



## RECURSOS HUMANOS PARA LA ERA DIGITAL

**La Gran Recesión y las redes sociales han transformado el modo en que se ofrece y se busca empleo en una amplia variedad de sectores**

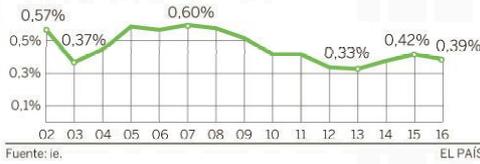
## TENDENCIAS

### Las Humanidades sí importan.

En la cuna de las empresas tecnológicas, Silicon Valley, empiezan a demandar filósofos, psicólogos y sociólogos para ayudar en la interpretación de los datos que generan los negocios digitales. Los estudiantes de Humanidades, que históricamente han sufrido altas tasas de desempleo, podrían ayudar en la toma de decisiones, y aportar más ética a los negocios.

### Inversión en recursos humanos

% del presupuesto que la empresa dedica



### PARO JUVENIL

# 46%

### La segunda tasa más alta de la UE.

Solo por detrás de Grecia. España es el país que tiene más menores de 25 años desempleados. La insuficiente formación y la precariedad laboral atentan a los jóvenes.

# LA TECNOLOGÍA Y LA CRISIS REDIBUJAN EL EMPLEO

**En un clima de incertidumbre laboral, las empresas están llamadas a cambiar sus políticas de recursos humanos. Ganan peso las demandas de los trabajadores sobre conciliación y flexibilidad**

POR BELÉN KAYSER

La empresa ha dejado de ser la segunda casa de los trabajadores. En medio de un clima de incertidumbre e inestabilidad en el mercado laboral, los departamentos y consultoras de recursos humanos se afanan por vender la imagen de compañías que pelean por captar y retener talento. Su discurso, sin embargo, no sintoniza con todos los sectores y generaciones. La revolución digital trae de la mano nuevas profesiones que sí generan empleo de calidad. Desde la otra orilla, lo digital ayuda a todos por igual en la búsqueda de oportunidades. Una búsqueda que se vuelve global y sin intermediarios. El candidato debe ahora tejer y cuidar redes de contactos más amplias y ocuparse más que nunca de su reputación y de su identidad digital.

El salario sigue siendo la prioridad para los empleados —y ningún indicador señala que esto vaya a cambiar—, pero, al variar la coyuntura económica, también aparecen nuevas necesidades. Si el sueldo, según un observatorio de la consultora Manpower Group, importa al 68% de los trabajadores, el 54% también valora el tipo de trabajo, y el 47%, la flexibilidad horaria. España está por encima de la media global en estas preferencias. Vicenç Àlvarez, director general de estrategia de talento de la consultora, mantiene que todas las organizaciones “están llamadas a abandonar formas de trabajo obsoletas y a priorizar resultados por encima de horarios”. Jaime Asnai, director general de PageGroup, va un paso más allá y asegura que “las que no tengan en cuenta esos

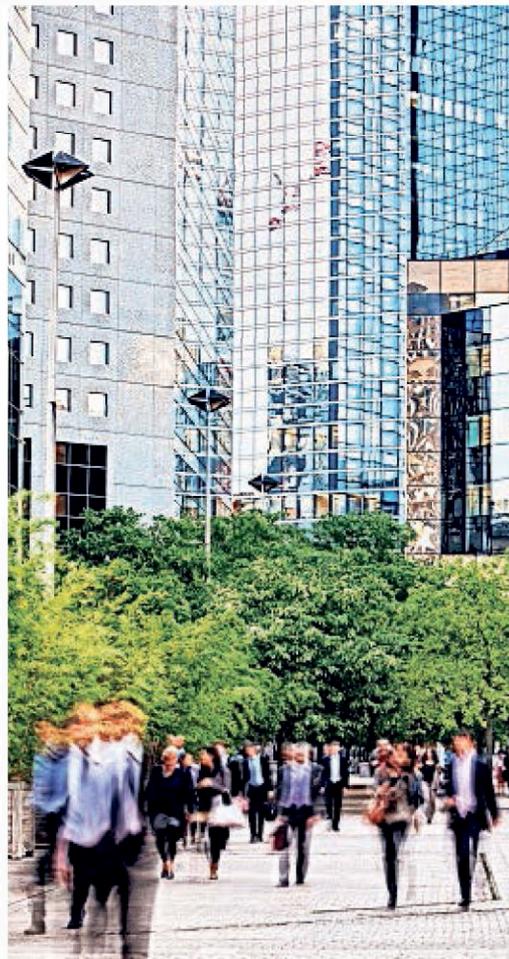
conceptos en su política pierden una gran ventaja respecto a su competencia”.

