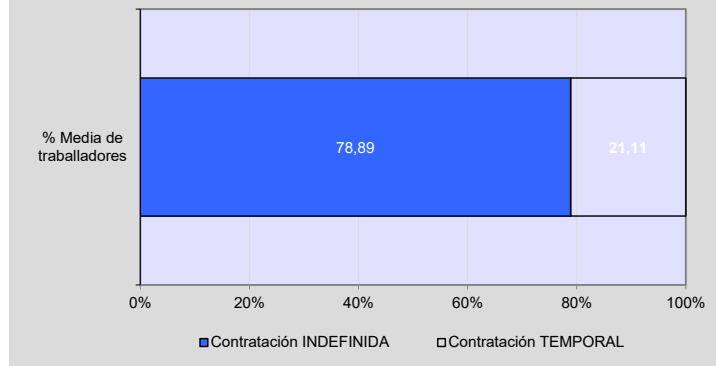
AS EMPRESAS DA MOSTRA TEÑEN UNHA MEDIA DO 78,89% DOS SEUS TRABALLADORES VINCULADOS POR CONTRATO INDEFINIDO

[...] Do total de empregados que tivo a empresa ao longo do pasado ano, que porcentaxe supuxeron os traballadores con contratos indefinidos?
(Porcentaxe media e desviación típica)

	% Media	Desviación típica
Traballadores con contratos INDEFINIDOS	78,89	22,98

Fonte: Elaboración propia

[...] Do total de empregados que tivo a empresa ao longo do pasado ano, que porcentaxe supuxeron os traballadores con contratos indefinidos?



Unha das primeiras variables que analizan as formas de retención do talento nas empresas estudadas fai referencia á estabilidade da súa contratación. As empresas da mostra teñen unha media do 78,89% dos traballadores con contrato indefinido, o que deixa un 21,11% cunha modalidade temporal e, polo tanto, inestable.

A maior porcentaxe media de traballadores con contrato indefinido corresponde a empresas con sede principal en Santiago (81,86%, porcentaxe que se reduce conforme aumenta a distancia ao concello no que se sitúan, chegando ao 74% no caso de "outros concellos").

Por sector de actividade o que ofrece maior porcentaxe de postos indefinidos é o das TIC (no que é indefinido unha media do 88,5% do persoal, fronte ao 76,03% da industria, o sector con menor estabilidade na contratación das empresas da mostra de estudo). Outro dato relevante é o que apunta o cruce por volume de facturación, pois a media de traballadores indefinidos supera o 80% nas empresas dos dous tramos de menor facturación (ata 4,9 millóns de euros), e baixa lixeiramente para situarse ao redor do 78% nas dúas restantes (de 5 millóns en adiante). Por último, a media de traballadores indefinidos é maior canto menor é tamén o volume do persoal da empresa segundo datos do pasado ano (do 72% das que tiveron 50 traballadores ou máis pasamos ao 84,45% das que non chegaron a 20).

{...} Do total de empregados que tivo a empresa ao longo do pasado ano, que porcentaxe supuxeron os traballadores con contratos indefinidos?
(Porcentaxe media)

	% Media	
Concello no que ten a sede principal	Santiago	81,86
	Resto da Área Metropolitana	76,33
	Outros concellos	74,00
	Total	78,89
Sector de actividade	Industria	76,03
	TIC	79,24
	Comercio	88,50
	Outros	73,41
	Total	78,89
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	80,05
	De 2 a 4,9 M de €	81,43
	De 5 a 14,9 M de €	78,15
	15 M de € ou máis	77,87
	Total	78,89
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	84,45
	De 20 a 49	81,58
	50 ou máis	72,00
	Total	78,89

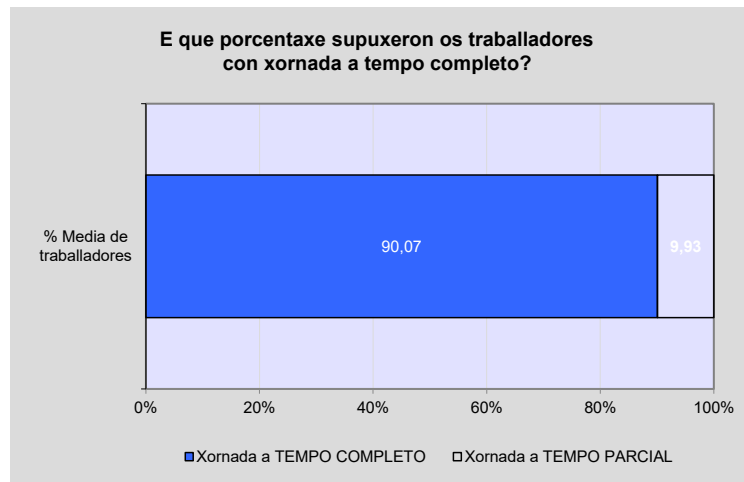
Fonte: Elaboración propia

AS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO TEÑEN CON XORNADA COMPLETA A UNHA MEDIA DO 90% DO SEU PERSOAL

E que porcentaxe supuxeron os traballadores con xornada a tempo completo?
(Porcentaxe media e desviación típica)

	% Media	Desviación típica
Traballadores con xornada a TEMPO COMPLETO	90,07	20,35

Fonte: Elaboración propia



Outro factor de gran relevancia na estabilidade no emprego e, polo tanto, na capacidade da empresa para reter o talento, é o da duración da xornada. Nese senso, os datos do estudo revelan que entre as empresas da mostra a media de traballadores a xornada completa sitúase no 90,07% do cadro de persoal.

A porcentaxe media de traballadores con xornada completa só baixa do 85% nas empresas con sede principal en "outros concellos" (79,72%), ao tempo que en varios mesmo supera o 90%. É o caso das empresas con sede principal no "resto da área metropolitana" (93,49%), as dedicadas á industria (95,5%) e ao comercio (93,33%) e, por facturación, as que facturaron máis de 2 millóns (correspondendo ao tramo de 15 millóns en adiante a porcentaxe media máis alta, 95%). A porcentaxe media de traballadores con xornada completa é maior canto menor é o número de traballadores total da empresa (os valores medios pasan do 86,85% das que tiveron 50 ou máis ao 92,04% das que non chegaron a 20).

Falando agora xa non da atracción senón da retención do talento, do total de empregados que tivo a empresa ao longo do pasado ano, que porcentaxe supuxeron con contrato a tempo completo?
(Porcentaxe media)

	% Media	
Concello no que ten a sede principal	Santiago	90,13
	Resto da Área Metropolitana	93,49
	Outros concellos	79,72
	Total	90,07
Sector de actividade	Industria	95,50
	TIC	89,65
	Comercio	93,33
	Outros	85,15
	Total	90,07
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	89,66
	De 2 a 4,9 M de €	93,00
	De 5 a 14,9 M de €	90,10
	15 M de € ou máis	95,00
	Nc	76,41
	Total	90,07
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	92,04
	De 20 a 49	91,72
	50 ou máis	86,85
	Total	90,07

Fonte: Elaboración propia

VI.2. Razóns da desvinculación

A FINALIZACIÓN DE CONTRATOS TEMPORAIS É A PRINCIPAL CAUSA DAS DESVINCULACIÓNS DE PERSOAL DECLARADAS POLAS EMPRESAS DO ESTUDO

No último ano, cantos traballadores se desvincularon desta empresa por cada un dos seguintes motivos?
(Suma, porcentaxe, media e desviación típica)

	Suma	Porcentaxe	Media	Desviación típica
Finalización do contrato	1179	46,5	6,98	17,66
Desvinculación voluntaria	877	34,6	5,19	19,76
Despido	337	13,3	1,99	5,71
Finalización da vida laboral (xubilación)	145	5,7	,86	2,45
TOTAL DESVINCULACIÓNS	2538	100,0	15,02	36,70

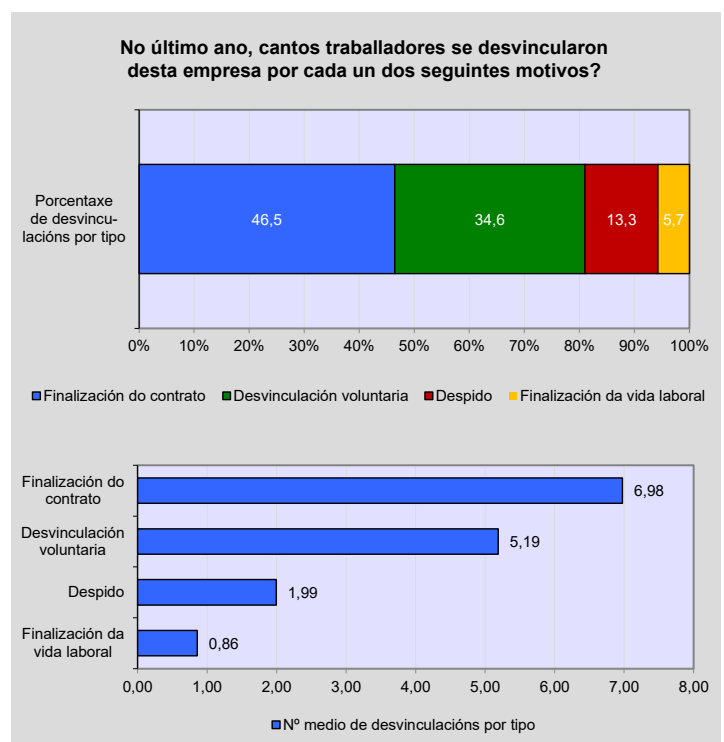
Fonte: Elaboración propia

As causas das desvinculacións dos traballadores que sofre unha empresa dan boa conta da capacidade de retención do talento da mesma, pois non é o mesmo que entre esas desvinculacións predominen as que se deben á finalización da vida laboral que o feito de que predominen causas voluntarias tanto se parten da iniciativa do profesional como se parten da iniciativa da organización.

Como amosan as presentes figuras, as empresas participantes no estudo declararon un total de 2.538 desvinculacións, das cales a meirande parte, o 46,5%, se deberon á finalización do contrato laboral, o que presupón unha baixa non voluntaria do traballador e unhas condicións de pouca estabilidade no emprego perdido.

A desvinculación voluntaria do propio traballador é a segunda causa máis habitual (34,6%) e o despido a terceira, se ben este supón unha porcentaxe moi inferior (13,3%). En consecuencia, a razón que presenta menor peso porcentual, 5,7%, é a desvinculación por finalización da vida laboral, pese a ser a máis desexable, por ser a que expresa unha perfecta retención do talento por parte da empresa.

Con estes datos, as empresas do estudo perderon por finalización do contrato unha media de 6,98 traballadores, por desvinculación voluntaria unha media de 5,19, por despido unha media de 1,99 e por finalización da vida laboral unha media de 0,86.



No último ano, cantos traballadores se desvincularon desta empresa por cada un dos seguintes motivos?

		Finalización do contrato	Desvinculación voluntaria	Despido	Finalización da vida laboral	TOTAL DESVIN-CULACIÓN
Concello no que ten a sede principal	Santiago	45,5	34,5	12,4	7,6	100,0
	Resto da Área Metropolitana	55,8	21,2	19,9	3,1	100,0
	Outros concellos	37,2	51,2	7,2	4,4	100,0
	Total	46,5	34,6	13,3	5,7	100,0
Sector de actividade	Industria	61,5	14,6	13,9	10,0	100,0
	TIC	27,1	59,0	11,7	2,2	100,0
	Comercio	43,5	13,1	34,6	8,9	100,0
	Outros	53,0	33,2	9,0	4,8	100,0
	Total	46,5	34,6	13,3	5,7	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	47,8	43,4	8,0	0,9	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	55,1	21,3	14,7	8,8	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	42,3	43,4	9,4	4,9	100,0
	15 M de € ou máis	43,9	34,1	15,8	6,2	100,0
	Nc	66,9	13,3	9,4	10,5	100,0
	Total	46,5	34,6	13,3	5,7	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	32,9	46,3	13,0	7,8	100,0
	De 20 a 49	62,1	21,6	12,6	3,7	100,0
	50 ou máis	46,4	34,5	13,4	5,7	100,0
	Total	46,5	34,6	13,3	5,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

As desvinculacións por finalización de contrato son maioritarias na meirande parte dos segmentos da táboa de cruces, salvo no caso das empresas con sede principal en "outros concellos", as do sector TIC, as que facturaron entre 5 e 14,9 millóns de euros e as que teñen menos de 20 empregados. Nestes segmentos foi maior o peso porcentual das desvinculacións voluntarias por parte do traballador, o que evidencia unha maior dificultade para reter o potencial talento nestes segmentos.

Atendendo a cada razón observamos que as desvinculacións por **finalización de contrato temporal** supuxeron o 55,8% das rexistradas en empresas con sede principal en concellos da área metropolitana compostelá, valor que supera en 10 puntos ao observado no propio Santiago (45,5%) e en 18,6 puntos de "outros concellos". Por sectores de actividade a finalización do contrato supuxo o 61,5% nas empresas da industria, pero non pasou do 27,1% nas de TIC, onde case 6 de cada 10 desvinculacións foron voluntarias. Finalmente, cabe sinalar o contraste entre o peso porcentual da finalización do contrato como causa da fin do vínculo coa empresa nas de entre 20 e 49 traballadores (62,1%, fronte ao 32,9% das que non chegaron a 20 empregados).

A **desvinculación voluntaria** destacou principalmente nas empresas con sede principal en "outros concellos" (51,2%, fronte ao 21,2% das que teñen sede principal no "resto da área metropolitana"). Por sectores de actividade acadou un valor moi destacado nas empresa de TIC (59%, porcentaxe que nos demais sectores non pasou do 33,2%). Ademais, cabe mencionar o peso porcentual desta razón nas empresas con menos de 20 empregados (46,3%).

No caso dos **despidos**, o seu peso porcentual sobre o total das desvinculacións declaradas amosou os seus valores máis elevados nas empresas do "resto da área metropolitana" (19,9%, fronte ao 7,2% das que teñen sede principal en "outros concellos") e, por sector de actividade, nas empresas de comercio (34,6%, mentres nos demais as porcentaxes non pasan do 13,9%). A **finalización da vida laboral**, que supón só o 5,7% do total das desvinculacións, presenta o seu maior peso porcentual nas empresas da industria (10%) e tamén destacan no comercio (8,9%), pero non pasa do 2,2% nas empresas de TIC.

VI.3. Prácticas para mellorar a capacidade de retención

ENTRE AS PRÁCTICAS MÁIS HABITUAIS PARA MELLORAR A CAPACIDADE DE RETENCIÓN DO TALENTO DESTACAN AS DIRIXIDAS A MELLORAR A CONCILIACIÓN TRABALLO-FAMILIA, O EMPODERAMENTO DO PERSOAL E A RETRIBUCIÓN VARIABLE SEGUNDO OBXECTIVOS

Falemos agora de posibles prácticas para mellorar a satisfacción dos traballadores e lograr unha mellor xestión do talento na empresa. Para cada unha delas, gustaríame que me dixese se a súa empresa a practica ou non.

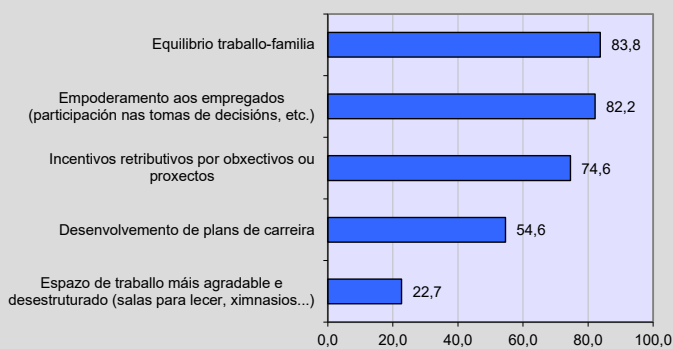
	Si	Non	Total
Equilibrio traballo-familia	83,8	16,2	100,0
Empoderamento aos empregados (participación nas tomas de decisións, etc.)	82,2	17,8	100,0
Incentivos retributivos por obxectivos ou proxectos	74,6	25,4	100,0
Desenvolvemento de plans de carreira	54,6	45,4	100,0
Espazo de traballo máis agradable e desestruturado (salas para lecer, ximnasios...)	22,7	77,3	100,0

Fonte: Elaboración propia

Resulta un activo máis valioso, pois a perda dun empregado cualificado supón para a organización, entre outros custes, unha perda de coñecementos, os custes que levan aparellados os procesos de recrutamento e selección, os esforzos para a integración na empresa do novo empregado e a súa capacitación, unha baixa produtividade inicial do novo contratado, etc. É por elo que reter aos profesionais máis produtivos e mellor cualificados é unha das facetas nas que máis fincapé se fai actualmente no marco da xestión do talento..

Entre as empresas do estudo, as prácticas máis habituais para acadar este obxectivo son as enfocadas ao equilibrio entre traballo e familia (contan con algunha o 83,8% delas). Séguenas de preto as encamiñadas a empoderar aos empregados facéndoos partícipes da toma de decisións, etc. (82,2%). Completan o trío das prácticas máis habituais os incentivos retributivos por obxectivos ou proxectos (74,6%).

Falemos agora de posibles prácticas para mellorar a satisfacción dos traballadores [...]. Para cada unha delas, gustaríame que me dixese se a súa empresa a practica ou non.



O resto de prácticas son claramente menos comúns, se ben en máis da metade das empresas estudadas se conta con medidas de desenvolvemento de plans de carreira (54,6%). Pecha a lista a configuración dun espazo de traballo máis agradable e desestruturado, con salas para lecer, ximnasios ou outros espazos para o desfrute do persoal (22,7%).

Nos seguintes capítulos deste informe analizaranse con máis profusión o tipo de prácticas postas en marcha para cada un dos epígrafes que vimos de citar, afondando nas medidas concretas das que se dispón.

Como se pode comprobar na primeira das seguintes táboas, as prácticas dirixidas a mellorar o **equilibrio entre o traballo e a familia** son máis habituais nas empresas con sede principal en Santiago (88,2%, porcentaxe que se reduce conforme se afasta a sede da capital galega, ata chegar ao 73,1% en "outros concellos").

Como noutros moitos indicadores, estas prácticas son máis frecuentes nas empresas do sector TIC (90,2%, fronte ao 75% do comercio) e canto menor é o número de empregados da empresa (do 80,6% das de 50 ou máis ao 86% das que non chegaron a 20).

Ao contrario que as medidas anteriores, as que procuran o **empoderamento** do traballador son máis habituais nos concellos máis afastados de Santiago (88,5%, fronte ao 80,6% das empresas con sede en Compostela) e rexistran o seu valor menos elevado no sector das TIC (75,6%), rompendo a tónica habitual que presenta a dito sector como o máis destacado de moitos indicadores. Neste caso o valor máis alto corresponde ao comercio (86,4%). Polo demais, estas prácticas son máis habituais nas empresas máis pequenas en termos de facturación (93,3%, nas que non chegaron aos 2 millóns de euros) e de volume de persoal (87,7% nas de menos de 20 traballadores).

Empregan **incentivos retributivos** por obxectivos ou proxectos o 77,3% das empresas comerciais da mostra, valor que só baixa do 70% na industria (66,7%). Ademais, abundan nas empresas que facturan de 5 a 14,9 millóns de euros (86,8%), sendo as máis pequenas as que menos botan man destas prácticas (64,4%). Finalmente, son máis frecuentes canto maior é o volume do persoal (do 57,9% das de menos de 20 traballadores ao 86,6% das de 50 ou máis).

Falemos agora de posibles prácticas para mellorar a satisfacción dos traballadores e lograr unha mellor xestión do talento na empresa. Para cada unha delas, gustaríame que me dixese se a súa empresa a practica ou non.

