

# informe internacional de tendencias en RRHH posiciones y salarios 2015



2015

España



 **randstad**

Trabajo Temporal | **Professionals** | Outsourcing | HR Solutions | Inhouse Services

# introducción



Aunque el contenido de esta publicación se ha elaborado con el máximo rigor, no puede responsabilizarse al editor de los errores u omisiones que pueda contener. De este documento no se deriva derecho alguno. El presente estudio ha sido realizado por ICMA Group, Bélgica.

## Estimado cliente:

Le damos la bienvenida al informe anual de Randstad sobre tendencias en materia de salario, beneficios sociales y entorno de trabajo.

Este informe proporciona una nueva percepción de las tendencias y desarrollos que afectan a su negocio. Los datos se han obtenido de organizaciones de múltiples sectores, y se han combinado con estadísticas salariales de los mercados y regiones geográficas en las que dichas organizaciones operan, para ofrecer así una perspectiva global e integrada de lo que está sucediendo en el ámbito laboral y de los Recursos Humanos en la actualidad.

Entre los meses de diciembre de 2014 y enero de 2015, nuestros consultores entrevistaron a 641 responsables de la toma de decisiones clave en las organizaciones y ejecutivos de Recursos Humanos en toda España. El informe analiza aspectos relacionados con el desarrollo macroeconómico, las estrategias de contratación, la retribución y los beneficios, así como las tendencias e innovaciones laborales.

Las empresas se enfrentan a multitud de cambios de manera cada vez más acelerada. Algunos son de carácter externo a la empresa, como los que afectan al actual entorno económico -incrementando su volatilidad- y al mercado de trabajo. Y aunque para las empresas es prioritario centrarse en su actividad principal, no deben desatender las tendencias en materia de Recursos Humanos. De hecho, un buen plan en este ámbito fortalecerá su posición en el mercado, le facilitará seguir teniendo éxito y aprovechar las oportunidades que se le presenten. Este informe le ayudará a tomar estas decisiones.

En Randstad seguimos proporcionándole el talento de gran calidad que necesita para impactar en los resultados de su organización y conducirlo a su éxito futuro. En nuestro negocio las relaciones son esenciales, por lo que expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que han participado en el estudio de este año.

Atentamente,

Rodrigo Martín,  
Presidente Ejecutivo Randstad España

# contenido



principales conclusiones

1

pág. 6

perfil empresa y participante

2

pág. 10

recursos humanos y sus retos

3

pág. 16

estrategias de selección y contratación

4

pág. 24

tendencias e innovación en el entorno laboral

5

pág. 32

impacto económico y perspectivas

6

pág. 40

salarios

7

pág. 48

# estructura del informe

## Principales conclusiones

síntesis de los principales hallazgos identificados.

## Perfil empresa y participante

aquí encontrará los detalles de las empresas que han participado en el estudio. Además, esta sección proporciona información detallada sobre los responsables de la toma de decisiones que han contestado a las preguntas.

## Recursos humanos y sus retos

en este capítulo se describen detalles relacionados con los desafíos presentes y futuros en materia de Recursos Humanos que enfrentarán las organizaciones. Además, se ofrece una descripción de cómo las organizaciones gestionan las situaciones de escasez de talento y qué tipo de beneficios ofrecen a sus empleados.

## Estrategias de selección y contratación

genera perspectiva sobre las fuentes y procesos utilizados para evaluar y seleccionar talento y muestra la predisposición de las organizaciones a contratar empleo indefinido y temporal. Asimismo, ilustra sobre las razones por las cuales las organizaciones pueden fallar a la hora de atraer a los mejores talentos.

## Tendencias e innovación en el entorno laboral

este capítulo trata sobre los cambios y tendencias en el entorno laboral y los procesos de contratación.

## Impacto económico y perspectivas

proporciona información sobre cómo la situación económica actual repercute en las iniciativas de contratación de las organizaciones y sus perspectivas futuras.

## Salarios

en esta sección se muestran los salarios mínimo, máximo y mediano de todas las posiciones estandarizadas en el cuestionario.

# principales conclusiones



## II. Recursos humanos y sus retos

Los tres desafíos más importantes en Recursos Humanos para el año 2015 en las organizaciones españolas son: aumentar el rendimiento y la productividad, conservar a los mejores profesionales y atraer a nuevos talentos para la próxima etapa de crecimiento. La mayoría de las organizaciones considera que su capacidad para hacer frente a esos desafíos es moderadamente alta.

En lo referido a los directivos, la gran mayoría de los participantes cree que serían capaces de adaptarse a las exigencias cambiantes del negocio, un aspecto muy priorizado en el seno de todas las organizaciones. Este hecho es indicativo de que las organizaciones españolas están muy afectadas por las situaciones cambiantes de mercado, incluso más que el año pasado.

Otro desafío importante en el ámbito de los Recursos Humanos en 2015 es el que supone enfrentarse al déficit de aptitudes. De hecho, el 27% de las organizaciones entrevistadas asume que tendrán que enfrentarse a este problema en el presente año. Con este fin, desarrollarán una oferta de programas de educación y formación para que sus empleados eliminen sus déficits de competencias. Otras medidas que se adoptarán para atraer y retener talento son las relacionadas con mejoras en las condiciones salariales y los beneficios, la contratación temporal y el outsourcing.

## III. Estrategias de selección y contratación

Los motivos principales por los que las organizaciones no consiguen atraer a los profesionales con más talento son los salarios poco competitivos, la falta de oportunidades profesionales o la existencia de estrategias ineficaces de contratación.

Para encontrar y contratar a los profesionales con talento, la mayoría de las organizaciones confía en las recomendaciones de sus empleados, aunque también en las webs de redes profesionales o en empresas especializadas en selección. Las redes profesionales son cada vez más utilizadas, lo que no sucede con las redes sociales, cuyo peso es marginal como métodos para detectar profesionales en España.

La rotación laboral en la mayoría de las organizaciones españolas es inferior al 5%. No obstante, en aproximadamente 1 de cada 10 organizaciones el grado de rotación es elevado, comprendido entre el 11% y el 25% de las plantillas. El nivel de rotación es más elevado entre aquellos empleados con más de 5 años de antigüedad, aunque en el último año está creciendo significativamente la rotación entre los trabajadores con una antigüedad reducida en las empresas.

La mitad de las organizaciones encuestadas está elaborando un plan para contratar más personal indefinido en 2015. En cuanto a los trabajadores temporales, la proporción es de un 41%. El departamento que acoge a la mayor proporción de las nuevas contrataciones indefinidas es el de Producción y Ventas.

Las prácticas más comunes en los procesos de contratación de las organizaciones españolas incluyen entrevistas curriculares, seguidas por entrevistas por las competencias y comprobaciones de referencias. Es menos frecuente la realización de pruebas a los candidatos.



#### **IV. Tendencias e innovación en entorno laboral**

Actualmente, el hecho de contar con diferentes generaciones en plantilla supone un gran desafío desde el punto de vista de la gestión de Recursos Humanos. En consecuencia, las organizaciones deben probar métodos de contratación diferentes (e innovadores), así como introducir políticas laborales específicas para cada generación con el fin de conseguir que todas estén motivadas y comprometidas a largo plazo. Aunque la mayoría de las organizaciones manifiesta no utilizar métodos innovadores de contratación, aquellas que sí recurren a ellos utilizan principalmente las redes profesionales y sociales para atraer a los profesionales con más talento.

Cuando hay que realizar cambios en el entorno laboral, las organizaciones españolas suelen llevarlos a cabo mediante la preparación, sobre todo de directivos y supervisores, aunque también fomentan una mentalidad y espíritu de “poder mejorar” entre sus trabajadores. La mayor parte de las organizaciones involucran a todos en estos cambios. Por consiguiente, podemos afirmar que un entorno de trabajo cambiante se ve influido y dirigido a través de todos los niveles de la organización.

Entre los cambios que muchas de las organizaciones encuestadas introdujeron en los últimos tres años figuran una mayor flexibilidad en el trabajo, así como la asignación de responsabilidades adicionales a puestos ya existentes. Además, una de cada cuatro empresas creó un ambiente de trabajo más agradable, u ofreció a sus empleados la posibilidad de trabajar desde casa. Los cambios en los métodos de trabajo exigen la remodelación de los procesos y capacidades.

Sólo el 31% de las organizaciones afirman que están preparadas para gestionar una plantilla con 3 generaciones. Estas empresas cuentan con políticas de recursos humanos específicas para cada generación de trabajadores. Un elemento común en las políticas de cada generación es la introducción de horarios de trabajo más flexibles, para que todos los empleados estén comprometidos. Los planes de desarrollo de la carrera profesional son también muy importantes en las políticas laborales para los trabajadores de las generaciones X e Y.

#### **V. Impacto económico y perspectivas**

El clima económico actual en España afecta de manera diferente a las organizaciones encuestadas. Mientras que para el 53% la situación ha mejorado respecto al año pasado, la valoración es la contraria para el 24% de las organizaciones.

Asimismo, la situación económica en España propició contrataciones en una proporción de organizaciones muy superior a la de aquellas en las que se produjeron despidos. Las contrataciones se concentraron en los departamentos de Ventas y de Contabilidad y Finanzas.

Aun así, las organizaciones españolas son bastante optimistas en general en cuanto al futuro. El 84% de las empresas esperan crecimiento en su volumen de ventas (ingresos) en el presente año. Y el 15% de las organizaciones prevé crecimientos que superarán el 11% en 2015.

#### **VI. Salarios**

Esta sección cubre los salarios anuales de los empleados que desempeñan un puesto en las 4 áreas principales de las organizaciones españolas: Finanzas, Ventas y marketing, Ingeniería e IT.

En una amplia variedad de categorías se observan crecimientos en el salario medio respecto a los reflejados en el informe de 2014.



“Las previsiones generales para 2015 son buenas en las organizaciones encuestadas. Una proporción elevada de organizaciones considera que no se enfrentará este año a un problema de déficit de aptitudes.”

# perfil de la empresa y del participante



Este informe muestra los resultados en España de todo tipo de organizaciones, desde las locales hasta las multinacionales, de diversos sectores.

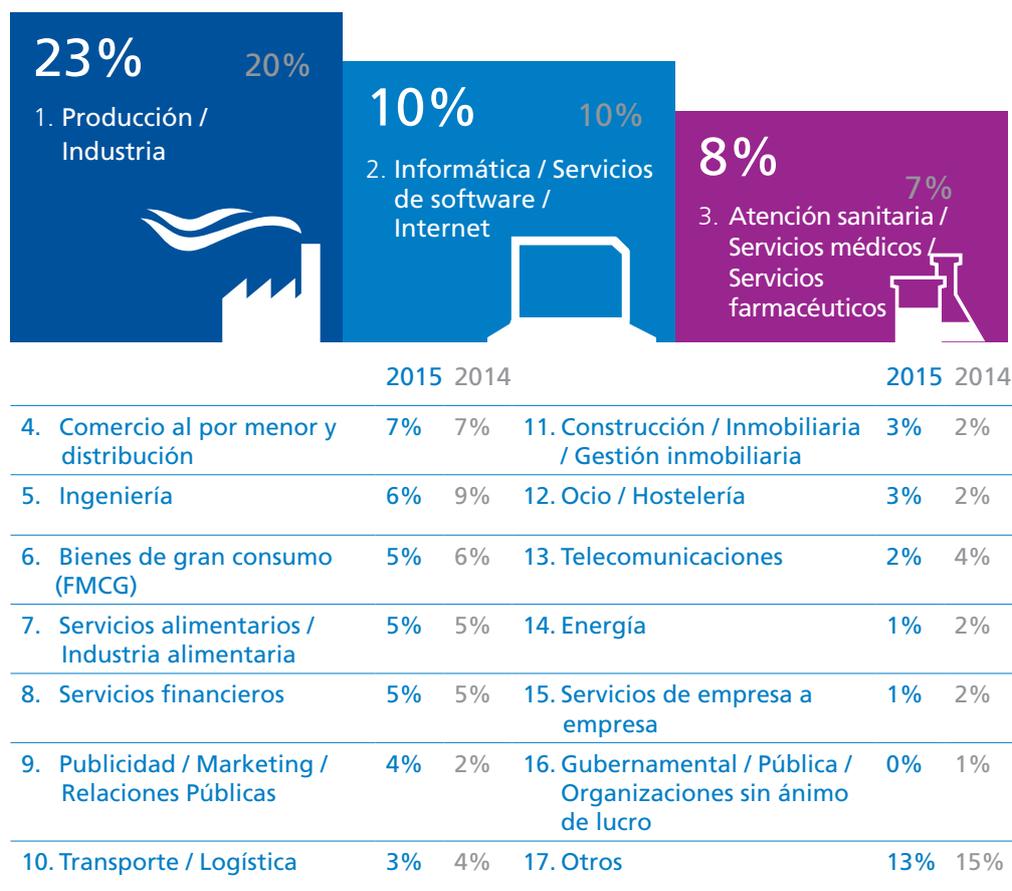
La mayor parte de los participantes del estudio son directivos o directores de departamento de RRHH.

# 2

### Perfil de la empresa

Esta sección presenta una perspectiva global de las organizaciones que participaron en el estudio. Proporciona información sobre el tamaño de la empresa, el sector en el que opera, el número de empleados de la organización y por departamentos.