Estas variables, vinculadas al equilibrio entre la vida y el trabajo, son aplicables en las llamadas profesiones liberales. Como explica la escritora y experta en gestión y desarrollo de liderazgo Pilar Jericó, “los empleos de cualificación y remuneración inferior, especialmente en el sector terciario, con muchos jóvenes con estudios universitarios, están muy lejos de este discurso”. Jericó recuerda que existen “colectivos muy vulnerables por su edad y cada vez más personal externo con turnos imposibles”. “Hablar de talento es muy bonito”, defiende, “pero el discurso de las políticas de desarrollo es minoritario”.

En el segundo país con la segunda mayor tasa de desempleo juvenil de Europa —un 46%, por detrás de Grecia—, las nuevas políticas de recursos humanos proyectan una imagen de optimismo. Los jóvenes aprenden a nadar en la incertidumbre. Sólo así se entiende que la seguridad laboral importe solo al 34% de los menores de 24 años, mientras que es fundamental para

**El candidato debe ahora tejer y cuidar más que nunca sus contactos y su reputación**

**Las firmas están destinadas a priorizar los resultados por encima de los horarios**



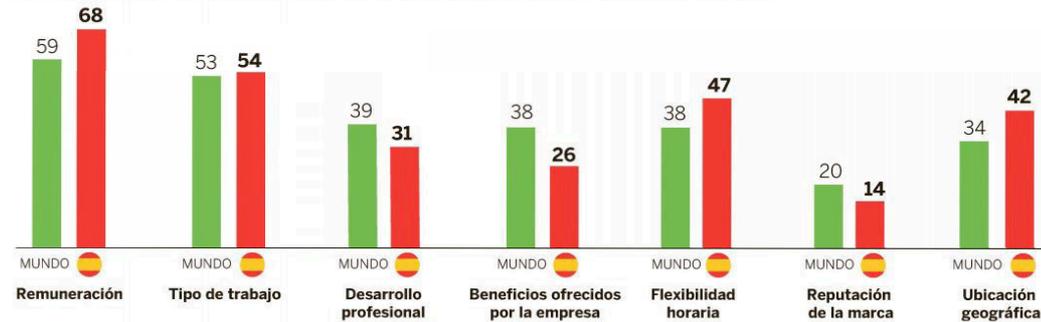
La revolución digital ha creado puestos bien remunerados. GETTY

los mayores de 45, según el último informe Randstad Employer Brand. También se sabe que el 27% de los menores de 25 años en activo está buscando otro trabajo. La media europea, según Randstad, está en el 9%. A pesar de esto, se les achaca que “no tienen constancia, les cuesta encontrar motivación o no se quedan más de cinco años en un mismo empleo”. Cristina Shima, especialista en programas de orientación para el empleo, reconoce las dificultades de esta generación para conseguir trabajo y un sueldo aceptable, pero es más optimista. “Aunque es cierto que muchas empresas se aprovechan de estos jóvenes, pueden mejorar sus condiciones aportando valor, haciendo visible su trabajo y comprometiéndose con la empresa como si fuera suya”.