		Equilibrio traballo-familia		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	88,2	11,8	100,0
	Resto da Área Metropolitana	81,8	18,2	100,0
	Outros concellos	73,1	26,9	100,0
	Total	83,8	16,2	100,0
Sector de actividade	Industria	87,2	12,8	100,0
	TIC	90,2	9,8	100,0
	Comercio	75,0	25,0	100,0
	Outros	83,6	16,4	100,0
	Total	83,8	16,2	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	84,4	15,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	89,1	10,9	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	84,2	15,8	100,0
	15 M de € ou máis	78,8	21,2	100,0
	Nc	78,3	21,7	100,0
	Total	83,8	16,2	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	86,0	14,0	100,0
	De 20 a 49	85,2	14,8	100,0
	50 ou máis	80,9	19,1	100,0
	Total	83,8	16,2	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Empoderamento aos empregados (participación nas tomas de decisións, etc.)		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	80,6	19,4	100,0
	Resto da Área Metropolitana	81,8	18,2	100,0
	Outros concellos	88,5	11,5	100,0
	Total	82,2	17,8	100,0
Sector de actividade	Industria	82,1	17,9	100,0
	TIC	75,6	24,4	100,0
	Comercio	86,4	13,6	100,0
	Outros	83,6	16,4	100,0
	Total	82,2	17,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	93,3	6,7	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	73,9	26,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	68,4	31,6	100,0
	15 M de € ou máis	87,9	12,1	100,0
	Nc	91,3	8,7	100,0
	Total	82,2	17,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	87,7	12,3	100,0
	De 20 a 49	78,7	21,3	100,0
	50 ou máis	80,9	19,1	100,0
	Total	82,2	17,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Incentivos retributivos por obxectivos ou proxectos		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	77,4	22,6	100,0
	Resto da Área Metropolitana	71,2	28,8	100,0
	Outros concellos	73,1	26,9	100,0
	Total	74,6	25,4	100,0
Sector de actividade	Industria	66,7	33,3	100,0
	TIC	73,2	26,8	100,0
	Comercio	77,3	22,7	100,0
	Outros	78,7	21,3	100,0
	Total	74,6	25,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	64,4	35,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	73,9	26,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	86,8	13,2	100,0
	15 M de € ou máis	75,8	24,2	100,0
	Nc	73,9	26,1	100,0
	Total	74,6	25,4	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	57,9	42,1	100,0
	De 20 a 49	77,0	23,0	100,0
	50 ou máis	86,6	13,4	100,0
	Total	74,6	25,4	100,0

Fonte: Elaboración propia

O desenvolvemento de plans de carreira entre os empregados amosa unha grande disparidade segundo o lugar no que se atope a sede principal da empresa (o 80,8% que se observa nas situadas en "outros concellos" contrasta especialmente co 40,9% das que se atopan no "resto da área metropolitana" pero tamén co 57% rexistrado nas de Compostela). Trátase de medidas máis habituais no sector TIC (65,9%, fronte a valores na orde do 56,5% da industria e o comercio e ao 44,3% da categoría "outros"). Estas medidas destacan nas empresas de maior facturación (72,7%, nas de 15 millóns ou máis, valor que nas de menos de 5 millóns non pasa do 46,7%) e maior volume de empregados (76,1% nas 50 ou máis traballadores, en contraste con valores en torno ao 42,5% nos dous tramos inferiores).

A posta ao servizo do persoal dun **espazo de traballo agradable e desestruturado** é minoritaria en todos os segmentos analizados, ficando sempre por debaixo do 35%. É un tipo de medida máis frecuente no sector TIC (34,1%) e moito menos aplicada no comercio (20,5%) ou en "outros" sectores (13,1%). A aposta por esta atención aos espazos de traballo como instrumento de mellora da capacidade de retención é máis frecuente canto maior é o volume de facturación (do 17,8% das que non chegaron a 2 millóns de euros ao 27,3% das que pasaron dos 15 millóns).

Falemos agora de posibles prácticas para mellorar a satisfacción dos traballadores e lograr unha mellor xestión do talento na empresa. Para cada unha delas, gustaríame que me dixese se a súa empresa a practica ou non.

		Desenvolvemento de plans de carreira		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	57,0	43,0	100,0
	Resto da Área Metropolitana	40,9	59,1	100,0
	Outros concellos	80,8	19,2	100,0
	Total	54,6	45,4	100,0
Sector de actividade	Industria	56,4	43,6	100,0
	TIC	65,9	34,1	100,0
	Comercio	56,8	43,2	100,0
	Outros	44,3	55,7	100,0
	Total	54,6	45,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	46,7	53,3	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	43,5	56,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	57,9	42,1	100,0
	15 M de € ou máis	72,7	27,3	100,0
	Nc	60,9	39,1	100,0
	Total	54,6	45,4	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	42,1	57,9	100,0
	De 20 a 49	42,6	57,4	100,0
	50 ou máis	76,1	23,9	100,0
	Total	54,6	45,4	100,0

Fonte: Elaboración propia

Falemos agora de posibles prácticas para mellorar a satisfacción dos traballadores e lograr unha mellor xestión do talento na empresa. Para cada unha delas, gustaríame que me dixese se a súa empresa a practica ou non.

		Espazo de traballo máis agradable e desestruturado (salas para lecer, ximnasios...)		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	21,5	78,5	100,0
	Resto da Área Metropolitana	21,2	78,8	100,0
	Outros concellos	30,8	69,2	100,0
	Total	22,7	77,3	100,0
Sector de actividade	Industria	28,2	71,8	100,0
	TIC	34,1	65,9	100,0
	Comercio	20,5	79,5	100,0
	Outros	13,1	86,9	100,0
	Total	22,7	77,3	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	17,8	82,2	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	21,7	78,3	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	23,7	76,3	100,0
	15 M de € ou máis	27,3	72,7	100,0
	Nc	26,1	73,9	100,0
	Total	22,7	77,3	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	21,1	78,9	100,0
	De 20 a 49	24,6	75,4	100,0
	50 ou máis	22,4	77,6	100,0
	Total	22,7	77,3	100,0

Fonte: Elaboración propia

VII. POLÍTICA RETRIBUTIVA

OS INCREMENTOS SALARIAIS E A REMUNERACIÓN VARIABLE SON AS MEDIDAS RETRIBUTIVAS MÁIS HABITUAIS PARA A RETENCIÓN DO TALENTO NAS EMPRESAS DA MOSTRA

Aínda que a retribución monetaria ou tanxible non é a única forma na que un profesional se pode ver compensado polo seu labor, é un aspecto que non debe ser obviado, polo seu carácter necesario e en moitos casos decisivo na capacidade de atracción e retención do talento. No eido retributivo é preciso considerar todas as posibilidades existentes, non unicamente a que se instrumenta no salario mensual. É por iso que neste apartado se presta atención ao uso nas principais empresas da área compostelá dun amplo abano de formas de retribución económica, dende as estritamente vinculadas ao salario (incrementos salariais, remuneración variable...) ata outras formas indirectas pero tamén económicas de incrementar o benestar do persoal (pago de pensións, seguros médicos, compensacións por gardería...).

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

	Si	Non	Total
Incrementos salariais	87,6	12,4	100,0
Remuneración variable en función do rendemento (retribución por obxectivos, plus de produtividade...)	70,3	29,7	100,0
Complemento ata o 100% do salario en caso de baixa médica	43,2	56,8	100,0
Transporte ou restauración pagados	42,2	57,8	100,0
Seguros de saúde	25,4	74,6	100,0
Compensacións por gardería	9,2	90,8	100,0
Plans de pensións	4,3	95,7	100,0
Outros incentivos económicos	4,3	95,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

Os incrementos salariais son a medida retributiva máis habitual nas empresas de Santiago e a súa área de influencia obxecto de estudo (aplicana o 87,6% destas empresas).

A segunda medida máis empregada é a remuneración variable en función do rendemento (retribución por obxectivos,

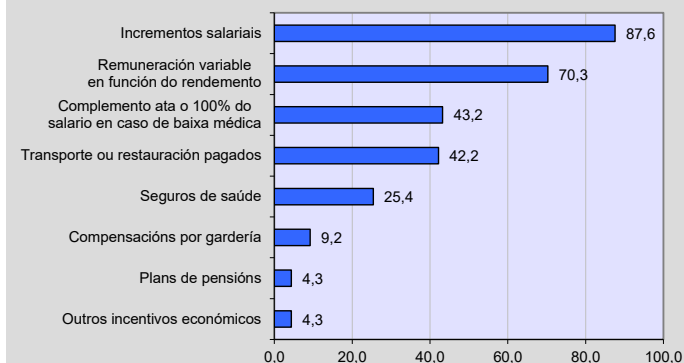
plus de produtividade...), aplicada no 70,3% das empresas enquisadas. Esta porcentaxe resulta elevada pero é claramente inferior ao 100% das grandes empresas españolas que constituían a mostra do Barómetro DCH.

A terceira e cuarta medidas máis frecuentes sitúanse nun chanzo cuantitativamente afastado do que ocupaban as dúas máis frecuentes. É o caso do complemento ata o 100% do salario en caso de baixa médica do traballador (43,2%) e o pago de transporte e restauración (42,2%).

Nun terceiro "nivel" por frecuencia de aplicación situaríase a posta a disposición do traballador dun seguro de saúde con cargo á empresa (25,4%).

Xa por debaixo do 10% fican as compensacións por gardería (9,2%) e os plans de pensións 4,3%.

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?



O emprego de **incrementos salariais** amosa unha porcentaxe máis de 9 puntos superior no sector industrial que no TIC (92,3% vs. 82,9%). É unha práctica do 97,4% das empresas que no pasado ano facturaron entre 5 e 14,9 millóns de euros, porcentaxe que só baixa do 90% nas que non chegaron aos 2 millóns (80%) e que está máis presente canto maior é o número de empregados da empresa (do 77,2% das que non chegaron a 20 ao 94% das que tiveron 50 ou máis).

A **retribución flexible** destaca nas empresas con sede principal en Compostela (77,4%, fronte ao 59,1% das do resto da área metropolitana). É máis empregada no sector TIC e no comercial (78% e 77,3%, respectivamente, moi por riba do 56,4% da industria) e máis frecuente canto maior é o número de traballadores (do 59,6% das empresas con menos de 20 ao 82,1% das de 50 ou máis).

O **complemento ata o 100% do salario en caso de baixa médica** é menos aplicado nas empresas do "resto da área metropolitana" (33,3%) que nas das restantes zonas (entre o 46,2% e o 49,5%). É máis habitual no sector comercial (52,3%) que no TIC ou o industrial (36,6% e 38,5%), pero é por volume de facturación onde se dá maior contraste, neste caso entre as empresas que acadaron os 15 millóns de euros (72,7%) e as dos demais tramos (entre o 28,9% e o 40%). Contan con este complemento o 59,7% das empresas con 50 ou máis empregados.

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Incrementos salariais		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	87,1	12,9	100,0
	Resto da Área Metropolitana	90,9	9,1	100,0
	Outros concellos	80,8	19,2	100,0
	Total	87,6	12,4	100,0
Sector de actividade	Industria	92,3	7,7	100,0
	TIC	82,9	17,1	100,0
	Comercio	86,4	13,6	100,0
	Outros	88,5	11,5	100,0
	Total	87,6	12,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	80,0	20,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	91,3	8,7	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	97,4	2,6	100,0
	15 M de € ou máis	90,9	9,1	100,0
	Nc	73,9	26,1	100,0
	Total	87,6	12,4	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	77,2	22,8	100,0
	De 20 a 49	90,2	9,8	100,0
	50 ou máis	94,0	6,0	100,0
	Total	87,6	12,4	100,0

Fonte: Elaboración propia

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Remuneración variable en función do rendemento (retribución por obxectivos, plus de produtividade...)		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	77,4	22,6	100,0
	Resto da Área Metropolitana	59,1	40,9	100,0
	Outros concellos	73,1	26,9	100,0
	Total	70,3	29,7	100,0
Sector de actividade	Industria	56,4	43,6	100,0
	TIC	78,0	22,0	100,0
	Comercio	77,3	22,7	100,0
	Outros	68,9	31,1	100,0
	Total	70,3	29,7	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	64,4	35,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	63,0	37,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	76,3	23,7	100,0
	15 M de € ou máis	81,8	18,2	100,0
	Nc	69,6	30,4	100,0
	Total	70,3	29,7	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	59,6	40,4	100,0
	De 20 a 49	67,2	32,8	100,0
	50 ou máis	82,1	17,9	100,0
	Total	70,3	29,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Complemento ata o 100% do salario en caso de baixa médica		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	49,5	50,5	100,0
	Resto da Área Metropolitana	33,3	66,7	100,0
	Outros concellos	46,2	53,8	100,0
	Total	43,2	56,8	100,0
Sector de actividade	Industria	38,5	61,5	100,0
	TIC	36,6	63,4	100,0
	Comercio	52,3	47,7	100,0
	Outros	44,3	55,7	100,0
	Total	43,2	56,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	40,0	60,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	30,4	69,6	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	28,9	71,1	100,0
	15 M de € ou máis	72,7	27,3	100,0
	Nc	56,5	43,5	100,0
	Total	43,2	56,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	36,8	63,2	100,0
	De 20 a 49	31,1	68,9	100,0
	50 ou máis	59,7	40,3	100,0
	Total	43,2	56,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

Fonte: Elaboración propia

O **pago dos gastos de transporte e restauración** destaca nas empresas con sede principal en Santiago (44,1%, 9,5 puntos máis que nas situadas en "outros concellos"). Por sectores só baixa do 40% na industria (33,3%), mentres se sitúa na orde do 45,5% no comercio e na categoría "outros". É máis habitual canto maior é a facturación da empresa (do 35,6% do tramo máis baixo ao 54,5% do máis alto) e maior o número de empregados (do 38,6% das de menos de 20 ao 46,3% das de 50 en diante).

O **pago de seguros de saúde** destaca nas empresas do sector TIC (43,9%, fronte ao 18,2% do comercio) e resulta máis habitual canto maior é o tamaño da empresa, tanto en facturación (do 15,6% do tramo inferior ao 33,3% do máis alto) como en volume de cadro de persoal (do 19,3% ao 32,8%).

As **compensacións por gardería** amosan unha aplicación moi dispar por concello no que se sitúa a sede principal (15,4% - outros concellos- vs. 3% -resto da área metropolitana-). Destaca no sector TIC (22%, en contraste con valores que non pasan do 9,1% nos demais sectores) e resulta máis habitual canto maior é a facturación da empresa (do 2,2% do tramo de menos de 2 millóns de euros ao 18,2% do tramo de 15 en diante) e o volume de persoal (do 1,8% das empresas con menos de 20 ao 17,9% das de 50 ou máis).

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Transporte ou restauración pagados		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	44,1	55,9	100,0
	Resto da Área Metropolitana	42,4	57,6	100,0
	Outros concellos	34,6	65,4	100,0
	Total	42,2	57,8	100,0
Sector de actividade	Industria	33,3	66,7	100,0
	TIC	41,5	58,5	100,0
	Comercio	45,5	54,5	100,0
	Outros	45,9	54,1	100,0
	Total	42,2	57,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	35,6	64,4	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	41,3	58,7	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	47,4	52,6	100,0
	15 M de € ou máis	54,5	45,5	100,0
	Nc	30,4	69,6	100,0
Total	42,2	57,8	100,0	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	38,6	61,4	100,0
	De 20 a 49	41,0	59,0	100,0
	50 ou máis	46,3	53,7	100,0
	Total	42,2	57,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Seguros de saúde		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	36,8	63,2	100,0
	Resto da Área Metropolitana	24,2	75,8	100,0
	Outros concellos	29,8	70,2	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0
Sector de actividade	Industria	25,6	74,4	100,0
	TIC	43,9	56,1	100,0
	Comercio	18,2	81,8	100,0
	Outros	19,8	80,2	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	15,6	84,4	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	26,4	73,6	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	33,3	66,7	100,0
	15 M de € ou máis	39,4	60,6	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	19,3	80,7	100,0
	De 20 a 49	25,6	74,4	100,0
	50 ou máis	32,8	67,2	100,0
	Total	25,4	74,6	100,0

Fonte: Elaboración propia

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Compensacións por gardería		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	11,8	88,2	100,0
	Resto da Área Metropolitana	3,0	97,0	100,0
	Outros concellos	15,4	84,6	100,0
	Total	9,2	90,8	100,0
Sector de actividade	Industria	15,4	84,6	100,0
	TIC	22,0	78,0	100,0
	Comercio	9,1	90,9	100,0
	Outros	23,9	76,1	100,0
	Total	9,2	90,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	2,2	97,8	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	8,5	91,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	13,2	86,8	100,0
	15 M de € ou máis	18,2	81,8	100,0
	Nc	18,2	81,8	100,0
Total	9,2	90,8	100,0	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	1,8	98,2	100,0
	De 20 a 49	8,6	91,4	100,0
	50 ou máis	17,9	82,1	100,0
	Total	9,2	90,8	100,0

Fonte: Elaboración propia

Fonte: Elaboración propia

O pago de plans de pensións destaca nas empresas do sector industrial (10,3%), pois nos demais sectores a porcentaxe de empresas que empregan esta medida non pasa do 3,3%. É unha medida máis aplicada canto maior é o volume de facturación da empresa, aínda que sempre con porcentaxes inferiores ao 15% (do 0% das que non chegaron aos 2 millóns de euros ao 12,1% das que chegaron ou pasaron dos 50 millóns). Ademais, é aplicada polo 9% das empresas con 50 ou máis traballadores, mentres nos tramos inferiores do cruce por volume de plantilla os valores non chegan ao 2%.

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

		Plans de pensións		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	5,4	94,6	100,0
	Resto da Área Metropolitana	1,5	98,5	100,0
	Outros concellos	7,7	92,3	100,0
	Total	4,3	95,7	100,0
Sector de actividade	Industria	10,3	89,7	100,0
	TIC	2,4	97,6	100,0
	Comercio	2,3	97,7	100,0
	Outros	3,3	96,7	100,0
	Total	4,3	95,7	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	0,0	100,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	2,2	97,8	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	5,3	94,7	100,0
	15 M de € ou máis	12,1	87,9	100,0
	Nc	4,3	95,7	100,0
	Total	4,3	95,7	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	1,8	98,2	100,0
	De 20 a 49	1,6	98,4	100,0
	50 ou máis	9,0	91,0	100,0
	Total	4,3	95,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa?

4,3	95,7	100,0
1,5	98,5	100,0
11,5	88,5	100,0
4,3	95,7	100,0
2,6	97,4	100,0
4,9	95,1	100,0
2,3	97,7	100,0
6,6	93,4	100,0
4,3	95,7	100,0
2,2	97,8	100,0
2,2	97,8	100,0
2,6	97,4	100,0
9,1	90,9	100,0
8,7	91,3	100,0
4,3	95,7	100,0
0,0	100,0	100,0
3,3	96,7	100,0
9,0	91,0	100,0
4,3	95,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

MARKETING / COMERCIAL E DIRECCIÓN SON AS ÁREAS QUE MÁIS HABITUAMENTE CONTAN CUNHA RETRIBUCIÓN VARIABLE EN FUNCIÓN DO RENDEMENTO

Que área/s da empresa conta/n cunha retribución variable, en función do rendemento?
(RESPOSTA MÚLTIPLE)

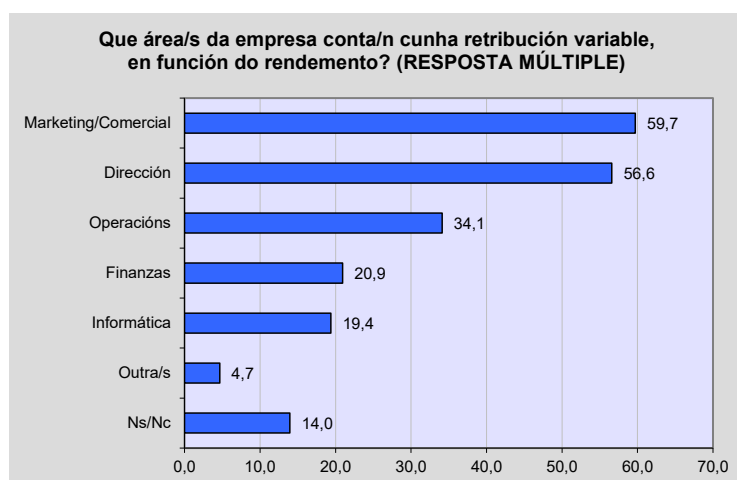
	Frecuencia	Porcentaxe
Marketing/Comercial	77	59,7
Dirección	73	56,6
Operacións	44	34,1
Finanzas	27	20,9
Informática	25	19,4
Outra/s	6	4,7
Ns/Nc	18	14,0

*Variable filtrada. Aplícase só ás 129 empresas que ofrecen ao persoal un sistema de remuneración variable en función do rendemento
Fonte: Elaboración propia*

Ás 129 empresas nas que se conta cunha retribución variable en función do rendemento (das 185 empresas que compoñen a mostra de estudo) preguntóuselle a que área ou áreas da organización se lle ofrece esa posibilidade. As respostas recollidas poñen de relevo que Marketing / Comercial e Dirección son as áreas que máis habitualmente contan cunha retribución flexible (59,7% e 56,6%). A terceira área máis citada nesta variable, Operacións, presenta unha porcentaxe de mención claramente inferior (34,1%).

Tras estas tres, a cuarta e a quinta área máis citadas, Finanzas e Informática, presentan porcentaxes na orde do 19-21%. Finalmente, o 4,7% destas 129 empresas (6 casos) citan outras áreas distintas das anteriores como afectadas pola retribución flexible.

Este é outro dos indicadores nos que podemos botar man dos datos que recollidos en 2018 polo Barómetro DCH para comparar a situación das principais empresas de Compostela e a súa área de influencia, se ben neste caso a análise comparada pon de relevo que as empresas composteláns aínda teñen un longo camiño a percorrer neste eido, pois o 100% das grandes empresas españolas participantes no Barómetro DCH contaban con retribución variable nas cinco áreas analizadas.



