

Informe Randstad de Tendencias de RRHH

2016
Septiembre

Índice

Introducción	4
1. ¿Qué factores han influido más en la evolución de las empresas en el último año?	5
2. ¿Cuáles son los grandes desafíos de RRHH en el corto plazo? ¿Cómo están las organizaciones preparadas para afrontarlos?	9
3. Atracción de profesionales: ¿cuáles son las claves del éxito para atraer el mejor talento?	13
4. ¿Prevén las empresas españolas contratar a corto plazo?	19
5. ¿Cómo seleccionan las empresas españolas? ¿Cuáles son los mejores canales para encontrar empleo?	23
6. ¿Cómo se identifica el talento en las empresas? ¿Cuánto tiempo se invierte en la selección?	30
7. ¿Las empresas ofrecen los beneficios adecuados para fidelizar el talento?	33
Visión de las empresas y los trabajadores	
8. ¿Cómo afrontan las empresas la rotación en sus plantillas?	36
9. ¿Qué caracteriza el liderazgo en directivos y mandos intermedios?	40
10. ¿Se le asigna al talento una importancia estratégica en la organización?	41
Nota metodológica	43

10 preguntas relevantes en materia de RRHH

Introducción

El presente estudio, titulado Informe Randstad de tendencias de RRHH, es el resultado de un trabajo iniciado en la primavera de 2016, con la realización a 869 empresas que operan en España y a casi 5.700 profesionales de sendas encuestas para conocer, desde los dos puntos de vista -el empresarial y el de los trabajadores-, sus valoraciones respecto a una serie de aspectos considerados relevantes en materia de recursos humanos, tanto respecto a la situación actual como a elementos que van a marcar la evolución futura de las tendencias en este ámbito. Las dos encuestas han ofrecido una información muy rica, que además ha sido utilizada para contrastar en determinados aspectos la visión de empresas y profesionales.

El Informe Randstad de tendencias de RRHH aborda cuestiones relacionadas con los desafíos en materia de recursos humanos que afrontan las organizaciones, así como el grado de preparación de las mismas para hacer frente a dichos desafíos. Igualmente, se ha valorado la capacidad de las organizaciones para atraer a los mejores profesionales, ofreciendo la visión tanto de trabajadores como de los responsables de las empresas.

También se ha medido la predisposición de las empresas a contratar en el futuro próximo, así como un análisis de los canales más utilizados para seleccionar profesionales adecuados, así como los considerados más eficaces, y las principales carencias detectadas en la actualidad en los profesionales que participan en los procesos de selección.

El tema de la fidelización del talento ha sido analizado de manera específica, estudiando a través de qué vías -además del salario- las empresas están buscando conseguir dicho objetivo. Asimismo, se ha valorado la eficacia de las diferentes medidas contrastando la propia opinión de las empresas con la de los trabajadores. También la rotación y sus causas ha sido objeto de análisis en el informe.

Estos y otros aspectos constituyen el núcleo del Informe Randstad de tendencias de RRHH, que esperamos sea de tu interés.

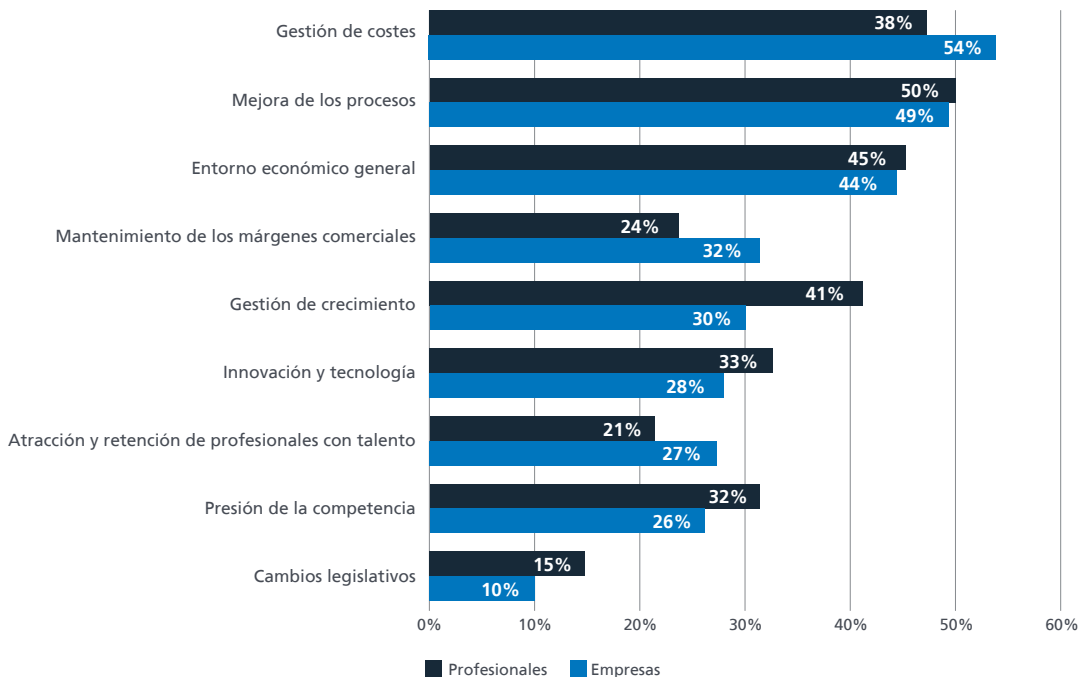
1. ¿Qué factores han influido más en la evolución de las empresas en el último año?

El primer paso para poder analizar las tendencias en materia de Recursos Humanos es entender cuál es el punto de partida en las organizaciones que han participado en el estudio. Es preciso identificar cuáles han sido los factores -en un amplio sentido- que han influido en mayor medida en las diferentes organizaciones en el pasado reciente. Asimismo es

preciso identificar y entender la situación económica de las empresas, puesto que pueden condicionar su visión de las políticas de Recursos Humanos que apliquen.

El estudio ha empezado preguntando tanto a los responsables de las empresas como a los empleados cuáles han sido los tres factores que más han impactado en sus organizaciones en el último año. Las respuestas aparecen reflejadas en el gráfico 1.1.

Gráfico 1.1
¿Qué tres aspectos han impactado más en las empresas en el pasado año? Visión de las empresas y los profesionales.



Como puede apreciarse, los responsables de las empresas han identificado como factores de mayor impacto en sus organizaciones aquellos relacionados con aspectos de naturaleza interna orientados a mejorar la competitividad empresarial: la gestión de los costes (así lo han manifestado el 54% de los responsables empresariales), seguido de cerca por la mejora de los procesos (49%). En tercer lugar, el factor que más impacto ha tenido es de naturaleza externa: el entorno económico general, que para el 44% de los responsables ha sido uno de los tres factores más importantes que han condicionado la evolución de sus empresas.

La visión de los profesionales sobre los factores que más han impactado en las empresas en las que trabajan ha sido parcialmente diferente. Los profesionales coinciden en la importancia del factor interno vinculado a la mejora de los procesos (50%) como uno de los factores con más impacto en sus empresas. Sitúan en segundo lugar el entorno económico general, con un porcentaje (45%) incluso ligeramente superior a la

visión que las propias empresas tienen sobre el impacto de dicho factor. Pero en tercer lugar, los profesionales se decantan por la gestión del crecimiento como uno de los tres factores que más impacto ha tenido en sus propias organizaciones, en un 41% de los casos.

La tabla 1.1 segmenta por tamaño de empresas la opinión de los responsables de las organizaciones sobre los tres factores que más les han impactado. En general se aprecia cómo las empresas más pequeñas se han visto más influidas por el entorno económico general y por el esfuerzo para mantener los márgenes comerciales que las empresas de mayor dimensión (en esta última dimensión, en concreto, la diferencia entre los extremos es de 14 puntos porcentuales). Por contraste, las empresas más pequeñas se han visto menos influidas por procesos de innovación tecnológica (sólo un 22%, frente a un 38% de las empresas de más de 1.000 empleados) y por problemas relacionados con la atracción y retención de talento (24% frente a 38% en las de mayor dimensión).

Tabla 1.1
Los tres aspectos que más han impactado en la organización en el último año, por tamaño de empresa.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Gestión de costes	52%	57%	53%	56%	54%
Mejora de los productos	48%	49%	54%	47%	49%
Entorno económico general	48%	42%	39%	41%	44%
Mantenimiento de los márgenes comerciales	38%	32%	30%	24%	32%
Gestión del crecimiento	33%	28%	32%	29%	30%
Innovación y tecnología	22%	28%	32%	38%	28%
Atracción y retención de profesionales con talento	24%	25%	26%	38%	27%
Presión de la competencia	24%	28%	30%	18%	26%
Cambios legislativos	11%	11%	4%	9%	10%
Total empresas:	312	306	142	109	869

En la tabla 1.2 la segmentación se realiza en función del ámbito de actuación de la empresa (local o regional, nacional e internacional). Puede apreciarse como la gestión de los costes ha sido claramente un factor que ha tenido menos influencia en las empresas de ámbito internacional, lo que también ha sucedido con el entorno económico general y con el

mantenimiento de los márgenes comerciales. Pero, por el contrario, las empresas de ámbito internacional parecen haber experimentado más presión en el último año de factores relacionados con la mejora de los procesos, la gestión del crecimiento, los procesos de innovación tecnológica y por la atracción y retención de profesionales con talento.

Tabla 1.2
Los tres aspectos que más han impactado en la organización en el último año, por ámbito de actuación de la empresa.

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Gestión de costes	58%	58%	51%	54%
Mejora de los productos	39%	46%	55%	49%
Entorno económico general	57%	41%	41%	44%
Mantenimiento de los márgenes comerciales	43%	36%	27%	32%
Gestión del crecimiento	25%	29%	33%	30%
Innovación y tecnología	18%	23%	34%	28%
Atracción y retención de profesionales con talento	18%	26%	30%	27%
Presión de la competencia	25%	31%	22%	26%
Cambios legislativos	17%	10%	7%	10%
Total empresas:	150	252	467	869

Sólo un 9% de las empresas prevén descensos en la cifra de ventas, mientras que en un 68% de los casos se prevén incrementos.

Además de los factores que más impacto han podido tener en las organizaciones, el estudio ha querido aproximar la salud económica de las organizaciones participantes a través de dos sencillos indicadores: la evolución de sus ventas y de salarios para el presente ejercicio. El gráfico 1.2 refleja la evolución prevista de las ventas para el presente ejercicio, y lo primero que se comprueba es que sólo un

9% de las empresas se prevén descensos en la cifra de ventas, mientras que en un 68% de los casos se prevén incrementos, desde los más moderados (un 14% de las empresas prevé crecimientos de su cifra de ventas inferiores al 3%) hasta más intensos: prácticamente una de cada cinco empresas participantes en el estudio prevén crecimientos de su cifra de negocio este año superior al 10%.

La tabla 1.3 segmenta por tamaño empresarial la evolución de la cifra de ventas. La principal clave que se aprecia es que la evolución parece más positiva en

Gráfico 1.2
¿Cuál es la evolución
prevista de las
ventas en las
empresas respecto
al pasado ejercicio?

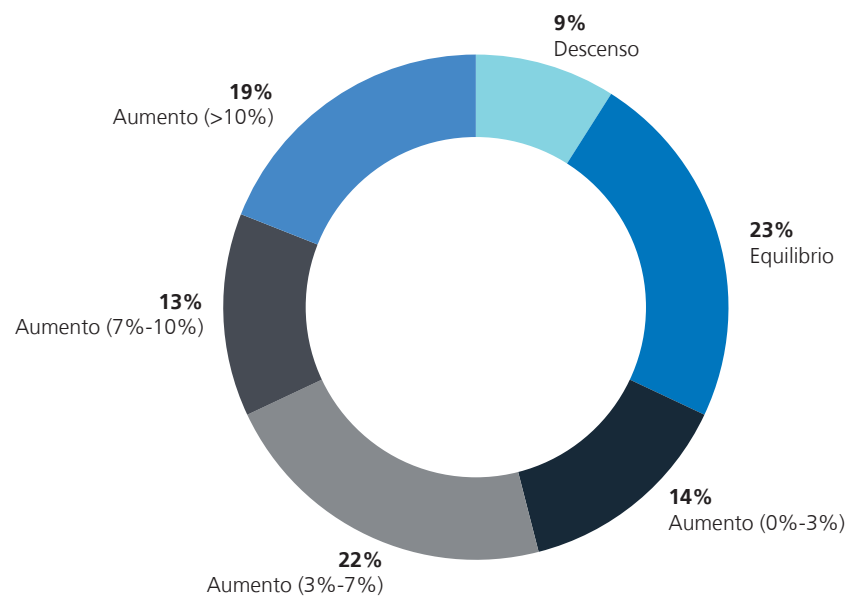


Tabla 1.3
Evolución de las
ventas respecto
al pasado año,
por tamaño
de empresa.

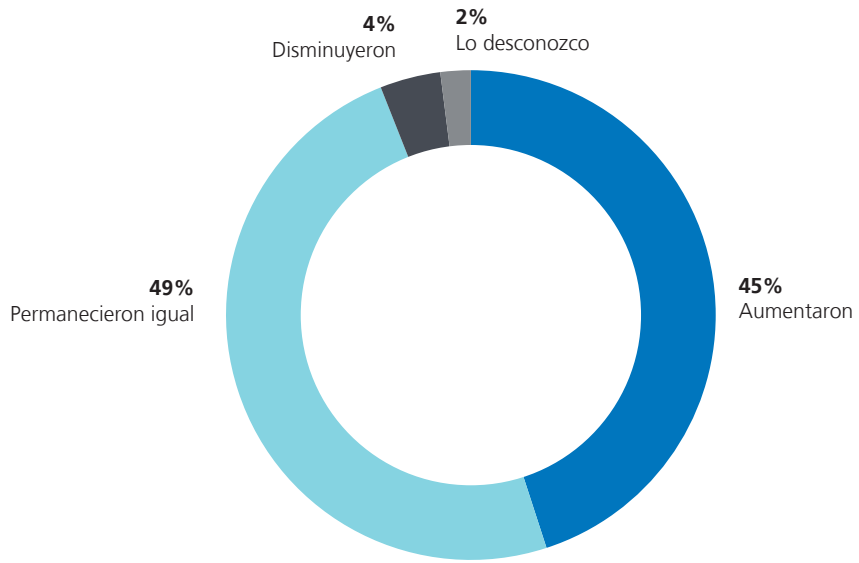
	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Descenso	8%	9%	11%	6%	9%
Equilibrio	26%	21%	27%	17%	23%
Aumento (0%-3%)	11%	17%	14%	17%	14%
Aumento (3%-7%)	22%	23%	15%	26%	22%
Aumento (7%-10%)	12%	13%	14%	17%	13%
Aumento (>10%)	21%	16%	18%	18%	19%

las empresas de mayor tamaño. En aquellas en las que la plantilla supera los 1.000 empleados, sólo en un 6% de los casos están previstas caídas en las cifras de ventas -frente a un 9% con carácter general- y sólo en un 17% un equilibrio en las ventas -frente a un 23% para la totalidad de las empresas-. Por lo tanto, un 77% de las grandes empresas esperan crecimientos de sus ventas este ejercicio, muy por encima del 68% del total de empresas del estudio que esperan crecimientos en su facturación. Resulta curioso, sin embargo, que en el segmento de mayor crecimiento de ventas (incrementos superiores al 10%) son las empresas de menos de 50 trabajadores las que en mayor medida se sitúan en

dicha franja: un 21% de ellas, frente a un 18% de las de mayor dimensión.

En cuanto a la evolución de los salarios en el último año, cabría indicar que todavía en dicho ejercicio las subidas no se han producido de manera generalizada, aunque se han frenado de manera muy importante las reducciones de salarios. Así, el 45% de las organizaciones registraron incrementos salariales en el último año, mientras que en 49% se mantuvieron al mismo nivel y sólo en el 4% de las empresas se registraron descensos, tal y como se aprecia en el gráfico 1.3.

Gráfico 1.3
¿Cuál ha sido la evolución de los salarios en tu organización en el último año?



En la tabla 1.4 se aprecia que la menor proporción de subidas salariales en el último año se registraron en las empresas de ámbito local y regional (un 36%), mientras que en resto se produjeron incrementos salariales en un

47% de los casos. Asimismo, las empresas de ámbito local fueron las que en mayor medida experimentaron situaciones vinculadas a reducciones salariales, aunque sólo se produjeron en un 7% de los casos.

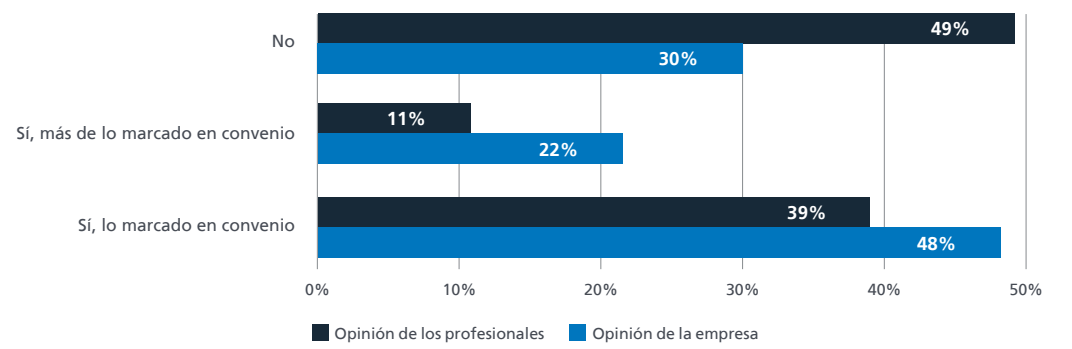
Tabla 1.4
Evolución de las ventas en el último año, en función del ámbito de actuación de la empresa.

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Aumentaron	36%	47%	47%	45%
Permanecieron igual	55%	49%	47%	49%
Disminuyeron	7%	2%	5%	4%
Lo desconozco	2%	1%	1%	2%

La tendencia relacionada con la intención de subidas salariales tiende a mejorar, tal y como se aprecia en el gráfico 1.4, en el que se observa que sólo un 30% de las empresas considera que en el presente ejercicio no se producirán incrementos salariales para sus trabajadores y en un 22% de los casos los crecimientos salariales

superarán lo pactado en los respectivos convenios. Es cierto que la opinión de los trabajadores no es tan optimista, puesto que casi la mitad de ellos no cree que en sus respectivas empresas se produzcan las subidas salariales mencionadas.

Gráfico 1.4
¿Esperas que se produzcan subidas salariales en tu organización en este ejercicio?



2. ¿Cuáles son los grandes desafíos de RRHH en el corto plazo? ¿Cómo están las organizaciones preparadas para afrontarlos?