A las generaciones que han sufrido despidos y han visto empeorar su situación y seguridad laboral, los expertos en recursos humanos les recetan formación. “La seguridad de estar al día, de conocer todas las herramientas nuevas a su alcance, les coloca en mejor posición”, apunta Asnai. Hay una franja de edad que aún está lejos de digitalizar su vida laboral. Según el informe sobre empleo y digitalización publicado por Randstad en diciembre, el 62% de los trabajadores de más de 45 años está preocupado por su carencia de habilidades digitales. Shima asegura que este colectivo “presenta cierta falta de capacidad de aprendizaje e inflexibilidad”. El directivo de PageGroup recomienda que “aunque los trabajos que se les ofrezcan sean de menor rango y salario, los acepten. Les perjudica esperar en el paro una oferta buena

## La información más valorada por los candidatos a una empresa

Porcentaje de los factores más relevantes a la hora de tomar decisiones profesionales. Media mundial y España.



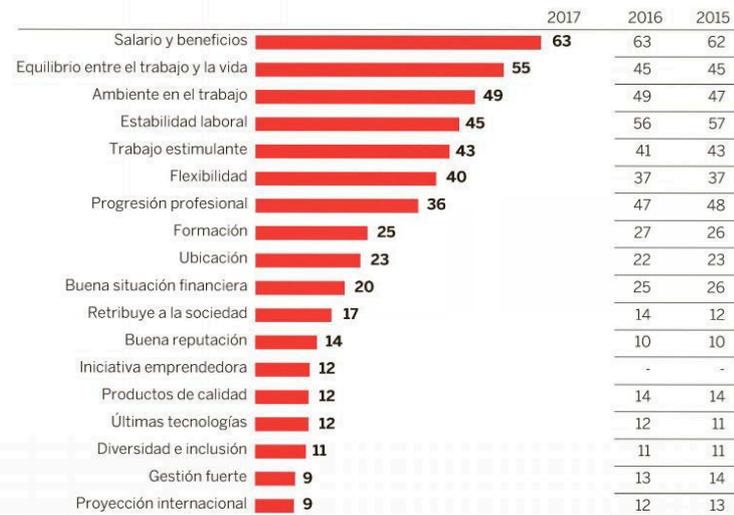
## Preferencias de flexibilidad horaria

Porcentaje de los aspectos más importantes considerados por los candidatos en torno a la flexibilidad de horarios en la empresa. Media mundial y España.



## Lo que los empleados potenciales españoles quieren

Elementos más importantes al elegir un empleador  
En %



Fuente: Randstad.

## Percepción que el candidato tiene de la empresa



ro viento a favor. Y aunque para las generaciones de más de 45 años su entrada en estas redes es más lenta, les compensa. "Su agenda de contactos lleva activa desde hace décadas, es valiosísima", apunta Shima; "les ayudará a trabajar su reputación y ganar en confianza, porque les cuesta reconocer su pérdida de estatus, pero si consiguen entrevistas, la edad no es un problema".

Si en años anteriores el empleado pedía tener "un trabajo interesante", ahora prima que sea "estimulante". Es la preferencia del 43% de los encuestados por Randstad. Otros intangibles que valoran los empleados son, según Amber Wigmore, directora de Talent & Careers de IE, "sentirse valorado, ver que sus opiniones cuentan para la estrategia". Por eso empieza a hablarse del trabajo por objetivos, que, expone Álvaro, "cumple mejor con las expectativas". Jericó recuerda que esta filosofía de trabajo ya está inventada, "es la forma de trabajar de los directivos que tienen retribuciones variables en el sueldo". Pero ella confía en que funcionará aplicada al resto de la plantilla. "Es mejor esto que el trabajo por horas, es desmotivante que te paguen solo por estar". Aunque parece un escenario improbable hoy por hoy, "Dile a tu jefe que ya has acabado y que te vas, no se lo va a tomar bien, a los jefes les gusta ver a su gente sentada aunque no hagan nada", añade Jericó.