Que área/s da empresa conta/n cunha retribución variable, en función do rendemento? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Marketing/ Comercial	Dirección	Operacións	Finanzas	Infor-mática	Outra/s	Ns/Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago	57,1	70,0	31,4	18,6	18,6	4,3	10,0
	Resto da Área Metropolitana	52,5	22,5	22,5	17,5	7,5	0,0	27,5
	Outros concellos	84,2	78,9	68,4	36,8	47,4	15,8	0,0
	Total	59,7	56,6	34,1	20,9	19,4	4,7	14,0
Sector de actividade	Industria	50,0	36,4	36,4	18,2	18,2	9,1	22,7
	TIC	81,3	81,3	34,4	15,6	34,4	9,4	3,1
	Comercio	78,8	57,6	33,3	36,4	18,2	0,0	3,0
	Outros	33,3	47,6	33,3	14,3	9,5	2,4	26,2
	Total	59,7	56,6	34,1	20,9	19,4	4,7	14,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	44,8	48,3	31,0	17,2	3,4	0,0	13,8
	De 2 a 4,9 M de €	56,7	50,0	36,7	10,0	10,0	0,0	13,3
	De 5 a 14,9 M de €	64,3	57,1	17,9	10,7	17,9	3,6	10,7
	15 M de € ou máis	69,2	65,4	34,6	30,8	26,9	7,7	19,2
	Nc	68,8	68,8	62,5	50,0	56,3	18,8	12,5
	Total	59,7	56,6	34,1	20,9	19,4	4,7	14,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	61,8	41,2	29,4	26,5	23,5	2,9	17,6
	De 20 a 49	65,0	57,5	35,0	12,5	7,5	0,0	2,5
	50 ou máis	54,5	65,5	36,4	23,6	25,5	9,1	20,0
	Total	59,7	56,6	34,1	20,9	19,4	4,7	14,0

Variable filtrada. Aplícase só ás 129 empresas que ofrecen ao persoal un sistema de remuneración variable en función do rendemento

Fonte: Elaboración propia

Como amosa a táboa de cruces, segundo o segmento do que se trate a área que máis habitualmente está sometida a un sistema de retribución flexible é a de Marketing / Comercial ou a de Dirección. Así, a de Dirección é a máis citada entre as empresas de Santiago, as do sector TIC e "outros", as que en facturaron menos de 2 millóns de euros e as que contaron con 50 ou máis traballadores. Nos demais segmentos é maior a mención da área de Marketing / Comercial.

Atendendo aos datos con maior detemento para cada unha das áreas, comprobamos que a retribución flexible da área de **Marketing ou Comercial** é máis habitual nas empresas con sede principal en "outros concellos" (84,2%), nas do sector TIC e comercio (81,3% e 78,8%, respectivamente) e, por volume de facturación, nos dous tramos máis elevados, de 5 a 14,9 millóns de euros (64,3%) e de 15 en adiante (69,2%) mentres se sitúa no 44,8% nas de menos de 2 millóns.

A retribución flexible da **Dirección** conséntase no 70% das empresas con sede principal en Santiago e no 78,9% das de "outros concellos", pero non pasa do 22,5% no caso do resto da área metropolitana. Ademais, é unha medida máis estendida nas empresas do sector TIC (81,3%, fronte ao 36,4% da industria) e, por facturación nas que facturaron de 15 millóns en adiante (65,4%, en contraposición ao 48,3% do tramo máis baixo, é dicir, de menos de 2 millóns de euros). Finalmente, a porcentaxe de empresas cunha retribución flexible da Dirección é maior canto maior é tamén o seu número de traballadores (as porcentaxes pasan do 41,2% das empresas de menos de 20 ao 65,5% das de 50 ou máis).

VIII. CONCILIACIÓN DA VIDA LABORAL E PERSOAL

O HORARIO FLEXIBLE E OS PERMISOS NON RETRIBUÍDOS PARA TEMAS PERSOAIS SON AS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DA VIDA LABORAL E FAMILIAR MÁIS APLICADAS NAS EMPRESAS DA MOSTRA

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

	Si	Non	Total
Horario flexible de entrada e saída	67,6	32,4	100,0
Permisos non retribuídos para temas persoais	55,7	44,3	100,0
Xornada intensiva, adiantando a hora de saída	49,2	50,8	100,0
Xornada de verán	48,1	51,9	100,0
Opción do teletraballo	30,3	69,7	100,0
Incremento do período vacacional	18,9	81,1	100,0
Aumento da extensión dos permisos de paternidade legalmente establecidos	15,7	84,3	100,0
Aumento da extensión dos permisos de maternidade legalmente establecidos	15,1	84,9	100,0
Servizo de gardería	1,6	98,4	100,0
Outras medidas de conciliación	1,1	98,9	100,0

Fonte: Elaboración propia

No terreo da conciliación da vida laboral e familiar preguntouse expresamente a cada empresa pola aplicación de nove posibilidades, aínda que deixando unha categoría residual (“outras medidas”) nas que puideran incluír calquera outra práctica de conciliación non citada polo cuestionario.

O horario flexible de entrada e saída é a práctica máis habitual das empresas de Santiago e área de influencia no terreo da conciliación, pois aplícanas o 67,6% das empresas. Se comparados estas cifras cos datos fornecidos por outros estudos comprobamos como o uso desta medida entre as empresas da área compostelana presentan un valor claramente superior ao das empresas participantes no Barómetro DCH (44%) e polas do estudo de Deloitte de 2020 (39%).

A segunda práctica máis habitual é a dos permisos non retribuídos para temas persoais (55,7%) e a terceira a xornada intensiva, adiantando a hora de saída (49,2%) seguida moi de preto pola xornada de verán (48,1%).

A boa distancia destas catro prácticas sitúase o teletraballo (30,3%, 3,3 puntos superior ao dato do Barómetro DCH de 2019 -27%- pero 7,7 inferior ao do estudo de Deloitte de 2020, 38%). Xa por debaixo do 20% sitúanse o incremento do período vacacional (18,9%), o aumento da extensión dos permisos de paternidade legalmente establecidos (15,7%) e os correspondentes á maternidade (15,1%).

Con porcentaxes residuais pechan a listaxe o servizo de gardería (1,6%) e a categoría residual “outras medidas” (1,1%).



Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

O **horario flexible** está presente en aproximadamente o 76,5% das empresas con sede principal en Santiago e en "outros Concellos" (fronte ao 51,5% das que a teñen no "resto da área metropolitana"), e emprégano o 90,2% das empresas do sector TIC, cifra que fica en non máis do 53,8% nas da industria. Por volume de facturación destaca nas que facturaron entre 5 e 14,9 millóns de euros (78,9%, fronte ao 60% das que non chegaron a 2 millóns).

		Horario flexible de entrada e saída		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	76,3	23,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	51,5	48,5	100,0
	Outros concellos	76,9	23,1	100,0
	Total	67,6	32,4	100,0
Sector de actividade	Industria	53,8	46,2	100,0
	TIC	90,2	9,8	100,0
	Comercio	61,4	38,6	100,0
	Outros	65,6	34,4	100,0
	Total	67,6	32,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	60,0	40,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	67,4	32,6	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	78,9	21,1	100,0
	15 M de € ou máis	66,7	33,3	100,0
	Nc	65,2	34,8	100,0
Número total de empregados (tramos)	Total	67,6	32,4	100,0
	Menos de 20	70,2	29,8	100,0
	De 20 a 49	60,7	39,3	100,0
	50 ou máis	71,6	28,4	100,0
Total	67,6	32,4	100,0	

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

Os **permisos non retribuídos para temas persoais** aplícanse en maior medida entre as empresas dos sectores TIC e comercio (65,9% e 63,6%, respectivamente, en contraposición ao 56,4% da industria ou ao 42,6% da categoría "outros"). Polo demais, son máis frecuentes canto maior é o volume de facturación da empresa segundo datos do pasado ano (do 44,4% das que non chegaron a 2 millóns de euros ao 66,7% das que facturaron 15 millóns ou máis).

		Permisos non retribuídos para temas persoais		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	54,8	45,2	100,0
	Resto da Área Metropolitana	56,1	43,9	100,0
	Outros concellos	57,7	42,3	100,0
	Total	55,7	44,3	100,0
Sector de actividade	Industria	56,4	43,6	100,0
	TIC	65,9	34,1	100,0
	Comercio	63,6	36,4	100,0
	Outros	42,6	57,4	100,0
	Total	55,7	44,3	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	44,4	55,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	60,9	39,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	63,2	36,8	100,0
	15 M de € ou máis	66,7	33,3	100,0
	Nc	39,1	60,9	100,0
Número total de empregados (tramos)	Total	55,7	44,3	100,0
	Menos de 20	57,9	42,1	100,0
	De 20 a 49	54,1	45,9	100,0
	50 ou máis	55,2	44,8	100,0
Total	55,7	44,3	100,0	

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

A **xornada intensiva** é máis habitual no sector TIC (61%, fronte a valores entre o 41% e o 50% dos demais sectores) e, por facturación, nas empresas que no pasado ano facturaron de 15 millóns en adiante (54,5%). O seu uso é máis habitual canto maior é o número de empregados (do 36,8% das que en 2018 non chegaron a 20 ao 56,7% das que tiveron 50 ou máis).

		Xornada intensiva, adiantando a hora de saída		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	51,6	48,4	100,0
	Resto da Área Metropolitana	47,0	53,0	100,0
	Outros concellos	46,2	53,8	100,0
	Total	49,2	50,8	100,0
Sector de actividade	Industria	48,7	51,3	100,0
	TIC	61,0	39,0	100,0
	Comercio	50,0	50,0	100,0
	Outros	41,0	59,0	100,0
	Total	49,2	50,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	51,1	48,9	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	50,0	50,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	42,1	57,9	100,0
	15 M de € ou máis	54,5	45,5	100,0
	Nc	47,8	52,2	100,0
Número total de empregados (tramos)	Total	49,2	50,8	100,0
	Menos de 20	36,8	63,2	100,0
	De 20 a 49	52,5	47,5	100,0
	50 ou máis	56,7	43,3	100,0
Total	49,2	50,8	100,0	

Fonte: Elaboración propia

Contan con **xornada de verán** o 61,5% das empresas con sede principal en "outros concellos", valor que en Santiago e resto da área metropolitana se sitúa nos respectivos 47,3% e 43,9%. Por sectores cabe contraponer o 53,7% e o 57,4% das categorías TIC e "outros" co 28,2% da industria. Polo demais, é unha práctica que destaca nas empresas de maior facturación (54,5%, fronte a valores na orde do 44% dos dous tramos anteriores) e que resulta máis habitual canto maior é o número de empregados (do 42,1% das que non chegaron a 20 ao 61,2% das que tiveron 50 ou máis).

O **teletraballo** está máis estendido nas empresas con sede principal en "outros concellos" (57,7%, valor que nas dúas áreas restantes fica sobre o 24-27%) e, por sectores, no TIC (58,5%, fronte a porcentaxes entre o 13,1% e o 33,3% dos demais). Tamén destaca nas que contan con maior volume de persoal (37,3%). O seu uso é máis habitual canto maior é a facturación da empresa (do 20% das que non chegaron aos 2 millóns de euros ao 45,5% das que chegaron a 50).

Por concello da sede principal o **incremento do período de vacacións** amosa valores entre o 10,6% de "resto da área metropolitana" e o 22,6% de Santiago ou o 26,9% de "outros concellos". Por sectores só supera o 17% no TIC (41,5%), mentres fica no 7,7% da industria.

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

		Xornada de verán		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	47,3	52,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	43,9	56,1	100,0
	Outros concellos	61,5	38,5	100,0
	Total	48,1	51,9	100,0
Sector de actividade	Industria	28,2	71,8	100,0
	TIC	53,7	46,3	100,0
	Comercio	47,7	52,3	100,0
	Outros	57,4	42,6	100,0
	Total	48,1	51,9	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	48,9	51,1	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	43,5	56,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	44,7	55,3	100,0
	15 M de € ou máis	54,5	45,5	100,0
	Nc	52,2	47,8	100,0
Total	48,1	51,9	100,0	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	42,1	57,9	100,0
	De 20 a 49	39,3	60,7	100,0
	50 ou máis	61,2	38,8	100,0
	Total	48,1	51,9	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

		Opción do teletraballo		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	26,9	73,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	24,2	75,8	100,0
	Outros concellos	57,7	42,3	100,0
	Total	30,3	69,7	100,0
Sector de actividade	Industria	33,3	66,7	100,0
	TIC	58,5	41,5	100,0
	Comercio	25,0	75,0	100,0
	Outros	13,1	86,9	100,0
	Total	30,3	69,7	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	20,0	80,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	23,9	76,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	34,2	65,8	100,0
	15 M de € ou máis	45,5	54,5	100,0
	Nc	34,8	65,2	100,0
	Total	30,3	69,7	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	29,8	70,2	100,0
	De 20 a 49	23,0	77,0	100,0
	50 ou máis	37,3	62,7	100,0
	Total	30,3	69,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

		Incremento do período vacacional		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	22,6	77,4	100,0
	Resto da Área Metropolitana	10,6	89,4	100,0
	Outros concellos	26,9	73,1	100,0
	Total	18,9	81,1	100,0
Sector de actividade	Industria	7,7	92,3	100,0
	TIC	41,5	58,5	100,0
	Comercio	11,4	88,6	100,0
	Outros	16,4	83,6	100,0
	Total	18,9	81,1	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	17,8	82,2	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	19,6	80,4	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	18,4	81,6	100,0
	15 M de € ou máis	21,2	78,8	100,0
	Nc	17,4	82,6	100,0
	Total	18,9	81,1	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	17,5	82,5	100,0
	De 20 a 49	24,6	75,4	100,0
	50 ou máis	14,9	85,1	100,0
	Total	18,9	81,1	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

O aumento da extensión dos permisos de paternidade legalmente establecidos presentan unha pauta de aplicación moi similar á dos correspondentes á maternidade. Ambos destacan nas empresas do "resto da área metropolitana" (cos respectivos 21,2% e 18,2%, fronte aos tamén respectivos 11,8% e 12,9% de Santiago) e, por sectores, no comercial (29,5% e 27,3%) mentres rexistran as súas cifras máis baixas na categoría "outros" (8,2%). Ambos permisos teñen a mesma incidencia nas empresas que facturaron de 15 millóns en diante (21,2%, fronte a valores na orde do 10-15% dos tramos inferiores) e destacan nas empresas con menos de 20 traballadores (28,1% no caso de paternidade e 26,3% no de maternidade, en contraposición aos respectivos 8,2% e 6,6% da categoría de 20 a 49 traballadores).

		Aumento da extensión dos permisos de paternidade legalmente establecidos		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	11,8	88,2	100,0
	Resto da Área Metropolitana	21,2	78,8	100,0
	Outros concellos	15,4	84,6	100,0
	Total	15,7	84,3	100,0
Sector de actividade	Industria	12,8	87,2	100,0
	TIC	14,6	85,4	100,0
	Comercio	29,5	70,5	100,0
	Outros	8,2	91,8	100,0
	Total	15,7	84,3	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	13,3	86,7	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	15,2	84,8	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	10,5	89,5	100,0
	15 M de € ou máis	21,2	78,8	100,0
	Nc	21,7	78,3	100,0
	Total	15,7	84,3	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	28,1	71,9	100,0
	De 20 a 49	8,2	91,8	100,0
	50 ou máis	11,9	88,1	100,0
	Total	15,7	84,3	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

		Aumento da extensión dos permisos de maternidade legalmente establecidos		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	12,9	87,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	18,2	81,8	100,0
	Outros concellos	15,4	84,6	100,0
	Total	15,1	84,9	100,0
Sector de actividade	Industria	10,3	89,7	100,0
	TIC	17,1	82,9	100,0
	Comercio	27,3	72,7	100,0
	Outros	8,2	91,8	100,0
	Total	15,1	84,9	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	13,3	86,7	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	10,9	89,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	13,2	86,8	100,0
	15 M de € ou máis	21,2	78,8	100,0
	Nc	21,7	78,3	100,0
	Total	15,1	84,9	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	26,3	73,7	100,0
	De 20 a 49	6,6	93,4	100,0
	50 ou máis	13,4	86,6	100,0
	Total	15,1	84,9	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

Dado que só o 1,6% das empresas da mostra contan con **servizo de gardería** a disposición dos fillos dos traballadores, poucas diferenzas se poden establecer por segmentos. O único dato salientable é que se trata dunha medida que unicamente se practica nas empresas con maior volume de facturación, e mesmo entre estas só se produce no 6,1%.

		Servizo de gardería		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	1,1	98,9	100,0
	Resto da Área Metropolitana	0,0	100,0	100,0
	Outros concellos	7,7	92,3	100,0
	Total	1,6	98,4	100,0
Sector de actividade	Industria	2,6	97,4	100,0
	TIC	0,0	100,0	100,0
	Comercio	2,3	97,7	100,0
	Outros	1,6	98,4	100,0
	Total	1,6	98,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	0,0	100,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	0,0	100,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	0,0	100,0	100,0
	15 M de € ou máis	6,1	93,9	100,0
	Nc	4,3	95,7	100,0
	Total	1,6	98,4	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	1,8	98,2	100,0
	De 20 a 49	0,0	100,0	100,0
	50 ou máis	3,0	97,0	100,0
	Total	1,6	98,4	100,0

Fonte: Elaboración propia

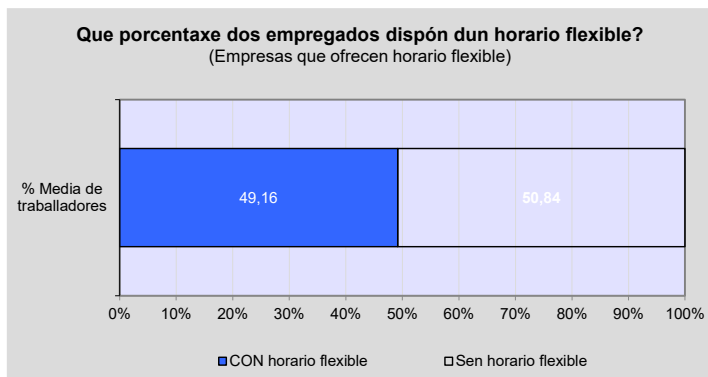
NAS EMPRESAS CON HORARIO FLEXIBLE EMPRÉGANO UNHA MEDIA DO 49,16% DOS SEUS TRABALLADORES

NAS QUE APLICAN O TELETRABALLO UTILÍZANO UNHA MEDIA DO 27,29% DOS EMPREGADOS

**Que porcentaxe dos empregados dispón dun horario flexible?
(Porcentaxe media e desviación típica)**

	% Media	Desviación típica
Porcentaxe de traballadores	49,16	37,64

*Variábel filtrada. Os datos corresponden ás 97 empresas que responden a esta variábel, das 125 que dispoñen de horario flexible
Fonte: Elaboración propia*



Entre as 125 empresas que declararon a aplicación do horario flexible como medida de conciliación (das 185 da mostra) empregan dita posibilidade unha media do 49,16% dos empregados. Esa media é moi superior nas empresas con sede en “outros concellos” (72,89%, fronte ao 35,2% do “resto da área metropolitana”) e o sector TIC (77,35%, en especial contraposición co 26,88% observado na industria). Ademais, a media de traballadores por empresa acollidos ao horario flexible é maior canto menor é o volume de empregados (do 44,03,% das empresas con 50 ou máis traballadores ao 53,38% das que non chegaron a 20).

Que porcentaxe dos empregados dispón dun horario flexible? (Porcentaxe media)

	% Media	
Concello no que ten a sede principal	Santiago	47,72
	Resto da Área Metropolitana	35,20
	Outros concellos	72,89
	Total	49,16
Sector de actividade	Industria	26,88
	TIC	77,35
	Comercio	32,75
	Outros	39,50
	Total	49,16
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	47,00
	De 2 a 4,9 M de €	47,00
	De 5 a 14,9 M de €	45,33
	15 M de € ou máis	45,15
	Nc	70,92
	Total	49,16
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	53,38
	De 20 a 49	50,96
	50 ou máis	44,03
	Total	49,16

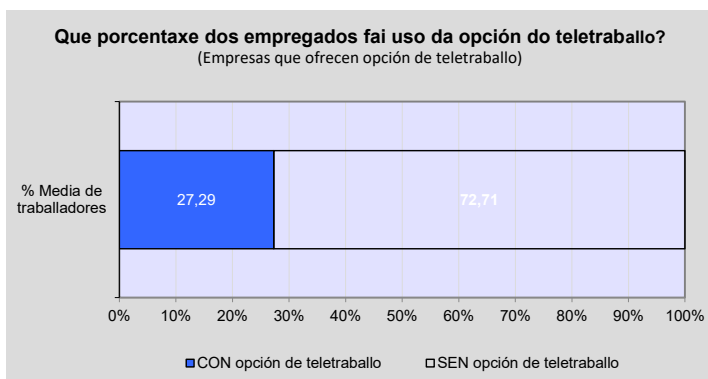
*Variábel filtrada. Os datos corresponden ás 97 empresas que responden a esta variábel, das 125 que dispoñen de horario flexible
Fonte: Elaboración propia*

Optaron polo teletraballo unha media do 27,29% dos empregados de cada unha das 42 empresas da mostra que teñen implantada esa práctica. Por ese reducido número de casos a análise por segmentos carece de significatividade estatística.