Tanto las empresas como los profesionales han sido preguntados por cuáles son los desafíos en materia de

Recursos Humanos que afronta su organización en el presente ejercicio (gráfico 2.1). Las opciones de respuesta ofrecen una amplia variedad de alternativas, que

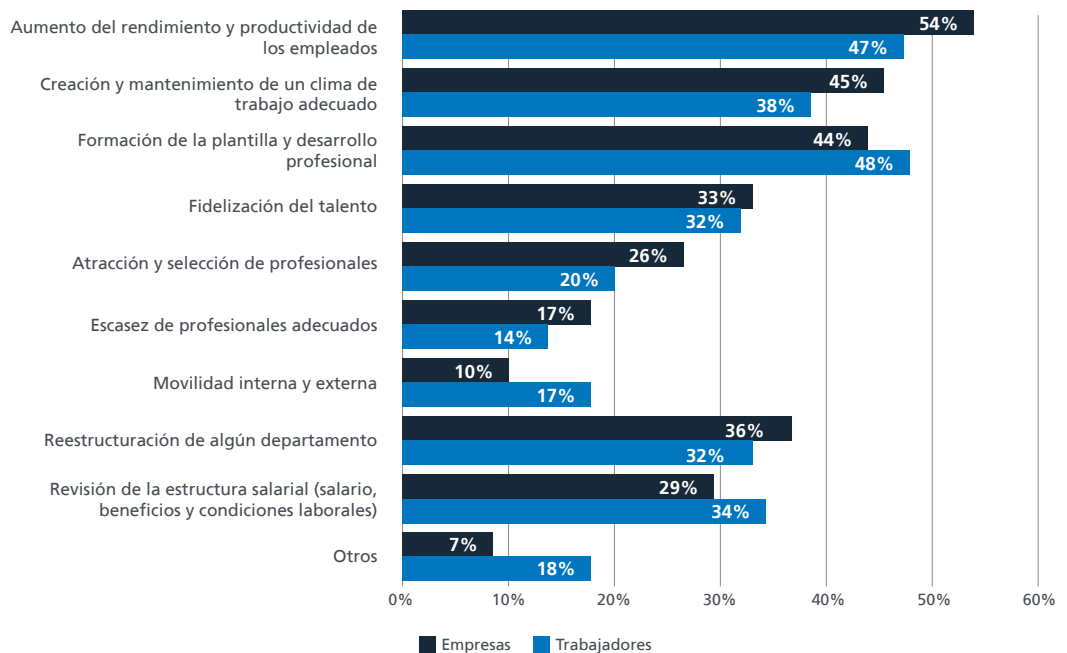
podrían clasificarse dentro de tres grandes bloques: retos relacionados con la creación de un buen clima laboral para aumentar el rendimiento, retos relacionados con la atracción y fidelización del talento y, en tercer lugar, retos relacionados con la estructura departamental y los niveles retributivos.

Los resultados ponen de manifiesto que las empresas ven los principales retos a corto plazo fundamentalmente en los aspectos relacionados con la productividad de la plantilla y el clima laboral. Los tres ítems incluidos en este bloque han sido elegidos con mayor frecuencia. En el 54% de las organizaciones se ha considerado que aumentar el rendimiento y productividad de los empleados constituye un reto en el presente año, mientras que el 45% de las empresas ha incluido entre sus retos de recursos humanos crear y mantener un clima de trabajo adecuado. Es muy relevante que dentro de los tres retos más indicados por las empresas, y en conexión precisamente con el logro de una mayor eficiencia de la plantilla, el reto incrementar la formación de la plantilla y estimular el desarrollo profesional es identificado por el 44% de las organizaciones.

En cuanto a los trabajadores encuestados sobre esta misma cuestión resulta relevante que el identificado

El reto de incrementar la formación de la plantilla y estimular el desarrollo profesional es identificado por el 44% de las organizaciones.

Gráfico 2.1
Principales desafíos en materia de RR.HH en 2016. Punto de vista de empresas y profesionales.



con mayor frecuencia (en el 48% de los casos) es la necesidad de formar más a la plantilla y estimular el desarrollo profesional. Como se aprecia, hay un cierto desalineamiento con los retos identificados por las empresas, ya que este reto sólo se sitúa en el tercer lugar del escalafón y, además, sólo el 44% de las

empresas consideran afrontar un desafío a corto plazo en esta materia. En segundo lugar, los trabajadores identifican la necesidad de incrementar el

rendimiento y productividad de los empleados (47%) y el tercer reto en orden de importancia es la creación y mantenimiento de un clima de trabajo adecuado (38%). La revisión de salarios es identificada por

los trabajadores como el cuarto reto en orden de importancia. Más de un tercio de los trabajadores (34%) considera que su empresa tiene sobre la mesa en el corto plazo como reto una elevación de salarios y beneficios sociales.

El ámbito de actuación de las empresas (local/regional, nacional o internacional) genera algunas diferencias en cuanto a los retos identificados (tabla 2.1). Para las empresas de ámbito internacional, los retos relacionados con la fidelización del talento y con la movilidad interna y externa se identifican con una mayor frecuencia. También a la atracción de profesionales se le asigna una mayor importancia. Las empresas de ámbito local o regional, por el contrario, asignan a los retos de aumento del rendimiento de las

La revisión de salarios es identificada por los trabajadores como el cuarto reto en orden de importancia.

Tabla 2.1
Retos en materia de RRHH para 2016, en función del ámbito de actuación de la empresa.

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Aumento del rendimiento y productividad de los empleados	60,0%	54,8%	51,4%	53,9%
Escasez de profesionales adecuados	20,7%	13,9%	16,7%	16,6%
Atracción y selección de profesionales	23,3%	23,0%	28,5%	26,0%
Fidelización del talento	17,3%	36,1%	35,8%	32,7%
Formación de la plantilla y desarrollo profesional	48,7%	44,4%	41,8%	43,7%
Revisión de la estructura salarial (salario, beneficios y condiciones laborales)	32,0%	28,2%	28,9%	29,2%
Creación y mantenimiento de un clima de trabajo adecuado	47,3%	44,8%	43,5%	44,5%
Movilidad interna y externa	8,0%	6,3%	12,6%	10,0%
Reestructuración de algún departamento	32,7%	39,3%	35,3%	36,0%
Otros	10,0%	9,1%	5,6%	7,4%

plantillas y de necesidad de incrementar la formación de los trabajadores unas frecuencias que superan 6 y 5 puntos, respectivamente, los valores medios de la totalidad de empresas del gráfico 2.1. Es muy llamativa la baja frecuencia que en estas empresas locales ha obtenido el reto de fidelización de la plantilla, que sólo ha sido elegido por el 17% de dichas empresas, lo que supone 15 puntos porcentuales por debajo de la media. Por último, en las empresas de ámbito nacional, los retos de fidelización del talento y de reestructuración de algún departamento se han situado 3 puntos por encima de la media, por lo que son los que más se han alejado del comportamiento promedio.

Cuando se consideran estos retos en función del tamaño de la empresa (tabla 2.2), los resultados ofrecen también una lectura muy interesante. En el caso de las empresas más grandes, de más de 1.000 empleados, se detectan tres retos muy por debajo del total de las empresas: los retos de aumento

del rendimiento y productividad de los empleados (39%), creación y mantenimiento de un clima de trabajo adecuado (31%) y reestructuración de algún departamento (26%) se sitúan 14, 13 y 10 puntos porcentuales, respectivamente, por debajo de la media para la totalidad de la muestra de empresas del estudio. Para las empresas grandes, por el contrario, el reto de fidelización del talento (elegido por el 55% de dichas empresas) supera en 22 puntos porcentuales la importancia asignada por la generalidad de empresas. Curiosamente, sólo el 25% de las empresas de menos de 50 trabajadores ve en la fidelización del talento un reto en el presente año, 8 puntos por debajo de la media. Y lo que para las empresas grandes no constituye un reto prioritario, para las pequeñas son los fundamentales: el aumento del rendimiento de los trabajadores y la reestructuración de algún departamento superan en 6 y 5 puntos, respectivamente, la importancia asignada a dichos retos por la totalidad de empresas.

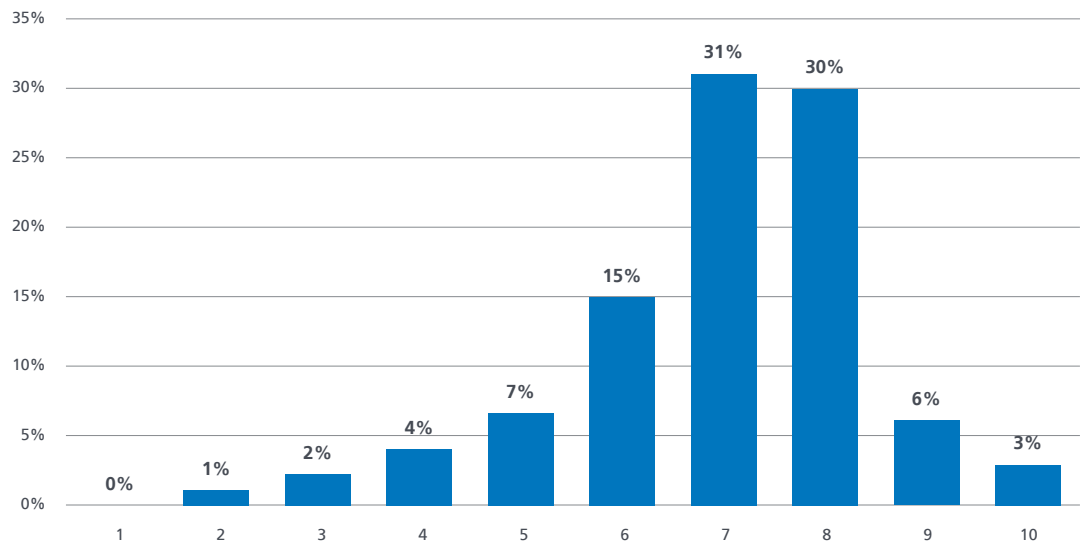
Tabla 2.2
Retos en materia de RRHH para 2016, en función del tamaño de la empresa.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Aumento del rendimiento y productividad de los empleados	59,9%	54,6%	50,0%	39,4%	53,9%
Escasez de profesionales adecuados	18,9%	16,3%	12,7%	15,6%	16,6%
Atracción y selección de profesionales	22,1%	27,1%	24,6%	35,8%	26,0%
Fidelización del talento	24,7%	30,7%	37,3%	55,0%	32,7%
Formación de la plantilla y desarrollo profesional	40,7%	49,0%	40,8%	41,3%	43,7%
Revisión de la estructura salarial (salario, beneficios y condiciones laborales)	28,8%	29,4%	32,4%	25,7%	29,2%
Creación y mantenimiento de un clima de trabajo adecuado	47,1%	45,1%	47,9%	31,2%	44,5%
Movilidad interna y externa	7,4%	6,5%	12,0%	24,8%	10,0%
Reestructuración de algún departamento	41,0%	34,0%	37,3%	25,7%	36,0%
Otros	9,3%	7,2%	4,9%	5,5%	7,4%

Las empresas no sólo han identificado los retos en materia de Recursos Humanos, sino que también se les ha preguntado por la capacidad de la propia organización para hacer frente a dichos retos (gráfico 2.2). En general las empresas se muestran optimistas, ya que el 70% se

puntúa con al menos un 7 a su capacidad de afrontar los retos identificados, y sólo el 7% de las empresas se suspenden a sí mismas (puntuación por debajo de 5) en cuanto a su capacidad, aunque dicha cifra también debe invitar a la reflexión en dichas organizaciones.

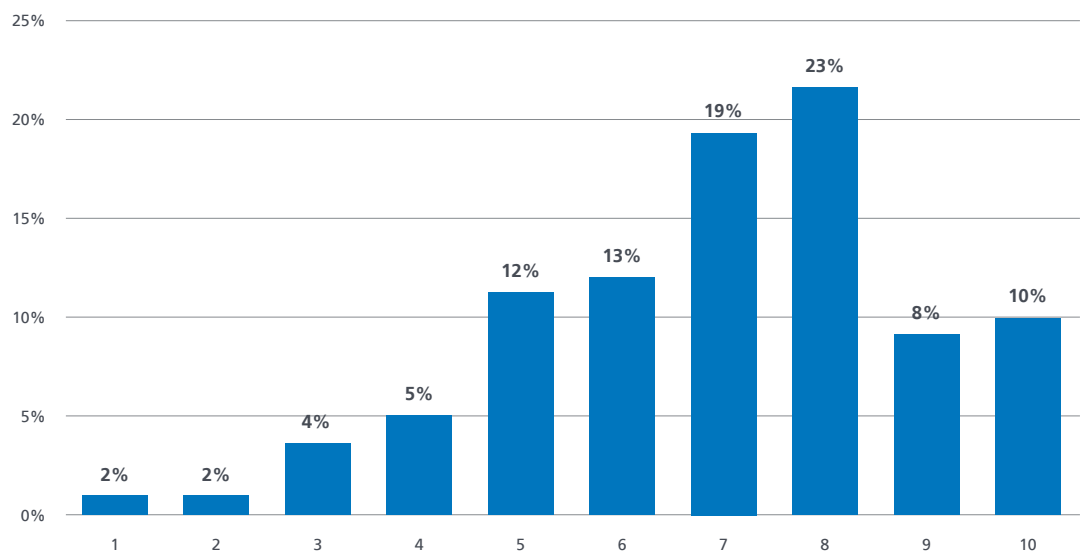
Gráfico 2.2
Capacidad para
hacer frente a los
desafíos de RRHH de
2016. Visión de las
empresas.



Cuando esta misma pregunta se ha trasladado a los profesionales, que han valorado la capacidad de sus empresas para hacer frente a los retos de Recursos Humanos planteados, los resultados reflejan que el

60% asigna a sus empresas al menos un 7 como nota, mientras que el 13% suspende a sus empresas, al puntuarlas con menos de un 5 en la capacidad para alcanzar los retos identificados.

Gráfico 2.3
Capacidad para
hacer frente a los
desafíos de RRHH de
2016. Visión de los
profesionales.



La tabla 2.3 refleja un resumen de la valoración que las empresas han realizado de sí mismas respecto a su capacidad para alcanzar los retos de recursos humanos mencionados, estructurada por tamaño de las organizaciones. A simple vista puede observarse que las grandes empresas son más optimistas respecto a su capacidad para alcanzar los retos mencionados. La puntuación media que se asignan es de un 7,3, mientras que en el caso de las empresas más pequeñas

la puntuación media es de un 6,8. Asimismo, sólo el 5,5% de las grandes empresas se asignan un suspenso a sí mismas respecto a su capacidad de afrontar los retos, mientras que en el caso de las empresas de menos de 50 trabajadores dicha proporción se eleva hasta el 8,7%. Y más del 75% de las grandes empresas se puntúan al menos con un 7, una proporción que se reduce hasta el 67% en el caso de las empresas más pequeñas.

Tabla 2.3
¿Cuál es la capacidad de la organización para afrontar los retos de RRHH? Visión de las empresas.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+
Suspenso (<5)	8,7%	5,9%	8,5%	5,5%
Puntuación media	6,8	6,9	7,0	7,3
Notable (7 o más)	67,6%	70,3%	71,1%	75,2%
Base	312	306	142	109

También las valoraciones que los profesionales han realizado sobre la capacidad de sus empresas para alcanzar los retos de recursos humanos se han analizado en función del tamaño de las empresas en las que trabajan, y los resultados aparecen en la tabla 2.4, en la que se observa que los trabajadores más optimistas con la capacidad de sus organizaciones son aquellos que trabajan en empresas de tamaño

intermedio (notas medias de 6,7 y de 7,0 en las empresas de 50 a 249 trabajadores y de 250 a 999 trabajadores, respectivamente). Aun así, las empresas grandes (1.000 o más trabajadores) siguen siendo las que los profesionales encuestados suspenden a su organización en una proporción más baja (10,9%) respecto a las capacidades para alcanzar los retos de recursos humanos.

Tabla 2.4
¿Cuál es la capacidad de la organización para afrontar los retos de RRHH? Visión de los trabajadores.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+
Suspenso (<5)	19,6%	13,6%	12,1%	10,9%
Puntuación media	5,0	6,7	7,0	6,0
Notable (7 o más)	33,3%	59,2%	65,7%	52,0%
Base	721	870	738	883

3. Atracción de profesionales: ¿cuáles son las claves del éxito para atraer el mejor talento?

El estudio Randstad de Tendencias de Recursos Humanos también indaga en cuáles son las claves del éxito para

El 59% de las empresas participantes se muestran optimistas respecto a su capacidad para atraer al mejor talento.

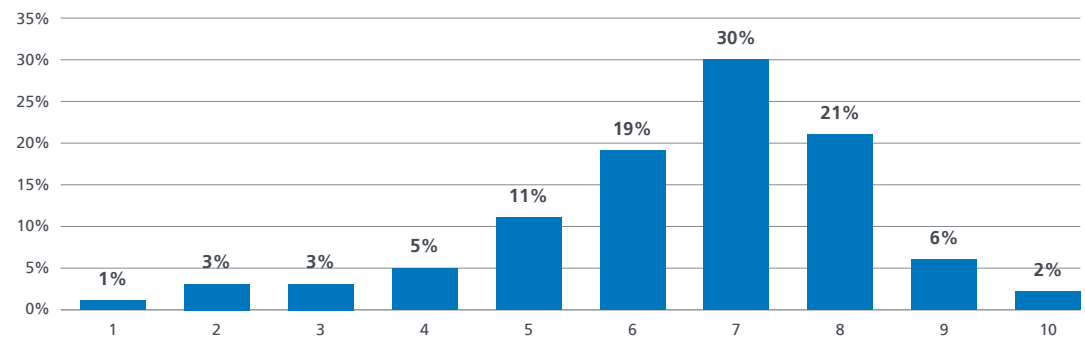
atraer el mejor talento a las empresas españolas. Con este fin, se ha preguntado a empresas y profesionales cómo valoran a su organización en cuanto a su capacidad

para atraer al mejor talento para, a continuación, pasar a valorar los puntos fuertes de aquellas empresas exitosas

y los problemas encontrados por aquellas empresas que no consideran estar teniendo buenos resultados en el capítulo de atracción de talento.

El 59% de las empresas participantes se muestran optimistas respecto a su capacidad para atraer al mejor talento (gráfico 3.1) y se asignan, en una escala de 1 a 10, una puntuación de al menos un 7 al identificar su propia capacidad como organización. En el otro extremo, un 12% de las empresas se asignan una puntuación inferior a un 5 al medir dicha capacidad. La "nota" media que alcanzan las empresas -desde su propia visión- de su capacidad para atraer al mejor talento se sitúa en un 6,6.

Gráfico 3.1
Capacidad para atraer los mejores profesionales. Visión de las empresas.

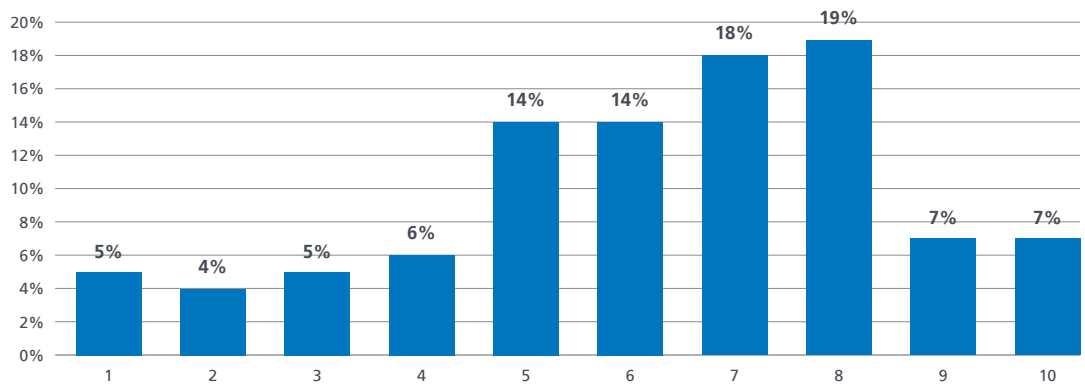


La nota media que alcanzan las empresas españolas respecto a su capacidad para atraer al mejor talento -desde la visión de los profesionales que trabajan en ellas- es de un 6,2, cuatro décimas menos que la nota media que las empresas se daban a sí mismas. Por otra parte, el 20% de los profesionales "suspenden" a su empresa.

De manera paralela se ha planteado la misma pregunta a los trabajadores que participan en el estudio (gráfico 3.2) y los resultados ofrecen una visión todavía menos optimista. La nota media que alcanzan las empresas españolas respecto a su

capacidad para atraer al mejor talento -desde la visión de los profesionales que trabajan en ellas- es de un 6,2, cuatro décimas menos que la nota media que las empresas se daban a sí mismas. Por otra parte, el 20% de los profesionales "suspenden" a su empresa, al puntuar su capacidad por debajo de un 5. Y en el otro extremo, un 51% de los profesionales puntúa a su empresa con al menos un 7, lo que supone un grado de optimismo en las capacidades de la organización que es 8 puntos inferior al respondido por las propias empresas.

Gráfico 3.2
Capacidad para atraer los mejores profesionales. Visión de los profesionales.