## Trabajador desinformado

El principal cambio al que se enfrenta la gestión de equipos es que los trabajos no son para toda la vida. A esta inseguridad se suma la falta de transparencia de las empresas, que desde hace poco se preocupan más por construir una imagen de marca que genere pertenencia y suavice el descontento generalizado. De ahí la responsabilidad social corporativa, los blogs y redes sociales propios y las jornadas de convivencia. Sin embargo, aún están lejos de la transparencia que demandan los empleados. Para ManpowerGroup, "vivimos en la era del candidato bien informado". Así se titula su último informe. En él, España destaca como el país donde los trabajadores conocen mejor la imagen de marca de su empresa —un 32% frente al 28% mundial— y en cambio, en comparación con el resto de países, suspende, entre otras cosas, en la transparencia de la remuneración. Si el 44% de los empleados del resto de países tiene información sobre el salario ofertado antes de la entrevista, en España esta cifra se queda en el 23%.

Internet es el nuevo lugar de encuentro de empresas y trabajadores, que comparten sus perfiles en línea. Allí se opina, se sigue a contactos de interés y se construye una red sólida. Ya no se necesitan intermediarios para esta función. Tampoco es que

como la que tenían; mejor aceptar un trabajo y desde ahí buscar otro", explica. Instituciones formativas como ICEM, ISDI o The Valley ofrecen recursos para actualizar las habilidades digitales de este colectivo.

Las empresas afrontan otro reto estos días: la *intergeneracionalidad*. Al menos, en eso insisten los departamentos de recursos humanos. Muchos expertos aseguran, no obstante, que el problema no está en lidiar con distintas generaciones con motivaciones distintas. "No tienen problemas para compartir conocimiento", apunta Jericó, "es que

el momento económico llena las plantillas de gente que trabaja mano a mano o por encima de otros con mejores condiciones y más estabilidad. Conviven autónomos con empleados temporales y directivos que ya no aportan mucho, pero a los que no se les despide; esto vicia el ambiente laboral". Según el informe de Randstad, el clima de trabajo preocupa al 49% de los empleados españoles, que lo valoran por encima de la estabilidad.

Esta semana se anunciaba una subida en la cifra de desempleados, pero la contratación aumentó un 4,5% más respecto al

Los expertos en recursos humanos recomiendan formación, tanto a nuevos como a veteranos

Casi la mitad de los españoles valora más el ambiente de trabajo que la estabilidad

mismo periodo de 2016. Confirma Álvaro que "se detectan rotaciones más altas en bastantes empresas". Según Randstad, electrónica, tecnología, sanidad y deporte fueron las áreas donde más puestos se demandaron en septiembre. "Se abren nuevas posibilidades para los que se quedaron estancados", confía su director general de Estrategia. Sin embargo, muchos de estos oficios requieren una formación que tiene solo una pequeña parte de la sociedad. Actualizar conocimientos y crear redes nuevas a través de portales como LinkedIn parece clave para aprovechar un lige-

Viene de la página 3

han desaparecido, de hecho se sirven de las mismas herramientas de búsqueda aunque en versiones de pago. InfoJobs, LinkedIn o aplicaciones móviles como Job Today, CornerJob, beWanted o JobandTalent permiten el acceso a las ofertas de trabajo para todo tipo de perfiles y salarios. Además, y aunque esto se aplica especialmente en el mundo *startup* y de negocios digitales, funcionan bien las plataformas de encuentro alrededor de intereses comunes como Meetup y las sesiones para autónomos y de relaciones profesionales. Tanto a candidatos como a empleadores les preocupa cuidar y ampliar sus redes y construir una sólida huella digital, o sea, el rastro que se deja en Internet, tanto lo personal como lo puramente profesional.