**Que porcentaxe dos empregados fai uso da opción do teletraballo?
(Porcentaxe media e desviación típica)**

	% Media	Desviación típica
Porcentaxe de traballadores	27,29	31,04

*Variábel filtrada. Os datos corresponden ás 42 empresas que responden a esta variábel, das 56 que ofrecen a posibilidade do teletraballo
Fonte: Elaboración propia*



IX. FORMACIÓN CONTINUA

SÓ O 3,8% DAS EMPRESAS DA MOSTRA NON OFRECE FORMACIÓN CONTINUA AOS SEUS EMPREGADOS

A FORMACIÓN EXTERNA É A MODALIDADE MÁIS HABITUAL

A formación continua é outro elemento clave non só para a retención do talento senón fundamentalmente para o seu desenvolvemento na empresa. Procurar o crecemento profesional dos traballadores non só mellora a motivación e a satisfacción persoal destes senón tamén a calidade dos procesos nos que participan e, dese xeito, o seu rendemento para a organización. Ademais, resulta crucial para facer posibles outras políticas de xestión do talento, como o deseño de plans de carreira, e contribúe positivamente ao incremento das posibilidades de promoción ou ascenso no organigrama empresarial.

Que posibilidades de formación continuada ofrece a súa empresa aos traballadores? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

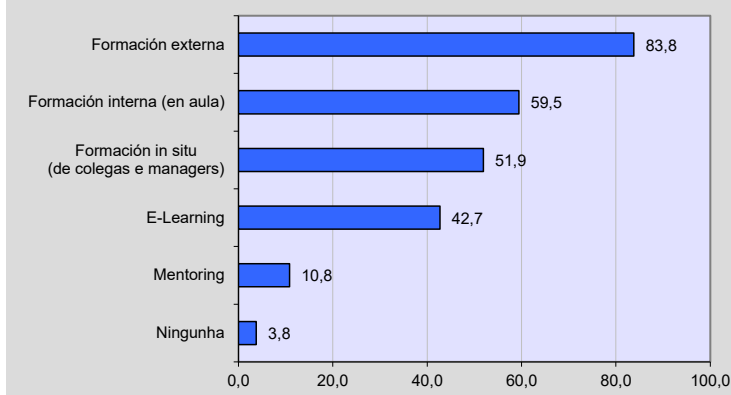
	Frecuencia	Porcentaxe
Formación externa	155	83,8
Formación interna (en aula)	110	59,5
Formación in situ (de colegas e managers)	96	51,9
E-Learning	79	42,7
Mentoring	20	10,8
Ningunha	7	3,8

Fonte: Elaboración propia

Os datos recollidos poñen de manifesto que só o 3,8% das empresas da mostra non declaran actuacións en materia de formación dos empregados (7 empresas). Ademais, poñen de manifesto que a modalidade formativa máis escollida é a da formación externa (83,8%). A segunda máis habitual, aínda que a boa distancia porcentual, é a da formación interna, en aula (59,5%). Superan cando menos o 50% as empresas que poñen a disposición dos seus empregados formación *in situ*, proporcionada por colegas e *managers* (51,9%).

Aplican a modalidade *E-Learning* o 42,7% das empresas da mostra. A alternativa menos escollida é a do *Mentoring*, pois só a practica o 10,8%.

Que posibilidades de formación continuada ofrece a súa empresa aos traballadores? (RESPOSTA MÚLTIPLE)



Que posibilidades de formación continuada ofrece a súa empresa aos traballadores? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Formación externa	Formación interna (en aula)	Formación in situ (de colegas e managers)	E-Learning	Mentoring	Ningunha
Concello no que ten a sede principal	Santiago	84,9	66,7	51,6	40,9	12,9	3,2
	Resto da Área Metropolitana	83,3	48,5	47,0	40,9	1,5	4,5
	Outros concellos	80,8	61,5	65,4	53,8	26,9	3,8
	Total	83,8	59,5	51,9	42,7	10,8	3,8
Sector de actividade	Industria	97,4	53,8	48,7	51,3	5,1	0,0
	TIC	80,5	68,3	73,2	48,8	31,7	0,0
	Comercio	88,6	47,7	52,3	38,6	4,5	4,5
	Outros	73,8	65,6	39,3	36,1	4,9	8,2
	Total	83,8	59,5	51,9	42,7	10,8	3,8
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	80,0	40,0	37,8	33,3	6,7	6,7
	De 2 a 4,9 M de €	80,4	56,5	50,0	28,3	6,5	6,5
	De 5 a 14,9 M de €	94,7	71,1	47,4	39,5	15,8	0,0
	15 M de € ou máis	90,9	81,8	75,8	72,7	9,1	0,0
	Nc	69,6	52,2	56,5	52,2	21,7	4,3
	Total	83,8	59,5	51,9	42,7	10,8	3,8
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	77,2	40,4	52,6	36,8	10,5	3,5
	De 20 a 49	78,7	55,7	44,3	31,1	9,8	8,2
	50 ou máis	94,0	79,1	58,2	58,2	11,9	0,0
	Total	83,8	59,5	51,9	42,7	10,8	3,8

Fonte: Elaboración propia

A **formación externa** é a modalidade máis habitual en todos os segmentos da táboa de cruces, polo xeral con valores por riba do 80%. Cabe destacar a súa aplicación na industria (97,4%), nas empresas dos dous tramos superiores de facturación (94,7% entre as 5 e 14,9 millóns de euros e 90% nas de 15 ou máis), e nas de maior número de traballadores (94% fronte a valores en torno ao 78% nos dous tramos inferiores).

A **formación interna, en aula**, destacou nas empresas do sector TIC (68,3%, fronte ao 47,7% do comercio). A súa elección foi máis frecuente canto maior foi o volume de facturación (do 40% das que non chegaron a 2 millóns de euros ao 81,8% das que facturaron de 15 millóns en adiante) e o número de traballadores (do 40,4% das que non chegaron a 20 traballadores ao 79,1% das que tiveron 50 ou máis).

Tamén a **formación in situ, de colegas e managers**, destacou con claridade nas empresas do sector TIC (73,2%, fronte a valores que nos demais sectores non pasan do 52,3%). Esta foi unha práctica máis habitual nas empresas máis grandes en termos de facturación (75,8% no caso das que facturaron de 15 millóns de euros en adiante) e de persoal (58,2% nas que chegaron a ter 50 ou máis traballadores).

Pola súa parte, o **E-Learning** destacou nas empresas do sector industrial (51,3%, fronte ao 38,6% do comercio ou ao 36,1% da categoría "outros) e, como as modalidades anteriores, nas empresas con maior nivel de facturación (72,7%) e maior volume de persoal (58,2%).

A formación baixo a modalidade **Mentoring** amosa a súa maior frecuencia nas empresas do sector TIC (31,7%, fronte a valores non superiores ao 5,1% nos demais sectores).

O TRABALLADOR DECIDE OU PARTICIPA NA DECISIÓN DA FORMACIÓN A RECIBIR NO 57,3% DAS EMPRESAS DA MOSTRA

Quen elixe os cursos a realizar, o persoal ou a empresa?

	Frecuencia	Porcentaxe
O persoal	17	9,2
A empresa	56	30,3
Tanto o persoal como a empresa	89	48,1
A empresa non ofrece formación continuada	7	3,8
Nc	16	8,6
Total	185	100,0

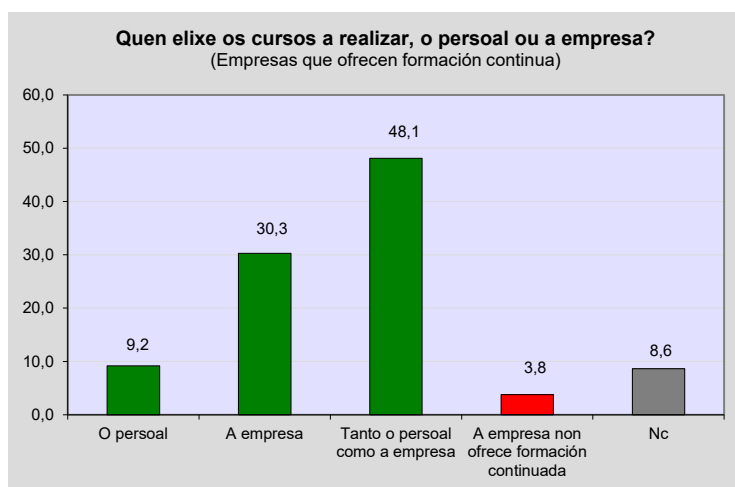
Fonte: Elaboración propia

Boa parte da capacidade da formación para actuar como elemento de retención do talento depende de que sexa o traballador o que decida sobre que adquirir novos coñecementos, pois isto permítelle ser quen dirixa o desenvolvemento da súa propia carreira profesional, ao tempo que constitúe unha clara práctica de empoderamento por parte do traballador.

Como revelan os datos, a decisión sobre a formación continua corresponde unicamente ao profesional só no 9,2% das empresas estudadas. Moi superior é a porcentaxe de empresas nas que a decisión recae conxuntamente entre o traballador e a propia organización. É o caso do 48,1% das empresas da mostra. Deste xeito, pódese afirmar que o traballador decide ou participa na elección das materias da formación que recibe no 57,3% das empresas.

No extremo contrario, a empresa asume en exclusiva a elección dos contidos da formación no 30,3% da mostra de estudo.

O total dos casos complétase co 3,8% das que, lembremos, non ofrecen aos traballadores a posibilidade de formación continua e o 8,6% dos que non souberon responder a esta cuestión ou declinaron respondela.



Quen elixe os cursos a realizar, o persoal ou a empresa?

		O persoal	A empresa	Tanto o persoal como a empresa	A empresa non ofrece formación continuada	Nc	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	10,8	24,7	54,8	3,2	6,5	100,0
	Resto da Área Metropolitana	6,1	31,8	47,0	4,5	10,6	100,0
	Outros concellos	11,5	46,2	26,9	3,8	11,5	100,0
	Total	9,2	30,3	48,1	3,8	8,6	100,0
Sector de actividade	Industria	5,1	30,8	56,4	0,0	7,7	100,0
	TIC	12,2	29,3	51,2	0,0	7,3	100,0
	Comercio	13,6	36,4	36,4	4,5	9,1	100,0
	Outros	6,6	26,2	49,2	8,2	9,8	100,0
	Total	9,2	30,3	48,1	3,8	8,6	100,0
Volumen de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	15,6	20,0	44,4	6,7	13,3	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	8,7	32,6	45,7	6,5	6,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	5,3	28,9	55,3	0,0	10,5	100,0
	15 M de € ou máis	3,0	30,3	66,7	0,0	0,0	100,0
	Nc	13,0	47,8	21,7	4,3	13,0	100,0
	Total	9,2	30,3	48,1	3,8	8,6	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	14,0	29,8	45,6	3,5	7,0	100,0
	De 20 a 49	11,5	32,8	39,3	8,2	8,2	100,0
	50 ou máis	3,0	28,4	58,2	0,0	10,4	100,0
	Total	9,2	30,3	48,1	3,8	8,6	100,0

Fonte: Elaboración propia

A porcentaxe agregada das empresas nas que é o propio traballador quen decide os contidos da súa formación continua ou nas que participa na decisión acada o seu valor máis elevado por concello no de Santiago (65,6%, porcentaxe que se reduce conforme se afasta a localización da sede principal, ata chegar ao 38,5% de "outros concellos").

Esa porcentaxe agregada supera o 60% nas empresas do sector industrial e TIC (61,5% e 63,4%), pero fica no 50% no comercial. Por volume de facturación o valor máis alto é o que achegan as empresas que facturaron 15 millóns de euros ou máis (69,7%, fronte ao 54,3% do tramo de 2 a 4,9 millóns) e, por número total de empregados, as que contaron con 50 traballadores ou máis (61,2%, fronte ao 50,8% do tramo de 20 a 49).

X. DESENVOLVEMENTO DA CARREIRA PROFESIONAL

PRIORIZAR A PROMOCIÓN INTERNA É A PRÁCTICA DE DESENVOLVEMENTO DA CARREIRA PROFESIONAL MÁIS HABITUAL NAS EMPRESAS ESTUDADAS

Cales das prácticas relacionadas co desenvolvemento da carreira profesional dos empregados se realizan na súa empresa?

	Si	Non	Total
Prioridade da promoción interna á hora de cubrir vacantes en postos intermedios ou directivos	72,4	27,6	100,0
Sistemas de promoción interna que permita aos empregados coñecer as oportunidades de ascenso existentes na empresa	50,3	49,7	100,0
Deseño e aplicación de plans de carreira para os empregados	27,6	72,4	100,0
Outras medidas de carreira profesional	2,2	97,8	100,0

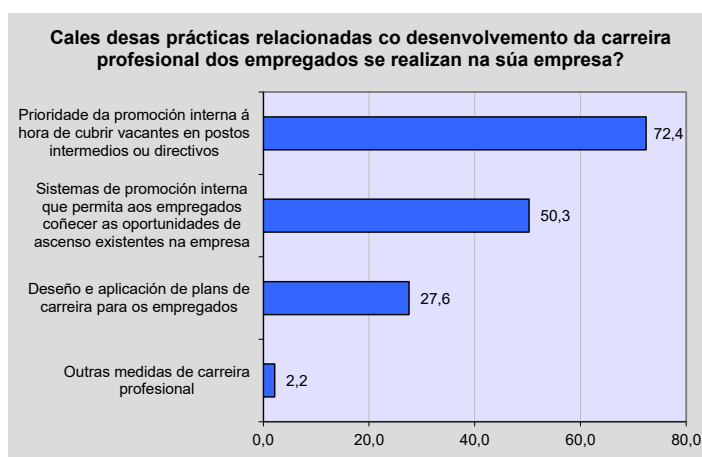
Fonte: Elaboración propia

A posibilidade de desenvolver unha carreira profesional na empresa é un elemento motivador de primeiro nivel para o persoal, e establece unha relación de mutua dependencia con outros factores tamén indispensables na xestión do talento, como a formación, a permeabilidade do organigrama para a promoción interna, a mellora nas condicións retributivas, o recoñecemento... Dita posibilidade de desenvolvemento interesa tanto ao profesional de máis talento –que habitualmente desexa un progreso persoal- como á propia empresa, que obtén do profesional un rendemento elevado e crecente ao longo da súa carreira profesional.

Como xeito de testar a capacidade das empresas de ofrecer aos seus traballadores a posibilidade de desenvolver na organización a súa carreira profesional preguntouse ás participantes no estudo pola forma na que teñen articuladas as canles de promoción e desenvolvemento.

A práctica máis habitual nelas é a de priorizar a promoción interna na cobertura de vacantes en postos directivos ou intermedios (72,4%). A uns 22 puntos porcentuais sitúase, en segundo lugar, a aplicación de sistemas de promoción interna que permitan coñecer aos empregados as oportunidades de ascenso existentes na empresa (50,3%). A menos estendida das prácticas deste apartado é o deseño e aplicación de plans de carreira para os empregados, pois só declaran esta medida o 27,6% das empresas da mostra.

O 2,2% das empresas citaron algunha outra medida de carreira profesional distinta das mencionadas.



Como amosa a primeira das seguintes táboas, a **prioridade da promoción interna** na cobertura de vacantes en postos intermedios e directivos só baixa do 70% na industria (64,1%), mentres chega ao 78% no TIC.

Cales das prácticas relacionadas co desenvolvemento da carreira profesional dos empregados se realizan na súa empresa?

Por volume de facturación destaca nas que facturaron 15 millóns de euros ou máis (84,8%, fronte a valores entre o 66,7% e o 73,9% dos tramos restantes). Finalmente, amosa porcentaxes na orde do 79% nas empresas con 20 ou máis traballadores no pasado ano, en contraposición co 57,9% das que non chegaron a 20.

Os sistemas de promoción interna que manteñan **informados aos traballadores das oportunidades de ascenso** son máis habituais nas zonas máis afastadas de Santiago (69,2% en "outros concellos", fronte ao 41,9% de Compostela), destacan no sector comercial (61,4%, en contraste co 43,6% da industria) e están máis estendidos canto maior é facturación da empresa (do 42,2% das que facturaron menos de 2 millóns de euros ao 54,5% das que facturaron de 15 millóns en diante) e maior o seu número de traballadores (do 45,6% do tramo máis baixo ao 56,7% do máis alto).

O **deseño e aplicación de plans de carreira para os empregados** é máis habitual nas empresas con sede principal en "outros concellos" (46,2%, en contraposición con valores entre o 21,2% e o 26,9% das outras dúas zonas) e destaca no sector TIC (46,3%, fronte a valores en torno ao 27-28% da industria ou o comercio), nas empresas de maior volume de facturación (51,5%, fronte ao 13% do tramo de 2 a 4,9 millóns de euros) e nas de maior número de empregados (41,8%, fronte ao 16,4% do tramo de 20 a 49).

Cconcello no que ten a sede principal	Santiago Resto da Área Metropolitana Outros concellos	Prioridade da promoción interna para de cubrir vacantes en postos intermedios ou directivos		
		Si	Non	Total
Cconcello no que ten a sede principal	Santiago	72,3	27,7	100,0
	Resto da Área Metropolitana	68,2	31,8	100,0
	Outros concellos	69,2	30,8	100,0
	Total	72,4	27,6	100,0
Sector de actividade	Industria	64,8	35,2	100,0
	TIC	78,8	21,2	100,0
	Comercio	61,4	38,6	100,0
	Total	72,4	27,6	100,0
Sector de actividade	Menos de 2 M de €	62,7	37,3	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	73,9	26,1	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	62,4	37,6	100,0
	De 15 M de € ou máis	84,8	15,2	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	66,7	33,3	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	69,6	30,4	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	62,4	37,6	100,0
	De 15 M de € ou máis	84,8	15,2	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 20	57,9	42,1	100,0
	De 20 a 49	69,2	30,8	100,0
	50 ou máis	79,4	20,6	100,0
	Total	72,4	27,6	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	57,9	42,1	100,0
	De 20 a 49	78,7	21,3	100,0
	50 ou máis	79,1	20,9	100,0
	Total	72,4	27,6	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cconcello no que ten a sede principal	Santiago Resto da Área Metropolitana Outros concellos	Sistemas de promoción interna que permita aos empregados coñecer as oportunidades de ascenso existentes na empresa		
		Si	Non	Total
Cconcello no que ten a sede principal	Santiago	41,9	58,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	54,5	45,5	100,0
	Outros concellos	69,2	30,8	100,0
	Total	50,9	49,1	100,0
Sector de actividade	Industria	43,6	56,4	100,0
	TIC	69,2	30,8	100,0
	Comercio	61,4	38,6	100,0
	Total	50,9	49,1	100,0
Sector de actividade	Menos de 2 M de €	42,2	57,8	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	54,5	45,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	50,8	49,2	100,0
	De 15 M de € ou máis	54,5	45,5	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	42,2	57,8	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	54,5	45,5	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	50,8	49,2	100,0
	De 15 M de € ou máis	54,5	45,5	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 20	45,6	54,4	100,0
	De 20 a 49	56,5	43,5	100,0
	50 ou máis	56,3	43,7	100,0
	Total	50,9	49,1	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	45,6	54,4	100,0
	De 20 a 49	56,5	43,5	100,0
	50 ou máis	56,3	43,7	100,0
	Total	50,9	49,1	100,0

Fonte: Elaboración propia

Cconcello no que ten a sede principal	Santiago Resto da Área Metropolitana Outros concellos	Deseño e aplicación de plans de carreira para os empregados		
		Si	Non	Total
Cconcello no que ten a sede principal	Santiago	26,9	73,1	100,0
	Resto da Área Metropolitana	21,2	78,8	100,0
	Outros concellos	46,2	53,8	100,0
	Total	27,6	72,4	100,0
Sector de actividade	Industria	28,2	71,8	100,0
	TIC	46,3	53,7	100,0
	Comercio	27,3	72,7	100,0
	Total	27,6	72,4	100,0
Sector de actividade	Menos de 2 M de €	20,0	80,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	13,0	87,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	26,3	73,7	100,0
	De 15 M de € ou máis	51,5	48,5	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	20,0	80,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	13,0	87,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	26,3	73,7	100,0
	De 15 M de € ou máis	51,5	48,5	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 20	16,4	83,6	100,0
	De 20 a 49	41,8	58,2	100,0
	50 ou máis	41,8	58,2	100,0
	Total	27,6	72,4	100,0

Fonte: Elaboración propia



XI. CLIMA LABORAL

NAS EMPRESAS ESTUDADAS, A PRÁCTICA MÁIS HABITUAL EN MATERIA DE CLIMA LABORAL É O ESTABLECEMENTO DE MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DO PERSOAL NA TOMA DE DECISIÓNS

O clima laboral, o ambiente no que se desenvolve o traballo, ten unha incidencia directa na satisfacción do persoal coa empresa, e inflúe tanto no seu desexo de permanecer nela como no de abandonala. Un clima laboral axeitado favorece a comunicación e a colaboración entre o persoal e, dese xeito, o éxito da organización, mentres un clima laboral negativo, viciado, pode derivar en conflitos que deterioren o rendemento dos traballadores e dificulten o éxito da empresa. Como é lóxico, é un elemento moi debedor da percepción persoal de cada profesional, pero tamén, sen dúbida, un eido no que as accións da empresa poden exercer unha gran incidencia.

Entre as prácticas postas en marcha polas empresas do estudo para mellorar o clima laboral da organización a máis destacada é a creación de mecanismos de participación na toma de decisións ou empoderamento (82,2%).

Realiza a súa empresa algunha das seguintes prácticas relacionadas co clima laboral?