Cuando se atiende al tamaño de la empresa, tanto las propias empresas (tabla 3.1) como los profesionales (tabla 3.2) parecen coincidir en las líneas generales del diagnóstico: las empresas grandes parecen contar con más capacidad para atraer el mejor talento. Casi el 73%

de las empresas de más de 1.000 trabajadores se puntúan a sí mismas con al menos un 7 al valorar su capacidad de atraer talento. Cuando las empresas están por debajo de dicho umbral, sólo el 56% aproximadamente de sus autovaloraciones se puntúan con al menos un 7.

Tabla 3.1
¿Cuál es la capacidad de la organización para atraer profesionales con talento? Visión de las empresas.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+
Suspense (<5)	12,8%	11,8%	12,7%	6,4%
Puntuación media	6,4	6,4	6,5	7,0
Notable (7 o más)	57,4%	55,9%	56,3%	72,5%

Y en cuanto a la valoración de los profesionales, el 55,7% de los que trabajan en las empresas más grandes asignan a su propia empresa una puntuación de al menos un 7 al medir su capacidad de atraer al mejor

talento, mientras que los profesionales que trabajan en las empresas más pequeñas, de menos de 50 empleados, sólo puntúan a su empresa con un 7 o más en un 40,9% de los casos.

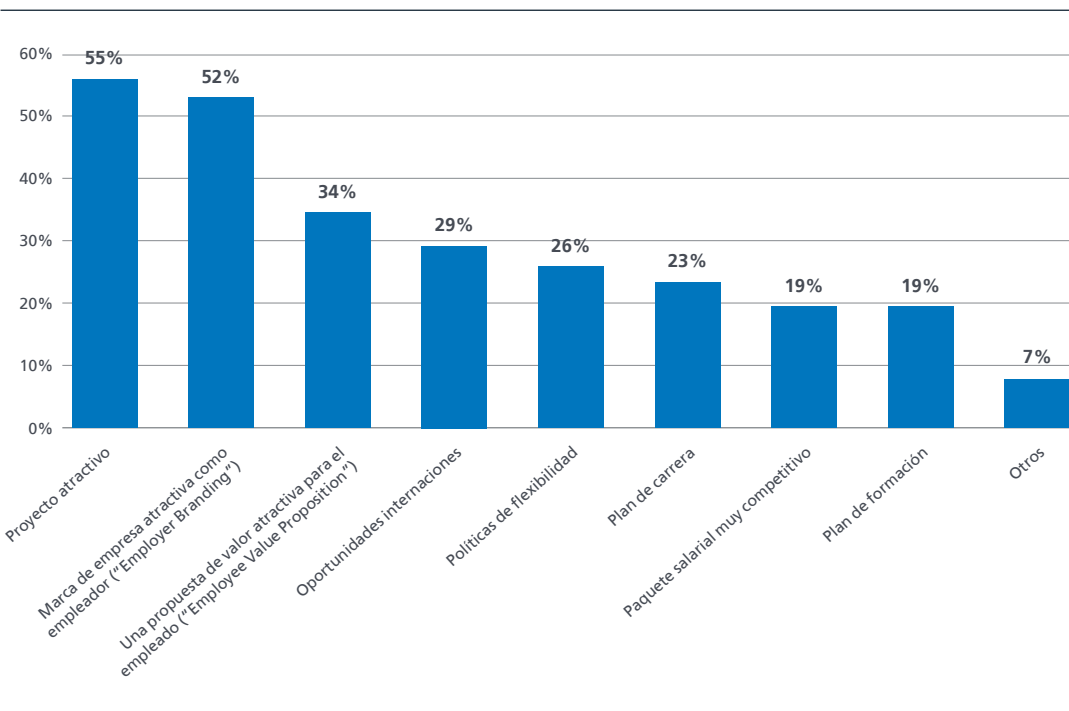
Tabla 3.2
¿Cuál es la capacidad de la organización para atraer profesionales con talento? Visión de los profesionales.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+
Suspense (<5)	28,2%	21,8%	20,6%	17,8%
Puntuación media	5,7	5,9	6,5	6,3
Notable (7 o más)	40,9%	46,4%	48,9%	55,7%

Para aquellos casos en los que las empresas y los profesionales han puntuado con al menos un 7 su capacidad para atraer el mejor talento a sus organizaciones, el estudio ha profundizado en las

causas del éxito. Y las conclusiones son bastante llamativas cuando se confronta lo respondido por las empresas con lo manifestado por los trabajadores (gráficos 3.3 y 3.4).

Gráfico 3.3
Claves del éxito para atraer profesionales con talento. Visión de las empresas.

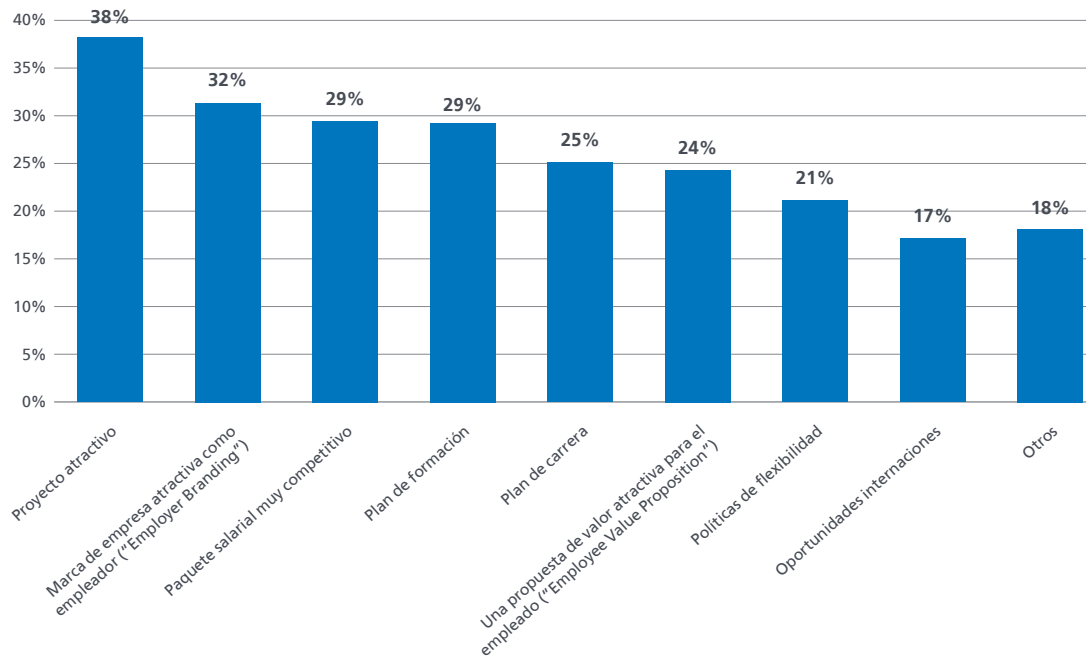


En ambos casos, el primer lugar lo ocupa la existencia de un proyecto atractivo. El 55% de las empresas considera que este elemento es clave en el éxito para atraer talento.

En ambos casos, el primer lugar lo ocupa la existencia de un proyecto atractivo. El 55% de las empresas considera que este elemento es clave en el éxito para atraer talento, frente a un 38% de los profesionales que opina lo mismo. Algo parecido sucede al considerar que una marca de empresa atractiva como empleador

(employer branding) es una clave del éxito para atraer a los mejores profesionales. Este factor es clave para el 52% de las empresas y para el 32% de los profesionales. Pero a partir del segundo lugar sucede un hecho muy llamativo, y es que el tercer y cuarto factor indicado por los trabajadores -paquete salarial competitivo y plan de formación, ambos considerados clave por un 29% de los profesionales- aparecen entre los factores menos valorados por las empresas como claves para atraer a buenos profesionales, ya que sólo han sido factores relevantes para el 19% de las empresas.

Gráfico 3.4
Claves del éxito para atraer profesionales con talento. Visión de los profesionales.



Parece, por tanto, que el factor salarial y el plan de formación es un factor mucho más valorado por el

talento a la hora de elegir empresa de lo que creen las propias organizaciones.

Tabla 3.3
Claves del éxito para atraer profesionales con talento. Visión de las empresas, por tamaño.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Proyecto atractivo	55%	68%	50%	38%	55%
Marca de empresa atractiva como empleador ("Employer Branding")	33%	55%	66%	72%	52%
Una propuesta de valor atractiva para el empleado ("Employee Value Proposition")	39%	34%	26%	30%	34%
Oportunidades internacionales	22%	28%	26%	49%	29%
Políticas de flexibilidad	30%	26%	37%	11%	26%
Plan de carrera	18%	20%	21%	36%	23%
Paquete salarial muy competitivo	14%	21%	29%	19%	19%
Plan de formación	14%	21%	24%	21%	19%
Otros	15%	3%	3%	4%	7%

Las claves fundamentales del éxito a juicio de las empresas más grandes se focalizan, sobre todo, en el atractivo de la marca como empleador, opción elegida por el 72% de las empresas de más de 1.000 trabajadores.

Las claves fundamentales del éxito a juicio de las empresas más grandes se focalizan, sobre todo, en el atractivo de la marca como empleador, opción elegida por el 72% de las empresas de más de 1.000 trabajadores, seguida a

cierta distancia por las oportunidades internacionales que este tipo de empresas grandes ofrece. Esta última alternativa fue considerada clave por el 49% de las empresas grandes. En el caso de las empresas más pequeñas, las claves del éxito en la atracción del mejor talento se identifican con la existencia de un proyecto atractivo (55%) y con una propuesta de valor atractiva para el empleado (Employee Value Proposition). Para

las empresas intermedias, las claves se localizan en la existencia de un proyecto atractivo y de una marca atractiva como empleador.

Se producen menos diferencias en el análisis de las claves del éxito cuando se segmentan las empresas por su ámbito de actuación. Las dos claves más mencionadas por las empresas son la existencia de un proyecto atractivo y de una marca de empresa atractiva como empleador, con independencia de si la empresa es de ámbito regional, nacional o internacional. En este último caso, como parece lógico, se pone en valor la existencia de oportunidades laborales a nivel internacional (46%), mientras que en las empresas de ámbito regional y nacional tiene más importancia el ofrecer al empleado una propuesta de valor atractiva (47% y 39%, respectivamente).

Tabla 3.4
Claves del éxito para atraer profesionales con talento. Visión de las empresas, por ámbito de actuación de las empresas.

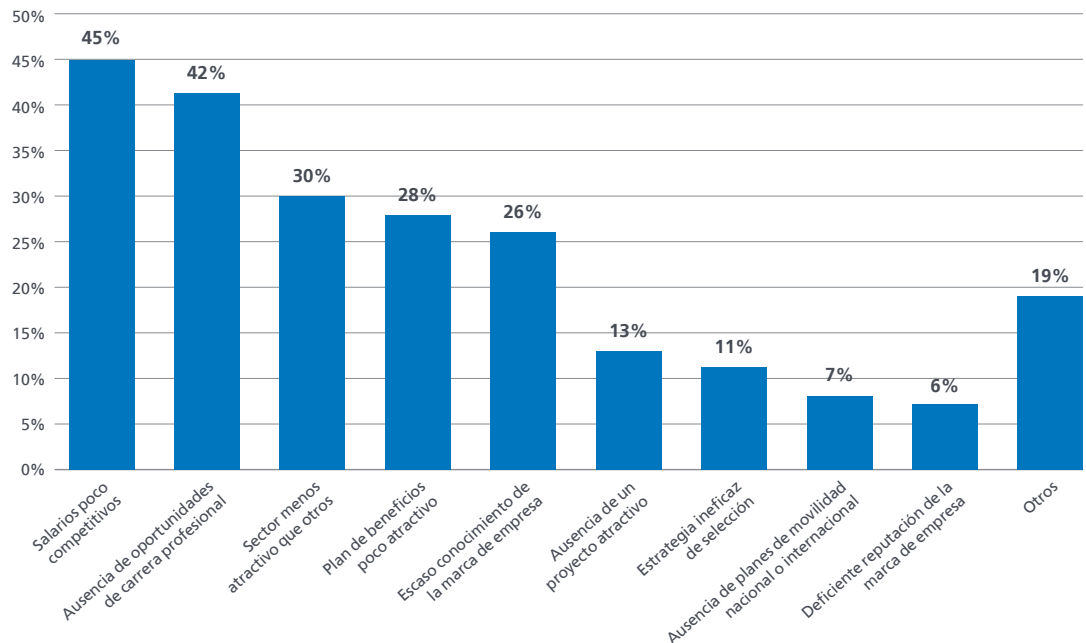
	Local/ Regional	Nacional	Internacional	Total
Proyecto atractivo	53%	55%	56%	55%
Marca de empresa atractiva como empleador ("Employer Branding")	53%	51%	53%	52%
Una propuesta de valor atractiva para el empleado ("Employee Value Proposition")	47%	39%	27%	34%
Oportunidades internacionales	8%	11%	46%	29%
Políticas de flexibilidad	16%	34%	25%	26%
Plan de carrera	24%	14%	27%	23%
Paquete salarial muy competitivo	24%	19%	18%	19%
Plan de formación	24%	19%	18%	19%
Otros	11%	9%	5%	7%

Cuando la puntuación fue inferior a 7, el estudio quiso profundizar en las causas por las que las empresas estaban teniendo esas dificultades.

Cuando la puntuación fue inferior a 7 al valorar la capacidad para atraer al mejor talento y se consideró, por tanto, que las empresas no

estaban teniendo éxito en dicha tarea, el estudio quiso profundizar en las causas por las que las empresas estaban teniendo esas dificultades. Se preguntó a empresas y profesionales por las razones por las que las empresas estaban fallando en la atracción de buenos profesionales.

Gráfico 3.5
Dificultades para atraer profesionales con talento. Visión de las empresas.

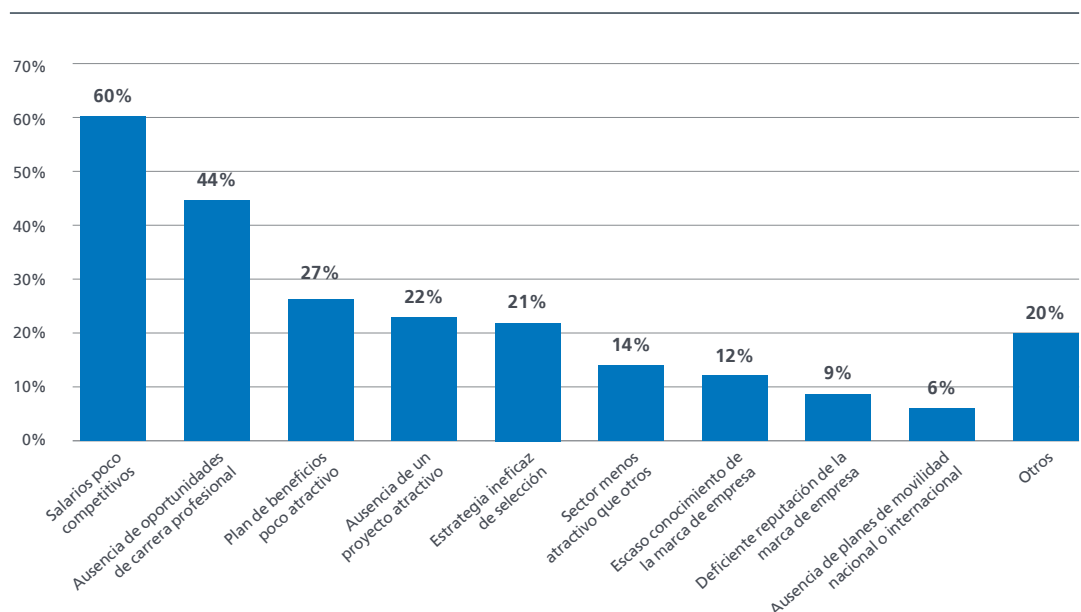


Existencia de salarios poco competitivos. El 60% de los profesionales que puntuó mal a su empresa indicó este factor.

Y en las respuestas de ambos (gráficos 3.5 y 3.6) se pudo ver que las dos causas principales eran coincidentes: la existencia de salarios

poco competitivos (el 45% de las empresas que estaba teniendo dificultades para atraer profesionales lo puso de manifiesto, mientras que el 60% de los profesionales que puntuó mal a su empresa indicó este factor) y la ausencia de oportunidades de carrera profesional (42% de las empresas y 44% en la encuesta a profesionales).

Gráfico 3.6
Dificultades para atraer profesionales con talento. Visión de los profesionales.



Al introducir la variable "tamaño de empresa" (tablas 3.5 y 3.6), se obtiene una segmentación de las opiniones de

empresas y profesionales sobre las dificultades para atraer talento con algunos detalles interesantes.

Tabla 3.5
Dificultades para atraer profesionales con talento. Visión de las empresas, por tamaño.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Salarios poco competitivos	44%	43%	51%	50%	45%
Ausencia de oportunidades de carrera profesional	46%	46%	34%	29%	42%
Sector menos atractivo que otros	30%	31%	23%	42%	30%
Plan de beneficios poco atractivo	22%	33%	25%	34%	28%
Escaso conocimiento de la marca de empresa	28%	27%	22%	24%	26%
Ausencia de un proyecto atractivo	16%	12%	13%	10%	13%
Estrategia ineficaz de selección	10%	11%	14%	13%	11%
Ausencia de planes de movilidad nacional o internacional	6%	7%	9%	8%	7%
Deficiente reputación de la marca de empresa	6%	3%	8%	15%	6%
Otros	20%	20%	20%	16%	19%

Desde el punto de vista de las empresas grandes que no están siendo capaces de atraer al mejor talento, se señala como causa principal la existencia de salarios poco competitivos, con un porcentaje de respuesta (50%) que supera al conjunto de empresas de todos los tamaños. A cierta distancia (42%) se señala el sector menos atractivo

que otros como la segunda causa de no encontrar dicho talento. Para las empresas más pequeñas, por el contrario, la principal causa por la que tienen dificultades para localizar a los mejores profesionales es, a su juicio, la ausencia de oportunidades de carrera profesional (46%), aunque seguida de cerca por unos salarios poco competitivos (44%).

Tabla 3.6
Dificultades para atraer profesionales con talento. Visión de los profesionales, por tamaño.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Salarios poco competitivos	64%	60%	54%	60%	60%
Ausencia de oportunidades de carrera profesional	44%	47%	42%	41%	44%
Plan de beneficios poco atractivo	30%	30%	22%	24%	27%
Ausencia de un proyecto atractivo	21%	23%	21%	21%	22%
Estrategia ineficaz de selección	17%	19%	23%	27%	21%
Sector menos atractivo que otros	15%	14%	13%	16%	14%
Escaso conocimiento de la marca de empresa	16%	11%	12%	7%	12%
Deficiente reputación de la marca de empresa	9%	10%	7%	9%	9%
Ausencia de planes de movilidad nacional o internacional	6%	5%	7%	7%	6%
Otros	18%	16%	22%	24%	20%

Los profesionales que trabajan en empresas grandes que no atraen al mejor talento creen que la razón fundamental es el salario (60% de los encuestados), pero sitúan en segundo lugar (con un 41%) la ausencia de oportunidades de carrera profesional, dando a este factor mucha más importancia de lo que las propias empresas le están asignando. Y relegan al sexto lugar la causa que las empresas grandes consideraban el

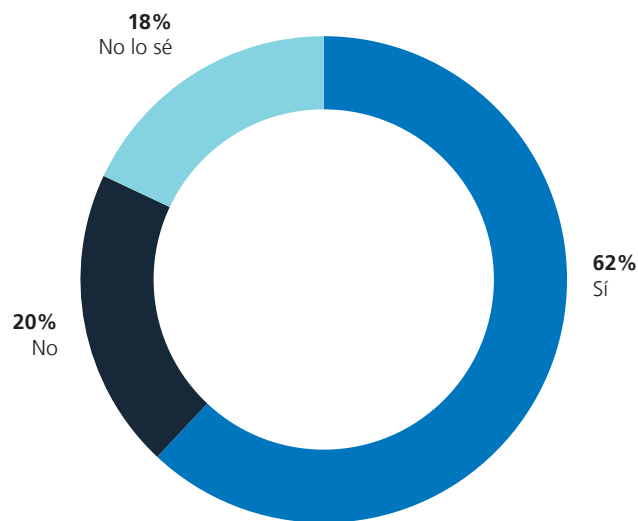
segundo gran problema (sector poco atractivo). Por su parte, los profesionales que trabajan en las empresas más pequeñas que tienen dificultades para atraer talento desmienten la opinión de éstas y sitúan como la principal causa de este problema la existencia de salarios poco atractivos (64% de las respuestas), por encima, además, de la media para todos los tamaños de empresa.