Las marcas llenan la Red de datos sobre la compañía como estrategia para seducir a candidatos y en un intento de ser transparentes. Pero en un mundo donde reinan las opiniones en línea, un candidato puede informarse sobre su futuro empleador a través de páginas donde son los propios trabajadores los que valoran a la empresa. Es el caso de Glassdoor.es, que, aunque no tiene mucha penetración en España, funciona muy bien a nivel global. Asnai confía en que este tipo de prácticas "construyan empresas más sanas". Para el director de recursos humanos Jerónimo Corral, con dos décadas de experiencia en dirección de personas, "esta nueva situación, nacida de Internet, obliga a las jerarquías a ser más planas y colaborativas".

### La cultura de los nuevos

Si hay un segmento que responde a este criterio de horizontalidad son las *startups*. Julio Braceli es responsable de recursos humanos en la aceleradora Demium. Las empresas emergentes, generalmente pequeñas, nacidas de una idea de negocio *online* o *ecommerce*, conquistan a sus trabajadores con estrategias de *marketing* emocional. "La oferta que se hace no deja de ser una promesa de éxito", explica Braceli. "Para venir aquí dan de lado proyectos estables, nosotros no podemos ofrecerles eso, pero sí ilusión, sentimiento de pertenencia al proyecto, conciliación, pero de verdad". Además de fomentar la transparencia y

**Webs como Glassdoor permiten a un candidato saber lo que dicen los empleados de su firma**

**El 70% del abandono laboral viene porque el jefe no hace partícipe del proyecto a la plantilla**



Cada día se incorporan más autónomos al mercado laboral. GETTY

romper las jerarquías, estas empresas alientan el trabajo en red. "La clave del éxito de nuestras redes de contactos está en el valor que damos a la reputación, funcionamos con estrategias de posicionamiento en Internet", explica Braceli. "La gente que te recomienda son como *links* (enlaces) cualificados, y si te recomienda alguien con buena reputación, tu perfil vale más".

Estos criterios, muy útiles para gran parte de los licenciados universitarios, funcionan mejor en el sector de IT (tecnologías de la información, sus siglas en inglés). Aunque muchos consideran que el sector vive una burbuja: la llamada "guerra del talento". Por eso, muchas compañías juegan hoy a disfrazarse de *startup* para reclutar personal de este sector. Las estructuras de estas compañías, lejos de ser ligeras y desenfadadas, son pesadas y lentas, y les cuesta resultar atractivas para determinadas generaciones. Además, están lejos de romper con las jerarquías. Braceli incide en los problemas que acarrea un mal liderazgo para los equipos. "El 70% del abandono laboral viene porque el jefe no hace partícipe al empleado ni le hace sentir que tenga un papel importante en la empresa", y añade que "casi todo viene de la incapacidad para comunicarse".

"Las *startups*, con un corto pasado en la mochila, tienen estructuras más ágiles, dinámicas o digitales", apunta Pilar Rojo,

### RECLUTADORES

#### ¿Cómo se busca el talento?

El 91% de las empresas españolas externaliza sus recursos humanos, según datos del Club de Benchmarking de RRHH del IE. De éstos, el 52% usa tanto Internet como empresas especializadas en reclutar personal. Éstas han sido las primeras en adaptarse a las nuevas preferencias de los candidatos, a los que captan "online" muchas veces. Además, Internet añade nuevos actores: LinkedIn y las "apps". Infojobs, con 20 años de edad, fue durante mucho tiempo el portal de ofertas de trabajo en línea más utilizado. LinkedIn, que puso por primera vez al candidato en el centro del proceso, le obligó a adaptarse. El 90% de las aplicaciones de búsqueda de empleo funciona a través de "app", "que consigue fidelizar mejor que un email", apunta Gonzalo Echeverría, de CornerJob. Así que la veterana Infojobs también tiene la suya. "Los procesos de selección y contratación son más ágiles así, con geolocalización, el candidato ve la oferta más rápido", asegura Juan Urdiales, de JobandTalent. La suya es, además, una empresa de trabajo temporal en línea. "Los candidatos tienen aquí sus nóminas", Jobtoday y