	Si	Non	Total
Mecanismos de participación na toma de decisións (empoderamento)	82,2	17,8	100,0
Xestión autónoma de proxectos / Posibilidade de que o empregado dirixa o proxecto no que traballa	47,0	53,0	100,0
Medición do nivel de satisfacción dos empregados (enquisas de clima laboral)	42,7	57,3	100,0
Outras medidas de clima laboral	3,2	96,8	100,0

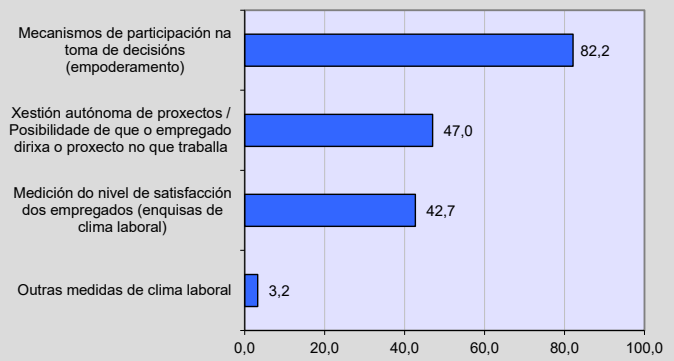
Fonte: Elaboración propia

A segunda máis practicada é a xestión autónoma de proxectos por parte dos traballadores, ou posibilidade de que estes dirixan os proxectos nos que traballan (47%). Nesta cuestión os datos das empresas compostelanas son certamente acordes ao s do conxunto das empresas do estudo de Deloitte en 2020, onde o 45% promoven o benestar da organización “dando aos colaboradores maior autonomía na forma na que realizan o seu traballo”.

A terceira medida máis frecuente é a medición do nivel de satisfacción dos empregados mediante enquisas de clima laboral (42,7%).

O 3,2% das empresas estudadas citou outras medidas distintas das anteriores para mellorar o clima laboral da organización.

Realiza a súa empresa algunha das seguintes prácticas relacionadas co clima laboral?



A frecuencia coa que as empresas de Santiago e a súa área de influencia botan man de **mecanismos de empoderamento** queda patente ao comprobar que rexistran porcentaxes por riba do 80% en case todos os segmentos da táboa de cruces correspondente (primeira da páxina seguinte). En calquera caso, ditas porcentaxes amosan os seus valores máis destacados entre as empresas con sede principal en "outros conce-

llos" (88,5%, fronte ao 80,6% de Santiago), o sector comercial (86,4%, sendo o das TIC o único do cruce por sector no que se observa un valor inferior ao 80% -75,6%-), as empresas de menor facturación (93,3%, fronte ao 68,4% do tramo de 5 a 14,9 millóns de euros) e as que contan con menos de 20 traballadores (87,7%, 9 puntos porcentuais máis que o tramo de 20 a 49).

A xestión autónoma de proxectos ou a posibilidade de que o empregado dirixa os proxectos nos que traballa destaca na industria (56,4%, fronte ao 40,9% do comercio) e, por volume de facturación, nas empresas que chegan ou superan os 15 millóns de euros (63,6%, en contraposición a valores entre o 42,1% e o 45,7% dos tres tramos inferiores). É unha práctica mais frecuente canto menor é o número de traballadores (do 44,8% -50 ou mais- ao 50,9% -menos de 20-).

O emprego de enquisas de clima laboral non pasa do 36,4% no comercio mentres nos demais sectores se sitúa entre o 41% e o 49,2%. É unha práctica máis habitual canto maior é o número de traballadores (do 33,3% das empresas que non chegan a 20 ao 52,2% das que teñen de 50 en adiante).

		Realiza a súa empresa algunha das seguintes prácticas relacionadas co clima laboral?		
		Mecanismos de participación na toma de decisións (empoderamento)		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	80,6	19,4	100,0
	Resto da Área Metropolitana	80,6	19,4	100,0
	Outros concellos	80,6	19,4	100,0
	Total	80,6	19,4	100,0
Sector de actividade	Industria	80,6	19,4	100,0
	TIC	80,6	19,4	100,0
	Comercio	80,6	19,4	100,0
	Outros	80,6	19,4	100,0
	Total	80,6	19,4	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	80,6	19,4	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	80,6	19,4	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	80,6	19,4	100,0
	15 M de € ou máis	80,6	19,4	100,0
	Nc	80,6	19,4	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	80,6	19,4	100,0
	De 20 a 49	80,6	19,4	100,0
	50 ou máis	80,6	19,4	100,0
	Total	80,6	19,4	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Realiza a súa empresa algunha das seguintes prácticas relacionadas co clima laboral?		
		Xestión autónoma de proxectos / Posibilidade de que o empregado dirixa os proxectos nos que traballa		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	55,2	44,8	100,0
	Resto da Área Metropolitana	55,2	44,8	100,0
	Outros concellos	55,2	44,8	100,0
	Total	55,2	44,8	100,0
Sector de actividade	Industria	56,4	43,6	100,0
	TIC	55,2	44,8	100,0
	Comercio	40,9	59,1	100,0
	Outros	55,2	44,8	100,0
	Total	55,2	44,8	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	42,1	57,9	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	45,7	54,3	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	45,7	54,3	100,0
	15 M de € ou máis	63,6	36,4	100,0
	Nc	45,7	54,3	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	44,8	55,2	100,0
	De 20 a 49	44,8	55,2	100,0
	50 ou máis	44,8	55,2	100,0
	Total	44,8	55,2	100,0

Fonte: Elaboración propia

		Realiza a súa empresa algunha das seguintes prácticas relacionadas co clima laboral?		
		Medición do nivel de satisfacción dos empregados (enquisas de clima laboral)		
		Si	Non	Total
Concello no que ten a sede principal	Santiago	50,5	49,5	100,0
	Resto da Área Metropolitana	30,3	69,7	100,0
	Outros concellos	50,5	49,5	100,0
	Total	36,4	63,6	100,0
Sector de actividade	Industria	41,0	59,0	100,0
	TIC	49,2	50,8	100,0
	Comercio	36,4	63,6	100,0
	Outros	49,2	50,8	100,0
	Total	41,0	59,0	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	36,4	63,6	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	42,1	57,9	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	42,1	57,9	100,0
	15 M de € ou máis	63,6	36,4	100,0
	Nc	42,1	57,9	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	44,8	55,2	100,0
	De 20 a 49	44,8	55,2	100,0
	50 ou máis	44,8	55,2	100,0
	Total	44,8	55,2	100,0

Fonte: Elaboración propia

Fonte: Elaboración propia

50 ou máis (tramos)	52,2	47,8	100,0
Total	42,7	57,3	100,0

Fonte: Elaboración propia



O CONTACTO PERSOAL DIRECTO E A CELEBRACIÓN DE REUNIÓN PERIÓDICAS SON OS MECANISMOS MÁIS HABITUAS DE COMUNICACIÓN INTERNA DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Con que procedementos conta a súa empresa para facilitar a comunicación entre o persoal e a dirección? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

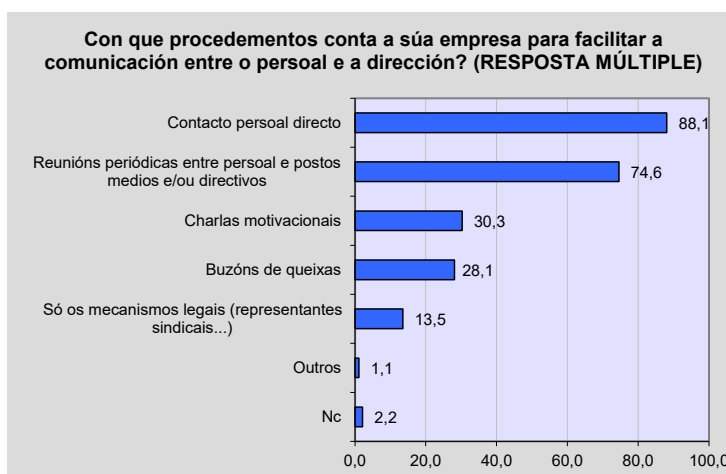
	Frecuencia	Porcentaxe
Contacto persoal directo	163	88,1
Reunións periódicas entre persoal e postos medios e/ou directivos	138	74,6
Charlas motivacionais	56	30,3
Buzóns de queixas	52	28,1
Só os mecanismos legais (representantes sindicais, comités de empresa...)	25	13,5
Outros	2	1,1
Nc	4	2,2

Fonte: Elaboración propia

Aspecto sen dúbida crucial no mantemento dun axeitado clima laboral é o do funcionamento das súas canles formais e informais de comunicación interna. Para coñecer que canles se empregan nas principais empresas de Santiago e a súa área de influencia preguntouse especificamente no estudo por cinco posibles vías de interlocución, deixando, como de costume, unha categoría residual na que puidese entrar calquera outra opción existente.

Como se pode observar, a listaxe, ordenada de maior a menor porcentaxe de resposta afirmativa, está encabezada polo contacto persoal directo entre os distintos niveis xerárquicos da organización (88,1%). En segundo lugar, pero a 13,5 puntos, sitúase a celebración de reunións periódicas entre persoal e postos medios e/ou directivos (74,6%). A terceira medida máis habitual, as charlas motivacionais, presenta unha porcentaxe moi inferior (30,3%). Cunha porcentaxe só lixeiramente máis baixa, sitúase en cuarto lugar o emprego dun buzón de queixas (28,1%).

Pecha a listaxe a existencia de tan só os mecanismos de comunicación interna legalmente impostos, como os representantes sindicais, os comités de empresa... (13,5%).



Con que procedementos conta a súa empresa para facilitar a comunicación entre o persoal e a dirección?
(RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Contacto persoal directo	Reunións periódicas entre persoal e postos medios e/ou directivos	Charlas motivacionais	Buzóns de queixas	Só os mecanismos legais (representantes sindicais, comités de empresa...)	Outros	Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago	93,5	76,3	26,9	34,4	11,8	1,1	2,2
	Resto da Área Metropolitana	87,9	75,8	31,8	16,7	10,6	0,0	0,0
	Outros concellos	69,2	65,4	38,5	34,6	26,9	3,8	7,7
	Total	88,1	74,6	30,3	28,1	13,5	1,1	2,2
Sector de actividade	Industria	87,2	82,1	30,8	25,6	15,4	2,6	0,0
	TIC	90,2	73,2	17,1	31,7	12,2	0,0	4,9
	Comercio	93,2	70,5	47,7	20,5	11,4	2,3	0,0
	Outros	83,6	73,8	26,2	32,8	14,8	0,0	3,3
	Total	88,1	74,6	30,3	28,1	13,5	1,1	2,2
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	91,1	66,7	35,6	22,2	8,9	0,0	0,0
	De 2 a 4,9 M de €	89,1	78,3	15,2	21,7	15,2	0,0	0,0
	De 5 a 14,9 M de €	86,8	81,6	23,7	36,8	15,8	0,0	0,0
	15 M de € ou máis	93,9	81,8	48,5	33,3	21,2	0,0	0,0
	Nc	73,9	60,9	34,8	30,4	4,3	8,7	17,4
	Total	88,1	74,6	30,3	28,1	13,5	1,1	2,2
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	87,7	63,2	31,6	12,3	8,8	0,0	5,3
	De 20 a 49	90,2	78,7	29,5	27,9	9,8	0,0	0,0
	50 ou máis	86,6	80,6	29,9	41,8	20,9	3,0	1,5
	Total	88,1	74,6	30,3	28,1	13,5	1,1	2,2

Fonte: Elaboración propia

O **contacto persoal directo** é a canle de comunicación vertical da empresa máis citada en todos os segmentos da táboa de cruces, con porcentaxes que só baixan do 80% entre as empresas con sede principal en "outros concellos" (69,2%). Os segmentos nos que esta canle recolle porcentaxes máis elevadas, por riba do 90%, son o das empresas con sede principal en Santiago (93,5%), as do sector TIC (90,2%), as que facturaron no pasado ano menos de 2 millóns ou de 15 en diante (91,1% e 93,9%, respectivamente) e as que contaron con entre 20 e 49 empregados (90,2%).

A **celebración de reunións periódicas entre persoal e postos intermedios e/ou directivos** é a segunda canle máis citada en todos os segmentos, con valores polo xeral por riba do 65%. Os segmentos nos que máis destaca esta vía é o das empresas do sector industrial (82,1%, fronte ao 70,5% do comercio), as que se sitúan nos dous tramos de facturación máis altos (valores na orde do 81,7%) e as que contan con 50 empregados ou máis (80,6%). De feito, o emprego desta canle é máis frecuente canto maior é o volume de persoal da empresa (do 63,2% das que non chegan a 20 traballadores pásase ao xa citado 80,6% das que teñen 50 ou máis).

Pola súa parte, as **charlas motivacionais** son máis frecuentes no sector comercial (47,7%, fronte a valores entre o 17,1% e o 30,8% dos demais sectores) e as empresas con maior facturación (48,5% nas que facturan de 15 millóns de euros en diante, en especial contraste co 15,2% recollido no tramo de 2 a 4,9 millóns).

En canto aos **buzóns de queixas** comprobamos como seu emprego se incrementa a medida que o fai o número de traballadores pasando do 12,3% das empresas de menos de 20 ao 41,8% nas de 50 ou máis.

XII. AUTOVALORACIÓN XERAL DA XESTIÓN DO TALENTO

O 77,8% DAS EMPRESAS AUTOPERCÍBENSE CUNHA BOA OU MOI BOA CAPACIDADE DE ATRACCIÓN DO TALENTO, PORCENTAXE QUE SE ELEVA AO 89,2% AO FALAR DE RETENCIÓN OU DE DESENVOLVEMENTO

E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?

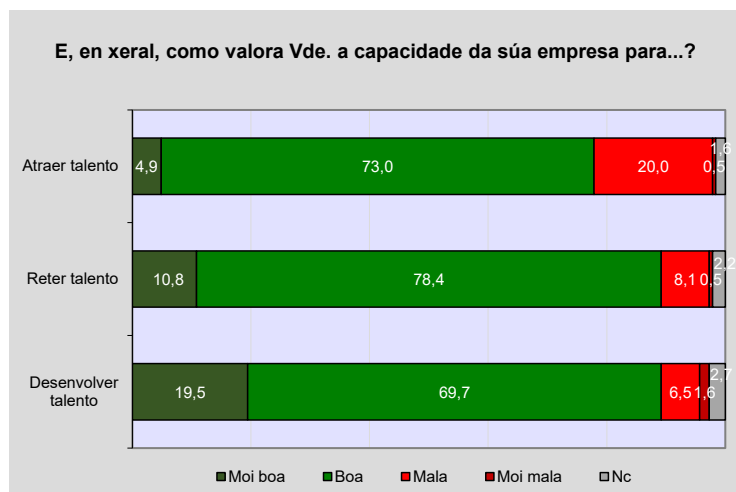
	Moi boa	Boa	Mala	Moi mala	Nc	Total
Atraer talento	4,9	73,0	20,0	,5	1,6	100,0
Refer talento	10,8	78,4	8,1	,5	2,2	100,0
Desenvolver talento	19,5	69,7	6,5	1,6	2,7	100,0

Fonte: Elaboración propia

Unha vez coñecidos os mecanismos aplicados polas empresas para xestionar cada un dos aspectos da xestión do talento (mellora da *Employer Branding*, capacidade de recrutamento e selección, capacidade de retención e desenvolvemento do persoal, etc.), pediuse aos interlocutores de cada empresa participante na enquisa que emitise unha valoración subxectiva da capacidade que ten a día de hoxe a súa organización para acadar o éxito en cada un dos tres eidos clave: a atracción, a retención e o desenvolvemento do talento.

Considerando dun xeito agregado as dúas respostas positivas a estas variables, temos que un 77,8% das empresas xulgan como “moi boa” ou “boa” a súa capacidade de atracción do talento; un 89,2% consideran neses termos a súa capacidade para reter o talento do que xa dispoñen; e idéntica porcentaxe, 89,2% fan o propio coa súa capacidade para desenvolver o talento dos seus empregados.

Pese a este claro predominio das respostas de signo positivo, non se debe obviar o feito de que un 20,5% das empresas recoñece unha mala ou moi mala capacidade de atracción, porcentaxe relativamente elevada e que evidencia unha importante área de mellora, especialmente se temos en conta que nesta enquisa participaron as empresas que en principio deberían ter un maior grado de desenvolvemento dos procesos de xestión de talento en Compostela e a súa área de influencia. .



Continuando coa observación da porcentaxe agregada das dúas respostas positivas, no caso da **capacidade de atracción** –primeira das táboas da páxina seguinte- comprobamos que esta porcentaxe só baixa do 80% entre as empresas con sede principal en Santiago (69,9%), as do sector comercial (65,9%) ou "outros" sectores (77%), as que facturan menos de 5 millóns de euros (66,7% -menos de 2 millóns- e 78,3% -de 2 a 4,9 millóns-) e as que

E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?

E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?

E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?

non chegan a 20 traballadores (71,9%) ou teñen de 50 en diante (76,1%). Estes son, pois, os segmentos que, pese a amosar unha resposta positiva elevada, teñen aínda unha marxe significativa de mellora no terreo da capacidade de atracción.

A **capacidade de retención** é autopercebida como boa ou moi boa de forma maioritaria en todos os segmentos da táboa de cruces, con valores sempre por riba do 81%, que mesmo superan o 90% entre as empresas con sede principal en Santiago (92,5%), as de "outros" sectores (96,7%), as que facturan de 2 millóns de euros en diante (valores entre o 90,9% e o 94,7%) e as que teñen entre 20 e 49 traballadores (93,4%).

Tamén no caso da capacidade de **desenvolvemento do talento** as porcentaxes superan o 81% en todos os segmentos. Os valores máis elevados, por riba do 90%, corresponden ás empresas con sede principal noutros concellos (96,2%), pertencentes aos sectores comercial e TIC (94,9% e 92,7%), que facturan de 15 millóns en diante (97%) e que teñen 20 ou máis traballadores (valores na orde do 92%).

		E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?					Total	Moi boa / Boa
		Moi boa	Boa	Mala	Moi mala	Nc	Total	Moi boa / Boa
Cconcello no que ten a sede principal	Santiago	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Resto da Área Metropolitana	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Outros concellos	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Sector de actividade	Industria	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	TIC	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Comercio	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Outros	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	15 M de € ou máis	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 20 a 49	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	50 ou máis	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Total		100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboración propia

E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?

		Retener talento					Total	Moi boa / Boa
		Moi boa	Boa	Mala	Moi mala	Nc	Total	Moi boa / Boa
Cconcello no que ten a sede principal	Santiago	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Resto da Área Metropolitana	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Outros concellos	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Sector de actividade	Industria	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	TIC	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Comercio	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Outros	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 2 a 4,9 M de €	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 5 a 14,9 M de €	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	15 M de € ou máis	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	De 20 a 49	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	50 ou máis	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Total		100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboración propia

E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para...?

		Desenvolver talento					Total	Moi boa / Boa
		Moi boa	Boa	Mala	Moi mala	Nc	Total	Moi boa / Boa
Cconcello no que ten a sede principal	Santiago	89,2	10,8	0,0	0,0	0,0	100,0	89,2
	Resto da Área Metropolitana	86,4	13,6	0,0	0,0	0,0	100,0	86,4
	Outros concellos	96,2	3,8	0,0	0,0	0,0	100,0	96,2
	Total	92,5	7,5	0,0	0,0	0,0	100,0	92,5
Sector de actividade	Industria	92,7	7,3	0,0	0,0	0,0	100,0	92,7
	TIC	94,9	5,1	0,0	0,0	0,0	100,0	94,9
	Comercio	96,7	3,3	0,0	0,0	0,0	100,0	96,7
	Outros	92,2	7,8	0,0	0,0	0,0	100,0	92,2
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	97,0	3,0	0,0	0,0	0,0	100,0	97,0
	De 2 a 4,9 M de €	94,7	5,3	0,0	0,0	0,0	100,0	94,7
	De 5 a 14,9 M de €	90,9	9,1	0,0	0,0	0,0	100,0	90,9
	15 M de € ou máis	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	Total	93,4	6,6	0,0	0,0	0,0	100,0	93,4
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	89,2	10,8	0,0	0,0	0,0	100,0	89,2
	De 20 a 49	92,5	7,5	0,0	0,0	0,0	100,0	92,5
	50 ou máis	93,4	6,6	0,0	0,0	0,0	100,0	93,4
Total		92,5	7,5	0,0	0,0	0,0	100,0	92,5

Fonte: Elaboración propia

Fonte: Elaboración propia

Fonte: Elaboración propia



A FALTA DE PROFESIONAIS CO PERFIL REQUIRIDO E AS EXPECTATIVAS SALARIAIS SON AS PRINCIPAIS RAZÓNS PARA UNHA MALA OU MOI MALA CAPACIDADE DE ATRACCIÓN E RETENCIÓN

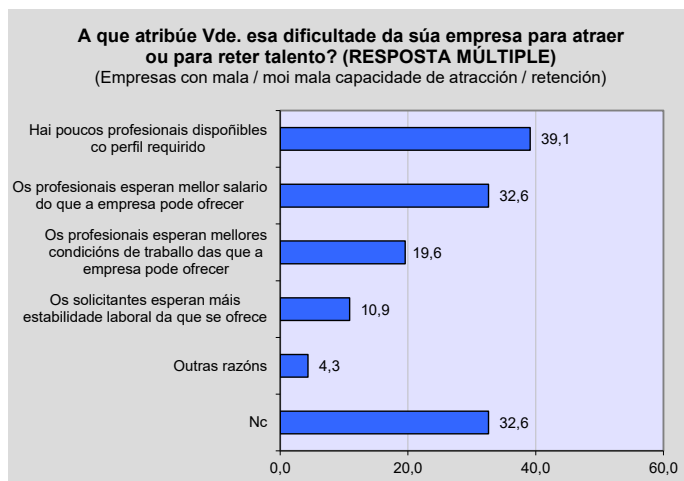
A que atribúe Vde. esa dificultade da súa empresa para atraer ou para reter talento? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
Hai poucos profesionais dispoñibles co perfil requirido	18	39,1
Os profesionais esperan mellor salario do que a empresa pode ofrecer	15	32,6
Os profesionais esperan mellores condicións de traballo das que a empresa pode ofrecer	9	19,6
Os solicitantes esperan máis estabilidade laboral da que se ofrece	5	10,9
Outras razóns	2	4,3
Nc	15	32,6

Variable filtrada. Aplícase só ás 46 empresas que recoñecen unha mala ou moi mala capacidade de atracción ou de retención
 Fonte: Elaboración propia

Entre as 46 empresas que recoñeceron unha mala ou moi mala capacidade de atracción ou retención as razóns máis esgrimidas son a falta de profesionais co perfil requirido (39,1%) e as expectativas dos traballadores no que atinxe ao salario (32,6%).