4. ¿Prevén las empresas españolas contratar a corto plazo?

El mercado laboral está mostrando en la actualidad un comportamiento muy dinámico. Las empresas están volviendo a contratar y los trabajadores se muestran más proclives a cambiar de empleo. Pero esta tendencia actual ¿se mantendrá en el futuro inmediato? ¿Quién prevé contratar y con qué objetivo? Este estudio también ha profundizado en estas cuestiones.

Las empresas encuestadas han manifestado su intención mayoritaria de contratar a nuevos trabajadores en el corto plazo. El gráfico 4.1 pone de manifiesto que algo más de 6 de cada 10 empresas encuestadas, un 62%, han mostrado de manera inequívoca su intención de realizar nuevas contrataciones en los próximos meses, frente a sólo un 20% de empresas que considera que no realizará nuevas contrataciones en el futuro próximo.

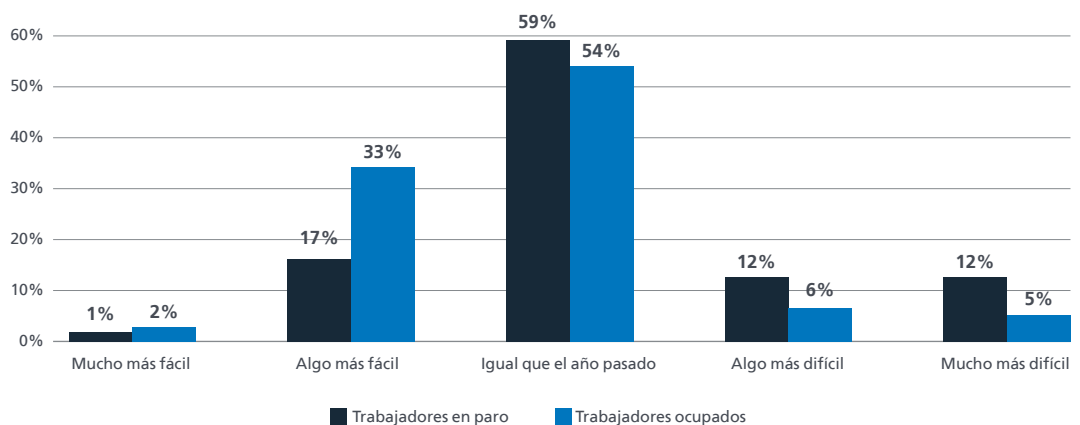
Gráfico 4.1
¿Tiene previsto tu organización contratar nuevos profesionales en 2016?



Esta tendencia a la contratación por parte de las empresas refleja un dinamismo del mercado laboral que también se percibe por el lado de los trabajadores. Cuando se les ha preguntado a los profesionales por su percepción respecto a la facilidad para encontrar trabajo en este año frente al año anterior (gráfico 4.2), más de la mitad de las respuestas -tanto de profesionales ocupados como de trabajadores en paro- no percibe diferencias significativas en la facilidad para encontrar empleo. El 54% y 59% de

los profesionales ocupados y en búsqueda de empleo, respectivamente, no encontraron diferencias significativas en la dificultad. Pero algo más de un tercio (35%) de los trabajadores ocupados identifican el momento presente como un contexto en el que encontrar empleo es más sencillo que un año atrás, mientras que sólo un 11% cree que en el contexto actual es más complicado encontrar empleo. En el caso de los trabajadores en paro, esta percepción de mayor facilidad se reduce hasta el 18%.

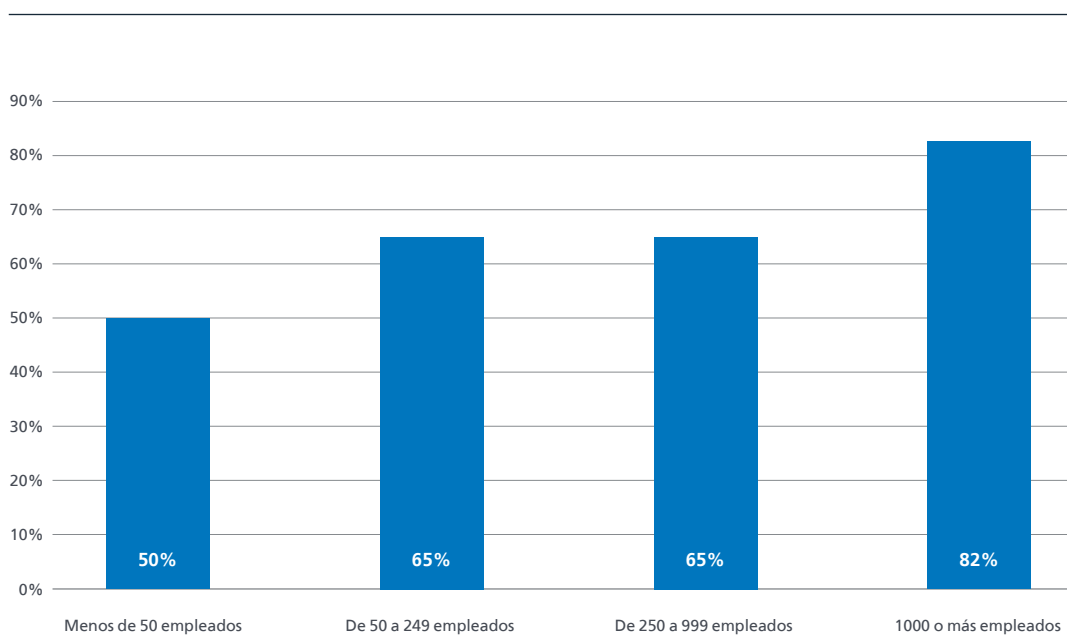
Gráfico 4.2
¿Es más fácil en 2016 encontrar empleo?



¿Y en qué tipo de empresas será más común que se produzcan nuevas contrataciones en los próximos meses? El gráfico 4.3 pone de manifiesto que la proporción de empresas proclives a realizar nuevas contrataciones en los próximos meses crece con el tamaño de las

organizaciones. Así, mientras que sólo el 50% de las empresas de menos de 50 trabajadores tiene previsto llevar a cabo nuevas contrataciones, esta proporción crece hasta un 82% en el caso de las empresas de más de 1.000 empleados.

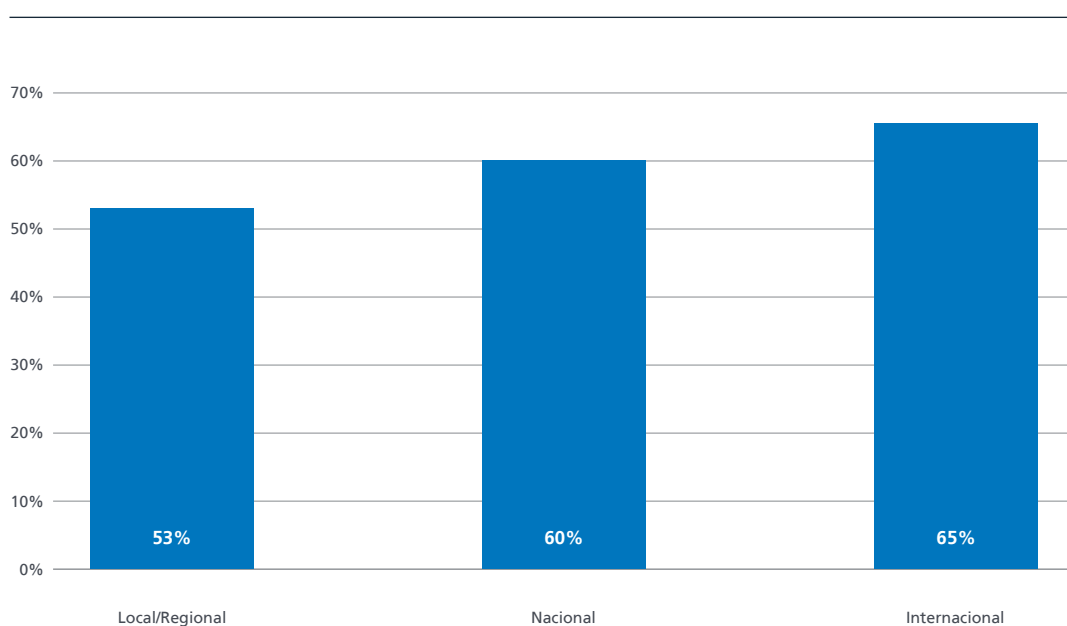
Gráfico 4.3
Proporción de empresas que contratarán profesionales en 2016, por tamaño de empresa.



Por otra parte, las empresas de ámbito internacional se muestran más proclives a contratar, como se puede ver en el gráfico 4.4, mientras que las de ámbito local se

muestran más reticentes a incrementar sus plantillas. Aun así, incluso entre estas últimas la intención de contratar se sitúa por encima del 50% de las empresas.

Gráfico 4.4
Proporción de empresas que contratarán profesionales en 2016, por ámbito de actuación de la empresa.

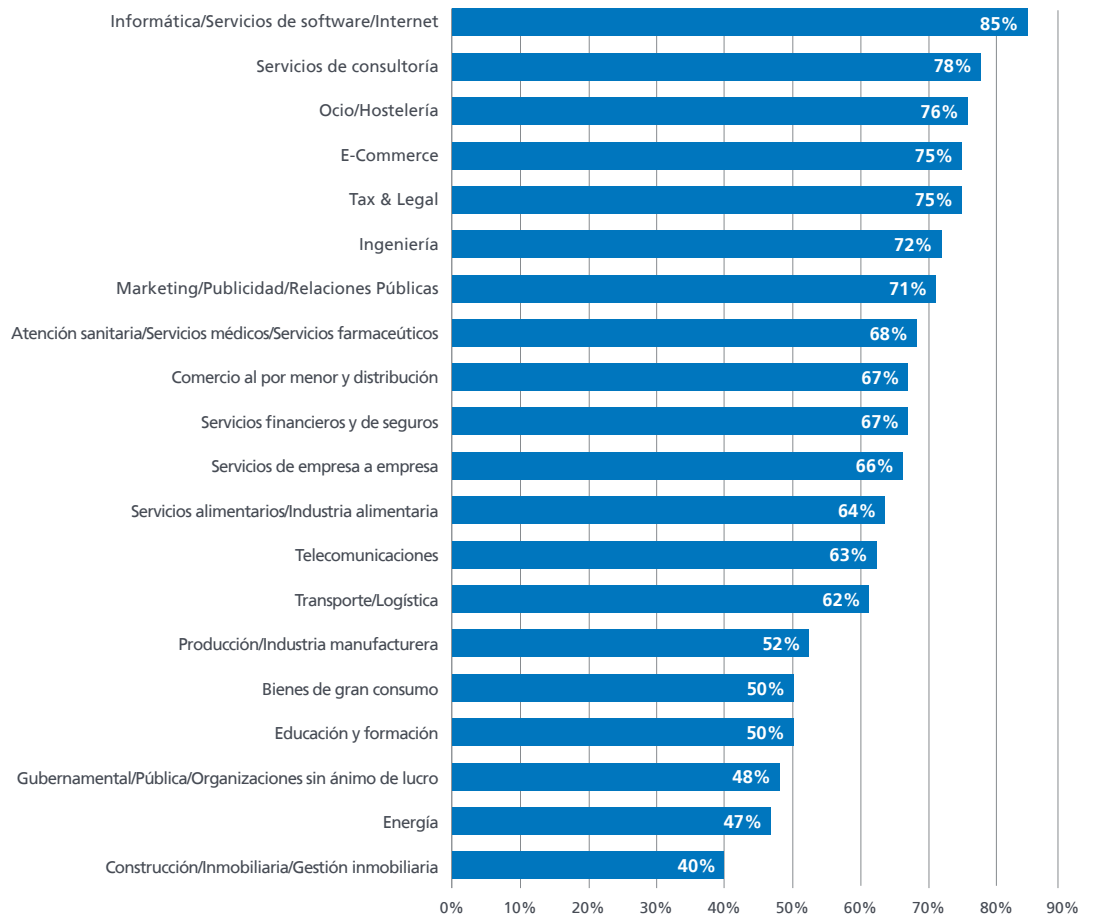


El sector en el que la empresa desarrolla su actividad es un elemento que influye de manera decisiva en la voluntad de las empresas de llevar a cabo nuevas contrataciones.

El sector en el que la empresa desarrolla su actividad es un elemento que influye de manera decisiva en la voluntad de las empresas de llevar a cabo nuevas contrataciones en el

futuro próximo (gráfico 4.5). Mientras que el 85% de las empresas del sector de Informática, Servicios de Software e Internet van a realizar nuevas contrataciones en el futuro próximo, y un amplio grupo de sectores manifiestan una voluntad de contratación que supera el 70%, en el caso de otros sectores las empresas que desean llevar a cabo nuevas contrataciones son menos de la mitad de las encuestadas.

Gráfico 4.5
Proporción de empresas que contratarán profesionales en 2016, por sectores.



No todas las contrataciones responden a los mismos motivos. Entender las razones que mueven a las empresas a realizar nuevos contratos es fundamental y las empresas

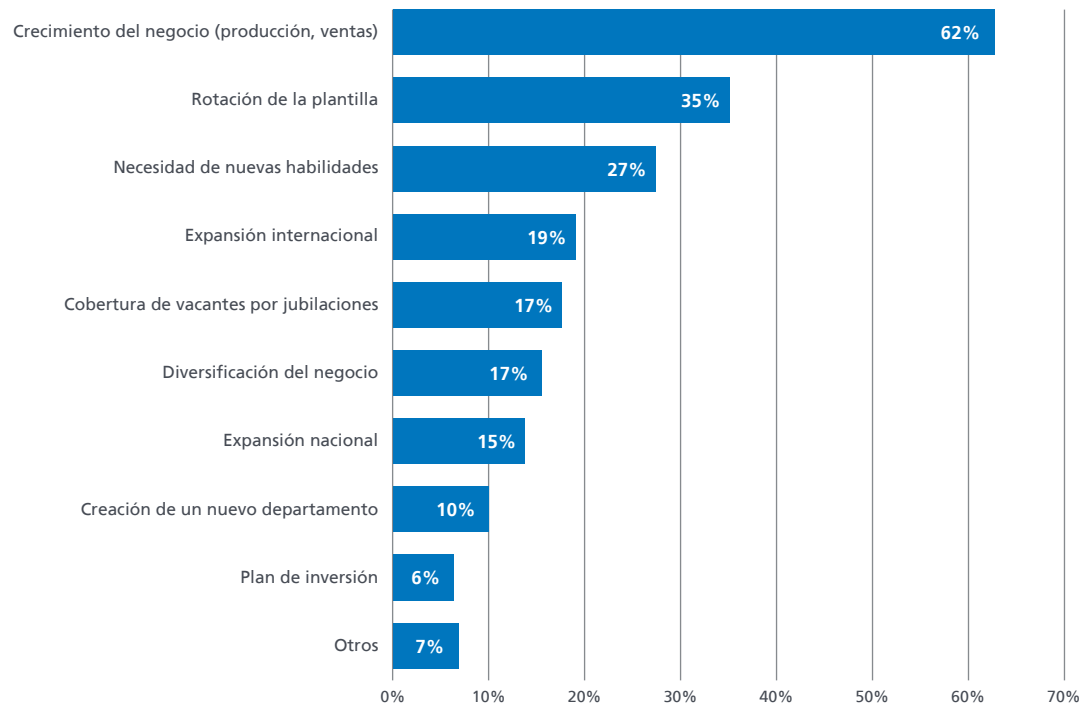
Razones que mueven a las empresas a realizar nuevos contratos: crecimiento del negocio, rotación laboral y necesidad de nuevas habilidades.

que quieren contratar han sido preguntadas por sus razones fundamentales. Es curioso comprobar como los tres motivos manifestados con mayor frecuencia por las empresas son de

naturaleza muy diferente entre sí, lo que apunta a que el crecimiento de las contrataciones y el empleo responde a causas complejas. Las respuestas, recogidas en el gráfico 4.6, reflejan que el motivo fundamental es el crecimiento del negocio de las empresas. Más del 62% de las empresas

que manifiestan intención de contratar en el futuro próximo lo harán movidas por esta motivación, al menos en una parte de sus nuevos contratos. La rotación laboral también es un fenómeno de importancia creciente a medida que la economía española se activa, y ya un 35% de las empresas que realizarán contrataciones manifiesta que cubrir puestos que quedan vacantes por motivo de la rotación laboral será uno de los motivos por los que necesitarán incorporar a nuevos trabajadores. Y en tercer lugar, un 27% de las empresas manifiesta que la necesidad de nuevas habilidades es un motivo fundamental para llevar a cabo nuevas contrataciones. Es decir, que la transformación de los trabajos, provocada por la llegada de nuevas tecnologías, innovaciones u otras razones, genera unas necesidades nuevas en las empresas que no pueden cubrirse con las plantillas actuales.

Gráfico 4.6
Motivo principal
de las contrataciones
de 2016.

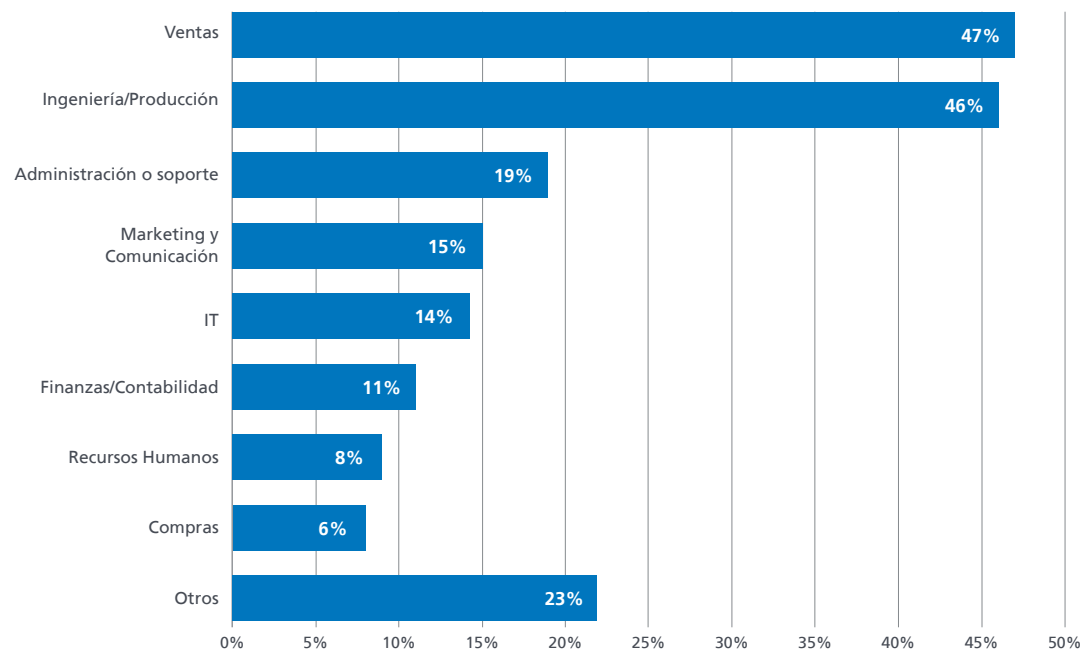


Las áreas más destacadas
-como se aprecia en el gráfico 4.7-
serán las de Ventas y Producción.