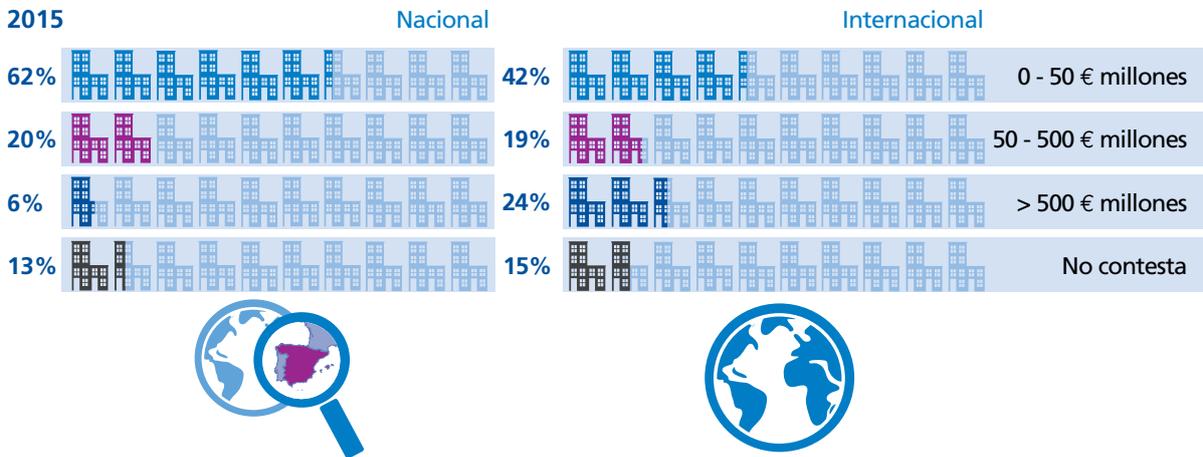
**Gráfico 2.1 ¿Qué sector describe mejor la actividad a la que se dedica su empresa?**



Tres sectores de actividad acumulan el 41% de la muestra de empresas encuestadas, mientras que el resto se encuentra muy repartido. El sector que concentra la mayor proporción de empresas encuestadas es el de Producción/Industria, con un 23% del total de las empresas, un ligero aumento en la representación de este sector en el conjunto de la muestra respecto al año anterior. A gran distancia, con un 10%, se encuentra el sector de Informática/Servicios de software/Internet, con un 10%, el mismo peso que el año anterior. Y el tercer sector con mayor número de empresas encuestadas es el de Atención sanitaria/Servicios médicos y Servicios farmacéuticos, con un 8%.



**Gráfico 2.2 Tamaño de la empresa en la muestra (ingresos por ventas)**



El 62% de las organizaciones encuestadas generan un volumen de negocios en España (ingresos por ventas) inferior a 50 millones de euros. En el otro extremo, sólo el 6% supera los 500 millones de facturación en España. Sin embargo, el 24% de las empresas tiene una facturación global superior a los 500 millones de euros en el mundo, por lo que estas últimas empresas son en su mayoría multinacionales que concentran su facturación fuera de España (gráfico 2.2).

En cuanto al número de empleados, el 40% de las empresas encuestadas tienen menos de 100 personas en plantilla, mientras que el 48% se sitúa en la horquilla comprendida entre 100 y 1.000 trabajadores. Por último, el 12% de las empresas de la muestra eran grandes organizaciones con más de 1.000 empleados.

En cuanto al tamaño de los diferentes departamentos (Finanzas y administración, IT, Ingeniería y Ventas y marketing) en las empresas encuestadas, los resultados apuntan a una dimensión reducida de los diferentes departamentos, puesto que en la mayoría de las organizaciones se trata de departamentos con 10 o menos empleados. En términos relativos, el mayor departamento suele ser el de Ventas y marketing. Es el único en el que en casi la quinta parte de las empresas encuestadas supera los 50 empleados. Aun así, en el 52% de los casos no supera las diez personas (gráfico 2.3).

**Gráfico 2.3 Número de trabajadores por departamento**

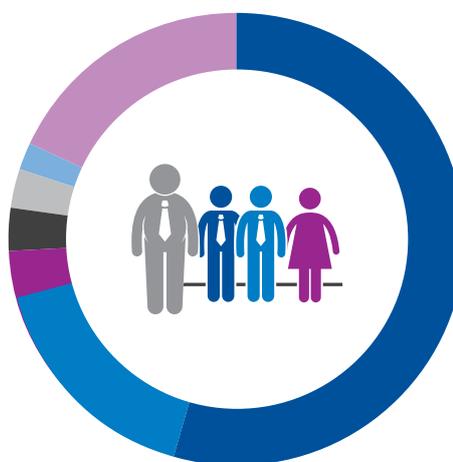
	<= 10 empleados	11-50 empleados	> 50 empleados	Departamento sin empleados
Finanzas y administración	65%	24%	5%	6%
IT y tecnologías	63%	13%	9%	15%
Ingeniería	42%	19%	13%	26%
Ventas y marketing	44%	29%	19%	8%

### Perfil del participante

En esta parte del capítulo se proporciona información descriptiva sobre los entrevistados. Se tiene en cuenta su departamento, puesto y el número de empleados a su cargo. Además, este capítulo proporciona información sobre cómo accedieron los encuestados a su puesto actual, cómo participan en los procesos de contratación y qué redes sociales siguen.

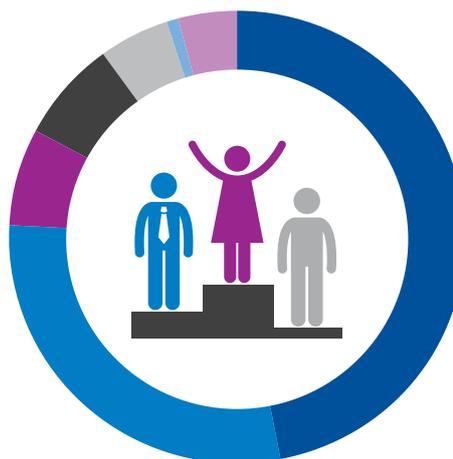
#### Gráfico 2.4 Departamento

Total	2015	2014
■ Recursos Humanos	55%	57%
■ Finanzas	11%	14%
■ Ventas / Marketing	9%	9%
■ Ingeniería	3%	3%
■ IT / Tecnologías	3%	2%
■ Operaciones	2%	ND
■ Otros	18%	15%



#### Gráfico 2.5 Nivel del cargo desempeñado

Total	2015	2014
■ Altos directivos	47%	45%
■ Directivos	29%	30%
■ Supervisores	7%	3%
■ Empleados	7%	10%
■ CEO / CFO / COO	5%	4%
■ Vicepresidentes	1%	1%
■ Otros	4%	5%

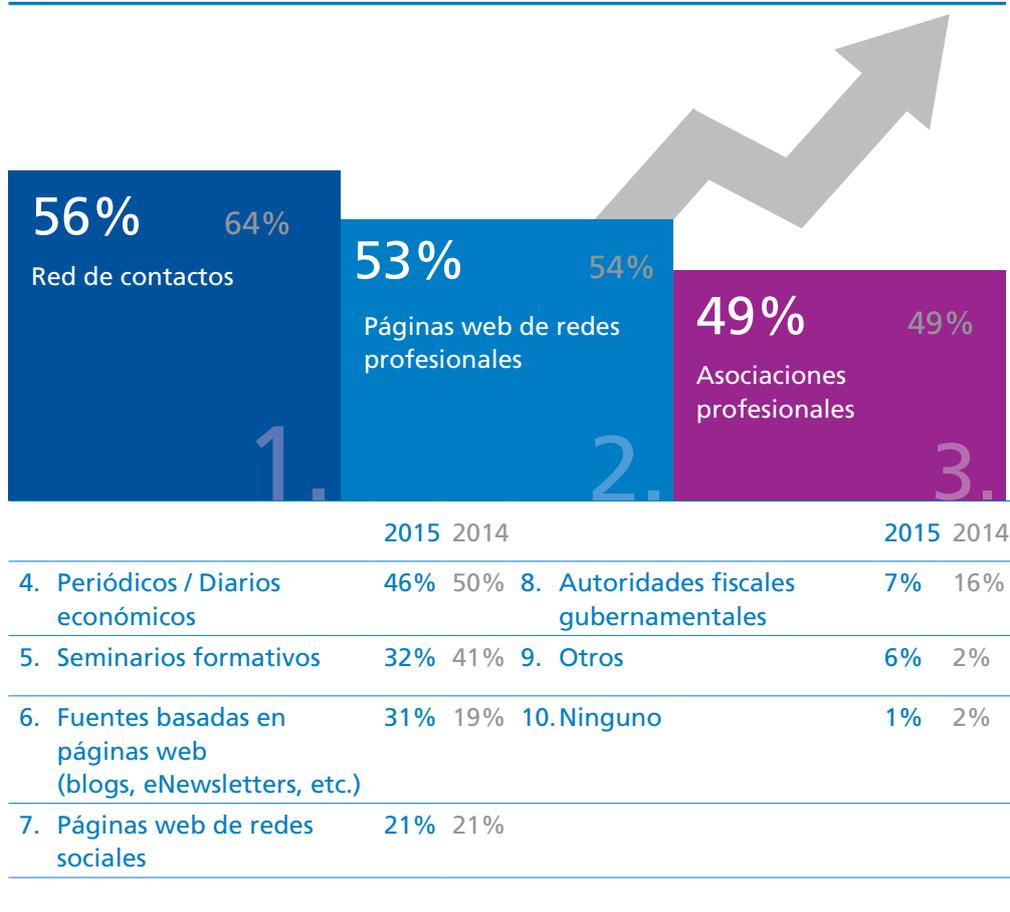


El gráfico 2.4 muestra que más de la mitad de los encuestados trabaja en el departamento de Recursos Humanos, y el 11% en el departamento de finanzas. Casi la mitad de los participantes son altos directivos, y casi uno de cada tres es "director del departamento", como muestra el gráfico 2.5.



Las personas encuestadas recurren como primera fuente de información para estar al tanto de las tendencias en su negocio a su red personal de contactos (en un 56% de los casos), frente a la segunda alternativa (no excluyente) de las webs de redes profesionales (53%). Es interesante destacar que la brecha entre ambas alternativas –sólo un 3%- se ha reducido en siete puntos respecto al año pasado. En tercer lugar, se recurre a las asociaciones profesionales (49%), seguidas muy de cerca por periódicos y diarios económicos (46%). A cierta distancia quedan ya alternativas como los seminarios formativos y otras fuentes de carácter generalista (páginas web, redes sociales y autoridades fiscales gubernamentales) (gráfico 2.6).

**Gráfico 2.6 Recursos más utilizados para estar informado de las tendencias en su negocio**





“Con frecuencia se usan redes convencionales, así como páginas web de redes profesionales para estar informado de las últimas tendencias de negocios en España.”

# Recursos Humanos y sus retos



# 3

"Los desafíos más importantes en Recursos Humanos para el año 2015 son aumentar el rendimiento, conservar a los profesionales más productivos y atraer el talento. Los líderes deberían ser capaces de adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado español."

Este capítulo presenta una perspectiva detallada de algunos de los desafíos de Recursos Humanos a los que hacen frente las empresas en el clima económico actual, como el déficit de aptitudes. Se tratarán diversos temas: ¿cuáles son las competencias de liderazgo más importantes para los directivos, qué beneficios son los que más se ofrecen a los empleados, cuáles son las razones más comunes de que los empleados dejen su empresa, y cómo los participantes harán frente al déficit de aptitudes en el futuro?