As demais razóns non chegan ao 20% de mención: as expectativas insatisfeitas en canto a condicións de traballo (19,6%) e estabilidade (10,9%).



O reducido número de empresas que chegaron a esta variable fai que os datos por segmentos da táboa de cruces contén con pouca transcendencia estatística, polo que se presenta só a título ilustrativo.

A que atribúe Vde. esa dificultade da súa empresa para atraer ou para reter talento? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

		Hai poucos profesionais dispoñibles co perfil requirido	Os profesionais esperan mellor salario do que a empresa pode ofrecer	Os profesionais esperan mellores condicións de traballo das que a empresa pode ofrecer	Os solicitantes esperan máis estabilidade laboral da que se ofrece	Outras razóns	Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago	44,8	31,0	20,7	6,9	6,9	37,9
	Resto da Área Metropolitana	50,0	30,0	10,0	20,0	0,0	10,0
	Outros concellos	0,0	42,9	28,6	14,3	0,0	42,9
	Total	39,1	32,6	19,6	10,9	4,3	32,6
Sector de actividade	Industria	62,5	37,5	25,0	0,0	0,0	12,5
	TIC	57,1	14,3	14,3	42,9	14,3	14,3
	Comercio	29,4	47,1	11,8	5,9	0,0	35,3
	Outros	28,6	21,4	28,6	7,1	7,1	50,0
	Total	39,1	32,6	19,6	10,9	4,3	32,6
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de €	29,4	29,4	23,5	5,9	0,0	35,3
	De 2 a 4,9 M de €	27,3	45,5	9,1	18,2	0,0	36,4
	De 5 a 14,9 M de €	57,1	42,9	28,6	0,0	28,6	14,3
	15 M de € ou máis	75,0	25,0	25,0	12,5	0,0	25,0
	Nc	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	66,7
Total	39,1	32,6	19,6	10,9	4,3	32,6	
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20	40,0	53,3	13,3	13,3	6,7	6,7
	De 20 a 49	41,7	25,0	25,0	16,7	0,0	33,3
	50 ou máis	36,8	21,1	21,1	5,3	5,3	52,6
	Total	39,1	32,6	19,6	10,9	4,3	32,6

Variable filtrada. Aplícase só ás 46 empresas que recoñecen unha mala ou moi mala capacidade de atracción ou de retención
 Fonte: Elaboración propia

ENTRE OS PRINCIPAIS FACTORES DUNHA BOA OU MOI BOA CAPACIDADE DE RETENCIÓN DESTACA A POLÍTICA DE CONCILIACIÓN DA VIDA LABORAL E FAMILIAR POSTA EN MARCHA POLA EMPRESA

E cales dos seguintes motivos cre Vde. que son os máis habituais para que un traballador da súa empresa prefira permanecer nela? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
A empresa ofrece unha boa política de conciliación da vida familiar e laboral	91	55,2
A empresa ofrece un bo plan formativo para o desenvolto da carreira profesional	64	38,8
A empresa aposta pola innovación, é punteira no seu sector e resulta moi competitiva	58	35,2
A empresa ofrece verdadeiras posibilidades de promoción ou ascenso para o desenvolto da carreira profesional	52	31,5
Ofrecemos salarios máis elevados que a competencia	34	20,6
Pola situación económica actual da empresa	31	18,8
Temos un bo plan de retención do talento na empresa	21	12,7
Polo clima laboral	16	9,7
Motivos estritamente persoais	13	7,9
O mercado (a competencia) non ofrece moitas posibilidades laborais na actualidade	12	7,3
Outras razóns	13	7,9
Nc	14	8,5

*Variable filtrada. Aplícase só ás 165 empresas que recoñecen unha boa ou moi boa capacidade de retención
Fonte: Elaboración propia*

As 165 empresas que na variable correspondente declararon unha moi boa ou boa capacidade de retención do talento (do total de 185 empresas da mostra), preguntóuselle que motivos cren que se agochan detrás desa capacidade.

A resposta máis recibida fai alusión á política da empresa en materia de conciliación da vida laboral e familiar (55,2%). As tres seguintes respostas máis frecuentes poden entenderse nun segundo chanzo, en virtude da distancia que manteñen coa razón anterior e dos valores que amosan. É o caso do plan formativo e de desenvolto da carreira profesional (38,8%), a percepción do traballador de que se atopa nunha empresa que aposta pola innovación, que é punteira no sector e resulta competitiva (31,5%) e as posibilidades que ofrece dita empresa para a promoción ou ascenso, é dicir, para o desenvolto da carreira profesional (31,5%).

Tras estas, en cuarto lugar atópase a cuestión salarial (20,6%). As demais respostas son citadas en menos do 20% das empresas.



E cales dos seguintes motivos cre Vde. que son os máis habituais para que un traballador da súa empresa prefira permanecer nela? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	A empresa ofrece unha boa política de conciliación da vida familiar e laboral	A empresa ofrece un bo plan formativo para o desenvolvemento profesional	A empresa aposta pola innovación, é punteira no seu sector e resulta moi competitiva	A empresa ofrece verdadeiras posibilidades de promoción ou desenvolvemento da carreira profesional	Ofrecemos salarios máis elevados que a competencia	Pola situación económica actual da empresa	Temos un bo plan de retención do talento na empresa	Polo clima laboral	Motivos estritamente persoais	O mercado (a competencia) non ofrece moitas posibilidades laborais na actualidade	Outras razóns	Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago 60,5 Resto da Área Metropolitana 45,6 Outros concellos 59,1 Total 55,2	46,5 26,3 40,9 38,8	37,2 26,3 50,0 35,2	26,7 35,1 40,9 31,5	26,7 17,5 4,5 20,6	20,9 14,0 22,7 18,8	10,5 15,8 13,6 12,7	14,0 7,0 0,0 9,7	10,5 7,0 0,0 7,9	4,7 12,3 4,5 7,3	14,0 0,0 4,5 7,9	7,0 12,3 4,5 8,5
Sector de actividade	Industria 52,9 TIC 77,8 Comercio 58,3 Outros 40,7 Total 55,2	35,3 44,4 47,2 32,2 38,8	29,4 41,7 19,4 32,2 35,2	29,4 41,7 38,9 22,0 31,5	20,6 27,8 13,9 20,3 20,6	29,4 13,9 25,0 11,9 18,8	20,6 8,3 5,6 15,3 12,7	8,8 0,0 11,1 15,3 9,7	11,8 0,0 2,8 13,6 7,9	14,7 2,8 5,6 6,8 7,3	2,9 0,0 8,3 15,3 7,9	8,8 0,0 8,3 10,2 8,5
Volume de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de € 59,5 De 2 a 4,9 M de € 47,6 De 5 a 14,9 M de € 55,6 15 M de € ou máis 53,3 Nc 65,0 Total 55,2	29,7 31,0 44,4 63,3 25,0 38,8	27,0 23,8 36,1 60,0 35,0 35,2	27,0 19,0 25,0 56,7 40,0 31,5	16,2 28,6 19,4 26,7 5,0 20,6	13,5 21,4 11,1 30,0 20,0 18,8	10,8 9,5 8,3 16,7 25,0 12,7	16,2 9,5 11,1 3,3 5,0 9,7	13,5 11,9 2,8 3,3 5,0 7,9	2,7 16,7 2,8 6,7 5,0 7,3	18,9 7,1 5,6 0,0 5,0 7,9	10,8 9,5 13,9 0,0 5,0 8,5
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20 64,6 De 20 a 49 50,9 50 ou máis 51,7 Total 55,2	37,5 28,1 50,0 38,8	27,1 38,6 38,3 35,2	25,0 21,1 46,7 31,5	14,6 28,1 18,3 20,6	16,7 22,8 16,7 18,8	14,6 7,0 16,7 12,7	6,3 8,8 13,3 9,7	8,3 12,3 3,3 7,9	4,2 12,3 5,0 7,3	4,2 8,8 10,0 7,9	8,3 8,8 8,3 8,5

Variable filtrada. Aplicase só ás 165 empresas que recoñecen unha boa ou moi boa capacidade de retención

Fonte: Elaboración propia

A política de **conciliación da vida laboral e familiar** é a razón máis apuntada en todo os segmentos da táboa de cruces, se ben con valores máis destacados nas empresas do sector TIC (77,8%), as que facturan menos de 2 millóns de euros (59,5%) e as que contan con menos de 20 traballadores (64,6%). En ningún segmento fica por debaixo do 40%.

O **plan formativo e de desenvolvemento da carreira profesional** é un argumento da boa ou moi boa capacidade de retención para o 46,5% das empresas con sede principal en Santiago (fronte ao 26,3% das que se sitúan no resto da área metropolitana), as empresas dos sectores TIC e comercial (44,4% e 47,2%, respectivamente, en contraposición co 35,3% da industria ou o 32,2% da categoría "outros"). A mención deste plan como factor de retención é máis habitual canto maior é o volume de facturación da empresa (os valores pasan do 29,7% das que non chegan aos 2 millóns de euros ao 63,3% das que facturan de 15 millóns en adiante), e destaca entre as que contan con maior volume de traballadores, (50%, fronte ao 28,1% do tramo de 20 a 49).

O **carácter innovador e punteiro** no seu sector da empresa destaca no sector TIC (55,6%, valor moi superior ao 19,4% observado no sector comercial), así como nas empresas de maior facturación (60%, fronte ao 27% ou ao

23,8% das que facturan menos de 2 millóns de euros ou entre 2 e 4,9 millóns) e contan con 20 ou máis traballadores (valores na orde do 38,5% que contrastan co 27,1% das que non chegan a 20).

A mención das **posibilidades que a empresa ofrece para a promoción ou ascenso** é máis habitual nas empresas TIC e comerciais (41,7% e 38,9%, respectivamente), así como nas que facturan de 15 millóns en adiante (56,7%, fronte ao 19% das que se sitúan entre os 2 e os 4,9 millóns) ou as que teñen maior volume de persoal (46,7% nas de 50 ou máis traballadores).

Ao contrario que a razón anterior, as **cuestións salariais** son máis citadas como factor de retención nas empresas coa sede principal en Santiago (26,7%) que nas máis afastadas (4,5%). Ademais, é unha razón máis sinalada nas empresas do sector TIC (27,8%, fronte ao 13,9% das comerciais).

No que atinxe ás demais razóns, pódese apuntar que tanto a **situación económica da empresa** como a aplicación nela **dun bo plan de retención do talento** son especialmente sinaladas no sector industrial (29,4% e 20,6%, respectivamente), así como nas empresas con maior volume de facturación (30% e 16,7%, respectivamente).

OS MOTIVOS ESTRITAMENTE PERSOAIS SON A PRINCIPAL RAZÓN PARA QUE AS PERSOAS TRABALLADORAS ABANDONEN VOLUNTARIAMENTE AS EMPRESAS DO ESTUDO

Falemos agora dos motivos dos traballadores para abandonar voluntariamente a empresa. Cales dos seguintes motivos considera Vde. que inducen máis habitualmente aos traballadores da súa empresa a abandonala ou a cambiar para outra? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Frecuencia	Porcentaxe
Motivos estritamente persoais	116	62,7
Os salarios e demais retribucións son insuficientes	37	20,0
Unha mala relación con outras persoas	23	12,4
Non hai un bo plan de retención do talento na empresa	17	9,2
A empresa non ofrece unha verdadeira posibilidade de conciliación da vida familiar e laboral	13	7,0
A empresa non ofrece posibilidades reais de ascenso para o desenvolvemento da carreira profesional	11	5,9
Pola situación económica actual da empresa	8	4,3
Falta de compromiso co empregado	4	2,2
A empresa non ofrece un bo plan formativo para o desenvolvemento da carreira profesional	2	1,1
Falta de espazo para a creatividade	2	1,1
A empresa non optou pola innovación, quedou obsoleta, é pouco competitiva	1	,5
Outras razóns	14	7,6
Nc	21	11,4

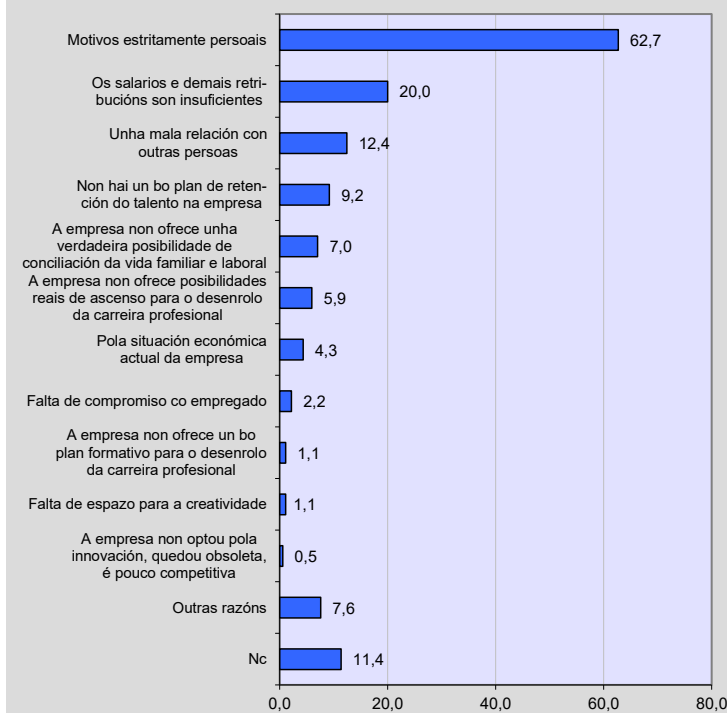
Fonte: Elaboración propia

Para pechar a autovaloración da xestión do talento, e con independencia do habitual que resulte nas empresas analizadas a desvinculación voluntaria dos traballadores, preguntóuselle a todas elas que motivos cren que hai detrás dos abandonos voluntarios que adoiten producirse.

A razón máis aludida é a dos motivos estritamente persoais (62,7%), categoría que ben podería agochar outros motivos ofrecidos como opción de resposta pola variable pero que acabarían nesta categoría se a empresa non fai un seguimento desas desvinculacións e descoñece as súas motivacións reais.

Os demais motivos contan con porcentaxes de mención moi inferiores pero aportan máis información e canto que achegan motivos específicos sobre os que traballar. Así, a segunda razón máis citada é a retributiva, cun 20% de mención. En terceiro lugar sitúase a que fai referencia á mala relación do traballador que abandona con outras persoas (12,4%), o que en certa medida está indicando un mal clima laboral.

[...] Cales dos seguintes motivos considera Vde. que inducen máis habitualmente aos traballadores da súa empresa a abandonala ou a cambiar para outra? (RESPOSTA MÚLTIPLE)



Outros motivos destacados sobre os que claramente pode incidir unha boa xestión do talento son a inexistencia dun plan de retención do talento (9,2%), as dificultades para a conciliación da vida familiar e laboral (7%) ou que a empresa non ofrezca posibilidades reais de ascenso e desenvolvemento da carreira profesional (5,9%).

Falemos agora dos motivos dos traballadores para abandonar voluntariamente a empresa. Cales dos seguintes motivos considera Vde. que inducen máis habitualmente aos traballadores da súa empresa a abandonala ou a cambiar para outra? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

	Motivos estritamente persoais	Os salarios e demais retribucións son insuficientes	Unha mala relación con outras persoas	Non hai un bo plan de retención do talento na empresa	A empresa non ofrece unha verdadeira oportunidade de conciliación da vida familiar e laboral	A empresa non ofrece posibilidades reais de ascenso para o desenvolvemento da carreira profesional	Pola situación económica actual da empresa	Falta de compromiso co empregado	A empresa non ofrece un bo plan formativo para o desenvolvemento da carreira profesional	Falta de espazo para a creatividade	A empresa non optou pola innovación, quedou obsoleta, é pouco competitiva	Outras razóns	Nc
Concello no que ten a sede principal	Santiago 62,4	26,9	7,5	7,5	4,3	6,5	4,3	0,0	2,2	0,0	0,0	11,8	14,0
	Resto da Área Metropolitana 69,7	16,7	16,7	7,6	9,1	4,5	1,5	4,5	0,0	3,0	0,0	1,5	6,1
	Outros concellos 46,2	3,8	19,2	19,2	11,5	7,7	11,5	3,8	0,0	0,0	3,8	7,7	15,4
Total	62,7	20,0	12,4	9,2	7,0	5,9	4,3	2,2	1,1	1,1	0,5	7,6	11,4
Sector de actividade	Industria 66,7	25,6	12,8	10,3	10,3	5,1	2,6	2,6	0,0	2,6	0,0	5,1	7,7
	TIC 51,2	17,1	4,9	12,2	4,9	4,9	4,9	2,4	2,4	2,4	0,0	12,2	24,4
	Comercio 63,6	18,2	29,5	15,9	2,3	9,1	6,8	4,5	2,3	0,0	0,0	6,8	2,3
	Outros 67,2	19,7	4,9	1,6	9,8	4,9	3,3	0,0	0,0	0,0	1,6	6,6	11,5
Total	62,7	20,0	12,4	9,2	7,0	5,9	4,3	2,2	1,1	1,1	0,5	7,6	11,4
Volumen de facturación no 2018 (tramos)	Menos de 2 M de € 75,6	20,0	11,1	6,7	8,9	8,9	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,2	11,1
	De 2 a 4,9 M de € 50,0	23,9	17,4	10,9	6,5	8,7	4,3	4,3	2,2	4,3	0,0	8,7	13,0
	De 5 a 14,9 M de € 68,4	21,1	10,5	13,2	5,3	0,0	5,3	2,6	0,0	0,0	0,0	5,3	7,9
	15 M de € ou máis 69,7	18,2	12,1	6,1	9,1	6,1	8,7	3,0	0,0	0,0	3,0	15,2	6,1
Total	43,5	13,0	8,7	8,7	4,3	4,3	8,7	0,0	4,3	0,0	0,0	8,7	21,7
Número total de empregados (tramos)	Menos de 20 52,6	17,5	19,3	14,0	5,3	8,8	8,8	3,5	3,5	0,0	0,0	1,8	14,0
	De 20 a 49 67,2	18,0	11,5	4,9	6,6	6,6	1,6	0,0	0,0	3,3	0,0	11,5	11,5
	50 ou máis 67,2	23,9	7,5	9,0	9,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	1,5	9,0	9,0
Total	62,7	20,0	12,4	9,2	7,0	5,9	4,3	2,2	1,1	1,1	0,5	7,6	11,4

Fonte: Elaboración propia

Os motivos estritamente persoais son a razón máis citada polas empresas de todos os segmentos da táboa de cruces, con porcentaxes polo xeral por riba do 60% e en ningún caso por debaixo do 43%.

Aínda que as demais razóns presentan porcentaxes moi baixas no conxunto da mostra e os seus datos na táboa de cruces poden verse afectados por unha menor significatividade estatística, podemos resaltar alomenos que as cuestións retributivas son máis citadas no sector industrial (25,6%); a mala relación con outras persoas e a falta dun bo plan de retención, no comercio (29,5% e 15,9%, respectivamente); e a carencia de verdadeiras posibilidades de conciliación da vida laboral e familiar, na industria (10,3%).

XIII. ANEXOS

XIII.1. Ideas Forza

DESCRIPCIÓN DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

- O universo de estudio esta conformado polo conxunto de empresas con presenza en Compostela e a súa área de influencia que no anterior exercicio económico facturasen 1 millón ou máis de euros, e que contasen con, cando menos, 15 empregados/as. Trátase por tanto das principais empresas da zona en canto ao volume de facturación e xeración de emprego .

Por tanto, as conclusións deste estudo non son extrapolables ao conxunto das empresas con presenza en Santiago (a realidade das empresas da mostra dista moito da de un pequeno bar, un quiosco ou unha tenda de barrio), pero si son un claro indicador de cal é a situación da xestión do talento en Compostela, pois estas empresas punteiras representan a vangarda da xestión do talento en Compostela. Este é o enfoque empregado para aproximarse á análise da xestión do talento nos principais estudos realizados tanto a nivel estatal e local como internacional.