Y, finalmente, ¿en qué departamentos será más frecuente encontrar las nuevas contrataciones de las empresas? Las áreas más destacadas -como se aprecia en el gráfico 4.7- serán las de Ventas y Producción. En el primero de

los casos, el 47% de las empresas que incrementarán sus plantillas en los próximos meses incorporarán personas al departamento de Ventas, mientras que en el área de Producción/Ingeniería, la proporción es muy similar (46%), el resto de áreas en las que se producirán contrataciones ofrece porcentajes muy inferiores, por debajo del 20% de las empresas en todos los casos.

Gráfico 4.7
Departamentos
en los que se
van a producir
contrataciones
en 2016.



5. ¿Cómo seleccionan las empresas españolas? ¿Cuáles son los mejores canales para encontrar empleo?

En este capítulo el estudio Randstad de tendencias de RRHH profundiza en los canales utilizados por las

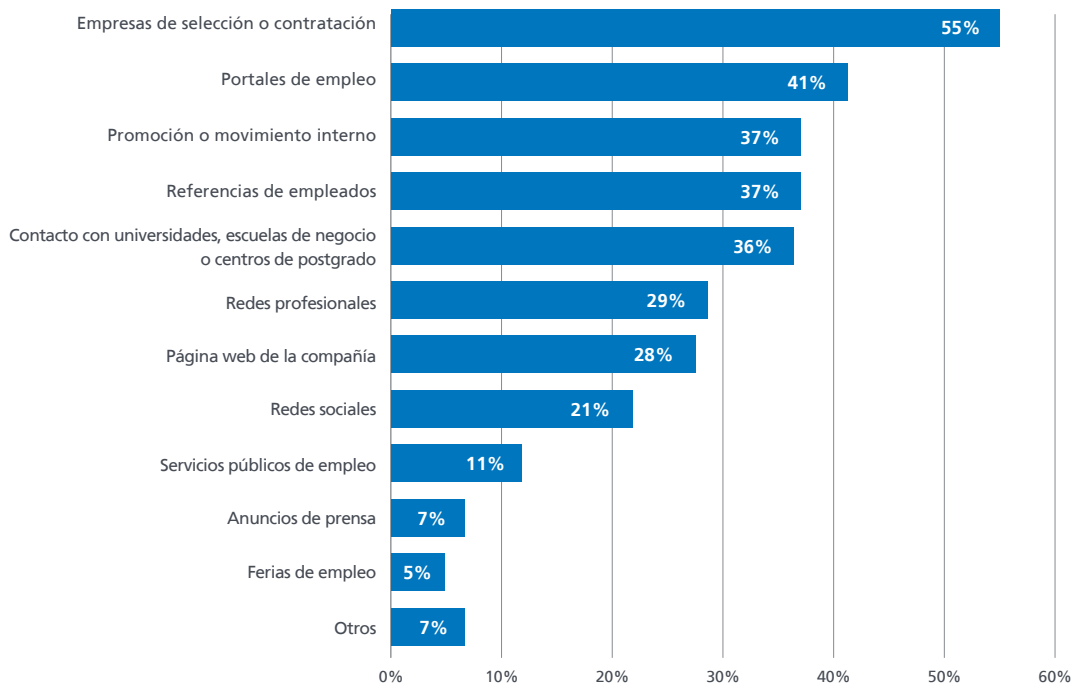
El 55% de las organizaciones recurre a empresas de selección o contratación, por lo que dicho canal se configura como el más utilizado para encontrar a los mejores profesionales.

empresas y profesionales para encontrar candidatos adecuados -las empresas- o un empleo -los trabajadores-. Asimismo, también se ha indagado en los que ambas partes consideran más efectivos,

con el objetivo de analizar si los procesos de búsqueda reales son eficaces o no.

El gráfico 5.1 muestra los canales de reclutamiento utilizados de manera más frecuente por las empresas participantes en el estudio. Por supuesto, las empresas suelen utilizar en la generalidad de los casos más de un canal y, de hecho, el promedio es de 3,1 canales utilizados por cada organización para seleccionar a candidatos adecuados. El 55% de las organizaciones recurre a empresas de selección o contratación, por lo que dicho canal se configura como el más utilizado para encontrar a los mejores profesionales. Les siguen, en función del grado de utilización, los portales de empleo (41%) y con porcentajes prácticamente coincidentes las referencias de empleados (37%), los movimientos y promociones internos (37%) y el contacto con universidades, escuelas de negocios y centros de postgrado (36%). Menos del 30% de las empresas recurren a redes profesionales o seleccionan a través de su propia página web. Y las redes sociales, un canal

Gráfico 5.1
¿Qué canales de reclutamiento utilizan fundamentalmente las empresas?



también utilizado con fines de reclutamiento sólo es empleado por un 21% de las empresas. Entre los canales menos utilizados, cabe señalar que sólo 1 de cada 10 empresas recurre en su búsqueda de candidatos a los servicios públicos de empleo y por debajo de

Sólo 1 de cada 10 empresas recurre en su búsqueda de candidatos a los servicios públicos de empleo.

esta proporción están aquellas que siguen utilizando anuncios en prensa (7%) o que reclutan a través de ferias de empleo.

Cuando se analiza la vía de reclutamiento de las empresas en función de su tamaño, se comprueba que el recurso a las empresas de selección o contratación se mantiene bastante estable y por encima del 50% en todos los segmentos analizados en la tabla 5.1. Sin embargo, se comprueba como el recurso a portales de empleo o a la promoción interna, así como a la página web de la compañía y las redes profesionales y sociales es mucho más común en las empresas de mayores dimensiones. Por el contrario, las empresas de menor dimensión son las que recurren con mayor frecuencia a los servicios públicos de empleo, aunque sigue siendo una alternativa minoritaria.

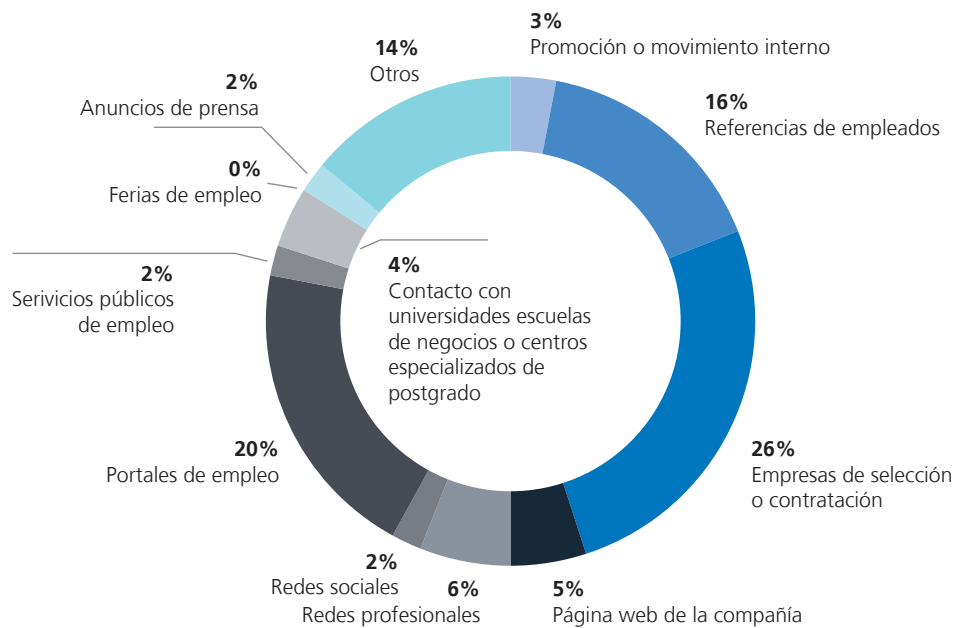
Tabla 5.1
¿Qué canales de reclutamiento utilizan fundamentalmente las empresas, en función de su tamaño?

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Empresas de selección o contratación	55%	58%	51%	51%	55%
Portales de empleo	28%	44%	49%	55%	41%
Promoción o movimiento interno	19%	41%	55%	58%	37%
Referencias de empleados	38%	36%	38%	37%	37%
Contacto con universidades, escuelas de negocio o centros especializados de postgrado	30%	37%	44%	41%	36%
Redes profesionales	24%	28%	32%	39%	29%
Página web de la compañía	15%	23%	47%	52%	28%
Redes sociales	15%	22%	20%	36%	21%
Servicios públicos de empleo	13%	11%	11%	5%	11%
Anuncios en prensa	6%	6%	8%	8%	7%
Ferias de empleo	1%	3%	6%	21%	5%
Otros	10%	6%	5%	5%	7%

En los gráficos 5.2.a y 5.2.b se reflejan los canales a través de los cuales los profesionales, ocupados y en

paro, encontraron su empleo actual o -en el caso de los desempleados- su último empleo.

Gráfico 5.2.a
Profesionales ocupados.
¿A través de qué canal accediste a tu empleo actual?

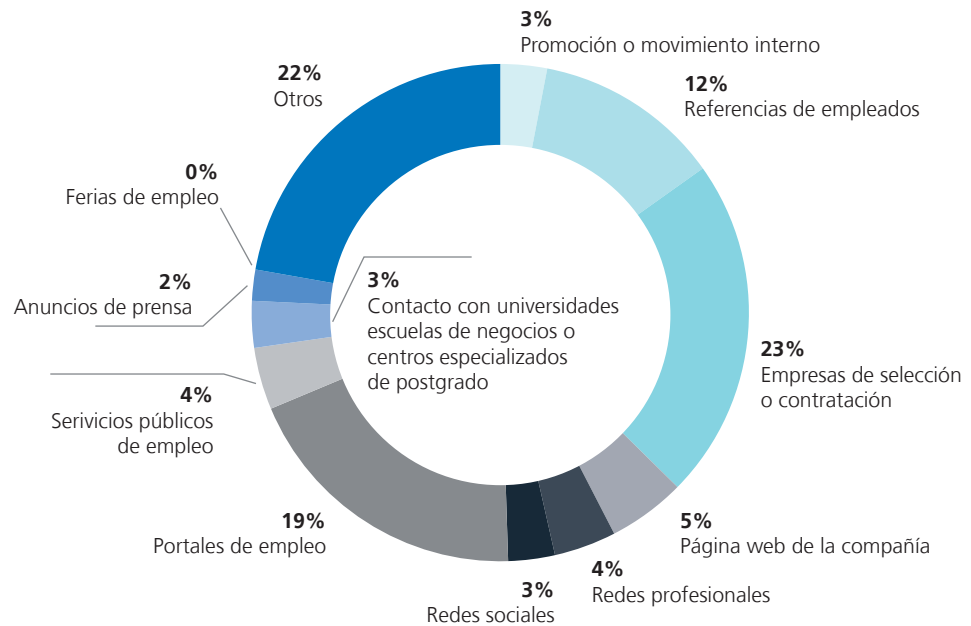


El canal a través del cual encontraron empleo una mayor proporción de los casi 5.700 profesionales participantes en el estudio fueron las empresas de selección o contratación.

Los resultados ponen de manifiesto que en ambos casos el canal a través del cual encontraron empleo una mayor proporción de los casi 5.700 profesionales participantes en el estudio fueron las empresas de selección o contratación. El 26% de los profesionales ocupados y el 23% de los que estaban en búsqueda de

empleo encontraron su empleo actual o su último trabajo a través de estas empresas de selección. El segundo canal es el constituido por los portales de empleo, a través del cual el 20% de los profesionales ocupados encontró su empleo actual y el 19% de los parados consiguió su último empleo. En tercer lugar se sitúan las referencias y recomendaciones de empleados. En el extremo contrario, los canales a través de los que una menor proporción de profesionales encontró su empleo fueron los servicios públicos de empleo, la respuesta a anuncios en prensa y las ferias de empleo.

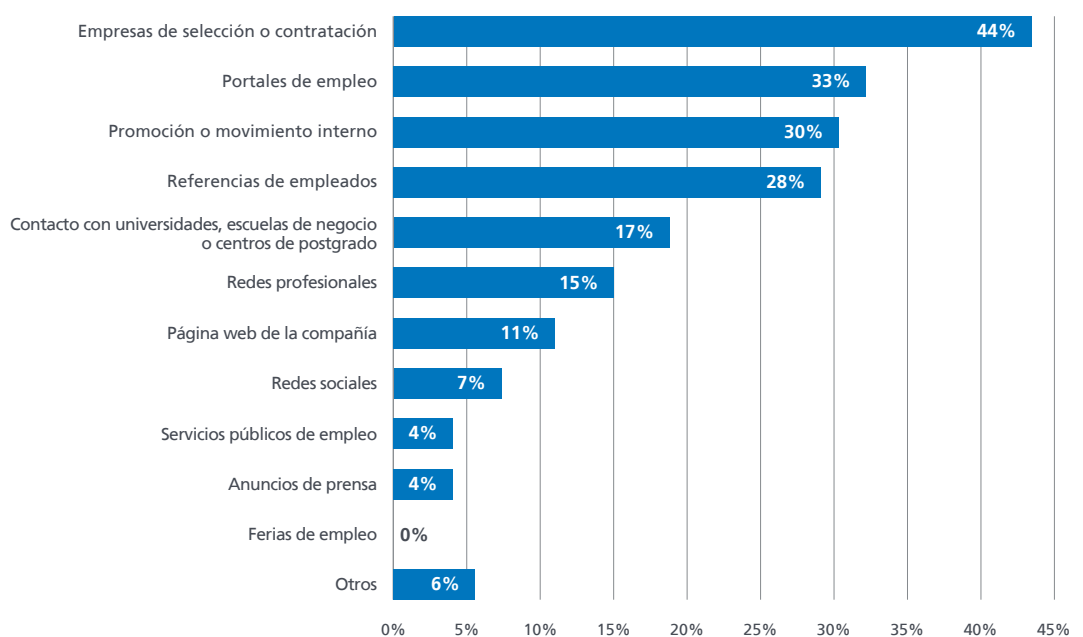
Tabla 5.2.b
Profesionales en
paro. ¿A través de
qué canal accediste a
tu último empleo?



Como es bien sabido, no siempre lo más utilizado es necesariamente lo más eficaz. Por esta razón el estudio ha querido averiguar cuáles son los canales de reclutamiento más valorados en términos de su eficacia preguntando a empresas y profesionales. El gráfico 5.3 refleja la elección de las empresas cuando se les ha pedido que elijan los dos canales

de reclutamiento que consideran más eficaces. En primer lugar aparecen las empresas de selección o contratación, que han sido elegidas por el 44% de las empresas. A gran distancia aparecen las referencias de empleados (33%) y los portales de empleo (30%). Llama la atención la baja eficacia asignada por las empresas a canales como las redes profesionales (15%) y redes sociales (7%). Y también es curiosa la baja confianza que se tiene en la propia web de la compañía como un canal eficaz para reclutar buenos profesionales (11%). Por último, sólo un 4% de las empresas ha considerado que los servicios públicos de empleo o los anuncios en prensa sean canales eficaces.

Gráfico 5.3
¿Cuáles son los
dos canales de
reclutamiento más
eficaces? Visión de
las empresas.

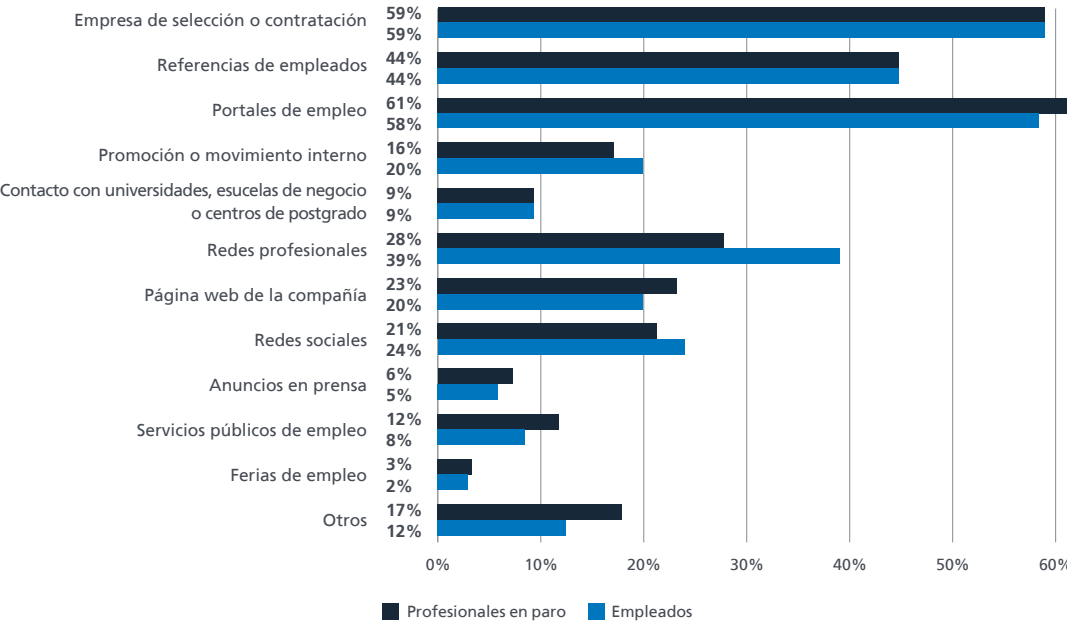


Parece que hay una coincidencia entre empresas y profesionales respecto a los tres canales más eficaces.

Por contraposición, el gráfico 5.4 refleja la valoración que los profesionales realizan de la eficacia de los diferentes canales de reclutamiento. En este caso, cuando se les ha preguntado por los tres canales que consideran de mayor eficacia, encontramos que las empresas de selección o contratación, junto con los portales de empleo, resultan ser los canales a los que los profesionales asignan mayor eficacia para encontrar un empleo.

Las puntuaciones son bastante coincidentes entre ambos, lo que no coincide con la valoración que las empresas realizaban, ya que éstas consideraban una gran diferencia de eficacia a favor de las empresas de selección o contratación. En tercer lugar las referencias de empleados. En consecuencia, parece que hay una coincidencia entre empresas y profesionales respecto a los tres canales más eficaces, como también lo hay respecto a los que ofrecen menos posibilidades para encontrar empleo, ya que en los últimos puestos aparecen nuevamente los servicios públicos de empleo, los anuncios en prensa y las ferias de empleo.

Gráfico 5.4
¿Qué tres canales consideran los profesionales más efectivos para encontrar empleo?



La gran mayoría de empresas, considera fundamental o muy importante que un profesional encaje con el puesto, con su manager y con los valores de la compañía.

El estudio también ha querido testar la valoración que tanto empresas como profesionales realizan de la metodología creada por Randstad, denominada True Fit®, con la que se valora al candidato de acuerdo a tres dimensiones: Job Fit (adecuación al perfil profesional), Boss Fit (adecuación al manager o responsable que tendrá el profesional en la empresa) y Company Fit (adecuación a la propia cultura de la organización). Se ha preguntado tanto a las empresas como a los profesionales su opinión sobre la necesidad,

o no, de que un candidato deba encajar en dichas dimensiones.

La tabla 5.2 refleja la valoración general que los responsables de selección de las empresas participantes en el estudio realizan de las distintas dimensiones que integran True Fit®. En general se aprecia que la gran mayoría de empresas -en general por encima del 90%- considera fundamental o muy importante que un profesional encaje con el puesto, con su manager y con los valores de la compañía. Donde las empresas consideran que el encaje no es tan importante es en lo relativo a la experiencia con el puesto, aunque la proporción de organizaciones que lo consideran fundamental o muy importante sigue siendo muy elevada, un 84%.

Tabla 5.2
True Fit®. Las empresas valoran la importancia del ajuste del candidato con el puesto, el manager y la compañía.

Empresas	Fundamental	Muy importante	Poco o nada importante
Con el puesto (conocimientos)	39%	53%	8%
Con el puesto (experiencia)	20%	64%	16%
Con el puesto (competencias)	39%	58%	3%
Con el manager	31%	62%	7%
Con la compañía (cultura y valores corporativos)	44%	48%	7%

En la tabla 5.3 se realiza una segmentación por tamaño de empresa y se presentan los porcentajes de empresas que consideran fundamental o muy importante cada una de las dimensiones reseñadas. Los elementos más reseñables de esta comparación se encuentran, sobre todo, entre las empresas más grandes (de más de 1.000 trabajadores) en las que la necesidad de encaje con el puesto en materia de conocimientos y, sobre todo, de experiencia, son

significativamente más bajas que la valoración promedio de las empresas. En el último caso (experiencia) el 25% de las empresas grandes consideran poco o nada relevante el encaje del candidato con el puesto en esta dimensión concreta. Por el contrario, las empresas más grandes valoran por encima de la media el encaje del candidato con la cultura y valores corporativos que en las empresas de menor tamaño.