CornerJob nacieron como "apps". "Para las pymes es una maravilla poder chatear directamente con los candidatos", explica Echeverría. BeWanted —cuyo funcionamiento se parece a la aplicación de citas Tinder— se centra en el nicho universitario. Su algoritmo enlaza candidato y empresa "por empatía", cuenta el fundador, Juan Torroba. Y en el otro lado del tablero están los "headhunters". Mientras Adecco, Randstad, ManpowerGroup o PageGroup, abarcan todos los perfiles y categorías, hay empresas como Robert Walters, Wyser Amrop, Boyden o Hays, entre otras, donde "el trabajo temporal no llega al 1%", asegura Raúl Herrero Barriuso, directivo en Robert Walters. En España se externalizan los perfiles más cualificados y estas empresas se llevan un porcentaje del sueldo del candidato. "Del 16% al 22%, y hasta el 33% en posiciones más altas", revela Mauricio Jiménez Morón, directivo en Wyser. Estas empresas, lejos de ser competencia de LinkedIn, reman a favor con las licencias que ofrecen las cuentas premium. "Si se usan bien, los beneficios son enormes", explica Jaime Asnai, de PageGroup, "el acceso a la red social es inmediato, amplio, rápido, es un facilitador, nunca una amenaza".

profesora del IE y Directora del HR Center y Club de Benchmarking de RRHH. Para ella, "las organizaciones tienen que rediseñarse, alinear sus culturas a los cambios y entender los contratos psicológicos [los intangibles que prometen durante la selección]". Braceli, que antes de aterrizar en el mundo de las empresas tecnológicas pasó por multinacionales de distinto corte, asegura que "los empleadores, en general, entienden el trabajo por departamentos y por proyectos". Jericó advierte del riesgo que se corre al reducir todo a un enunciado. "Si tienes a personas trabajando sólo por proyectos en la empresa de toda la vida, lo único que les motivará es el dinero, y eso es peligroso, pierdes tu identidad, dejas de diferenciarte".

### Autoempleo

Estructuras horizontales, conciliación, cambio de cultura, reputación... Son los elementos que están cambiando el mercado laboral. Pero la realidad es que sólo el rentable sector de las tecnologías de la información, el único con trabajadores que aún pueden elegir, parece que encaja en este cambio. Las políticas estatales de empleo y las de las empresas parecen apuntar hacia un panorama distinto. En un mercado cada vez más copado por autónomos —cada día de este año se incorporaron a esta categoría 245 personas—, "las empresas, lejos de cambiar sus políticas, tensan



la cuerda para todos los que no pueden elegir, que son la mayoría", subraya Jericó.

Recuerda la escritora de libros sobre liderazgo y talento que no hay que olvidarse "de los autónomos y el personal temporal y mal pagado en profesiones de alta cualificación". Así que, "aunque se siga hablando de talento, que es muy bonito, tenemos un mercado enormemente polarizado que va a más. En el mismo grupo de amigos, del mismo colegio, con calificaciones y experiencia parecida, convivirán personas con un futuro seguro y buenos sueldos con empleados mal pagados a los que su empresa no valorará nunca".

En este nuevo mercado dual las empresas invierten en desarrollar estrategias de *marketing* que vendan los valores que creen que atraerán a sus candidatos y amortiguen la percepción real que existe sobre ellas. Consultoras como ManpowerGroup y otras empresas de la competencia diversifican sus servicios para asesorar a las empresas en este cambio de cultura y también a sus líderes. Juan Carlos Cubeiro, director de talento y miembro del Human Age Institute de ManpowerGroup, considera que las carreras de Humanidades podrán ayudar a conseguir mejores gestores. "Una persona podrá tener la mejor formación, una mente analítica, incisiva, pero sin empatía no será nunca un buen líder en este nuevo panorama de cambios".