**Gráfico 3.1a Desafíos a los que se enfrentará su organización en 2015 en materia de Recursos Humanos**

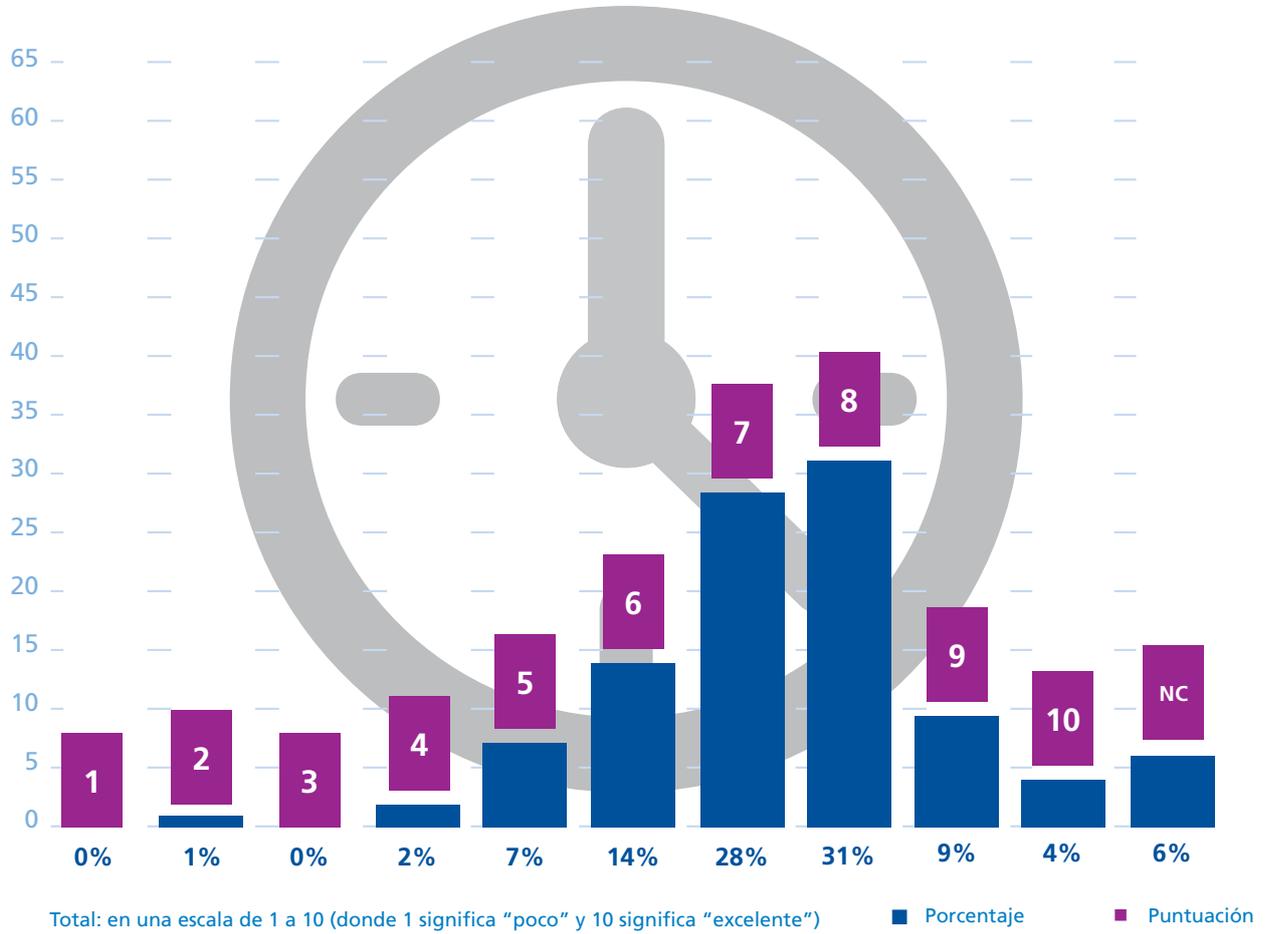
Total	Total		impacto					
			bajo		medio		alto	
Aumentar el rendimiento y la productividad	79%	82%	2%	3%	18%	21%	79%	76%
Retener a los profesionales más productivos	56%	66%	2%	5%	28%	29%	70%	66%
Atraer a los profesionales con talento en la próxima etapa de crecimiento	56%	63%	11%	14%	34%	33%	56%	53%
Crear líderes con talento	54%	64%	8%	9%	36%	41%	56%	50%
Gestionar programas de cambio internos	51%	59%	13%	18%	47%	42%	40%	40%
Gestionar las expectativas salariales	49%	60%	17%	21%	49%	53%	34%	26%
Evitar que los mejores profesionales con talento se vayan a la competencia	47%	59%	11%	10%	30%	32%	60%	58%
Mantener a los empleados bien informados	43%	58%	7%	12%	50%	48%	43%	40%
Gestionar el déficit de aptitudes	41%	54%	22%	25%	41%	42%	37%	33%
Crear y mantener un entorno de trabajo adecuado	29%	37%	2%	7%	42%	64%	57%	29%
Movilidad interna y externa	16%	ND	6%	ND	43%	ND	51%	ND
Otros	3%	1%						
Ninguna de las anteriores	2%	ND						

Los datos en gris corresponden a 2014, y el resto de colores a 2015

Los 3 desafíos más importantes en Recursos Humanos para el próximo año en las organizaciones españolas son: aumentar el rendimiento y la productividad, conservar a los profesionales más productivos y atraer al talento. Ha habido ligeros cambios de importancia si lo comparamos con el año pasado, pero en general las prioridades de Recursos Humanos son parecidas. Las organizaciones encuestadas valoran mucho estos desafíos, aunque un número ligeramente superior de participantes ha decidido dar una menor prioridad a atraer talento en la próxima etapa de crecimiento. Menos de la mitad de los participantes indicaron que la gestión de las expectativas salariales y el déficit de aptitudes no se encuentran entre las principales prioridades (gráfico 3.1a).



Gráfico 3.1b Capacidad de la empresa para lograr estos desafíos



Como muestra el gráfico 3.1b, la mayoría de las organizaciones considera que su capacidad para alcanzar estos desafíos de Recursos Humanos es alta. El 73% de los encuestados da una calificación de al menos un 7 a la capacidad de su empresa para afrontar los retos planteados. La mayoría se puntúan con un "notable" –el 59% de los encuestados asignan puntuaciones de 7 y 8-, pero un nada despreciable 13% se califican con un sobresaliente (9 o 10). Sólo un 3% considera que su organización suspende en la capacidad para afrontar los desafíos planteados.

Gráfico 3.2 Competencias de liderazgo más importantes para los directivos

	Total		impacto					
			bajo		medio		alto	
Adaptación a las exigencias cambiantes del negocio	97%	94%	2%	1%	25%	23%	73%	76%
Capacidad para motivar e inspirar a otras personas	96%	95%	2%	3%	24%	18%	74%	79%
Visión de futuro	95%	94%	3%	3%	39%	28%	58%	69%
Capacidad para innovar e impulsar la creatividad	95%	92%	7%	10%	41%	33%	52%	57%
Generar relaciones de confianza	94%	93%	2%	2%	36%	39%	62%	59%
Habilidades de análisis y resolución de problemas	92%	92%	1%	3%	31%	30%	69%	67%
Otros	4%	4%						

Los datos en gris corresponden a 2014, y el resto de colores a 2015

En cuanto a sus directivos, la gran mayoría de los participantes considera que deberían ser capaces de adaptarse a las exigencias cambiantes del negocio (una competencia de liderazgo identificada como necesaria por el 97% de los encuestados y que para el 73% de ellos tiene una importancia "alta"). Este hecho pone de manifiesto la percepción de que las organizaciones españolas están muy expuestas a las situaciones cambiantes del mercado. Las siguientes competencias de liderazgo más valoradas son la capacidad para motivar e inspirar a otras personas (96%), tener visión de futuro (95%) y contar con capacidad para innovar e impulsar la creatividad (95%).

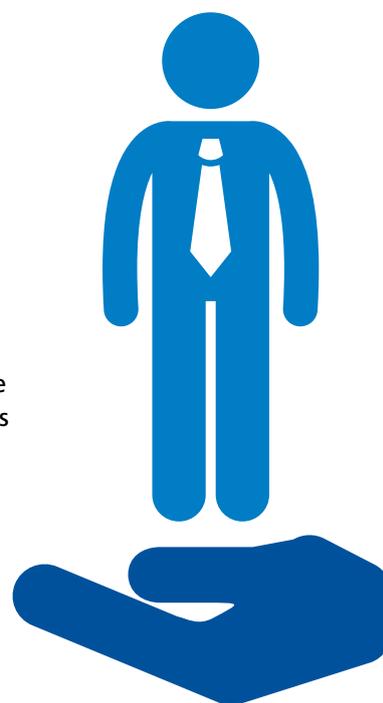




Gráfico 3.3a ¿Espera déficits de aptitudes en 2015?

	2015
■ Sí	27%
■ No	66%
■ No contesta	7%



Gráfico 3.3b ¿Cómo hará frente a los déficits de aptitudes en 2015?

Total	2015
■ Programas de educación y formación	57%
■ Mejora salarial o de los beneficios para retener y atraer a los profesionales con talento	39%
■ Aumento del uso de empresas de selección	33%
■ Mayores opciones de flexibilidad en el trabajo	21%
■ Contratación de más trabajadores temporales	19%
■ Subcontratación de funciones de negocio	19%
■ Contratación de talento de otros países	18%
■ Otros	8%



La mayoría de los encuestados no cree que en 2015 su organización vaya a verse afectada por la falta de trabajadores cualificados. Sólo el 27% de ellos supone que tendrá que enfrentarse en 2015 a déficits de aptitudes (gráfico 3.3a). Como consecuencia, es lógico que la gestión del déficit de aptitudes no se encuentre en los primeros puestos de la lista de prioridades de Recursos Humanos para el próximo año en la mayoría de organizaciones.

Los que esperan que haya déficit intentarán hacer frente al problema (gráfico 3.3b) mediante la oferta de programa de educación y formación (57%, frente al 52% en 2014), para que los empleados adquieran los conocimientos necesarios. Asimismo, el 39% está elaborando un plan para mejorar las políticas salariales y de beneficios para atraer y retener a los profesionales con talento. La inclinación a contratar trabajadores temporales (19% frente al 12% en 2014) o subcontratar funciones del negocio (19% frente al 13% en 2014) resultan alternativas cada vez más valoradas y utilizadas para hacer frente a la falta de trabajo cualificado en las organizaciones. Asimismo, se detecta una caída respecto a 2014 en la tendencia a importar talento (contratar a profesionales con talento de otros países).

Por otro lado, la mayor parte de las organizaciones españolas ofrece varios tipos de beneficios a sus empleados (gráfico 3.4), además de un salario competitivo (opción indicada por el 47% de los participantes). Los más comunes son los programas de formación (en el 66% de las organizaciones), de desarrollo de la carrera profesional (61%) y las opciones de flexibilidad en el trabajo (52%).

**Gráfico 3.4 Beneficios que ofrece su organización**

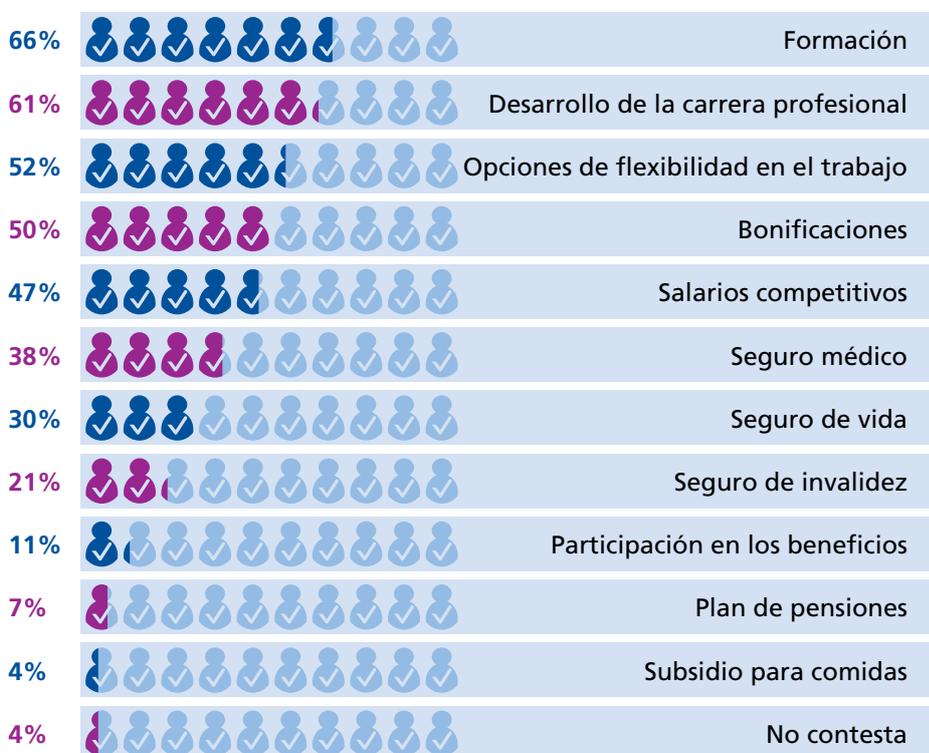
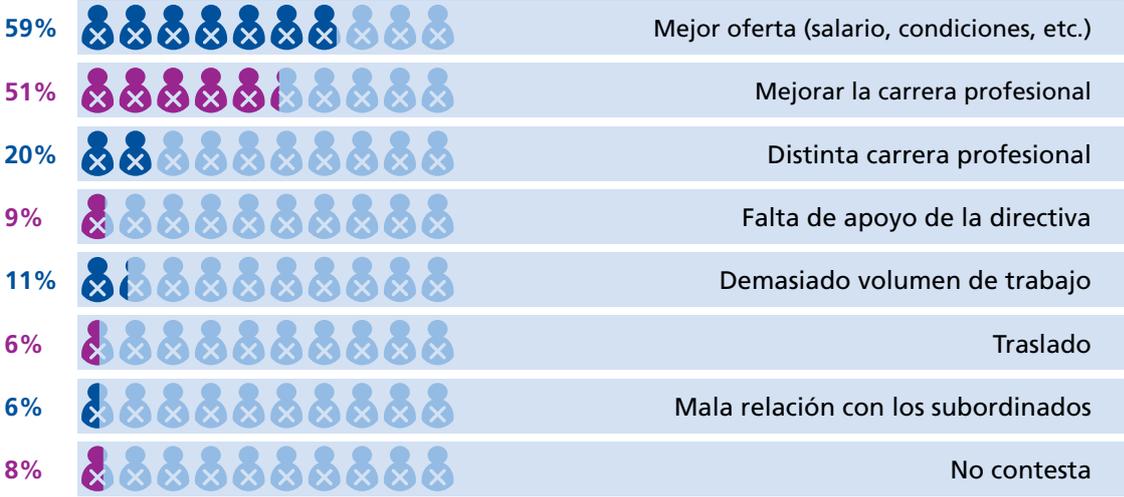




Gráfico 3.5 Razones principales para dejar la empresa



A pesar de los esfuerzos que se han llevado a cabo y de los beneficios que se ofrecen para conservar a los mejores, no siempre se consigue mantener a todos los empleados y se produce rotación laboral. En las organizaciones españolas analizadas, las principales razones por las que los empleados dejaban su empresa residían en el hecho de haber recibido una oferta mejor (59% de los casos). La segunda motivación en orden de importancia para dejar la empresa viene determinada por las mayores oportunidades en la nueva organización para mejorar la carrera profesional (51%). El tercer motivo, ya a mucha distancia (recogido en el 20% de los casos en los que se producen cambios), es el inicio de una nueva carrera profesional (gráfico 3.5).