Tabla 5.3
True Fit®. Proporción de respuestas "Fundamental" o "Muy importante", en función del tamaño de la empresa.

Fundamental + muy importante	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Con el puesto (conocimiento)	94%	91%	96%	87%	92%
Con el puesto (experiencia)	85%	85%	84%	75%	84%
Con el puesto (competencia)	95%	97%	97%	96%	97%
Con el manager	93%	92%	95%	90%	93%
Con la compañía (cultura y valores corporativos)	88%	94%	96%	94%	92%

Un análisis equivalente, pero desglosando en función del ámbito de actuación de las empresas, se realiza en la tabla 5.4. En esta ocasión no se perciben diferencias tan significativas como en la segmentación por tamaño

en las diferentes dimensiones de True Fit®, de lo que se deduce que el ámbito de actuación de la empresa tiene menos influencia que su tamaño a la hora de establecer diferencias.

Tabla 5.4
True Fit®. Proporción de respuestas "Fundamental" o "Muy importante", en función del ámbito de actuación de la empresa.

Fundamental + muy importante	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Con el puesto (conocimiento)	95%	89%	93%	92%
Con el puesto (experiencia)	81%	83%	85%	84%
Con el puesto (competencia)	93%	97%	97%	97%
Con el manager	90%	94%	93%	93%
Con la compañía (cultura y valores corporativos)	91%	91%	93%	92%

El último análisis realizado respecto a la metodología True Fit® compara la valoración que realizan las empresas con las de los profesionales, tanto aquellos que están ocupados como los desempleados y se reflejan en la tabla 5.5. Los resultados muestran que la consideración como fundamental o muy importante de cada una de las dimensiones que integran True Fit® se presenta con mayor frecuencia entre los responsables de la empresa que entre los profesionales. Sólo se produce una excepción,

y es la referida a la importancia del ajuste con el puesto en materia de conocimientos, donde la valoración de empresas y trabajadores es similar. Respecto a la comparación entre profesionales ocupados y en paro, los primeros asignan más importancia que los segundos al ajuste en materia de experiencia y con el manager, mientras que los desempleados asignan más importancia que los ocupados al ajuste con el puesto en materia de conocimientos y con la cultura y valores corporativos.

Tabla 5.5
True Fit®.
Comparación
de valoraciones
entre empresas
y profesionales.

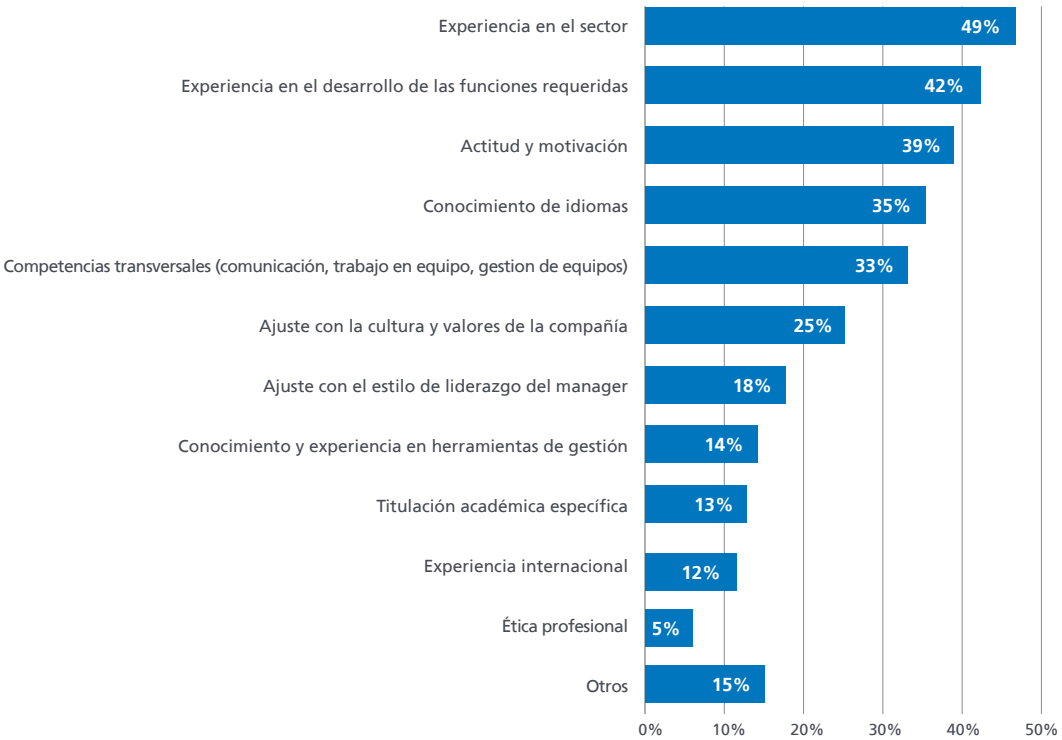
Fundamental + muy importante	Empresas	Profesionales ocupados	Profesionales parados
Con el puesto (conocimiento)	92%	92%	93%
Con el puesto (experiencia)	84%	77%	72%
Con el puesto (competencia)	97%	90%	90%
Con el manager	93%	85%	80%
Con la compañía (cultura y valores corporativos)	92%	84%	85%

Las principales carencias giran en torno a la falta de experiencia, de competencias transversales e idiomas y a problemas actitudinales.

El informe también ha querido conocer cuáles son las principales carencias que presentan los candidatos cuando concurren a un proceso de selección.

Para ello se ha preguntado a las empresas por las tres carencias de los candidatos que detectan con más frecuencia en dichos procesos. Los resultados se presentan en el gráfico 5.5. En general, las principales carencias giran en torno a la falta de experiencia, de competencias transversales e idiomas y a problemas actitudinales.

Gráfico 5.5
¿Cuáles son las
tres principales
carencias de los
profesionales con
las que se enfrentan
las empresas en
los procesos
de selección?



En concreto, casi en la mitad (49%) de las empresas, los candidatos presentan carencias en cuanto a experiencia en el sector, y en el 42% de las organizaciones los candidatos no contaban con la experiencia necesaria en el desarrollo de las funciones requeridas. Esas son las dos carencias más frecuentes. Es altamente llamativa la tercera carencia, en términos de frecuencia, manifestada

por las empresas, que es la relativa a la falta de una actitud y una motivación adecuadas por parte de los candidatos, lo que sucede en el 39% de las empresas. Por otra parte, las empresas manifiestan que el 35% de los candidatos cuentan con carencias en los conocimientos requeridos de idiomas y el 33% en otras competencias de tipo transversal.

La tabla 5.6 refleja el mismo análisis de las carencias de los candidatos en los procesos de selección, pero con una segmentación en función del tamaño de la empresa. De dicho análisis se extrae la conclusión de que las empresas de menos de 50 trabajadores son las que presentan unos resultados más distintivos, ya que se detecta un nivel significativamente más alto de carencias de los candidatos en ciertas características que en el resto de tamaños empresariales. Sirvan de ejemplos la falta de experiencia en el sector, que afecta a los candidatos del 57% de las empresas más pequeñas,

mientras que se reduce al 35% en el caso de las empresas de más de 1.000 trabajadores. También en las empresas más pequeñas es donde se detectan mayores problemas relacionados con la actitud y motivación de los candidatos (46%). En las empresas grandes, por el contrario, resulta llamativo que la carencia que se presenta con mayor frecuencia es la relacionada con la falta de competencias transversales, que afecta al 41% de las empresas de más de 1.000 empleados. La falta de experiencia internacional también les afecta en una proporción muy superior a la media.

Tabla 5.6
Carencias de los candidatos, detectadas por las empresas en los procesos de selección, por tamaño de la empresa.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Experiencia en el sector	57%	48%	46%	35%	49%
Experiencia en el desarrollo de las funciones requeridas	43%	42%	43%	37%	42%
Actitud y motivación	46%	34%	35%	37%	39%
Conocimiento de idiomas	29%	40%	32%	40%	35%
Competencias transversales (comunicación, trabajo en equipo, gestión de equipos)	34%	30%	34%	41%	33%
Ajuste con la cultura y valores de la compañía	18%	31%	27%	28%	25%
Ajuste con el estilo de liderazgo del manager	14%	22%	18%	16%	18%
Conocimiento y experiencia en herramientas de gestión	15%	12%	17%	15%	14%
Titulación académica específica	14%	10%	18%	14%	13%
Experiencia internacional	9%	12%	12%	19%	12%
Ética profesional	7%	5%	2%	4%	5%
Otros	15%	15%	17%	16%	15%

Por último, la tabla 5.7 analiza las carencias segmentando en función del ámbito de actuación de las empresas. De los resultados se desprende que los problemas actitudinales y de motivación se presentan en una proporción mucho más alta, un 57%, en las empresas de ámbito local y regional. De hecho, resultan las carencias

más frecuentes en este tipo de empresas, por encima de aquellas señaladas con anterioridad, relacionadas con la experiencia del candidato. Por otra parte, en las empresas de mayor dimensión el conocimiento de idiomas (46%) y la experiencia en el sector (46%) lideran la relación de carencias con mayor frecuencia en dichas empresas.

Tabla 5.7
Carencias de los candidatos, detectadas por las empresas en los procesos de selección, por ámbito de actuación de la empresa.

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Experiencia en el sector	52%	52%	46%	49%
Experiencia en el desarrollo de las funciones requeridas	43%	44%	43%	42%
Actitud y motivación	57%	40%	35%	39%
Conocimiento de idiomas	17%	26%	32%	35%
Competencias transversales (comunicación, trabajo en equipo, gestión de equipos)	34%	32%	34%	33%
Ajuste con la cultura y valores de la compañía	21%	29%	27%	25%
Ajuste con el estilo de liderazgo del manager	15%	21%	18%	18%
Conocimiento y experiencia en herramientas de gestión	13%	17%	17%	14%
Titulación académica específica	17%	14%	18%	13%
Experiencia internacional	5%	5%	12%	12%
Ética profesional	8%	5%	2%	5%
Otros	17%	14%	17%	15%

6. ¿Cómo se identifica el talento en las empresas? ¿Cuánto tiempo se invierte en la selección?

En este apartado el estudio quiere dar respuesta a los procedimientos que utilizan las empresas para identificar el talento y, por contraste, aquellos métodos que consideran más eficaces, tanto las empresas como los profesionales.

Con el fin descrito se ha preguntado en primer lugar a las empresas qué prácticas utilizan en sus procesos de selección, identificando, en el caso de que los empleen, si son decisivos en el proceso o si meramente se emplean para obtener información de apoyo adicional. Los primeros resultados aparecen en la tabla 6.1.

Tabla 6.1
¿Cuáles de las siguientes prácticas se utilizan en los procesos de selección de tu empresa?

	No se utiliza	Se utiliza como información de apoyo	Se utiliza y tiene importancia decisiva
Entrevista curricular	2%	40%	58%
Entrevista por competencias	21%	35%	44%
Comprobación de referencias	26%	58%	16%
Pruebas de aptitudes técnicas	43%	41%	16%
Pruebas de evaluación de competencias	47%	37%	16%
Verificación de títulos académicos	48%	39%	13%
Assessments	61%	31%	8%
Otras	67%	26%	7%

Como se puede comprobar, el más empleado es la entrevista curricular. Sólo el 2% de las empresas declara no recurrir a dicho método de selección. Y en el 58% de las empresas encuestadas la entrevista curricular es decisiva en el proceso de selección. A continuación le sigue la entrevista por competencias, que resulta decisiva en el 44% de las organizaciones, aunque el 21% de las empresas no las utiliza. En tercer lugar, a cierta distancia, se encuentran la comprobación de referencias, fundamentalmente empleada como vía para obtener información de apoyo, lo que también sucede con las pruebas, tanto de aptitudes técnicas como de evaluación de competencias. A la luz de esta información, parece claro que las empresas españolas siguen basando fundamentalmente sus decisiones de selección en las entrevistas.

Resulta interesante conocer si los procedimientos de selección son muy diferentes en función del tamaño de las empresas, para lo que se ha construido la tabla 6.2, en la que figura la proporción de empresas que asigna

una importancia decisiva en los procesos de selección a cada uno de los procedimientos referidos, en función del tamaño de las organizaciones. Lo primero que se puede comprobar es que las empresas pequeñas utilizan, de media, sólo 1,5 procedimientos a los que asignan importancia decisiva en la selección, mientras que dicha media crece con el tamaño de las empresas, llegando a un promedio de 2,06 procedimientos con importancia decisiva en las empresas más grandes. En estas últimas, además, se observa que la entrevista curricular, aunque tiene importancia decisiva para el 53% de las empresas grandes, está siendo adelantada en importancia por la entrevista por competencias (59%), algo que no sucede para las empresas de menor tamaño. Las pruebas de evaluación de competencias y los assessments ocupan los siguientes puestos en términos de importancia decisiva -aproximadamente un quinto de las empresas grandes recurren a ellos como procedimiento decisivo en las selecciones-, muy por encima de lo que se emplean en empresas de menor dimensión.

Tabla 6.2
Prácticas utilizadas y con importancia decisiva, por tamaño de la empresa.

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Entrevista curricular	52%	62%	63%	53%	58%
Entrevista por competencias	41%	43%	42%	59%	44%
Comprobación de referencias	13%	19%	18%	13%	16%
Pruebas de aptitudes técnicas	15%	16%	17%	18%	16%
Pruebas de evaluación de competencias	15%	14%	17%	20%	16%
Verificación de títulos académicos	8%	14%	20%	17%	13%
Assessments	3%	8%	12%	19%	8%
Otras	5%	8%	7%	6%	7%
Promedio:	1,50	1,84	1,96	2,06	1,77

Un análisis equivalente se ha realizado segmentando en función del ámbito de actuación de las empresas (tabla 6.3), y lo que se puede comprobar es que las empresas de ámbito local y regional destacan por ser las que toman su decisión en las selecciones utilizando

un menor número de pruebas de importancia decisiva, una media de 1,53, mientras que las empresas tanto de ámbito nacional como internacional asignan importancia decisiva en la selección a algo más de 1,8 pruebas por candidato en promedio.

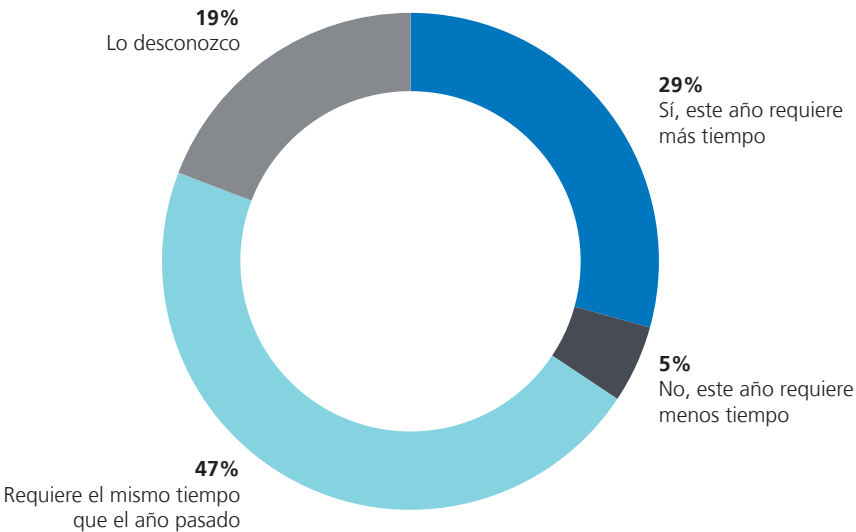
Tabla 6.3
Prácticas utilizadas
y con importancia
decisiva, por ámbito
de actuación de la
empresa.

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Entrevista curricular	51%	55%	61%	58%
Entrevista por competencias	37%	49%	43%	44%
Comprobación de referencias	18%	15%	16%	16%
Pruebas de aptitudes técnicas	8%	18%	17%	16%
Pruebas de evaluación de competencias	13%	20%	14%	16%
Verificación de títulos académicos	17%	14%	12%	13%
Assessments	3%	8%	10%	8%
Otras	5%	8%	7%	7%
Promedio:	1,53	1,86	1,81	1,77

Respecto al tiempo necesario para encontrar al profesional adecuado (gráfico 6.1), la mayoría -un 47%- de las empresas participantes en el estudio consideran que este año se requiere el mismo tiempo que el año anterior. Pero una proporción nada despreciable, casi 3 de cada 10 (un 29%) está percibiendo que este año

les está costando más tiempo encontrar al profesional adecuado, lo que puede explicarse por la combinación de la recuperación económica y la escasez de talento. Por el contrario, un 5% de las empresas considera que este año les está costando menos encontrar al candidato adecuado.

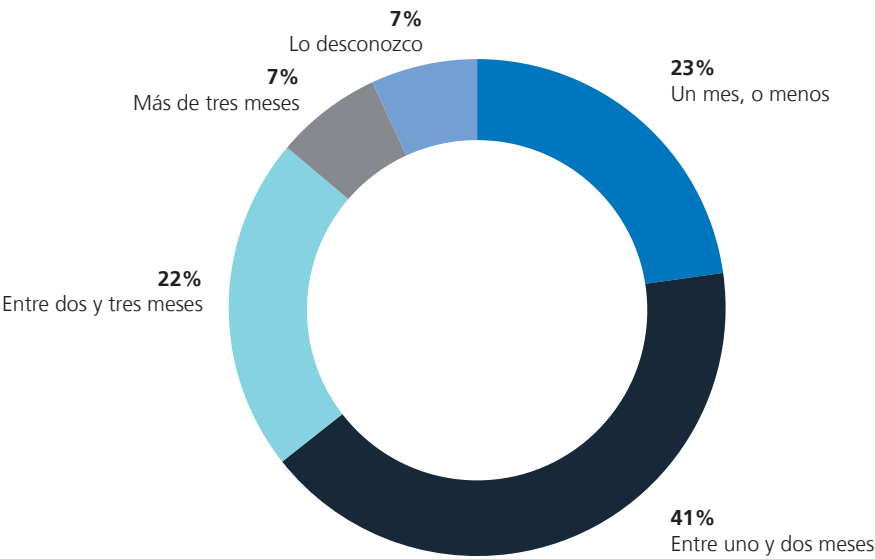
Gráfico 6.1
En comparación
con el año pasado,
¿requiere este
año más tiempo
encontrar al
profesional
adecuado?



Cuando se les pide a las empresas que cuantifiquen el tiempo que precisan para encontrar a un profesional adecuado para un puesto indefinido (gráfico 6.2), los resultados apuntan a que lo más habitual es tardar entre uno y dos meses, lo que les sucede al 41 % de las empresas. Un 23 % de las empresas tienen menos

problemas y en menos de un mes consiguen su objetivo, pero a un 29 % de las empresas les cuesta más de dos meses, incluso más de tres, encontrar al profesional adecuado, lo que refleja que los procesos de selección resultan complejos y en ocasiones encontrar a un buen profesional es más difícil que en el pasado.

Gráfico 6.2
En promedio,
¿cuánto tiempo
se requiere para
encontrar a
un profesional
adecuado para un
puesto indefinido?



La tabla 6.4 pone de manifiesto que las empresas de ámbito local y regional son las más rápidas en encontrar al profesional que consideran idóneo para el puesto, lo que en parte puede explicarse porque realizan menor número de pruebas y ese hecho permite agilizar el proceso de selección. Aunque más

adelante, en el capítulo 8, se descubrirá que dicha agilidad tiene una parte negativa, ya que las empresas de menos de 50 trabajadores son las que presentan un mayor nivel de rotación como consecuencia de la insatisfacción con el rendimiento del trabajador y su encaje en la empresa.