- Entre as 185 empresas que colaboraron no estudo predominan as do sector comercial (23,8%) , as TIC (22,2%) e a industria (21,1%). O 49,2% teñen unha facturación anual de entre 1 e 4,9 millóns de euros, un 20,5% contou cunha facturación de entre 5 e 14,9 millóns e o 17,8% con 15 millóns en adelante. En canto ao volume de persoal, o 36,2% teñen 50 ou máis empregados o 33% entre 20 e 49 e o 30,8% menos de 20.

ASPECTOS XERAIS DA XESTIÓN DO TALENTO NA EMPRESA

O papel da xestión do talento na organización

- O 60,5% das empresas consideran a xestión do talento un elemento clave do éxito empresarial; o 35,7% un factor importante pero non fundamental e só o 3,8% restante considera que non é un aspecto relevante. Como acabamos de sinalar, debemos ter en conta que o universo de estudio está formado pola principais empresas da zona, é dicir, aquelas que en principio están orientadas en maior medida cara a xestión do talento. Ademais, dado que se trata dun estudo de participación voluntaria e centrado na xestión do talento, é posible que algunhas empresas con debilidades neste eido declinasen participar na enquisa. En consecuencia, non debe estrañarnos a reducida porcentaxe dos que recoñecen que a xestión do talento non é un aspecto importante da súa empresa. En todo caso, aínda queda por diante unha ampla marxe de mellora para incrementar esa cifra 60,5% que que recoñecen na xestión do talento un aspecto fundamental do éxito empresarial.

A confianza no talento do empregado como factor clave para o éxito da empresa presenta maiores porcentaxes nas empresas de maior tamaño, tanto en facturación como en volume de emprego, e por sectores destaca nas empresas TIC (70,7%) mentres baixa ao 47,7% nas de comercio.

- A formación continua dos traballadores é o eido prioritario da xestión de recursos humanos para a maioría das empresas entrevistadas (57,3%). A retención do talento ocupa a segunda posición (34,6%) e completa este particular podio a comunicación interna (29,2%). No cuarto lugar empatan a atracción de talento e o desenvolvemento / plan de carreira do persoal (24,9% en cada caso).

A formación é a área considerada como prioritaria en maior medida na práctica totalidade dos segmentos da táboa de cruces, coa única excepción das empresas do sector TIC, onde se ve superada pola da atracción de talento (46,3%). As empresas TIC son as que en maior medida conceden un carácter prioritario á atracción de traballadores con talento.

- No 83,8% das empresas estudadas a xestión do talento é unha tarefa transversal da organización e conta coa participación da Dirección (tal e como recomentan os modelos de xestión do talento). No 13% é competencia do departamento de RRHH e no 3,2% foi asignada a un órgano *ad hoc*.

Ese modelo transversal acada o 95,1% entre as empresas do sector TIC, valor que se sitúa no 71,8% nas do sector industrial.

- O 53,5% sostén que dedica á xestión do talento o orzamento axeitado pero o 44,9% considera que debería asignarlle máis recursos. Este último dato pode interpretarse como que boa parte dos participantes na enquisa son conscientes da importancia de investir en talento, se ben de momento non foron quen de acadar as cotas de investimento que consideran axeitadas.

Estratexias para mellorar a capacidade de atracción, retención e desenvolvemento do talento

- A formación continua do persoal e as medidas de conciliación da vida familiar e destácanse como as principais medidas para a atracción e retención do talento (96,2% e 89,7%, respectivamente).
- As demais tarefas a prol da mellora na capacidade de atracción, retención e desenvolvemento do talento rexistran porcentaxes claramente inferiores. O 37,3% ofrece unha mellor retribución vinculada a postos específicos; un 24,3% unha retribución flexible vinculada a obxectivos marcados; o 20% iniciou plans de carreira para os mellores profesionais e o 14,6% dispón dun plan de promoción máis rápido para o persoal máis prometedor. Só o 7% das empresas da mostra non aplica ningunha destas medidas

Atributos identificados co talento

- Oito de cada dez empresas (79,5%) identifican a actitude e a motivación como os principais indicadores do talento. Outros atributos destacados son a capacidade de traballo (48,1%), a creatividade e a capacidade para innovar (37,3%) e a experiencia laboral (35,1%).

A actitude ou motivación é o aspecto que maior porcentaxe de xestores identifican co talento en todos os segmentos, se ben é citado polo 66,7% do sector industrial cando nos restantes supera o 78%. A capacidade de traballo como expresión do talento é máis citada nas empresas comerciais (65,9% mentres que no caso das TIC baixa ata o 31,7%). As do sector TIC son con claridade as máis destacadas na mención da creatividade ou capacidade para innovar (68,3%, mentres no resto dos sectores non pasa do 33,3%, baixando ata o 20,5% no comercio), non en van á innovación é unha calidade definitoria do sector.

EMPLOYER BRANDING

- O 98,4% dos entrevistados cre que ter unha boa Employer Branding é importante para atraer o mellor talento. O 96,7% das empresas participantes na enquisa consideran que trasladan unha imaxe de empregadora boa ou moi boa.
- Entre os factores que os enquisados consideran clave para acadar a súa boa *Employer Branding* destaca o clima laboral (67%), as políticas de flexibilidade e conciliación (47,6%), a política retributiva (42,7%), o plan de formación (42,2%) e a carreira profesional (34,6%). En termos comparados cabe sinalar que a carreira profesional é o factor máis citado no Barómetro DCH mentres que entre as empresas da área de Compostela figura en quinto lugar.

As empresas do sector TIC presentan datos por riba da media nos cinco factores principais mentres as empresas do sector industrial presentan datos inferiores á media en catro destes factores (está por riba na carreira profesional). O mesmo acontece co comercio (no seu caso supera lixeiramente a media no clima laboral). En función do tamaño da empresa as empresas de menor volume de facturación destacan o seu clima laboral e as súas políticas de flexibilidade e conciliación, mentres as de maior facturación e volume de traballadores basean a súa boa imaxe como empregadoras en maior medida na oferta dun plan de formación e o desenvolvemento dunha carreira profesional.

- As accións máis habituais entre as empresas estudadas para mellorar a súa imaxe como empregadora son manter informados aos candidatos en cada fase dos procesos selectivos de persoal (67%), accións en RRSS (64,9%) e a RSC (62,2%). As demais posibles accións rexistran porcentaxes notablemente inferiores, situándose por debaixo do 32%.
- En xeral a porcentaxe de uso destas accións é maior nas empresas do sector TIC e nas de maior volume de asalariados.

RECLUTAMENTO E SELECCIÓN DE PERSOAL

- O 76,8% das empresas estudadas dispoñen de criterios específicos para a definición e avaliación das competencias dos candidatos a recrutar. A determinación destes criterios é outra medida na que se destaca o sector TIC, e é máis frecuente nas empresas máis grandes en termos de facturación e en número de empregados.
- Só o 36,2% contan cun programa *On-Boarding* / Inmersión para facilitar a integración na organización e no traballo dos candidatos seleccionados. Este é outro indicador no que destacan as empresas TIC (56,1%) e as de maior facturación (72,7%) e volume de empregados (55,2%).

- O 84,3% recoñecen a dificultade no seu sector para atraer e reter a profesionais con talento. Este dato evidencia e xustifica que a xestión do talento debería ter unha importancia estratéxica e decisiva para as empresas composteláns.
- Esta dificultade afecta en maior medida á provisión de postos directivos (68,1%) e intermedios (69,7% que á provisión de postos base (50,8%)
- As empresas participantes no estudo declararon ter tido 3.897 vacantes ao longo do último ano. O 84,4% desas vacantes corresponderon a postos base, porcentaxe que se reduce ao 14% en relación cos postos intermedios e que baixa ata o 1,6% no caso dos postos directivos.
- Obsérvase unha media de candidaturas por vacante tamén moi desigual segundo o tipo de posto: unha media de 4,94 candidaturas por cada vacante de directivo, 61,58 candidaturas por cada vacante de posto intermedio e 96,86 candidaturas para cada vacante de posto base.

A análise segmentada mostra que en todos os segmentos analizados canto máis elevado é o posto a desempeñar menor é o número de vacantes, e, menor é tamén o número medio de candidaturas recibidas por vacante.

FONTES DE RECRUTAMENTO

- Os contactos persoais e a promoción interna son as canles de recrutamento empregadas por maior número de empresas da área de Compostela (89,2% e 83,8%, respectivamente). Destaca tamén o número das que utilizaron canles como as candidaturas espontáneas (78,9%), portal web de emprego (72,4%), centros de formación (70,8%), Redes Sociais (66,5%) e empresas de selección (60%).
- En canto á frecuencia de uso, a os contactos persoais son a canle de recrutamento máis habitual para prover postos directivos e postos base, e ocupa a segunda posición no caso dos intermedios, onde a máis usada é a promoción interna, moi habitual tamén nos postos directivos.

Unha visión de conxunto permite comprobar como nos tres tipos de postos destacan os contactos persoais (en primeiro ou en segundo lugar nos tres), pero tamén mostra como os portais web de emprego, as candidaturas espontáneas ou o SEPE son notablemente máis empregadas para cubrir postos base que postos directivos, mentres o recurso a empresas de selección e a cazatalentos prodúcese en maior medida á hora de recrutar postos directivos.

- Entre as empresas da área de Compostela que empregan as RRSS para a procura de talento LinkedIn é, con diferenza, a rede social máis empregada (93%). As demais redes presentan porcentaxes moi inferiores, como o 35,1% de Facebook, o 15,8% Twitter, o 14% Instagram e o 9,6% Youtube).
- LinkedIn é a máis empregada nos tres niveis, pero úsase con maior frecuencia para recrutar postos directivos (2,16) e intermedios (2,19) que para postos base (1,5). Facebook é a segunda máis usada, en especial para postos base (1,11) pero tamén, aínda que en menor medida, para intermedios (0,77) e directivos (0,5).

- O 72,4% das empresas que utilizan as RRSS para recrutar non utilizan ningún servizo Premium desas redes. Entre as que si o fan, a máis utilizada é LinkedIn Premium (91,2% das que empregan servizos Premium, o 25,2% do total das que empregan as redes para recrutar). Facebook Ads fica a moita distancia da versión de pago de LinkedIn, pois non pasa do 8,8% (2,4% das que usan as RRSS para recrutar). O emprego de destes servizos Premium é máis habitual entre as empresas TIC (56,8%, fronte ao 13% do comercio ou ao 17,9% da industria), e canto maior e o volume de persoal.
- Os usos máis habituais das RRSS no proceso de recrutamento entre as empresas de Compostela e a súa área de influencia son a publicación de ofertas (80,5%) e a recepción de solicitudes de emprego (66,7%). Outros usos destacados son a comunicación cos candidatos (43,9%) ou a comprobación da veracidade dos CV dos candidatos (40,7%). Todos os usos analizados recollen maiores porcentaxes entre as empresas TIC.
- A metade das empresas que empregan as RRSS para o recrutamento consultan os perfís dos candidatos antes de proceder á selección, entre as empresas TIC esta porcentaxe acada o 75,7%.
- Nos perfís dos candidatos nas RRSS as informacións que resultan de maior interese para os contratadores son as que describen a traxectoria profesional dos candidatos (81,3%) e as súas habilidades ou aptitudes (72,4%). O terceiro factor de atracción máis citado, as recomendacións de terceiros, fica a moita distancia porcentual dos dous principais (31,7%).

RETENCIÓN DO TALENTO

- As empresas da mostra teñen unha media do 78,89% do seu persoal vinculado por contrato indefinido e o 90,07% en réxime de xornada completa.

Por sector de actividade o que ofrece maior porcentaxe de postos indefinidos é o das TIC (no que é indefinido unha media do 88,5% do persoal, fronte ao 76,03% da industria. A media de traballadores indefinidos é maior canto menor é volume persoal e de facturación da empresa.

- A finalización de contratos temporais é a principal causa das desvinculacións de persoal declaradas polas empresas do estudo (46,5%) o que presupón unha baixa non voluntaria do traballador e unhas condicións de pouca estabilidade no emprego perdido. A desvinculación voluntaria do propio traballador é a segunda causa máis habitual (34,6%) e o despido a terceira (13,3%). A razón menos habitual é a finalización da vida laboral (5,7%), pese a ser a máis desexable, por expresar unha perfecta retención do talento por parte da empresa.

As desvinculacións por finalización de contrato son maioritarias na meirande parte dos segmentos da táboa de cruces, salvo no caso das empresas sector TIC, as que facturaron entre 5 e 14,9 millóns de euros e as que teñen menos de 20 empregados. Nestes segmentos foi maior o peso porcentual das desvinculacións voluntarias por parte do traballador, o que evidencia unha maior dificultade para reter o potencial talento nestes segmentos.

- Entre as prácticas máis habituais para mellorar a capacidade de retención do talento destacan as dirixidas a mellorar a conciliación traballo-familia (83,8%), o empoderamento do persoal (82,2%) e os incentivos retributivos por obxectivos ou proxectos (74,6%).

POLÍTICA RETRIBUTIVA

- Os incrementos salariais e a remuneración variable son as medidas retributivas máis habituais para a retención do talento nas empresas da mostra (aplican o 87,6% e o 70,3%, respectivamente). Xa a moita distancia, outras medidas relativamente habituais son o complemento ata o 100% do salario en caso de baixa médica (43,2%) e o pago de transporte e restauración (42,2%). O emprego dos diversos incentivos retributivos presenta notables diferenzas en función dos distintos sectores e tamaño das empresas.
- Entre as empresas que aplican unha retribución variable, as áreas máis habitualmente afectadas por dita medida son Marketing / Comercial (59,7%), Dirección (56,6%) e, a boa distancia, Operacións (34,1%) . a análise comparada pon de relevo que as empresas composteláns aínda teñen un longo camiño a percorrer neste eido, pois o 100% das grandes empresas españolas participantes no Barómetro DCH contaban con retribución variable nas cinco áreas analizadas.

CONCILIACIÓN DA VIDA LABORAL E PERSOAL

- O horario flexible e os permisos non retribuídos para temas persoais son as medidas máis aplicadas a prol da conciliación da vida laboral e persoal polas empresas da mostra (67,6% e 55,7%). Tamén destaca a aplicación da xornada intensiva adiantando a hora de saída (49,2%), a xornada de verán (48,1%) e o teletraballo (30,3%). As empresas do sector TIC son tamén neste ámbito as que presentan as maiores porcentaxes de uso das diferentes medidas analizadas.
- Nas empresas con horario flexible emprégano unha media do 49,16% dos seus traballadores (77,35% no caso das TIC) e nas que aplican o teletraballo utilízaos unha media do 27,29% do persoal.

FORMACIÓN CONTINUA

- O 96,2% das empresas da mostra ofrecen formación continua aos seus empregados. A modalidade máis habitual é a formación externa (83,8%) se ben tamén ofrecen formación interna en aula o 59,5%; formación in situ, de colegas e managers o 51,9%; E-Learning o 42,7%; e Mentoring o 10,8%.

A formación externa é a modalidade máis habitual en todos os segmentos, polo xeral con valores por riba do 80%. Cabe destacar a súa aplicación na industria (97,4%), superando tamén o 90% nos dous tramos superiores de facturación, e nas de maior número de traballadores.

- A decisión corresponde unicamente ao profesional só no 9,2% das empresas estudadas, sendo moi superior a porcentaxe de empresas nas que a decisión recae conxuntamente entre o traballador e a propia organización. (48,1%), polo que o traballador decide ou participa na decisión da formación a recibir no 57,3% das empresas da mostra.

DESENVOLVEMENTO DA CARREIRA PROFESIONAL

- Priorizar a promoción interna é a práctica de desenvolvemento da carreira profesional máis habitual nas empresas estudadas (72,4%). Xa máis de 20 puntos sitúase a aplicación de sistemas de promoción interna que permitan aos empregados coñecer as oportunidades das que dispoñen par a o ascenso na empresa (50,3%). A menos estendida das prácticas deste apartado é o deseño e aplicación de plans de carreira para os empregados, pois só declaran esta medida o 27,6% das empresas da mostra.

CLIMA LABORAL

- A práctica máis habitual en materia de clima laboral é o establecemento de mecanismos de participación do persoal na toma de decisións (82,2%). Moito menos frecuente é a xestión autónoma de proxectos / que o traballador dirixa o proxecto no que traballa (47%) ou a medición do nivel de satisfacción dos empregados a través de enquisas de clima laboral (42,7%).
- O contacto persoal directo e a celebración de reunións periódicas son os mecanismos máis habituais de comunicación interna das empresas estudadas (88,1% e 74,6%, respectivamente). As demais medidas sinaladas son aplicadas por non máis do 30% das empresas. Pecha a listaxe a existencia de tan só os mecanismos de comunicación interna legalmente impostos, como os representantes sindicais, os comités de empresa... (13,5%).

AUTOVALORACIÓN XERAL DO TALENTO

- O 77,8% das empresas estudadas autovaloran como boa ou moi boa a súa capacidade de atracción do talento, porcentaxe que se eleva ao 89,2% ao considerar a capacidade de retención ou a de desenvolvemento. Hai que apuntar, por tanto, que o 20,5% das empresas recoñecen unha mala ou moi mala capacidade de atracción, porcentaxe que sinala unha importante área de mellora, especialmente se temos en conta que nesta enquisa participaron as empresas que en principio deberían ter un maior grado de desenvolvemento dos procesos de xestión de talento en Compostela e a súa área de influencia.

Na atracción do talento os segmentos que, pese a amosar unha resposta positiva elevada, teñen aínda unha marxe significativa de mellora no terreo da capacidade de atracción son as do sector comercial, as que facturan menos de 2 millóns de euros, e as que non chegan a 20 traballadores.

- Entre os principais factores dunha boa ou moi boa capacidade de retención destaca a política de conciliación da vida laboral e familiar posta en marcha pola empresa (55,2%). Outras razóns destacadas entre as empresas que afirman contar cunha boa ou moi boa capacidade de retención son o seu plan formativo para o desenrolo da carreira profesional (38,8%), a súa aposta pola innovación (35,2%), e o feito de que ofrecen verdadeiras posibilidades para o desenrolo da carreira profesional (31,5%). As porcentaxes recollidas entre as empresas TIC volven a destacar en todos os factores.

- Entre as empresas que recoñecen unha mala ou moi mala capacidade de atracción e retención as causas máis sinaladas son a falta de profesionais co perfil requirido para os postos a cubrir e as expectativas salariais dos posibles candidatos (39,1% e 32,6%, respectivamente). O 19,6% sinala as excesivas expectativas en materia de condicións de traballo e o 10,8% as excesivas expectativas en relación coa estabilidade laboral.
- Os motivos estritamente persoais son a principal razón para que os traballadores abandonen voluntariamente as empresas analizadas (62,7%), pero trátase dunha razón excesivamente xenérica, que ben podería agochar outros motivos ofrecidos como opción de resposta pero que as empresas descoñecen, por falta de seguimento das desvinculacións. A segunda razón máis citada é a retributiva (20%) e a terceira fai referencia á mala relación entre o traballador que abandona a empresa e outras persoas da organización (12,4%), o que en certa medida alude a un mal clima laboral. Outros motivos sobre os que claramente pode incidir unha boa xestión do talento son a inexistencia dun plan de retención do talento (9,2%), as dificultades para a conciliación da vida familiar e laboral (7%) ou que a empresa non ofrezca posibilidades reais de ascenso e desenvolvemento da carreira profesional (5,9%).

XIII.2. Ficha técnica

- **Ámbito:** Concello de Santiago de Compostela e concellos da súa área de influencia económica
- **Universo:** Empresas con presenza en Compostela e a súa área de influencia que no anterior exercicio económico facturasen 1 millón ou máis de euros, e que contasen con, cando menos, 15 empregados/as.
- **Tamaño:** 185 entrevistas.
- **Tipo de enquisa:** Entrevistas telefónicas asistidas por ordenador (Sistema CATI) complementadas con envíos por correo electrónico.
- **Método de mostraxe:** Aleatorio simple.
- **Erro mostral:** Para un nivel de confianza de 95,5% (dous sigmas), e $p=q$, o erro é de $\pm 5,81\%$ para o conxunto de Galicia.
- **Data de realización:** Do 16 de decembro de 2019 ao 28 de febreiro de 2020.

XIII.3. Cuestionario

Nome Entidade:	
Teléfono/s contacto:	
Nome interlocutor:	
Correo electrónico:	
Concello:	



O Concello de Santiago ven de pór en marcha o Centro de Excelencia Tecnolóxica, Emprego e Coñecemento (CEXTEC) coa finalidade de desenvolver proxectos ligados ao talento e o emprego na cidade.

Unha das primeiras accións do CEXTEC é a creación dun observatorio da xestión do talento na zona. Partindo da premisa de que o que non se mide non se pode mellorar, este observatorio ten como obxectivo obter unha diagnose do estado actual da xestión do talento en Compostela e a súa área metropolitana, pero tamén recoller información sobre as percepcións, as preocupacións, actitudes, opinións, demandas ou propostas dos principais responsables da contratación na zona. Para máis información sobre o proxecto pode visitar a web: www.cextec.com.