“Tan sólo un pequeño porcentaje de los entrevistados cree que el déficit de aptitudes afectará a sus organizaciones. Tampoco se encuentra entre las primeras posiciones de la lista de prioridades de 2015 de la mayor parte de las organizaciones el hecho de hacer frente a este problema.”

# estrategias de selección y contratación

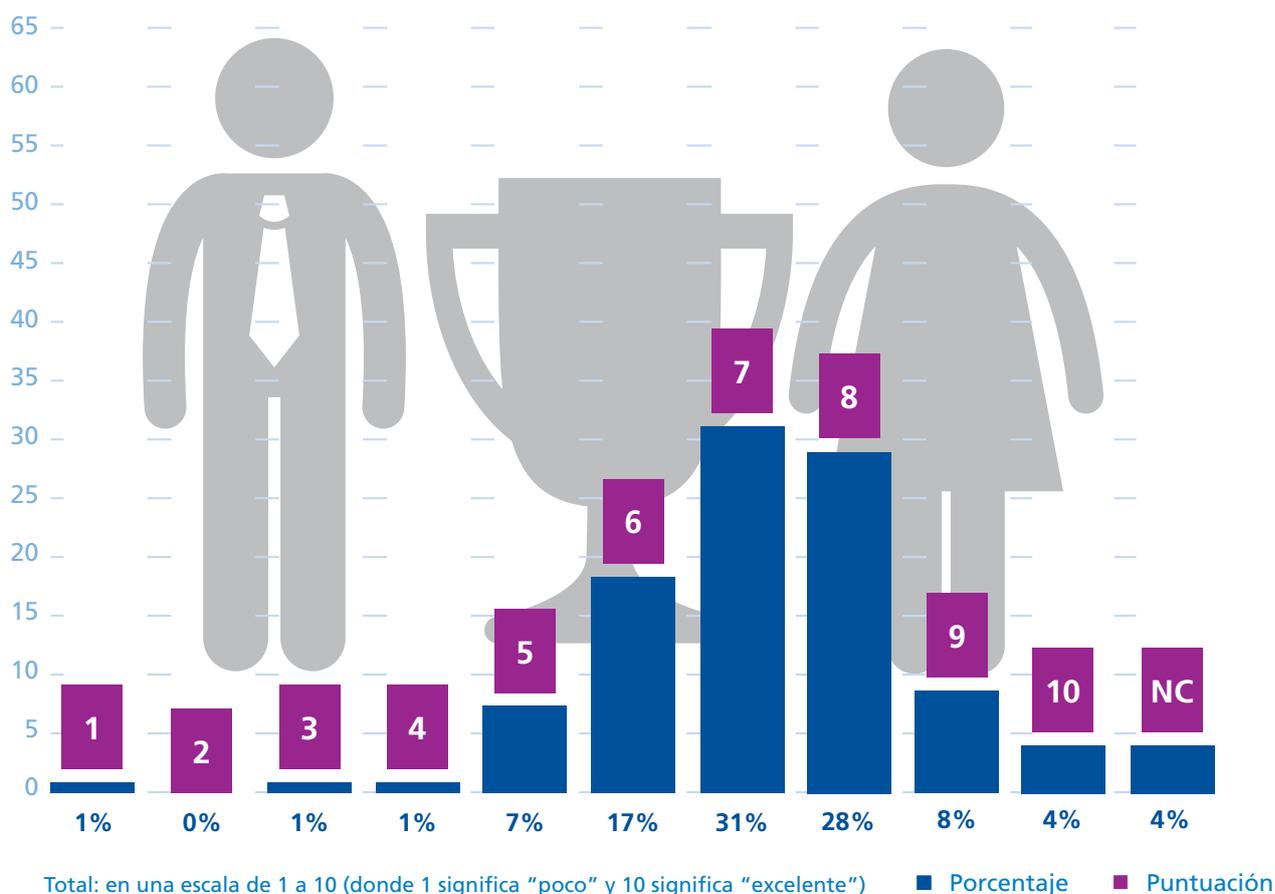


"En general, las organizaciones españolas fueron relativamente optimistas a la hora de evaluar su capacidad para atraer a los mejores. De hecho, la mitad están elaborando planes para atraer y contratar a más personal indefinido, sobre todo en los departamentos de Producción y Ventas."

Esta sección se centra en las formas que emplean las organizaciones para contratar y atraer a los profesionales con talento. Para ampliar el contexto se muestran detalles de las razones por las que las organizaciones no consiguen atraer al mejor talento y cómo consideran su rotación laboral. Se muestran previsiones sobre las intenciones de contratación futuras de las organizaciones y las prácticas más importantes que se llevan a cabo en los procesos de contratación.

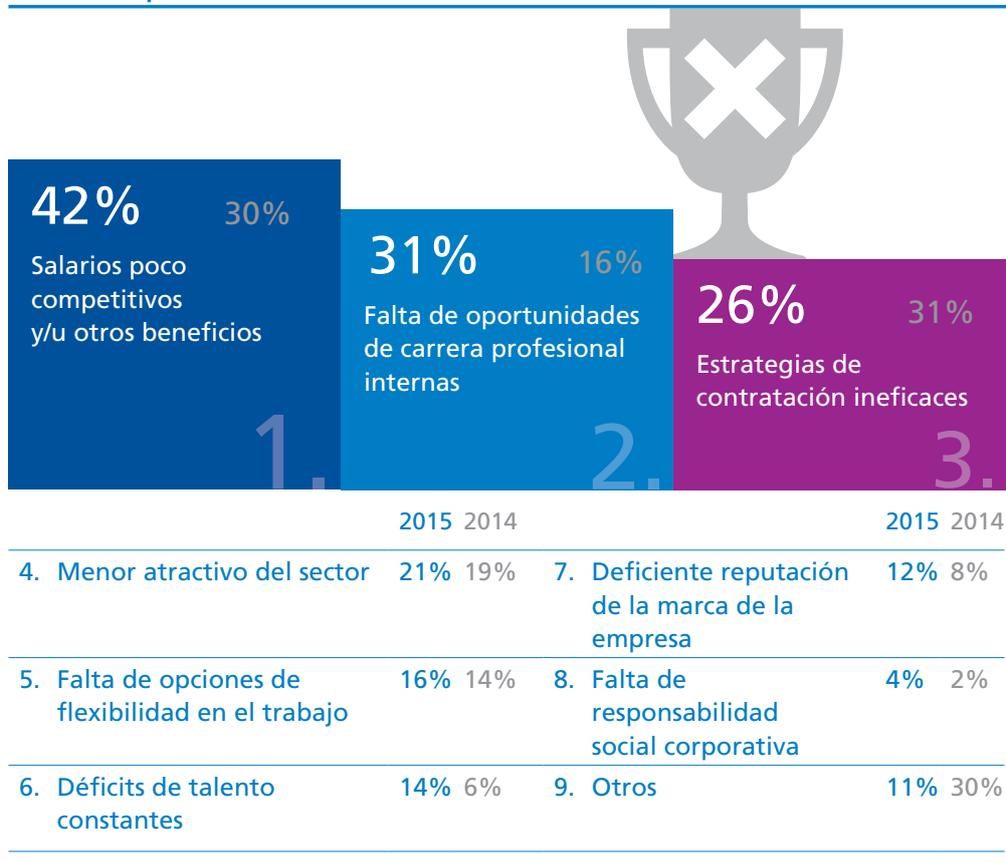
En general los participantes fueron relativamente optimistas a la hora de evaluar la capacidad de su organización para atraer a los mejores profesionales. El 71% de los encuestados asignó una calificación de entre 7 y 10 a la capacidad de su organización para atraer al mejor talento, mientras que sólo un 3% consideró que su organización era merecedora de un "suspenso" en la capacidad mencionada. El grueso de las empresas (59%) se concentra en la franja del "notable", con puntuaciones de 7 y 8.

Gráfico 4.1a Capacidad para atraer a los mejores talentos





**Gráfico 4.1b ¿Por qué motivos podría estar fallando su organización a la hora de atraer a los profesionales con más talento?**



Como muestra el gráfico 4.1b, los salarios u otros beneficios poco competitivos son la razón principal por la que las organizaciones españolas fracasan al atraer a los mejores talentos (incluso más que el año pasado: 42% frente al 30%). También crece significativamente respecto al año anterior, hasta alcanzar un 31% de las organizaciones, la falta de oportunidades para desarrollar una carrera profesional. A cierta distancia respecto a las causas anteriores, pero todavía por encima del 20% se mencionan la existencia de estrategias de contratación ineficaces, con un 26% (pero con una reducción de cinco puntos respecto a la encuesta del año pasado) y el menor atractivo del sector, con un 21%.

El gráfico 4.2 muestra que las fuentes más utilizadas para contratar talentos son las referencias de los empleados (un 56% de las organizaciones manifestó que ésta era una de las vías más utilizadas para contratar. Y de entre aquellas que emplearon dicha fuente, un 33% lo hizo como la fuente principal de contratación, un 53% como la segunda más importante y un 9% como la tercera en orden de importancia), las webs de redes profesionales (45%) y las empresas de selección o contratación de personal (41%). Aun así, como se aprecia en las preferencias sobre las fuentes utilizadas, lo que las organizaciones suelen realizar es una combinación de las mismas a la hora de contratar talentos.

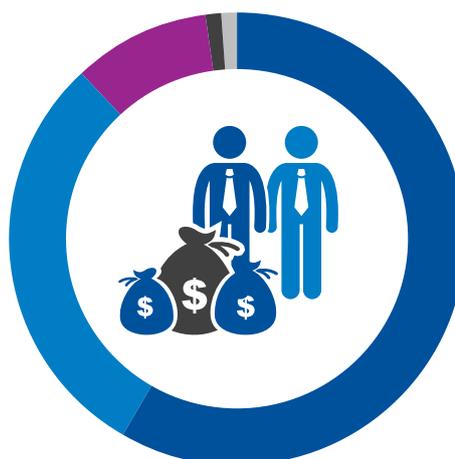
**Gráfico 4.2 ¿Cuáles son las vías más utilizadas a la hora de contratar profesionales con talento?**

	Total	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
Referencias de empleados	56%	33%	53%	9%
Webs de redes profesionales	45%	60%	15%	23%
Empresas de selección o contratación de personal	41%	31%	8%	23%
Ferías de empleo	36%	54%	15%	0%
Página web de la empresa	33%	23%	31%	30%
Contratación en el campus	29%	19%	26%	21%
Bolsas de empleo	12%	24%	15%	29%
Anuncios impresos	10%	28%	33%	22%
Webs de redes sociales	6%	18%	0%	9%
Otros	12%			

Actualmente la rotación laboral es inferior al 5% en el 59% de las organizaciones españolas analizadas. En el extremo contrario de la distribución, aproximadamente el 12% de las organizaciones está experimentando rotaciones muy intensas de sus plantillas, que superan el 11% de las mismas (gráfico 4.3).

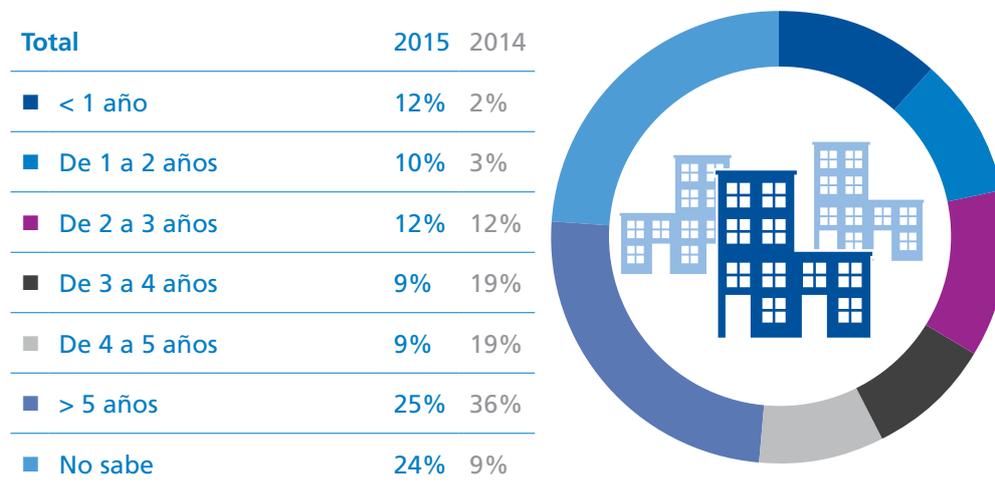
**Gráfico 4.3 Rotación laboral actual de la empresa (%)**

Total	2015
■ < 5%	59%
■ Del 5 al 10%	30%
■ Del 11 al 25%	10%
■ Del 26 al 35%	1%
■ > 35%	1%