Tabla 6.4
En promedio,
¿cuánto tiempo lleva
seleccionar a un
profesional idóneo
para un puesto
indefinido?

	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Un mes, o menos	31%	25%	20%	23%
Entre uno y dos meses	37%	39%	45%	41%
Entre dos y tres meses	13%	22%	24%	22%
Más de tres meses	7%	6%	7%	7%
Lo desconozco	11%	9%	5%	7%
Total	100%	100%	100%	100%

7. ¿Las empresas ofrecen los beneficios adecuados para fidelizar el talento?

Visión de las empresas y los trabajadores

Uno de los grandes retos que afrontan las organizaciones es, como se ha visto, la fidelización del talento, para mantener en las empresas los mejores profesionales

y evitar la rotación no deseada. Un importante instrumento para perseguir dicho objetivo es el recurso a diversos tipos de beneficios -adicionales al salario-. La realidad indica que las empresas recurren de manera generalizada a los beneficios como un instrumento de fidelización, por lo que el estudio ha

querido profundizar en esta cuestión, preguntando tanto a empresas como a los profesionales sobre el tipo de beneficios que las empresas ofrecen y si éstos coinciden con los que tanto las propias empresas como los trabajadores consideran más efectivos a la hora de recompensar y fidelizar el talento.

Los resultados indican que las empresas no siempre aciertan en el diseño de sus políticas de incentivos a través de beneficios no salariales, y que dicha falta de acierto genera diversos problemas: ineficiencia en el empleo de los recursos, costes sin retorno positivo, problemas de comunicación, errores de percepción, entre otros.

La tabla 7.1 refleja una interesante comparación entre los beneficios que las organizaciones participantes en el estudio consideran más efectivos para fidelizar el talento con los beneficios que las mismas organizaciones están hoy ofreciendo a sus trabajadores. Las enormes diferencias entre los beneficios más efectivos y los realmente ofrecidos en muchas de las categorías implica, ya de entrada, la existencia de enormes ineficiencias en la gestión de las políticas de beneficios a la plantilla: las empresas tienen grandes déficit de oferta en varios beneficios considerados altamente efectivos para fidelizar el talento, como pueden ser los casos de las oportunidades de carrera profesional (el 66% de las empresas consideran que es un instrumento efectivo para fidelizar el talento, pero sólo el 32% de las mismas empresas las están ofreciendo), medidas de flexibilidad horaria (69% de reconocimiento de efectividad frente a una oferta de flexibilidad en solo el 53% de las empresas) o la existencia de reconocimientos y visibilidad de los empleados (el 56% de las empresas lo considera efectivo y sólo el 29% de ellas lo aplica), por poner ejemplos relevantes.

La tabla 7.1 refleja una interesante comparación entre los beneficios que las organizaciones participantes en el estudio consideran más efectivos para fidelizar el talento con los beneficios que las mismas organizaciones están hoy ofreciendo a sus trabajadores.

Tabla 7.1
Beneficios
considerados
más efectivos por
las empresas vs
beneficios ofrecidos.

	Empresas Más efectivo	Empresas Ofrecidos	Diferencia
Plan de formación	47%	55%	8%
Oportunidades de carrera profesional	66%	32%	-34%
Flexibilidad horaria	69%	53%	-16%
Posibilidad de teletrabajo	23%	14%	-9%
Retribución variable	32%	49%	17%
Incrementos salariales	59%	35%	-24%
Participación en proyectos	38%	36%	-2%
Reconocimientos y visibilidad	56%	29%	-27%
Dispositivos móviles (móvil, portátil, tablet)	9%	47%	38%
Seguro médico	19%	26%	7%
Seguro de vida	7%	25%	18%
Movilidad nacional e internacional	6%	18%	12%
Participación en los beneficios de la organización	24%	14%	-10%
Tickets de comida	10%	27%	17%
Tickets o ayudas de guardería	8%	15%	7%
Viajes de incentivos	3%	4%	1%
Otros	5%	8%	3%
Ninguno	0%	5%	5%
Promedio	4,8	4,9	

Asimismo, se produce el fenómeno contrario: las empresas ofrecen ciertos beneficios a sus empleados aunque ellas mismas consideran que no son efectivos para fidelizar el talento, lo que supone una nueva forma de generar ineficiencia. Los casos más llamativos son el ofrecimiento de tickets de comida, seguros de vida, dispositivos móviles y sistemas de retribución variable.

La tabla 7.2 realiza una comparación de naturaleza distinta: confronta los beneficios considerados más efectivos por parte de las empresas y por parte de los profesionales. Cuando en esta comparación se produzcan discrepancias importantes estaremos ante situaciones en las que los errores de percepción pueden desembocar en el diseño de políticas de incentivos que resulten

ineficaces en su objetivo de retener el mejor talento. La tabla pone de manifiesto algunos ejemplos muy claros: por una parte hay algunas coincidencias de diagnóstico muy obvias, como las oportunidades de carrera profesional, la flexibilidad horaria, los incrementos salariales y la existencia de reconocimientos y visibilidad, que son beneficios que la gran mayoría de empresas y profesionales considera más efectivos para fidelizar a los mejores trabajadores en la organización.

Se producen importantes desequilibrios de diagnóstico en torno a beneficios fundamentales, como el plan de formación.

Pero, en paralelo se producen importantes desequilibrios de diagnóstico en torno a beneficios fundamentales, como el plan de formación, que es el tercer beneficio de mayor importancia para los trabajadores (el 60% lo considera un beneficio fundamental), mientras que sólo el 47% de las empresas lo considera un beneficio relevante. La consecuencia que puede generarse es que muchas empresas no presten suficiente atención al diseño de buenos planes de formación que respondan a las necesidades y deseos de cualificación de los profesionales y esto pueda derivar en la pérdida de talento. Un ejemplo en sentido contrario es el de la retribución variable, que el 32% de las empresas consideran como un recurso efectivo para fidelizar y esta percepción sólo es compartida por el 15% de los profesionales.

Tabla 7.2
Beneficios considerados más efectivos por empresas y profesionales.

	Empresas	Profesionales	
	Más efectivo	Más efectivo	Diferencia
Plan de formación	47%	60%	13%
Oportunidades de carrera profesional	66%	67%	1%
Flexibilidad horaria	69%	63%	-6%
Posibilidad de teletrabajo	23%	18%	-5%
Retribución variable	32%	15%	-17%
Incrementos salariales	59%	59%	0%
Participación en proyectos	38%	38%	0%
Reconocimientos y visibilidad	56%	52%	-4%
Dispositivos móviles (móvil, portátil, tablet)	9%	6%	-3%
Seguro médico	19%	19%	0%
Seguro de vida	7%	7%	0%
Movilidad nacional e internacional	6%	10%	4%
Participación en los beneficios de la organización	24%	27%	3%
Tickets de comida	10%	11%	1%
Tickets o ayudas de guardería	8%	11%	3%
Viajes de incentivos	3%	6%	3%
Otros	5%	7%	2%
Ninguno	0%	0%	0%

La tabla 7.3 ofrece grandes diferencias para prácticamente todas las categorías de beneficios.

El siguiente contraste, reflejado en la tabla 7.3, compara los beneficios que las empresas están realmente ofreciendo a sus trabajadores con los beneficios que los trabajadores consideran más efectivos en cuanto a la fidelización que les genera con su empresa. En estos casos, los desequilibrios entre unos y otros equivale a errores costosos (beneficios ofrecidos por las empresas que no son considerados por los trabajadores) y, por otra parte, riesgo de incremento de la rotación.

Y, curiosamente, la tabla 7.3 ofrece grandes diferencias para prácticamente todas las categorías de beneficios. Para una amplia relación de ellos, la percepción de efectividad de los mismos por parte de los trabajadores

supera por mucha distancia el grado en el que las empresas ofrecen de manera efectiva a sus trabajadores dichos beneficios: planes de formación, oportunidades de carrera profesional (donde la diferencia, la mayor de toda la tabla, es de 35 puntos porcentuales), flexibilidad horaria, incrementos salariales, reconocimiento y visibilidad o participación en los beneficios de la organización son los ejemplos más significativos.

De manera similar, para otra serie de beneficios las empresas los están ofreciendo a sus trabajadores pero los profesionales no los consideran efectivos. Los ejemplos más significativos de este hecho son las políticas de retribución variable (ofrecidas por el 49% de las empresas y sólo consideradas efectivas por el 15% de los trabajadores), la puesta a disposición de dispositivos móviles (47% frente a sólo un 6% de valoración por parte de los profesionales), la oferta de seguros de vida o de tickets de comida.

Tabla 7.3
Beneficios ofrecidos por las empresas vs beneficios considerados más efectivos por los trabajadores.

	Empresas Ofrecidos	Profesionales Más efectivo	Diferencia
Plan de formación	55%	60%	5%
Oportunidades de carrera profesional	32%	67%	35%
Flexibilidad horaria	53%	63%	10%
Posibilidad de teletrabajo	14%	18%	4%
Retribución variable	49%	15%	-34%
Incrementos salariales	35%	59%	24%
Participación en proyectos	36%	38%	2%
Reconocimientos y visibilidad	29%	52%	23%
Dispositivos móviles (móvil, portátil, tablet)	47%	6%	-41%
Seguro médico	26%	19%	-7%
Seguro de vida	25%	7%	-18%
Movilidad nacional e internacional	18%	10%	-8%
Participación en los beneficios de la organización	14%	27%	13%
Tickets de comida	27%	11%	-16%
Tickets o ayudas de guardería	15%	11%	-4%
Viajes de incentivos	4%	6%	2%
Otros	8%	7%	-1%
Ninguno	5%	0%	-5%

Resulta llamativo es que no siempre el trabajador es consciente de estar recibiendo todos los beneficios que la empresa ofrece realmente.

Finalmente, la tabla 7.4 completa el análisis confrontando en esta ocasión los beneficios ofrecidos realmente por las empresas y los beneficios que los trabajadores perciben que reciben. Lo primero que resulta llamativo es que no siempre el trabajador es consciente de estar recibiendo todos los beneficios que la empresa ofrece realmente. De hecho, el promedio de beneficios que las empresas participantes en el estudio están ofreciendo a sus trabajadores es de 4,9. Frente a esta cifra, los profesionales consideran que están recibiendo de las empresas en las que trabajan un promedio de 2,9 beneficios diferentes.

Las diferencias más significativas, por encima de los 20 puntos porcentuales, se producen para beneficios como los planes de formación, flexibilidad horaria, planes de retribución variable o la entrega de dispositivos móviles. La lectura que de algunos de estos hechos puede extraerse es que las empresas pueden necesitar reforzar su política de comunicación interna para que los trabajadores sean conscientes de todos los beneficios que están recibiendo. Por otra parte, también se produce el fenómeno de que ciertos instrumentos, que las empresas consideran beneficios, están tan interiorizados por parte de los trabajadores como parte de su remuneración (tickets de comida, seguros médicos o de vida) o como un elemento imprescindible para realizar su trabajo (como los dispositivos móviles), que no son valorados por parte de éstos como un beneficio.

Tabla 7.4
Beneficios ofrecidos por las empresas vs beneficios percibidos por los trabajadores.

	Empresas Ofrecidos	Profesionales Percibidos/Recibidos	Diferencia
Plan de formación	55%	32%	-23%
Oportunidades de carrera profesional	32%	19%	-13%
Flexibilidad horaria	53%	31%	-22%
Posibilidad de teletrabajo	14%	8%	-6%
Retribución variable	49%	20%	-29%
Incrementos salariales	35%	15%	-20%
Participación en proyectos	36%	19%	-17%
Reconocimientos y visibilidad	29%	15%	-14%
Dispositivos móviles (móvil, portátil, tablet)	47%	21%	-26%
Seguro médico	26%	17%	-9%
Seguro de vida	25%	9%	-16%
Movilidad nacional e internacional	18%	10%	-8%
Participación en los beneficios de la organización	14%	10%	-4%
Tickets de comida	27%	18%	-9%
Tickets o ayudas de guardería	15%	8%	-7%
Viajes de incentivos	4%	3%	-1%
Otros	8%	12%	4%
Ninguno	5%	20%	15%
Promedio:	4,9	2,9	

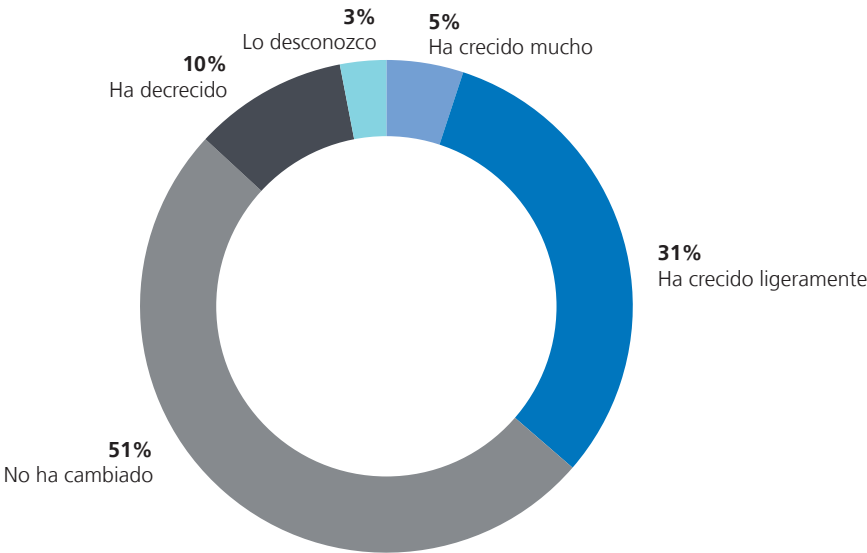
8. ¿Cómo afrontan las empresas la rotación en sus plantillas?

La reactivación económica y laboral trae habitualmente como fenómeno asociado un aumento de la rotación en las empresas. El informe Randstad de tendencias de Recursos Humanos ha querido averiguar si este hecho se está produciendo actualmente en las empresas encuestadas, las causas que lo generan y cómo están reaccionando ante el mismo.

El gráfico 8.1 muestra que todavía el fenómeno de crecimiento de la rotación no es generalizado:

aproximadamente un 36% de las empresas está notando con diferente grado de intensidad un crecimiento en la tasa de rotación de sus plantillas, mientras que para un 51% de las empresas los niveles de rotación no han cambiado significativamente respecto al pasado reciente. Eso sí, sólo un 10% de las empresas percibe un decrecimiento en dichas tasas. Por tanto, para aquellas organizaciones en las que se considera que está alterándose la tasa de rotación, es mayoritaria la percepción de un crecimiento en la misma. Todo ello enmarcado en una situación en la que la mitad de las organizaciones no cree que se esté alterando aún de manera significativa el nivel de rotación.

Gráfico 8.1
¿Cómo se ha comportado la tasa de rotación en tu organización respecto al año pasado?



El tamaño de las organizaciones está influyendo en la evolución de sus respectivos niveles de rotación (Tabla 8.1). El fenómeno de crecimiento de las tasas de rotación está mostrándose más intenso en las empresas de mayor tamaño. Mientras que el 44% de las empresas de más de 1.000 trabajadores está percibiendo crecimientos en sus tasas de rotación de la plantilla, en el caso de las empresas más pequeñas, de menos de 50 trabajadores,

este fenómeno sólo se está produciendo en un 26% de los casos, 18 puntos menos. Aunque la dimensión empresarial en la que la percepción de crecimiento de la tasa de rotación está siendo más intensa es la de aquellas con un número de empleados comprendido entre 250 y 999 trabajadores, ya que en para dicho segmento el 47% de las empresas percibe crecimientos en sus tasas de rotación.

Tabla 8.1
En relación con el año pasado, ¿cómo se ha comportado la tasa de rotación en tu empresa?

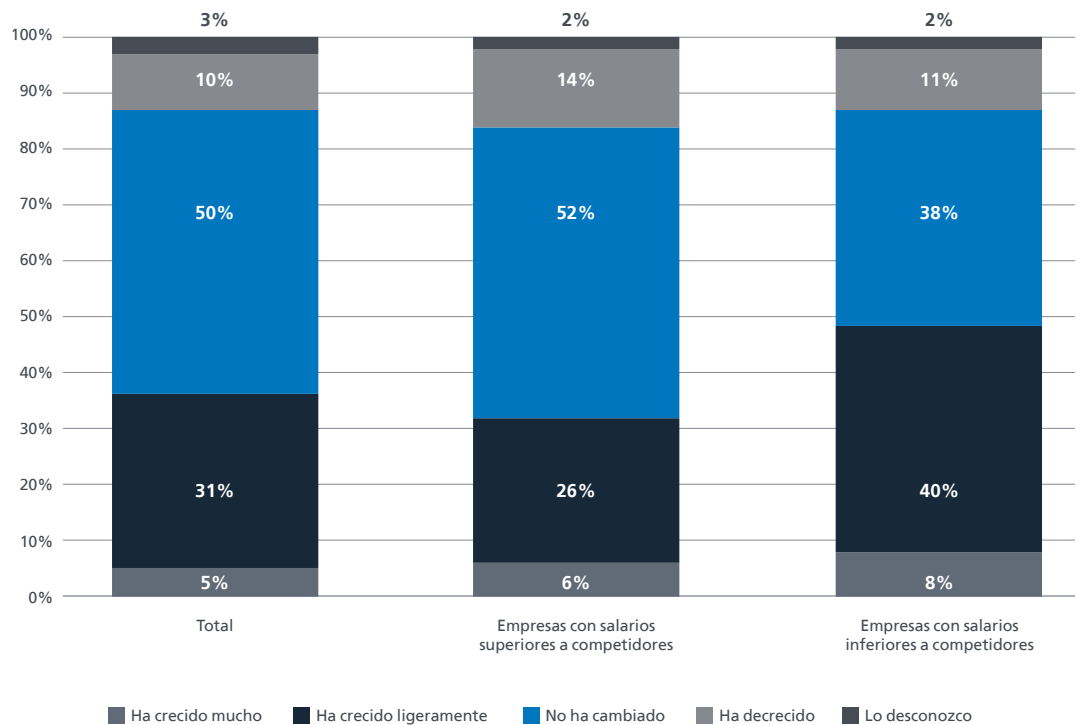
	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Ha crecido mucho	4%	4%	9%	7%	5%
Ha crecido ligeramente	22%	34%	38%	37%	31%
No ha cambiado	60%	46%	45%	40%	50%
Ha decrecido	10%	14%	6%	10%	10%
Lo desconozco	4%	2%	2%	6%	3%

Mayores salarios implican menor rotación.

Con el gráfico 8.2 se ha querido averiguar si el crecimiento de la tasa de rotación se ve correlacionado con la posición salarial de la empresa dentro de su sector. Si la situación en el mercado laboral es propicia, los trabajadores que se sientan

peor pagados podrían plantearse en mayor medida un movimiento laboral fuera de su organización, por lo que las empresas con peores salarios se enfrentarían a tasas de rotación más altas. Y la respuesta que los datos han puesto de manifiesto apuntan en esta dirección: mayores salarios implican menor rotación.

Gráfico 8.2
¿Afecta el nivel salarial respecto a la competencia en el crecimiento de rotación este año?