Agradecemos de antemán o seu compromiso formando parte desta Rede de Excelencia e participando neste primeiro estudo do observatorio. Garantimos o absoluto anonimato e segredo das súas respostas no máis estrito cumprimento da normativa vixente sobre tratamento de datos.

Contamos coa súa axuda, imprescindible para converter Santiago de Compostela na capital do talento

1. Para comezar podería dicirme si na súa empresa a xestión do talento é...?

- Un elemento clave do éxito empresarial..... 1
- Un factor importante pero no fundamental..... 2
- Non é un dos aspectos importantes na nosa política de empresa.. 3

2. Das seguintes áreas da xestión dos recursos humanos, cales diría Vde. que son as dúas prioritarias para a súa empresa? (RESPOSTA MÚLTIPLE, MÁX. 2 RESP.)

- Comunicación interna..... 1
- Formación..... 2
- Atracción de talento..... 3
- Retención de talento..... 4
- Política salarial..... 5
- Compensacións e beneficios..... 6
- Responsabilidade social corporativa..... 7
- Desenvolvemento / plan de carreira..... 8
- Outra:..... 9

3. Na súa empresa a xestión do talento é competencia dun órgano específico, unha competencia máis do departamento de Recursos Humanos ou unha tarefa transversal na que participa a Dirección e outras áreas da empresa?

- Competencia dun órgano específico dedicado á xestión do talento..... 1
- Competencia do departamento de Recursos Humanos..... 2
- Unha tarefa transversal con participación da dirección..... 3

4. Que tarefas realiza a súa empresa para atraer / reter e desenvolver o talento dos empregados? (RESP. MÚLTIPLE)

- Ningunha..... 1
- Iniciamos plans de carreira para os empregados máis prometedores..... 2
- Ofrecemos programas de formación externa / interna específicos relacionados co rendemento dos empregados..... 3
- Ofrecemos unha mellor retribución vinculada a postos específicos..... 4
- Ofrecemos unha retribución flexible vinculada a obxectivos marcados para cada empregado..... 5
- Dispoñemos dun plan de promoción máis rápido para os empregados máis prometedores..... 6
- Impulsamos medidas de conciliación da vida familiar e laboral..... 7

5. En relación co orzamento dedicado actualmente á xestión do talento na súa empresa, Vde. considera que...

- É o adecuado..... 1
- Deberíanse asignar máis recursos..... 2
- Deberíanse asignar menos recursos..... 3

6. Cales das seguintes características dun traballador identifica principalmente Vde. co talento? (RESP. MÚLTIPLE, MÁX. 3 RESP.)

- Formación en centros de prestixio..... 1
- Amplitude da formación (número de titulacións, etc.)..... 2
- Experiencia laboral (empresas nas que traballou, traballos que realizou...)..... 3
- Dominio de idiomas..... 4
- Capacidade de traballo..... 5
- Creatividade, capacidade para innovar..... 6
- Actitude, motivación..... 7
- Ambición, desexo de prosperar ou promocionar na empresa..... 8
- Contribución ao clima laboral ou a un ambiente motivador..... 9
- Capacidade de liderazgo..... 10
- Outras. Indicar:..... 96

EMPLOYER BRANDING

7. Cre Vde. que é importante ter unha boa imaxe de empregadora para atraer o mellor talento?

- Si..... 1
- Non..... 2

8. E, pensando na súa empresa, como diría Vde. que é a súa imaxe como empregadora?

- Moi boa..... 1
- Boa..... 2
- Mala..... 3
- Moi mala..... 4

9. Cales son os factores que considera Vde. que fan á súa empresa atractiva para traballar? (RESP. MÚLTIPLE)

- Política retributiva..... 1
- Plan de formación..... 2
- Carreira profesional (promoción, ascensos...)..... 3
- Clima laboral..... 4
- Políticas de flexibilidade e conciliación..... 5
- Políticas de diversidade e de xénero..... 6
- Políticas de inclusión e discapacidade..... 7
- Outros factores. Indicar:..... 8

10.- Que accións realiza para mellorar a súa imaxe como empresa empregadora?¶

	Siª	Nunca
Accións en Redes Sociaisª	1ª	2ª
Responsabilidade Social Corporativaª	1ª	2ª
Avallase o xeito no que viven os candidatos a experiencia nos procesos de selecciónª	1ª	2ª
Mantense informados aos candidatos en cada fase dos procesos selectivosª	1ª	2ª
Investíganse as opinións ou comentarios dos candidatos nas RRSSª	1ª	2ª
Publícanse datos ou informes sobre a xestión do talento na empresaª	1ª	2ª
Outra/s. Indicar: ¶	1ª	2ª

.....RECLUTAMENTO E SELECCIÓN.....¶

11.- Existe na súa empresa algún criterio para a definición e avaliación das competencias dos candidatos a recrutar?¶

- Si.....→1¶
- Non.....→2¶

12.- Dispón a empresa de Programas On Boarding/ Inmersión para os empregados?¶

- Si.....→1¶
- Non.....→2¶

13.- Con cal das seguintes frases está Vde. máis de acordo?¶

- No noso sector hai moito persoal cualificado e é fácil ¶ atopar xente para os postos que buscamos.....→1¶
- No noso sector hai moita competencia para atraer e ¶ reter á xente con talento.....→2¶

14.- Ata que punto lle custa á súa empresa atopar profesionais cualificados para os seguintes tipos de postos?¶

POSTOS:ª	Nada difícilª	Pouco difícilª	Bastante difícilª	Moi difícilª
Directivosª	1ª	2ª	3ª	4ª
Intermediosª	1ª	2ª	3ª	4ª
Baseª	1ª	2ª	3ª	4ª

15.- Cantas vacantes cubriu a súa empresa no pasado ano?¶

POSTOSª	Nª aprox.ª
Directivosªvacantesª
Intermediosªvacantesª
Baseªvacantesª

16.- E cal foi a media aproximada de candidaturas que recibiu por cada vacantes?¶

POSTOSª	Nª aprox.ª
Directivosªcandidaturas por vacantesª
Intermediosªcandidaturas por vacantesª
Baseªcandidaturas por vacantesª

..... Salto de columna.....

17.- Con que frecuencia adoita empregar cada unha das seguintes fontes para o recrutamento de POSTOS DIRECTIVOS?¶

DIRECTIVOSª	Nunca	Poucas vecesª	Bastantes vecesª	Sempre/ Case sempreª
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Contactos persoaisª	1ª	2ª	3ª	4ª
Candidaturas espontáneasª	1ª	2ª	3ª	4ª
Redes Sociaisª	1ª	2ª	3ª	4ª
Promoción internaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Web corporativaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de empregoª	1ª	2ª	3ª	4ª
Centros de formaciónª	1ª	2ª	3ª	4ª
Empresas de selecciónª	1ª	2ª	3ª	4ª
Foros e feiras de empregoª	1ª	2ª	3ª	4ª
Anuncios na prensaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Cazatalentos / headhuntersª	1ª	2ª	3ª	4ª

18.- E no recrutamento para POSTOS INTERMEDIOS, con que frecuencia adoita empregar cada unha desas fontes?¶

INTERMEDIOSª	Nunca	Poucas vecesª	Bastantes vecesª	Sempre/ Case sempreª
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Contactos persoaisª	1ª	2ª	3ª	4ª
Candidaturas espontáneasª	1ª	2ª	3ª	4ª
Redes Sociaisª	1ª	2ª	3ª	4ª
Promoción internaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Web corporativaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de empregoª	1ª	2ª	3ª	4ª
Centros de formaciónª	1ª	2ª	3ª	4ª
Empresas de selecciónª	1ª	2ª	3ª	4ª
Foros e feiras de empregoª	1ª	2ª	3ª	4ª
Anuncios na prensaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Cazatalentos / headhuntersª	1ª	2ª	3ª	4ª

19.- Do mesmo xeito, con que frecuencia adoita empregar cada unha desas seguintes fontes para o recrutamento de POSTOS BASE?¶

BASEª	Nunca	Poucas vecesª	Bastantes vecesª	Sempre/ Case sempreª
Portal web de emprego (Infojobs, infoempleo...)ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Contactos persoaisª	1ª	2ª	3ª	4ª
Candidaturas espontáneasª	1ª	2ª	3ª	4ª
Redes Sociaisª	1ª	2ª	3ª	4ª
Promoción internaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Web corporativaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Axencia Local de Emprego, SEPE e/ou demais servizos públicos de empregoª	1ª	2ª	3ª	4ª
Centros de formaciónª	1ª	2ª	3ª	4ª
Empresas de selecciónª	1ª	2ª	3ª	4ª
Foros e feiras de empregoª	1ª	2ª	3ª	4ª
Anuncios na prensaª	1ª	2ª	3ª	4ª
Cazatalentos / headhuntersª	1ª	2ª	3ª	4ª

(SE NA PREGUNTA 17 INDICOU ALGUNHA FRECUENCIA DE USO DAS REDES SOCIAIS –CÓDS. 2, 3 ou 4-)

20. Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS DIRECTIVOS?

DIRECTIVOS				
	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre
LinkedIn	1	2	3	4
Facebook	1	2	3	4
Twitter	1	2	3	4
Instagram	1	2	3	4
Youtube	1	2	3	4
Outras. Indicar:	1	2	3	4

(SE NA PREGUNTA 18 INDICOU ALGUNHA FRECUENCIA DE USO DAS REDES SOCIAIS –CÓDS. 2, 3 ou 4-)

21. Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS INTERMEDIOS?

INTERMEDIOS				
	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre
LinkedIn	1	2	3	4
Facebook	1	2	3	4
Twitter	1	2	3	4
Instagram	1	2	3	4
Youtube	1	2	3	4
Outras. Indicar:	1	2	3	4

(SE NA PREGUNTA 19 INDICOU ALGUNHA FRECUENCIA DE USO DAS REDES SOCIAIS –CÓDS. 2, 3 ou 4-)

22. Con que frecuencia emprega cada unha das seguintes Redes Sociais para recrutar POSTOS BASE?

BASE				
	Nunca	Poucas veces	Bastantes veces	Sempre / Case sempre
LinkedIn	1	2	3	4
Facebook	1	2	3	4
Twitter	1	2	3	4
Instagram	1	2	3	4
Youtube	1	2	3	4
Outras. Indicar:	1	2	3	4

(SE INDICOU ALGUNHA FRECUENCIA DE USO DAS REDES SOCIAIS NAS PREGUNTAS 17, 18 ou 19 –CÓDS. 2, 3 ou 4-)

23. Utiliza a súa empresa algún servizo Premium ou de pago para realizar atracción e captación de talento en Redes Sociais? Se é así, que RRSS? (RESP. MULTIPLE)

-Non.....	1
-Si, en LinkedIn Premium.....	2
-Si, en Facebook Ads.....	3
-Si, en Google Ads.....	4
-Si, en Twitter Ads.....	5

24. Que tipo de estratexia de recrutamento desenvolve a súa empresa nas RRSS? (RESP. MÚLTIPLE)

-Publicación de ofertas.....	1
-Comunicación cos candidatos.....	2
-Recepción de solicitudes de emprego.....	3
-Búsqueda de candidatos pasivos.....	4
-Comprobación da veracidade dos CV dos candidatos.....	5
-Employes Branding.....	6
-Creación de "comunidade de talento".....	7
-Outras/ Indicar:.....	8

25. Que é o que máis atrae a súa atención nos perfís dos candidatos?

-A traxectoria profesional.....	1
-As habilidades / aptitudes específicas.....	2
-A forma de expresarse do candidato.....	3
-Os exemplos do seu traballo.....	4
-As fotografías do candidato.....	5
-As recomendacións de terceiros.....	6
-Os contactos en común.....	7
-Número de contactos / seguidores nas Redes Sociais.....	8
-Outras. Indicar:.....	96

26. Antes de seleccionar candidatos, consulta os seus perfís nas Redes Sociais?

-Si.....	1
-Non.....	2

..... RETENCIÓN DO TALENTO

27. Falando agora xa non da atracción senón da retención do talento, do total de empregados que tivo a empresa ao longo do pasado ano, que porcentaxe supuxo cada un dos seguintes grupos?

- Traballadores con contratos indefinidos.....	100	(%)
- Traballadores con contratos a tempo completo.....		(%)

28. No último ano, cantos traballadores se desvincularon desta empresa por cada un dos seguintes motivos?

- Finalización da vida laboral (xubilación).....	0	(Nº)
- Finalización de contrato.....	0	(Nº)
- Despido.....	0	(Nº)
- Desvinculación voluntaria.....	0	(Nº)

29. Falemos agora de posibles prácticas para mellorar a satisfacción dos traballadores e lograr unha mellor xestión do talento na empresa. Para cada unha delas, gustaríame que me dixese se a súa empresa a practica ou non.

	Si	Non
Equilibrio traballo-familia	1	2
Incentivos retributivos por obxectivos ou proxectos	1	2
Espazo de traballo máis agradable e desestruturado (salas para leer, ximnasios...)	1	2
Desenvolvemento de plans de carreira	1	2
Empoderamento aos empregados (participación nas tomas de decisións, etc.)	1	2

RETRIBUCIÓN

30. E cales desas prácticas relacionadas co sistema retributivo se realizan na súa empresa? (RESP. MÚLTIPLE)

	Si	Non
Incrementos salariais	1	2
Remuneración variable en función do rendemento (retribución por obxectivos, plus de produtividade...)	1	2
Plans de pensións	1	2
Seguros de saúde	1	2
Transporte ou restauración pagados	1	2
Compensacións por gardería	1	2
Complemento ata o 100% do salario en caso de baixa médica	1	2
Outros incentivos económicos. Indicar: _____	1	2

(SE A EMPRESA OFRECE RETRIBUCIÓN VARIABLE)

31. Que área/s da empresa conta/n cunha retribución variable, en función do rendemento? (RESP. MÚLTIPLE)

- Dirección..... 1
- Marketing / Comercial..... 2
- Informática..... 3
- Finanzas..... 4
- Operacións..... 5
- Outra/s. Indicar: _____ 8

CONCILIACIÓN

32. Cales desas prácticas relacionadas coa conciliación da vida familiar e laboral se realizan na súa empresa?

	Si	Non
Horario flexible de entrada e saída	1	2
Xornada intensiva, adiantando a hora de saída	1	2
Xornada de verán	1	2
Incremento do período vacacional	1	2
Opción do teletraballo	1	2
Servizo de gardería	1	2
Permisos non retribuídos para temas persoais	1	2
Aumento da extensión dos permisos de maternidade legalmente establecidos	1	2
Aumento da extensión dos permisos de paternidade legalmente establecidos	1	2
Outras medidas de conciliación. Indicar: _____	1	2

(SE A EMPRESA OFRECE UN HORARIO FLEXIBLE)

33. Que porcentaxe dos empregados dispón dun horario flexible?

-Indicar: _____ % dos traballadores

(SE A EMPRESA OFRECE A OPCIÓN DO TELETRABALLO)

34. Que porcentaxe dos empregados fai uso da opción do teletraballo?

-Indicar: _____ % dos traballadores

FORMACIÓN

35. Que posibilidades de formación continuada ofrece a súa empresa aos traballadores? (RESP. MÚLTIPLE)

- Formación externa..... 1
- Formación in situ (de colegas e managers)..... 2
- Formación interna (en aula)..... 3
- Mentoring..... 4
- E-Learning..... 5
- Outra. Indicar: _____ 6
- Ningunha..... 7

(SE A EMPRESA OFRECE FORMACIÓN CONTINUADA)

36. Que cursos elixe os cursos a realizar, o persoal ou a empresa?

- O persoal..... 1
- A empresa..... 2
- Outra resposta. Indicar: _____ 8

DESENVOLVEMENTO CARREIRA

37. Cales desas prácticas relacionadas co desenvolvemento da carreira profesional dos empregados se realizan na súa empresa?

	Si	Non
Deseño e aplicación de plans de carreira para os empregados	1	2
Sistema de promoción interna que permita aos empregados coñecer as oportunidades e ascenso existentes na empresa	1	2
Prioridade da promoción interna á hora de cubrir vacantes en postos intermedios ou directivos	1	2
Outras medidas de carreira profesional. Indicar: _____	1	2

CLIMA LABORAL

38. Realiza a súa empresa algunha das seguintes prácticas relacionadas co clima laboral?

	Si	Non
Medición do nivel de satisfacción dos empregados (enquisas de clima laboral)	1	2
Mecanismos de participación na toma de decisións (empoderamento)	1	2
Xestión autónoma de proxectos / Posibilidade de que o empregado dirixa o proxecto no que quere traballar	1	2
Outras medidas de clima laboral. Indicar: _____	1	2

39. Con que procedementos conta a súa empresa para facilitar a comunicación entre o persoal e a Dirección? (RESP. MÚLTIPLE)

- Só os mecanismos legais (representantes sindicais, comités de empresa.....)..... 1
- Reunións periódicas entre persoal e postos medios e/ou directivos..... 2
- Buzóns de queixas..... 3
- Charlas motivacionais..... 4
- Contacto persoal directo..... 5
- Outros. Indicar: _____ 8

40. E, en xeral, como valora Vde. a capacidade da súa empresa para atraer talento? E para retelo? E para desenvolverlo?

	Moi boa	Boa	Mala	Moi mala
Capacidade para atraer talento	1	2	3	4
Capacidade para reter talento	1	2	3	4
Capacidade para desenvolver talento	1	2	3	4

(SE RESPONDE "MALA" OU "MOI MALA" NA CAPACIDADE DE ATRACCIÓN OU NA CAPACIDADE DE RETENCIÓN)

41. A que atribúe Vde. esa dificultade da súa empresa para atraer ou para reter talento? (RESPOSTA MÚLTIPLE)

- Hai poucos profesionais dispoñibles co perfil requirido..... 1
- Os profesionais esperan mellor salario do que a empresa pode ofrecer..... 2
- Os profesionais esperan mellores condicións de traballo das que a empresa pode ofrecer..... 3
- Os solicitantes esperan máis estabilidade laboral da que se ofrece..... 4
- Outras razóns. Indicar: 8

(SE RESPONDE "BOA" OU "MOI BOA" NA CAPACIDADE DE RETENCIÓN)

42. E cales dos seguintes motivos cre Vde. que son os máis habituais para que un traballador da súa empresa prefira permanecer nela? (RESPOSTA ESPONTÁNEA E MÚLTIPLE, MÁX. 3 RESP.)

- Temos un bo plan de retención do talento na empresa..... 1
- A empresa ofrece unha boa política de conciliación da vida familiar e laboral..... 2
- Ofrecemos salarios máis elevados que a competencia..... 3
- A empresa ofrece un bo plan formativo para o desenvolvemento da carreira profesional..... 4
- A empresa ofrece verdadeiras posibilidades de promoción ou ascenso para o desenvolvemento da carreira profesional..... 5
- Pola situación económica actual da empresa..... 6
- A empresa aposta pola innovación, é punteira no seu sector e resulta moi competitiva..... 7
- O mercado (a competencia) non ofrece moitas posibilidades laborais na actualidade..... 8
- Motivos estritamente persoais..... 9
- Outras razóns: 96

43. Falemos agora dos motivos dos traballadores para abandonar voluntariamente a empresa. Cales dos seguintes motivos considera Vde. que inducen máis habitualmente aos traballadores da súa empresa a abandonala ou a cambiar para outra? (RESPOSTA ESPONTÁNEA E MÚLTIPLE, MÁX. 3 RESP.)

- Non hai un bo plan de retención do talento na empresa..... 1
- A empresa non ofrece unha verdadeira oportunidade e conciliación da vida familiar e laboral..... 2
- Os salarios e demais retribucións son insuficientes..... 3
- A empresa non ofrece un bo plan formativo para o desenvolvemento da carreira profesional..... 4
- A empresa non ofrece posibilidades reais de ascenso para o desenvolvemento da carreira profesional..... 5
- Pola situación económica actual da empresa..... 6
- A empresa non optou pola innovación, quedou obsoleta, é pouco competitiva..... 7
- Falta de espazo para a creatividade..... 8
- Falta de compromiso co empregado..... 9
- Unha mala relación con outras persoas..... 10
- Motivos estritamente persoais..... 11
- Outras razóns: 96

... PERFIL DO PERSOAL XESTOR DE TALENTO DA EMPRESA ...

44. Sexo do/a entrevistado/a.

- Home..... 1
- Muller..... 2

45. Idade do/a entrevistado/a.

- Ata 25 anos..... 1
- De 26 a 35 anos..... 2
- De 36 a 45 anos..... 3
- De 46 a 55 anos..... 4
- Máis de 55 anos..... 5

46. Cargo na empresa.

- Mando intermedio..... 1
- Director/a do Departamento..... 2
- Director/a da empresa..... 3
- Outro. Indicar: 4

47. Sector de actividade.

- Agricultura, gandaría, pesca..... 1
- Industria..... 2
- TIC..... 3
- Hostalería e turismo..... 4
- Comercio..... 5
- Outros servizos..... 6

48. Volume de facturación no 2018.

- Indicar: euros

49. Número total de empregados/as.

- Indicar: empregados/as

50. Concello no que ten a sede principal.

- Santiago..... 1
- Resto da A. Metropolitana..... 2
- Outros Concellos..... 3

Moitas grazas pola súa colaboración, que para nós é de grande utilidade.
Bo día / tarde.