**Gráfico 4.4 Rotación laboral en su organización, en función de la antigüedad de los empleados**



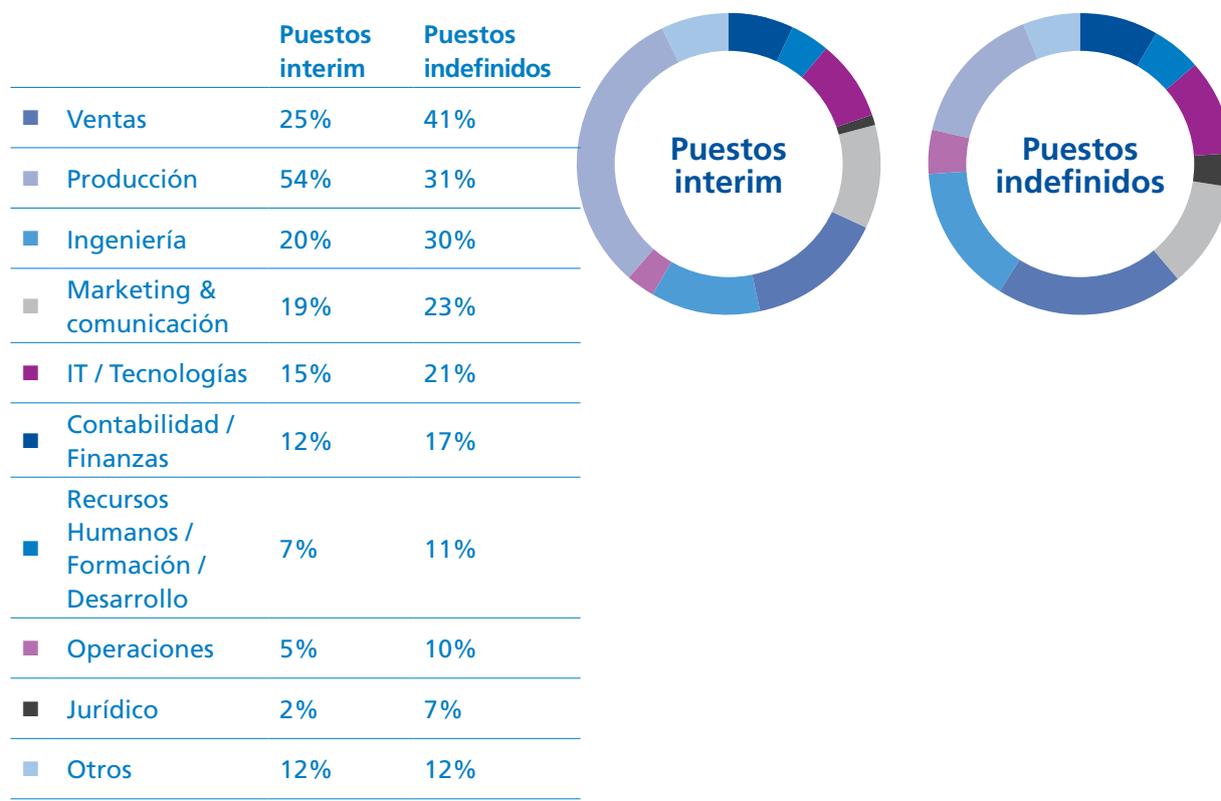
La rotación laboral media estimada (gráfico 4.4) es mayor entre los empleados con más de cinco años de antigüedad en la organización, con un 25%. Pero resulta significativo que en 2015 ha aumentado notablemente respecto al año anterior los niveles de rotación entre aquellos empleados con una menor antigüedad. Así, la rotación ha alcanzado el 12% entre los empleados con menos de un año en la empresa (frente a sólo un 2% en 2014) y de un 10% entre aquellos con antigüedad comprendida entre 1 y 2 años (frente al 3% en 2014).

El gráfico 4.5a muestra que la mitad de las organizaciones españolas están elaborando un plan para contratar a más trabajadores indefinidos en 2015, y que el 41% de las empresas quiere aumentar la plantilla de trabajadores temporales (interim). La mayor parte de las empresas que aumentarán plantillas con puestos temporales en 2015 lo harán en los departamentos de Producción (54%), Ventas (25%) o Ingeniería (20%), mientras que los puestos indefinidos se destinarán a los de Ventas (41%), Producción (31%) Ingeniería (30%) y Marketing y Comunicación (23%) (gráfico 4.5b)."

Gráfico 4.5a Aumento de la plantilla en 2015



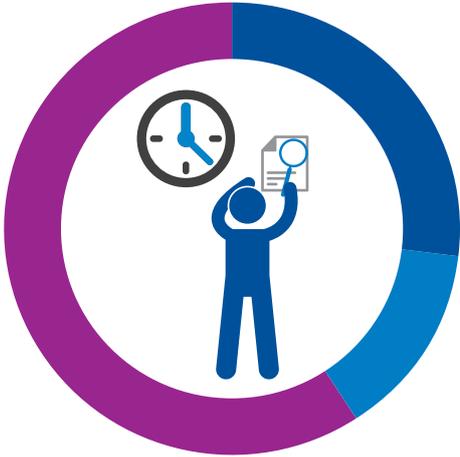
Gráfico 4.5b ¿En qué departamentos aumentará su empresa la plantilla en 2015? (%)





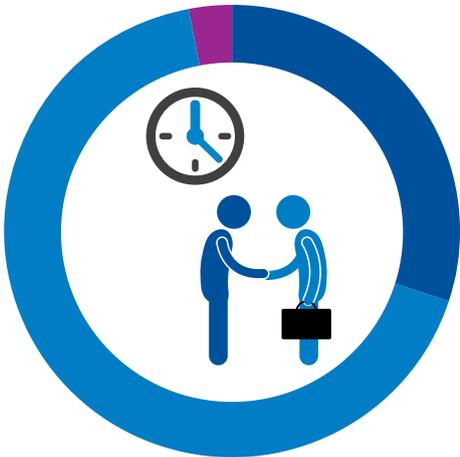
**Gráfico 4.6a Tiempo empleado en encontrar al profesional con talento adecuado para un puesto indefinido frente al año pasado**

Total	2015
■ Más que el año pasado	27%
■ Menos que el año pasado	14%
■ Igual que el año pasado	59%



**Gráfico 4.6b Tiempo empleado en cubrir un puesto indefinido (de media)**

Total	2015
■ 1 mes o menos	30%
■ De 1 a 3 meses	67%
■ Más de 3 meses	3%



El gráfico 4.6a muestra el tiempo empleado por las organizaciones en encontrar a los candidatos idóneos para los puestos indefinidos, en comparación con el año anterior. De acuerdo con lo manifestado, la mayoría (59%) de las organizaciones necesita el mismo tiempo que el año anterior para cubrir dichos puestos. Es significativo, no obstante, que el 27% manifieste que necesita más tiempo que el año anterior en encontrar al profesional con talento adecuado para un puesto indefinido, dado que esto puede estar indicando cambios en el mercado y situaciones de escasez relativa que no se verificaban hace tan solo un año.

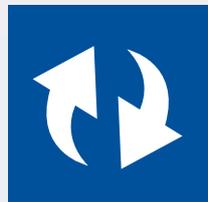
En cuanto al tiempo necesario para cubrir una vacante indefinida, a la mayoría de las organizaciones les supone entre 1 y 3 meses, aunque en un 30% de los casos estamos ante períodos inferiores a 1 mes, lo que es coherente con el optimismo general reinante sobre la capacidad de atraer a los mejores profesionales (gráfico 4.6b).

Por otra parte, las prácticas más habituales en un proceso de contratación en las organizaciones españolas siguen siendo las entrevistas curriculares, que constituyen la primera acción desarrollada en el 63% de las organizaciones. En un segundo escalón se sitúan la comprobación de las referencias y la realización de entrevistas por competencias. Por otra parte, determinadas prácticas –como verificar los antecedentes penales o realizar pruebas de detección de drogas–, más comunes en otros países, en España tienen una importancia muy marginal.

#### Gráfico 4.7 Prácticas más importantes en el proceso de contratación

Total	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
Entrevista curricular	63%	3%	30%
Entrevista por competencias	4%	47%	6%
Comprobación de referencias	12%	31%	16%
Pruebas	11%	14%	11%
Verificación de títulos académicos	4%	1%	6%
Verificación de antecedentes penales / Pruebas de detección de drogas	0%	1%	1%
Evaluaciones	6%	4%	14%

# tendencias e innovación en el entorno laboral



"Las redes profesionales son el método de selección innovador más usado por las organizaciones."  
Este capítulo profundiza sobre la innovación y la gestión de los cambios en el entorno laboral que se llevan a cabo al gestionar diferentes organizaciones de trabajadores.

Actualmente las plantillas están compuestas de trabajadores de diferentes generaciones. La generación española de la transición –aquellos nacidos entre 1946 y 1964– empieza a acercarse a la edad de jubilación, y están saliendo del mercado de trabajo más rápidamente de lo que entran nuevos jóvenes talentos. Este hecho supone un gran desafío desde el punto de vista de la gestión de los Recursos Humanos. Este capítulo presenta una breve visión general de las nuevas tendencias y recursos que utilizan las organizaciones para gestionar una plantilla con diferentes generaciones. También se presentan formas distintas de manejar los cambios en el lugar de trabajo y en los empleados.

Cuando se aborda la cuestión de los métodos innovadores utilizados en las organizaciones españolas para la selección (gráfico 5.1), el primer hecho que destaca es que la mayoría de ellas (el 55%) asegura no haber utilizado en 2015 ningún método de contratación innovador, la misma proporción que en 2014. En el caso de aquellas empresas que sí los han utilizado, el más frecuente es el recurso de las redes profesionales (25% de las organizaciones) y sociales (21%). En ambos casos, sin embargo, es significativo que se ha producido una caída de dichos porcentajes respecto a los del año pasado. Sí ha crecido el recurso a ferias de empleo virtuales, aunque se trata de un método todavía poco utilizado (7%).

**Gráfico 5.1 ¿Qué métodos de selección innovadores ha utilizado?**

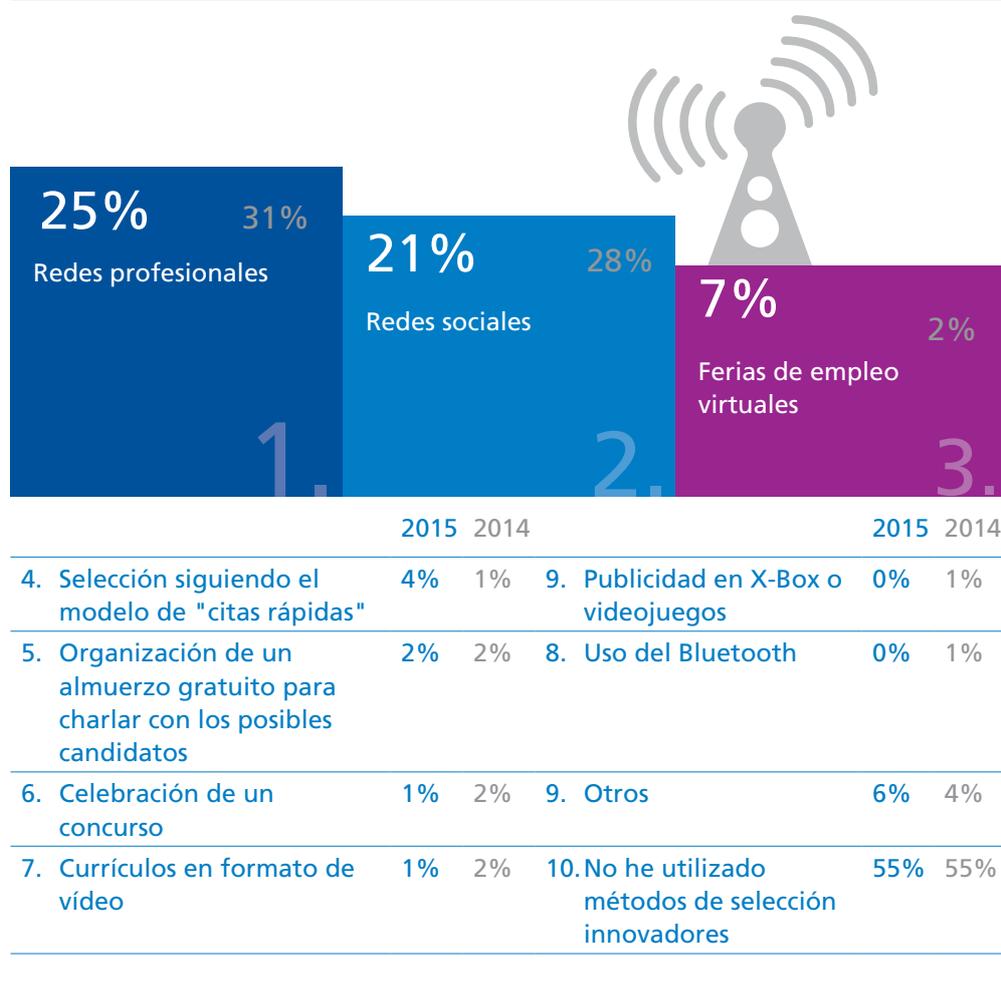
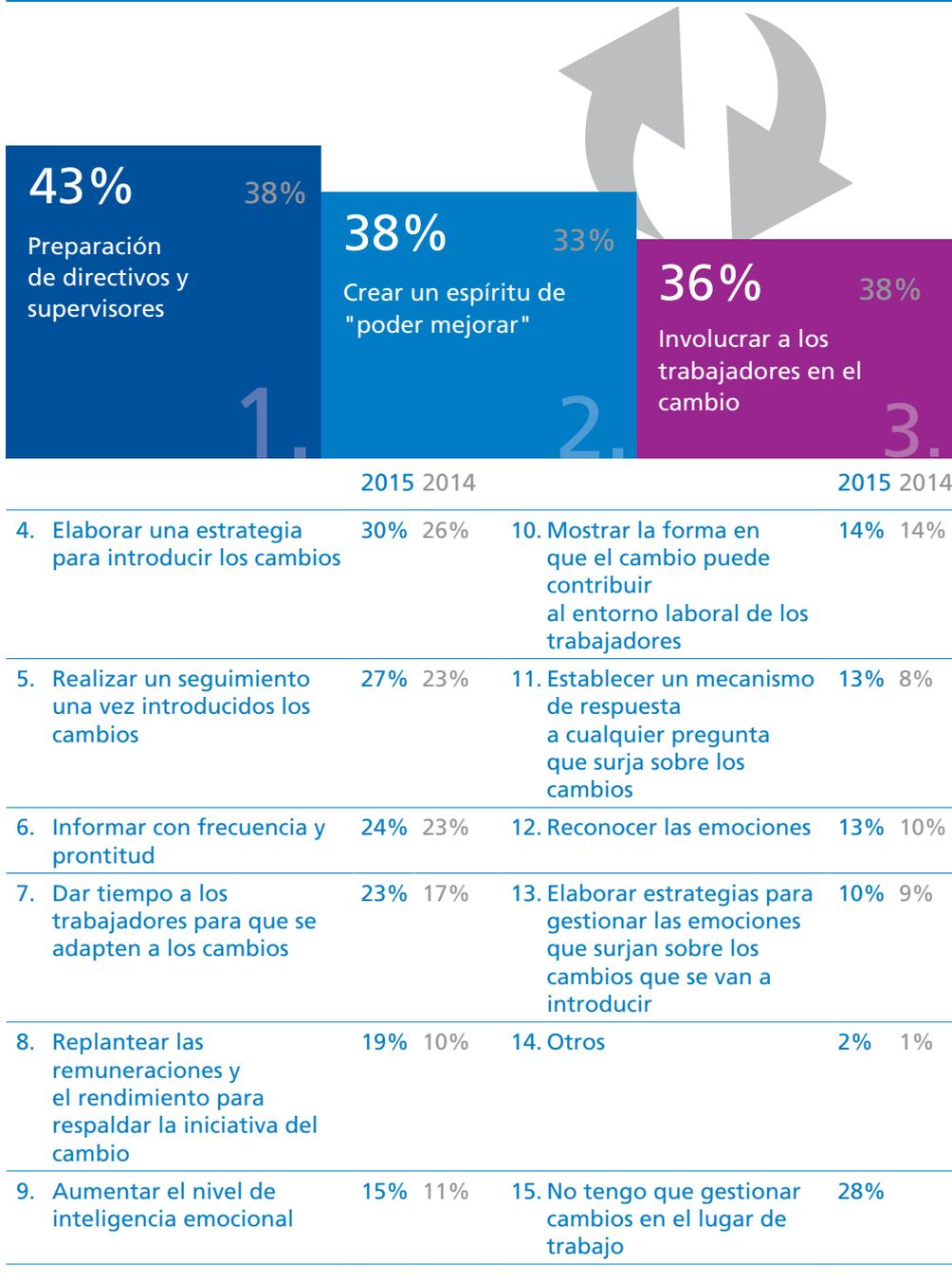




Gráfico 5.2 ¿Cómo gestiona los cambios en el entorno laboral?



El hecho de tener que gestionar diferentes generaciones en plantilla en las situaciones cambiantes de mercado implica tener que realizar cambios continuos en el entorno laboral. Para gestionar los cambios en la organización, muchos encuestados afirmaron que preparan sobre todo a los directivos y a los supervisores. Otros gestionan los cambios mediante la creación de una mentalidad y espíritu de "poder mejorar" entre sus trabajadores o involucrando a todos ellos en el cambio. Es decir, los cambios en el lugar de trabajo se ven influidos y dirigidos a través de todos los niveles de la organización. Un número reducido de encuestados tiene en cuenta las emociones de los trabajadores cuando se llevan a cabo cambios en el lugar de trabajo (gráfico 5.2).

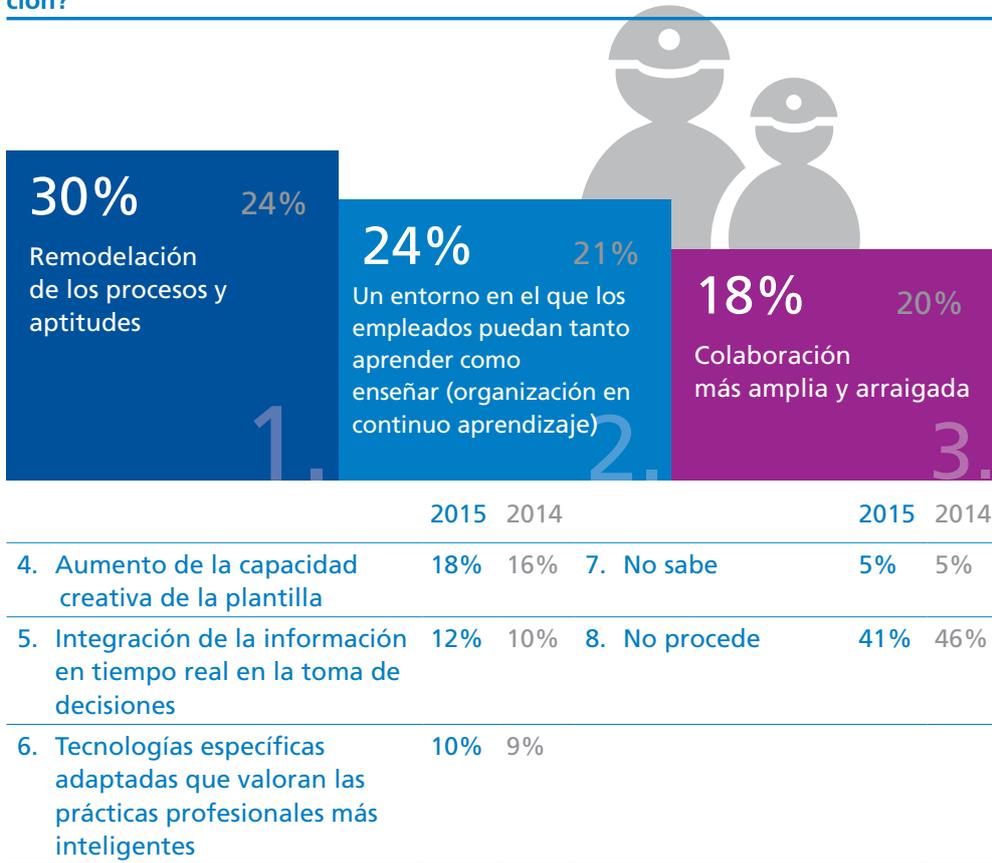
En los últimos tres años, los cambios más habituales que han sido introducidos por las diferentes organizaciones ha sido el establecimiento de horarios de trabajo flexibles, lo que se ha producido en el 36% de las organizaciones. Esto refleja un crecimiento de siete puntos respecto al año anterior. En segundo lugar, el 32% de las organizaciones ha asignado nuevas responsabilidades a puestos ya existentes, aunque en este caso se detecta una tendencia decreciente respecto a lo manifestado en 2014. También una cuarta parte de las empresas ha realizado esfuerzos para crear un ambiente y entorno de trabajo más agradable (25%) y han introducido la posibilidad de trabajar desde casa (25%). En estos últimos dos casos, también con importantes avances respecto al año anterior.

**Gráfico 5.3 ¿Se han introducido alguno de los siguientes aspectos como cambios en el entorno laboral en los últimos 3 años?**





**Gráfico 5.4 ¿Cuáles de los siguientes métodos de trabajo ha introducido su organización?**



El gráfico 5.4 muestra que los métodos de trabajo más comunes introducidos por las organizaciones españolas se han basado en la remodelación de los procesos y aptitudes necesarios (30% de las empresas, seis puntos más que el año anterior). También un 24% de las compañías se ha transformado, convirtiéndose en “organizaciones en aprendizaje continuo”, es decir, ha constituido entornos en los que los trabajadores aprenden y enseñan aptitudes profesionales a sus compañeros.

Por otra parte, el gráfico 5.5 muestra un hecho que motiva una reflexión respecto a la capacidad futura de las organizaciones para gestionar plantillas complejas, como es el que sólo un 31% de ellas manifiesta estar en disposición para actualmente gestionar una plantilla compuesta por personal procedente de tres generaciones distintas.

Gráfico 5.5 ¿Está preparada su organización para planificar el trabajo de tres generaciones?

Total	2015	2014
■ Sí	31%	28%
■ No	20%	20%
■ No contesta	50%	52%



“Pocas organizaciones españolas están preparadas para gestionar la planificación de una plantilla con varias generaciones. En las empresas que han definido políticas laborales específicas para las tres generaciones, la que más se ofrece es flexibilidad en el trabajo, independientemente de la edad de los empleados.”





Gráfico 5.6 Política laboral de la generación Y (nacidos entre 1981 y 1999)

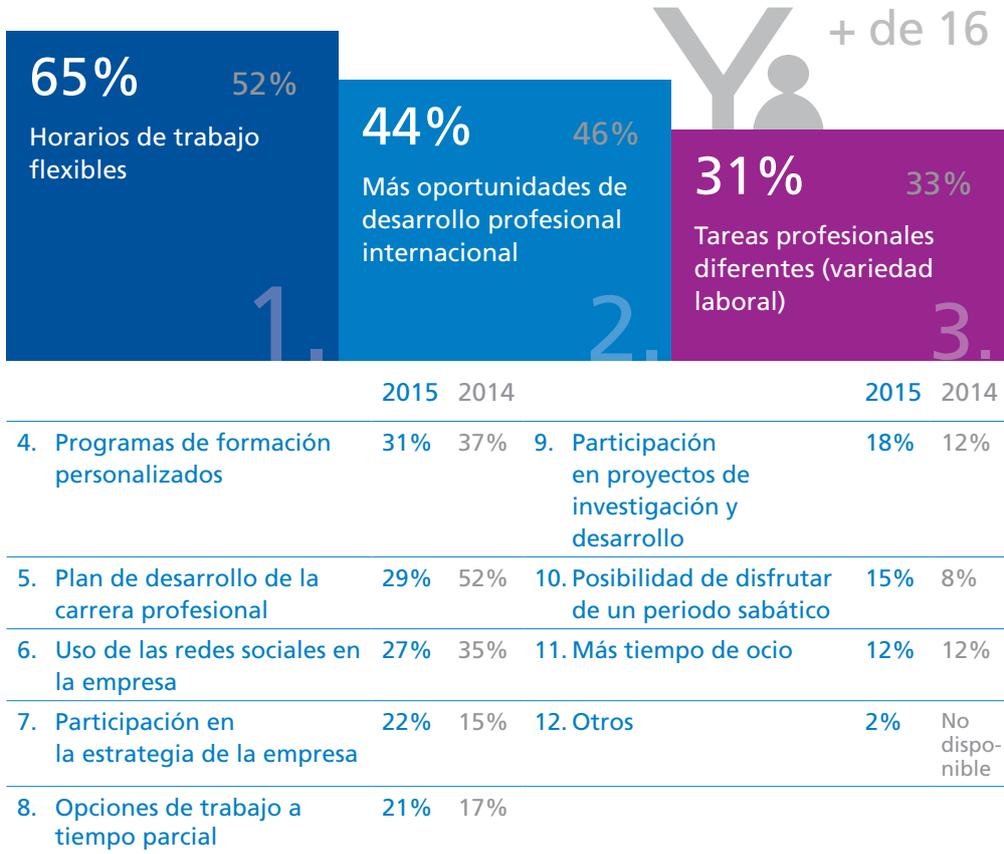
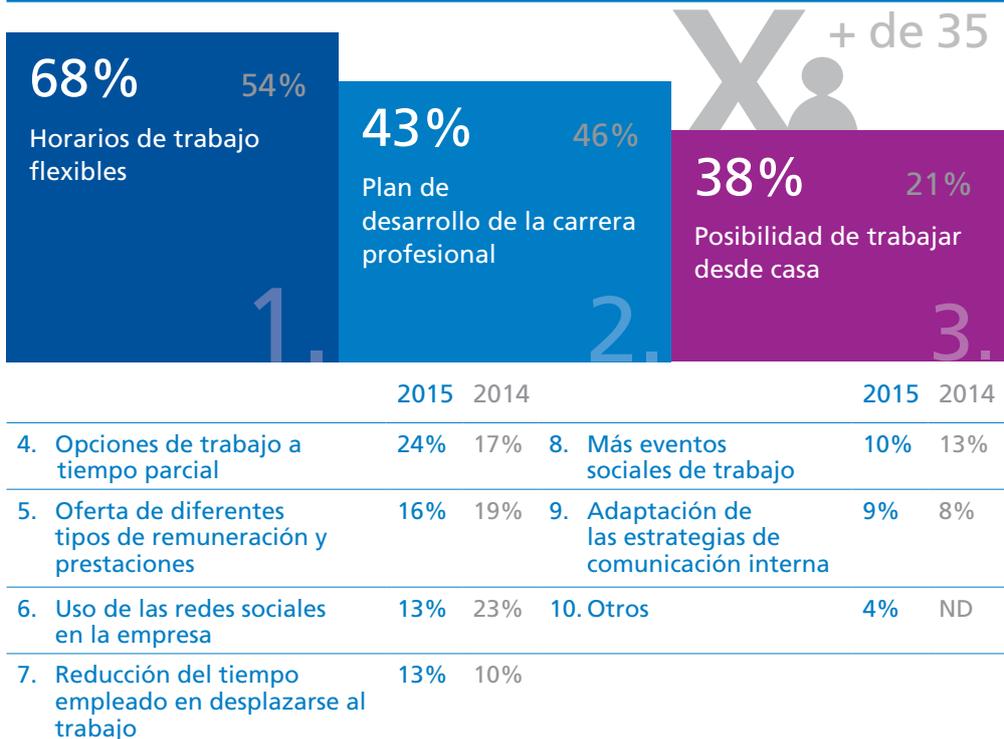


Gráfico 5.7 Política laboral de la generación X (nacidos entre 1965 y 1981)



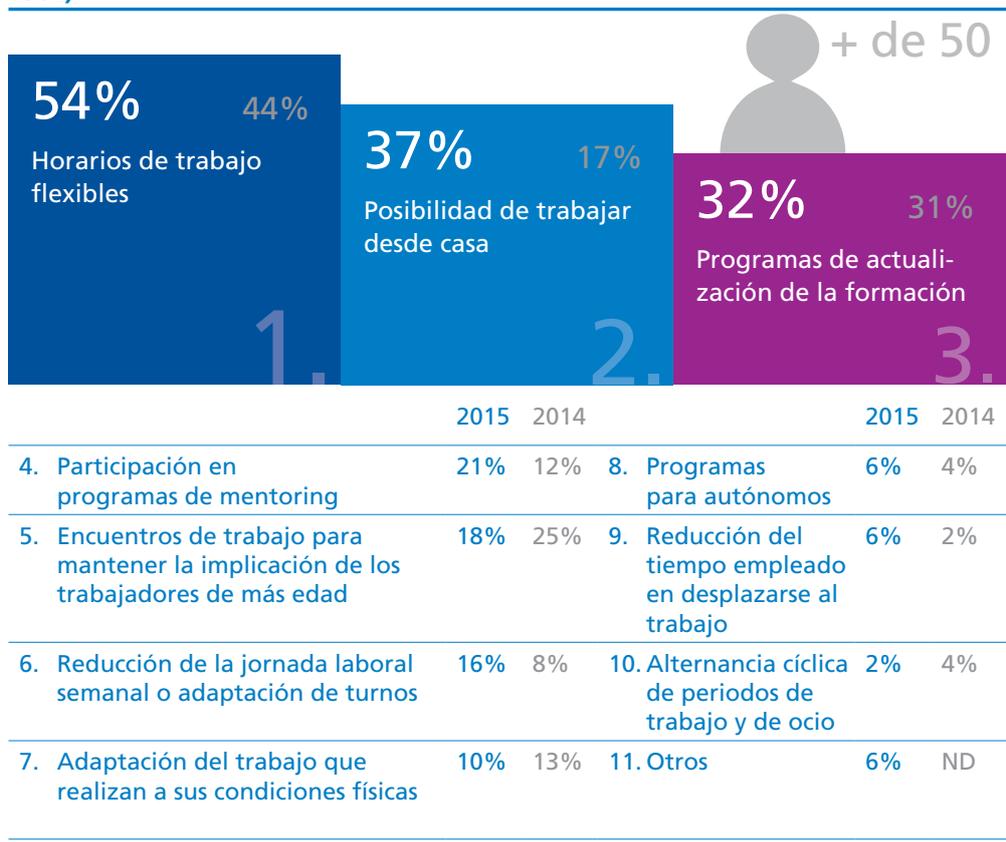
En los gráficos 5.6, 5.7 y 5.8 se han identificado las políticas elegidas para cada generación de la plantilla, dentro del grupo de empresas que afirman estar en disposición de afrontar este tipo de planificación.

Las políticas laborales preferidas por las organizaciones para el grupo más joven, la generación Y, consisten en la introducción de horarios de trabajo flexibles (65% frente al 52% del año pasado), así como un aumento de las oportunidades de desarrollo profesional a nivel internacional (44%, con un ligero retroceso respecto a 2014) y una mayor variedad de tareas profesionales (31%, también en ligero retroceso).

Las políticas laborales para el siguiente grupo de trabajadores, la generación X, es parecida: se fundamenta en la introducción de horarios de trabajo flexibles (68% frente al 54% en 2014), seguida por los planes de desarrollo profesional (43%, con ligero retroceso respecto al año pasado). En tercer lugar se destaca la introducción de la posibilidad de trabajar desde casa a este grupo de trabajadores, una alternativa que ha crecido de manera importante este año, puesto que el 38% de las organizaciones que desarrollan políticas para esta generación impulsan esta medida en 2015 frente a solo un 21% el año pasado.

En cuanto a la generación de la transición, también la oferta de horarios de trabajo flexibles es la política laboral más frecuente (54%, diez puntos más que el año pasado), seguido de la posibilidad de trabajar desde casa, que con un 37% más que duplica la cifra de 2014. Asimismo, para este grupo de trabajadores la actualización de la formación se constituye en un pilar de las políticas laborales aplicadas, en el 32% de las organizaciones.

**Gráfico 5.8 Política laboral de la generación de la transición (nacidos entre 1946 y 1964)**



# impacto económico y perspectivas



"La economía actual en España afecta de forma distinta a las organizaciones encuestadas, y el resultado más común es la mejora de la actividad. Las previsiones para 2015 son en general optimistas."

# 6

En esta sección analizaremos el alcance de los efectos de la economía actual en las organizaciones encuestadas. Se abordarán temas como las perspectivas y el crecimiento futuro, las acciones que se han llevado a cabo para hacer frente al clima económico actual y el efecto de la situación económica en las iniciativas de responsabilidad social y corporativa. Asimismo, analizaremos el alcance de las contrataciones o despidos en las organizaciones encuestadas y cómo han evolucionado los salarios comparados con el año pasado.

El gráfico 6.1a muestra que la economía actual en España ha afectado de forma distinta a las organizaciones encuestadas. Algo más de la mitad de las organizaciones afirman que la actividad ha mejorado o aumentado comparada con el año pasado, mientras que casi un cuarto indica que ha empeorado o disminuido.

**Gráfico 6.1a Efectos de la economía actual en su organización (frente al año pasado)**

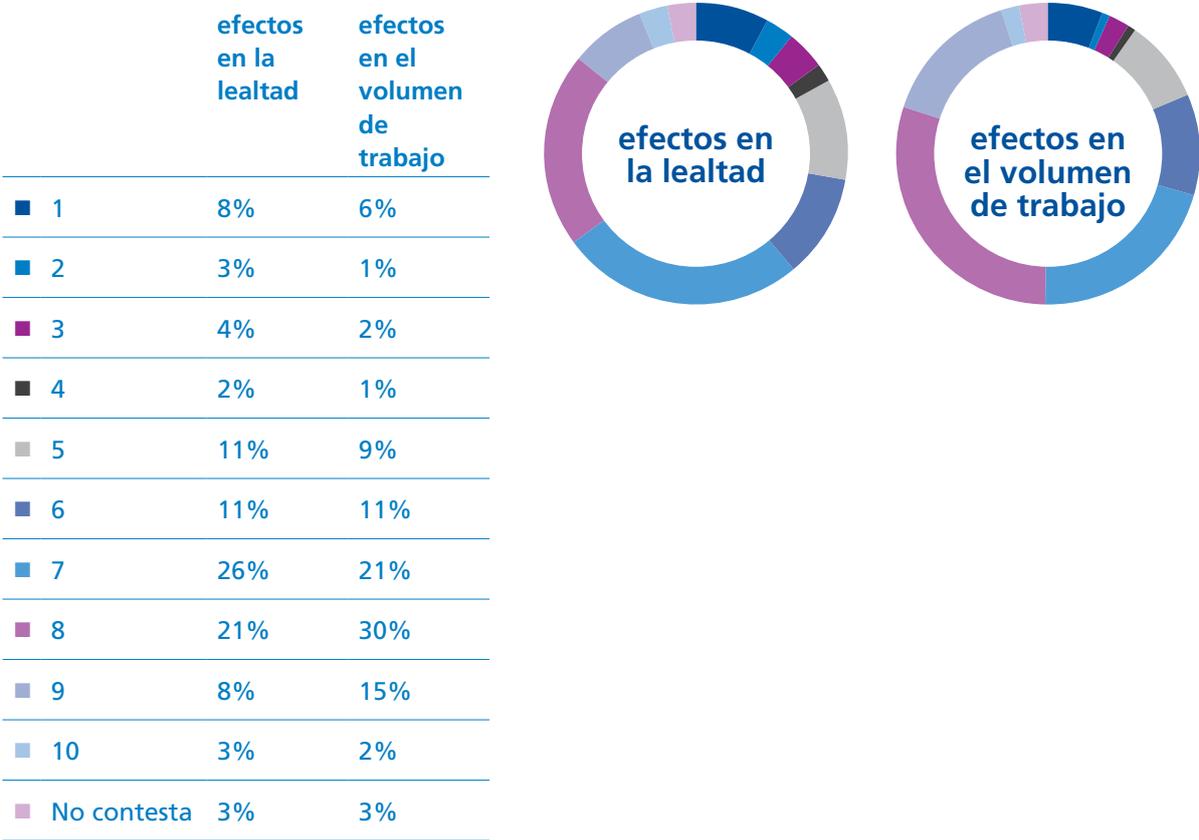
Total	2015	2014
■ La actividad ha mejorado/ aumentado	53%	30%
■ La actividad ha empeorado/ disminuido	24%	31%
■ Los efectos han sido escasos o nulos	16%	31%
■ No nos ha afectado en absoluto	3%	5%
■ No sabe	4%	3%





El gráfico 6.1b ilustra hasta qué punto la situación económica actual en España ha impactado la lealtad y el volumen de trabajo en las organizaciones encuestadas. En general, el impacto sobre la lealtad ha sido menor que sobre la carga de trabajo, aunque el 47% de los participantes asignó puntuaciones de 7 y 8 sobre una escala de 10, donde dicha puntuación refleja un “impacto significativo”. Los efectos son generalmente mayores en lo referido al volumen de trabajo, ya que el 45% de los participantes asignó puntuaciones de 8 y 9 en una escala de 10, lo que implica un alto impacto de la situación económica en las cargas de trabajo.

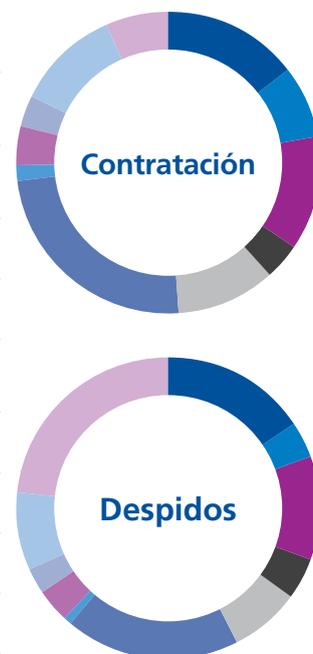
**Gráfico 6.1b Efectos del clima económico actual en su organización**



La nueva situación económica en España propició que en todos los departamentos, la proporción de organizaciones que aumentaron su plantilla en 2014 superó la de aquellas que la disminuyeron (gráfico 6.2). El departamento en el que fue más frecuente encontrar incrementos de plantilla en el pasado año fue el de Ventas, con crecimientos de la estructura en el 41% de las organizaciones. Frente a este dato, en el 20% de las empresas dicho departamento experimentó despidos en 2014. El segundo departamento en el que fue más probable encontrar contrataciones fue el de Contabilidad y Finanzas, ya que el 25% de las organizaciones aumentaron sus plantillas, aunque la otra cara de la moneda viene marcada por el hecho de que el 17% de las empresas introdujo despidos en dicho departamento. En tercer lugar aparece el departamento de Marketing y Comunicación, en el que se realizaron contrataciones en el 18% de las organizaciones y despidos en el 8%.

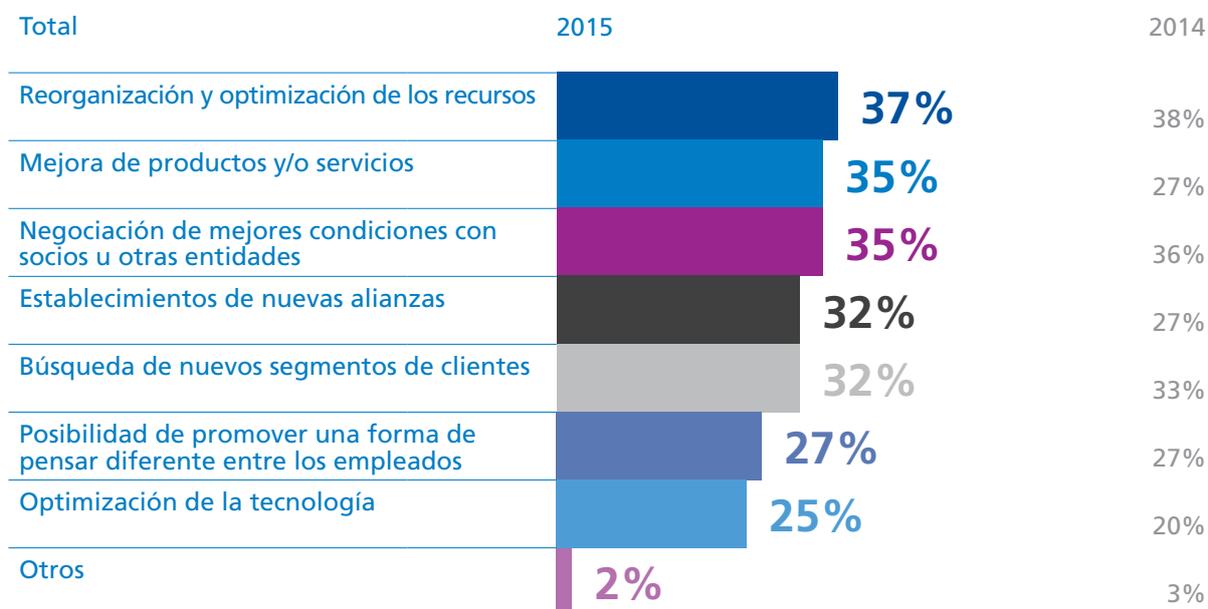
**Gráfico 6.2 ¿En qué departamentos aumentó o disminuyó la plantilla en 2014?**

	Contratación	Despidos	Contratación	Despidos
■ Contabilidad / Finanzas	25%	17%	17%	19%
■ Recursos Humanos / Formación / Desarrollo	13%	4%	14%	6%
■ IT / Tecnologías	21%	12%	25%	12%
■ Jurídico	7%	5%	6%	5%
■ Marketing / Comunicación	18%	8%	18%	12%
■ Ventas	41%	20%	31%	30%
■ Ingeniería	3%	1%	2%	2%
■ Operaciones	7%	4%	ND	ND
■ Producción	6%	3%	22%	18%
■ Otros	19%	9%	4%	5%
■ No hubo contrataciones/ despidos en 2014	11%	25%	17%	26%

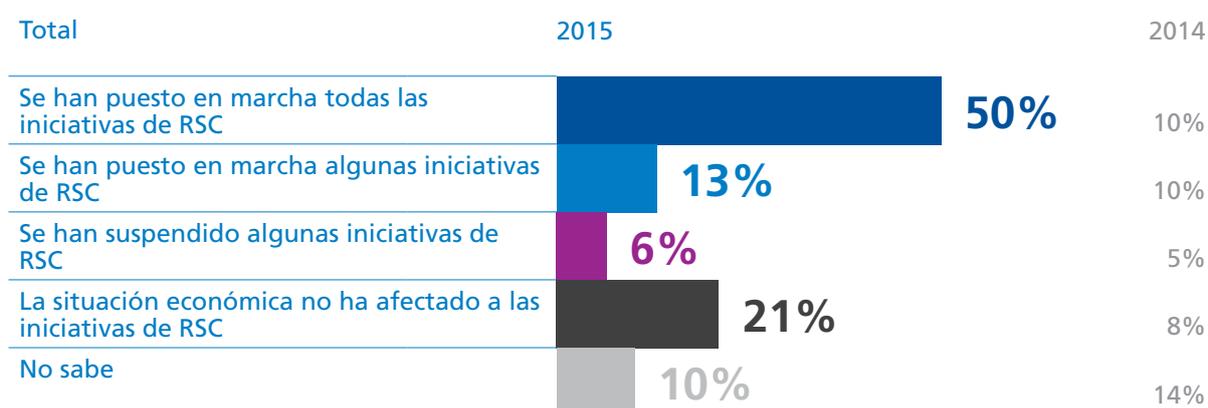




**Gráfico 6.3 Oportunidades derivadas de la situación económica actual**



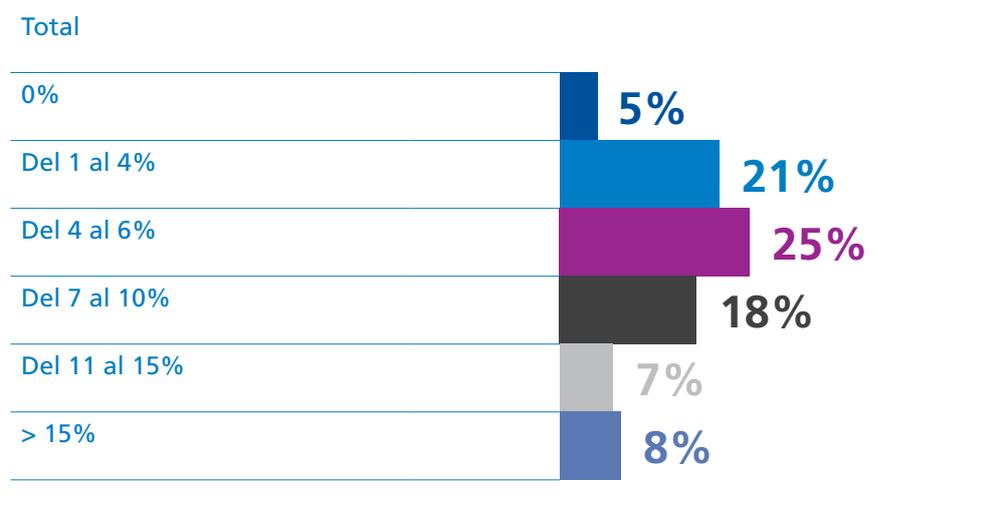
**Gráfico 6.4 Efectos de la economía en la implicación en iniciativas de RSC**



El gráfico 6.3 muestra que, como consecuencia de la situación económica actual en España, las organizaciones pudieron reorganizar y optimizar sus recursos (el 37% de las mismas), mejorar sus productos o negociar mejores condiciones con sus proveedores (lo que sucedió en un 35% de las organizaciones en cada uno de los dos casos). Otras oportunidades aprovechadas por una proporción de organizaciones no muy alejada de las anteriores fueron las relacionadas con el establecimiento de nuevas alianzas, búsqueda de nuevos segmentos de clientes, promover diferentes maneras de pensar entre la plantilla y optimizar la tecnología.

Por otra parte, el gráfico 6.4 pone de manifiesto que la cuarta parte de las organizaciones ha puesto en marcha todas sus iniciativas de RSC como consecuencia de la situación de la economía española.

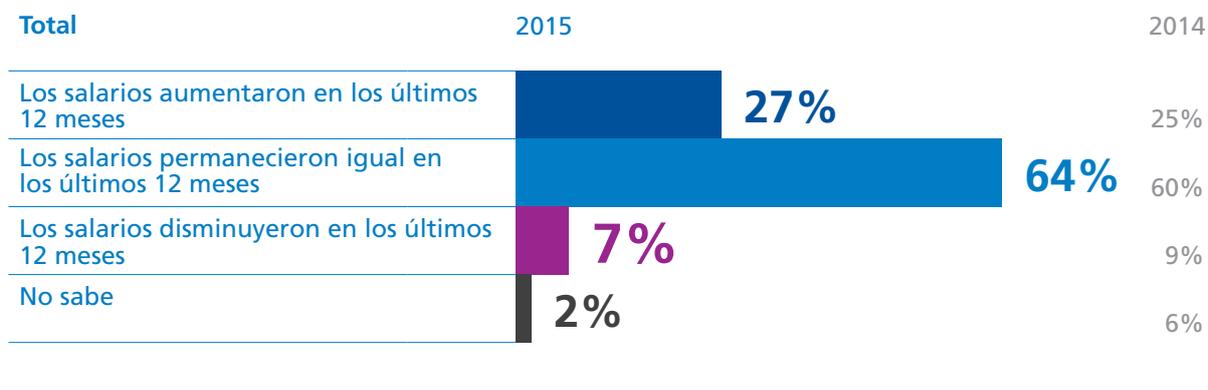
**Gráfico 6.5 Desarrollo estimado en volumen de ventas (ingresos) para 2015 (crecimiento)**



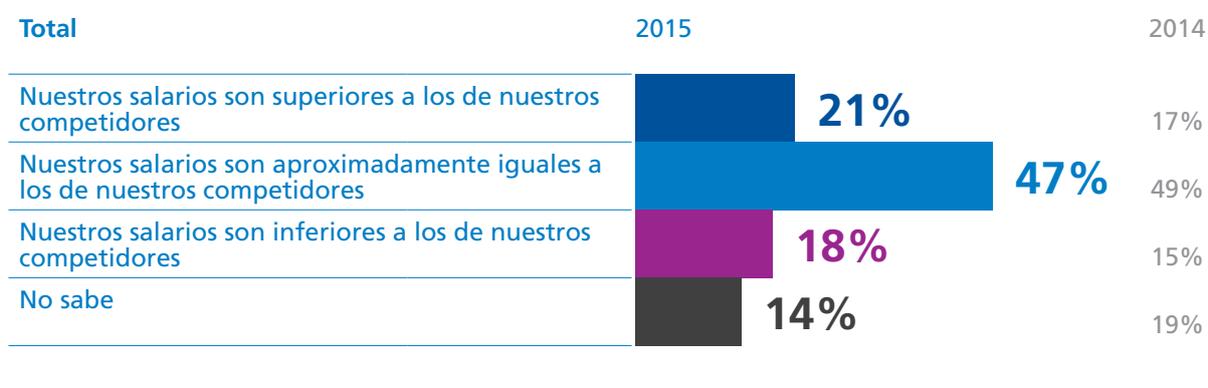
Se detecta un alto optimismo entre las organizaciones españolas cuando realizan sus estimaciones respecto al volumen de ventas (ingresos) en 2015: el 79% de las organizaciones esperan crecimientos de sus ventas. Además, resultan especialmente intensas, ya que el 58% esperan crecimientos de las ventas que superarán el 4% y el 15% del total prevén crecimientos de sus ventas que superan el 11% en 2015.



**Gráfico 6.6 ¿Cómo han evolucionado los salarios en su organización en los últimos 12 meses?**



**Gráfico 6.7 ¿Cómo calificaría los salarios de su organización en comparación con los de sus competidores?**



El gráfico 6.6 muestra que en el año 2015 se ha iniciado una ligera tendencia al alza de los salarios: aunque en la mayoría de las organizaciones (64% del total, cuatro puntos más que en 2014) los salarios han permanecido estables en los últimos 12 meses, en el 27% (dos puntos más que en 2014) los salarios han crecido en el mismo período. Y la proporción de empresas en las que los salarios han disminuido es de un 7%, dos puntos inferior a la respuesta obtenida hace un año.

Además, también se observa (gráfico 6.7) un ligero aumento de la dispersión salarial entre las diferentes organizaciones: ha aumentado en 2015 tanto la proporción de empresas que declaran pagar salarios por encima de los de los competidores (21%, cuatro puntos más que hace un año) como la de aquellas empresas que declaran pagar salarios inferiores a los de sus competidores (18% frente al 15% en 2014).



“El año 2015 ha supuesto el inicio de una ligera tendencia al alza de los salarios. El 27% de las organizaciones aumentaron los salarios en los últimos 12 meses, dos puntos más que el año pasado.”



El nombre del puesto varía dependiendo de la organización. Se pidió a los encuestados que proporcionaran los salarios de los diferentes puestos en el cuestionario que relacionara de forma clara las responsabilidades funcionales con el puesto dentro de la empresa. Este capítulo presenta una visión general de los salarios iniciales anuales para cada posición estandarizada en el mercado laboral español.

Gráfico 7.1 Finance

Puesto desempeñado	10° percentil	Mediana	90° percentil
Finance Clerk (Including: invoicing, accounts receivable and payable, GL, bookkeeping, etc.)	17	24	36
Credit Analyst	17	36	53
Accountant	19	27	39
Internal Auditor Officer (operational, financial, EDP)	22	34	55
M&A Specialist	30	49	78
Finance Controller	28	40	65
Budget & Reporting Manager	26	45	59
Controlling Manager	32	50	76
Business Controller	32	46	76
Finance Manager or Director (For example: CFO, Vice President of Finance, Director of Finance, Director of Audit, etc.)	45	79	142
Finance Analyst	23	35	50
Treasurer	22	34	55
Tax & Legal Accountant	28	39	56
Credit/Collections Manager	19	32	49
Credit Collector	18	30	40
Risk Analyst	22	39	54
Cost Accountant	25	37	44
HR Manager	34	58	99
Accountability Manager	27	40	59
Senior Accountant	21	31	58

Sólo salario base x 1000 euros





Gráfico 7.2 Sales&Marketing

Puesto desempeñado	10º percentil	Mediana	90º percentil
Accounts Director	35	58	120
Brand Manager	28	42	74
Business Development Manager	32	50	92
Communications Manager	35	46	103
Franchising Director	43	68	105
Graphic or Art Designer	18	27	49
Key Account Manager (Including: commercial, sales, representative)	25	43	69
Market Research Manager	25	45	78
Marketing Manager	32	59	86
Media Manager	25	39	50
Merchandiser	17	25	47
Online Marketing Manager	25	42	61
Product Manager	29	39	58
Regional Sales Manager (Including: country manager, sales director, etc.)	32	61	122
Retail Sales Manager	25	49	68
Sales Analyst	19	32	52
Sales Director	41	70	117
Store Manager	21	27	36
Trade Marketing Manager	27	42	73
Webmaster/Manager	24	30	44
Sales	18	30	46
Sales Specialist	17	34	57

Sólo salario base x 1000 euros



“En los últimos 12 meses, los salarios permanecieron estables o aumentaron en las organizaciones encuestadas.”

**Gráfico 7.3 Engineering**

Puesto desempeñado	10º percentil	Mediana	90º percentil
Construction Manager	28	39	67
Buyer	20	30	48
Controls Engineer	22	29	40
Cost Engineer	23	29	56
Development Engineer	25	34	50
Electrical Engineer	25	33	41
Engineering Director	35	58	102
Facilities Manager	30	47	61
Industrial Engineer	26	39	69
Mechanical Engineer	25	32	41
Operations Manager	36	63	100
Other engineers	23	30	47
Planning Manager	32	46	76
Production Manager	29	46	74
Project Engineer	25	34	50
Project Manager	27	40	53
Purchasing Director	34	57	97
Sales Technical Director	31	47	70
Sales technical Engineer	24	34	44

Sólo salario base x 1000 euros



**Gráfico 7.4 IT**

Puesto desempeñado	10º percentil	Mediana	90º percentil
Administrator	20	30	61
Analyst	21	32	47
Architect	29	41	68
Developer	18	30	40
IT Commercial Director	32	58	99
IT Consultant	26	38	52
IT Director	36	60	97
IT Support (Helpdesk)	16	24	36
Service Manager	25	34	57
Project Manager	28	39	58
Security Engineer/officer	23	35	52
System Tester	15	23	40
Web Developer	18	28	34
Analyst Programmer	23	33	41

Sólo salario base x 1000 euros



¿Desea más información?

Randstad España  
Vía de los Poblados, 9  
28033 Madrid  
Tel. + 902 14 00 00  
[www.randstad.es](http://www.randstad.es)

[www.randstad.es](http://www.randstad.es)