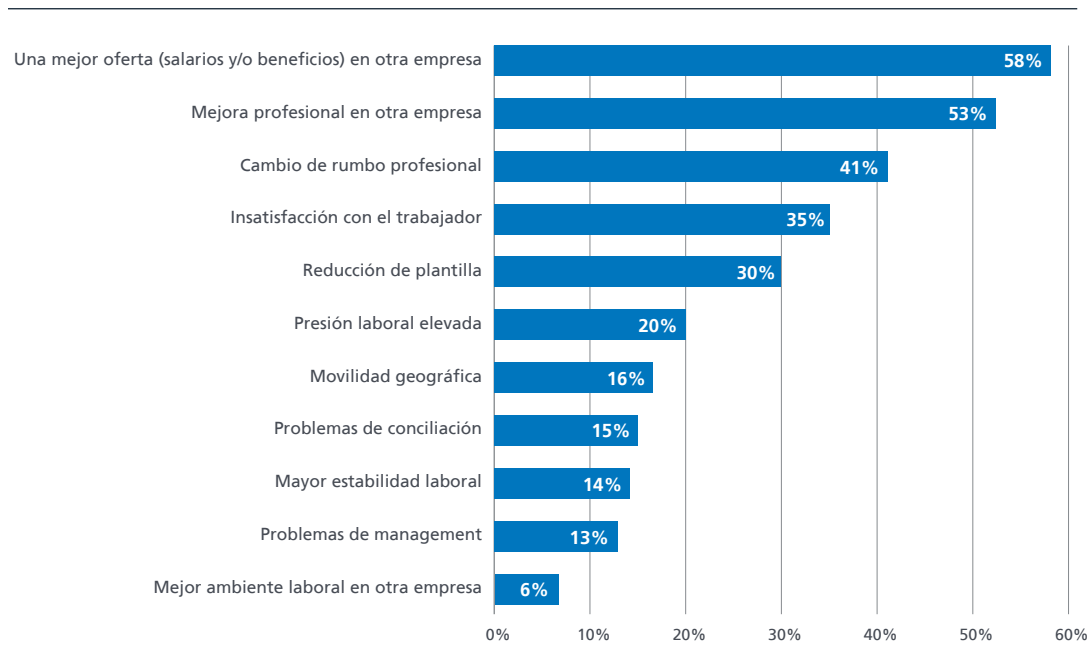
En concreto, el 32% de las empresas que manifiestan contar con unos salarios superiores a los de su competencia han detectado crecimientos recientes en sus tasas de rotación, mientras que esta proporción crece hasta el 48% cuando consideramos a aquellas empresas que manifiestan pagar salarios inferiores a los de sus competidores. Y en el primero de los casos el 14% de las empresas con salarios altos se enfrentan actualmente a tasas de rotación inferiores a las de hace un año, lo que sólo sucede en el 11% de los casos de las empresas con salarios por debajo de sus competidores.

De manera más amplia, el estudio ha profundizado en las causas detectadas para explicar los niveles de rotación de las empresas. Se han barajado una amplia variedad de causas, que se pueden agrupar en tres categorías: en primer lugar, rotación generada por la existencia de mejores condiciones en otras empresas (mejores ofertas, más estabilidad, posibilidad de ascenso, mejor ambiente), en segundo lugar, rotación debida a causas personales (cambios de rumbo profesional, problemas de conciliación, movilidad geográfica) y finalmente, rotación debida a causas internas de la empresa o bajo rendimiento del

trabajador (reducción de plantilla, presión laboral elevada o insatisfacción con el trabajador, por ejemplo).

Los resultados quedan reflejados en el gráfico 8.3, que pone de manifiesto que la razón principal por la que los trabajadores han abandonado sus empresas ha sido el encontrar una mejor oferta (en términos de salario y/o beneficios, pero sin implicar una mejora profesional) en otra empresa, lo que ha sucedido en el 58% de las empresas encuestadas. Muy de cerca se encuentra otra causa, que es la que se produce cuando el trabajador consigue una mejora profesional en otra empresa, lo que ha afectado al 53% de las empresas. Se puede ver que ambas causas, que copan los dos primeros lugares encajan en la primera categoría de causas (mejores condiciones en otra empresa). En tercer lugar, los trabajadores que abandonan sus empresas lo hacen como consecuencia de un cambio de rumbo profesional (41%), que corresponde a una causa encuadrada dentro de la categoría de causas personales. Y en cuarto lugar en orden de importancia aparece otra situación diferente, que es la de insatisfacción con el trabajador, lo que ha generado rotación en un 35% de las empresas encuestadas.

Gráfico 8.3
¿Cuáles son las principales causas de rotación en las empresas?



La tabla 8.2 recoge las causas de rotación en las organizaciones en función del tamaño de las empresas. Fruto de dicha comparación resultan una serie de hechos destacados: en primer lugar, parece detectarse una mayor proporción de empresas grandes afectadas por la rotación debida a la primera causa (mejores condiciones en otras empresas), ya que la proporción de empresas afectadas por este tipo de rotación supera sistemáticamente el 60%,

lo que no sucede en las empresas más pequeñas. Por el contrario, en las empresas grandes son mucho menos comunes los casos de rotación debidos a insatisfacción con el trabajador (sólo se producen en un 23% de los casos) mientras que el 42% de las empresas de menos de 50 trabajadores se han visto afectadas por este tipo de rotación en el pasado reciente.

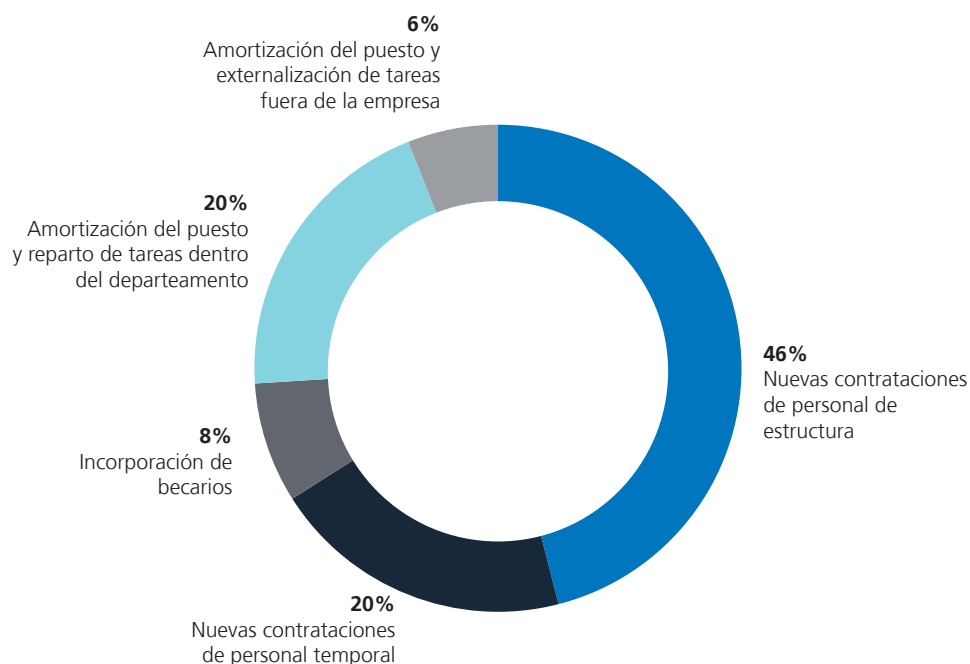
Tabla 8.2
¿Cuáles son las tres principales causas de rotación en tu organización?

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Una mejor oferta (salarios y/o beneficios) en otra empresa	52%	58%	62%	67%	58%
Mejora profesional en otra empresa	42%	56%	63%	62%	53%
Cambio de rumbo profesional	44%	37%	41%	42%	41%
Insatisfacción con el trabajador	42%	35%	27%	23%	35%
Reducción de plantilla	33%	31%	27%	22%	30%
Presión laboral elevada	16%	23%	20%	20%	20%
Movilidad geográfica	15%	15%	16%	18%	16%
Problemas de conciliación	17%	14%	13%	18%	15%
Mayor estabilidad laboral	15%	14%	12%	15%	14%
Problemas de management	15%	11%	15%	8%	13%
Mejor ambiente laboral en otra empresa	8%	6%	4%	4%	6%

Una vez analizadas las causas de la rotación, se ha querido averiguar de qué maneras las empresas han hecho frente a la aparición de vacantes surgidas como consecuencia de la rotación de la plantilla. Los resultados se han sintetizado en el gráfico 8.4, en el que se aprecia que la principal solución -para el 46% de las empresas- ha sido realizar nuevas contrataciones de personal de estructura para cubrir dichas vacantes. El 20% de las empresas han decidido cubrir dichas vacantes no con personal de estructura sino con contrataciones

de carácter temporal, mientras que el 8% recurrió a becarios. En todos estos casos hubo incorporación de personal de un tipo u otro (de estructura, temporal o becarios), pero no siempre la solución a la rotación se localiza fuera de la organización: un 20% de las empresas optó por amortizar el puesto afectado por la rotación y repartir tareas y carga de trabajo entre la plantilla restante. Por último, el 6% de las empresas amortizó el puesto pero recurrió a soluciones de outsourcing, externalizando las tareas fuera de la empresa.

Gráfico 8.4
¿Cómo prevé
tu organización
afrontar la aparición
de vacantes
por la rotación
experimentada?



Cabría preguntarse si el tamaño o el ámbito de actuación de las empresas tienen influencia en el tipo de soluciones

adoptadas para hacer frente al problema de la rotación. La respuesta a dichas preguntas se refleja en las tablas 8.3 y 8.4.

Tabla 8.3
¿De qué
manera prevé
tu organización
solucionar
principalmente la
posible rotación de
profesionales?

	Menos de 50 empleados	50-249	250-999	1000+	Total
Nuevas contrataciones de personal de estructura	43%	45%	48%	54%	46%
Nuevas contrataciones de personal temporal	22%	21%	22%	14%	20%
Incorporación de becarios	8%	8%	6%	7%	8%
Amortización del puesto y reparto de tareas dentro del departamento	21%	20%	18%	20%	20%
Amortización del puesto y externalización de tareas fuera de la empresa	6%	6%	6%	5%	6%

En la primera de ellas se percibe que cuanto mayor es la empresa mayor es la predisposición a resolver el problema de la rotación recurriendo a la incorporación de nuevo personal de estructura (54% de las empresas grandes recurrieron a dicha solución frente a solo el 43% de las más pequeñas). Por otra parte, la proporción de empresas que recurre a personal de carácter temporal es bastante estable para todas las empresas por debajo de mil empleados, situándose en el entorno de 22% de dichas empresas, mientras que cuando se supera la barrera de los mil empleados la proporción de organizaciones que recurren

al personal temporal para enfrentarse al problema de la rotación se reduce hasta el 14%. En lo que se refiere al ámbito de actuación de las empresas, también se aprecian diferencias notables: las empresas de ámbito internacional son las que en mayor medida resuelven el problema de la rotación contratando a personal de estructura (51% de los casos) y las que menos recurren a personal temporal (17%) o deciden amortizar el puesto y repartir tareas internamente (19%). En las empresas de ámbito local o regional se registran las cifras más altas para estos dos últimos comportamientos, 28% y 25% respectivamente.

Tabla 8.4
¿De qué
manera prevé
tu organización
solucionar
principalmente la
posible rotación de
profesionales?

	Local / Regional	Nacional	Internacional	Total
Nuevas contrataciones de personal de estructura	34%	45%	51%	46%
Nuevas contrataciones de personal temporal	28%	23%	17%	20%
Incorporación de becarios	7%	10%	7%	8%
Amortización del puesto y reparto de tareas dentro del departamento	25%	18%	19%	20%
Amortización del puesto y externalización de tareas fuera de la empresa	6%	5%	6%	6%

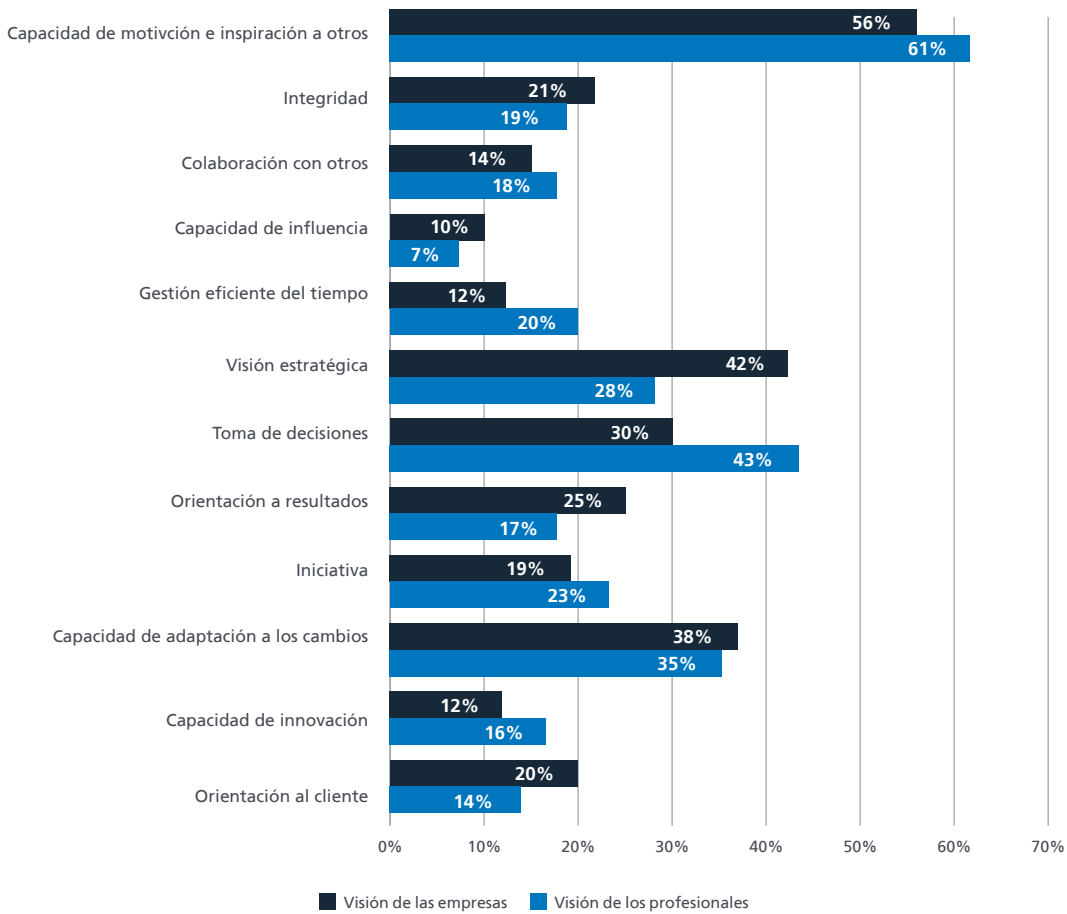
9. ¿Qué caracteriza el liderazgo en directivos y mandos intermedios?

¿Cuáles son las características que definen a un líder entre los directivos y mandos intermedios en una organización? El estudio ha clasificado las diferentes características en tres grupos: aquellas relacionadas con aspectos inspiracionales y motivadores, las relacionadas con la visión estratégica y la habilidad para la toma de

decisiones y las que hacen referencia a la capacidad de afrontar los cambios e innovar.

Los resultados, una vez trasladada la pregunta tanto a los responsables de recursos humanos de las empresas encuestadas como a los profesionales participantes, pidiéndoles que eligiesen las tres competencias que consideran clave para definir el liderazgo de los directivos y mandos intermedios, aparecen reflejados en el gráfico 9.1.

Gráfico 9.1
¿Cuáles son las competencias de liderazgo que son clave en directivos y mandos intermedios?



Resulta interesante destacar que tanto las tres características elegidas de manera mayoritaria por los responsables de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio como por los profesionales encuestados se repartieron de manera equilibrada en los tres grupos definidos con anterioridad.

Así, las respuestas procedentes de los responsables empresariales destacaron la capacidad de motivación e inspiración a otros como la competencia de liderazgo más importante. El 56% de los encuestados la incluyó entre las tres competencias clave. En segundo lugar, un 42% eligió la visión estratégica, y en tercer lugar, la capacidad de adaptación a los cambios, con un 38% de respuestas.

Por su parte, los profesionales encuestados definían a un líder de manera muy similar, destacando las siguientes tres competencias: en primer lugar, capacidad de motivación e inspiración, con un porcentaje de respuestas todavía más alto, un 61%, en segundo lugar, destacaron la capacidad para tomar decisiones (43%) y en tercer lugar, la capacidad para adaptarse a los cambios (35%).

En definitiva, tanto los responsables de las empresas como los profesionales encuestados consideran que el liderazgo en los directivos y mandos intermedios se sustenta sobre un equilibrio de competencias, que combinan tanto aspectos inspiracionales sobre el equipo con visión estratégica y flexibilidad a la hora de adaptarse a los cambios.

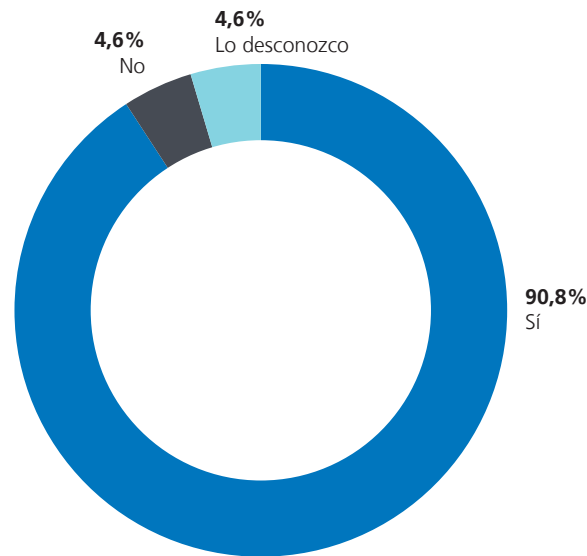
10. ¿Se le asigna al talento una importancia estratégica en la organización?

El estudio también ha querido realizar una aproximación a la valoración que la empresa hace del talento como un elemento estratégico para su organización. Con este fin se han realizado dos preguntas. Una primera pregunta directa, en la que los responsables de recursos humanos de las empresas participantes se han posicionado respecto a si el talento puede considerarse un elemento estratégico fundamental para su organización en los próximos cinco años. Y en segundo lugar, una pregunta indirecta, en la

que se ha preguntado si el Director de Recursos Humanos forma parte del comité de dirección de la empresa, como una forma de valorar la influencia que las políticas de Recursos Humanos tienen en el más alto órgano de toma de decisiones de las organizaciones.

En relación con la primera pregunta, el gráfico 10.1 pone de manifiesto que en la inmensa mayoría de las empresas, casi un 91 %, el talento se considera un elemento estratégico clave para los próximos 5 años, mientras que en casi un 5 % de las empresas encuestadas la respuesta fue negativa.

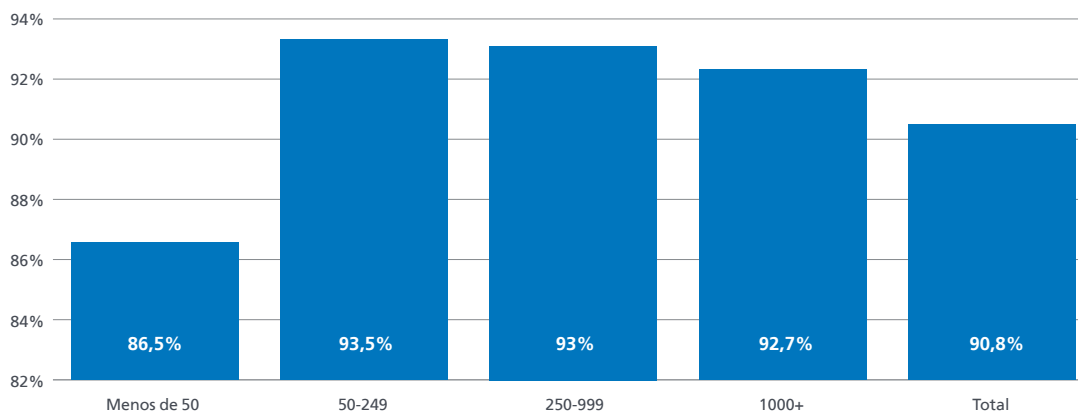
Gráfico 10.1
El talento ¿es un recurso estratégico para tu organización en los próximos 5 años?



Puede resultar sorprendente que aun siendo una alta proporción de empresas las que responden de manera positiva a la cuestión, cabría esperar un porcentaje aún más alto. Pero todavía llama más la atención el análisis que refleja el gráfico 10.2, en el que se refleja la proporción de respuestas positivas a la pregunta planteada en función del tamaño de la organización. En dicho gráfico se observa

que en las empresas de menor tamaño, de menos de 50 empleados, la proporción de las que consideran el talento como un elemento estratégico en los próximos años desciende más de cuatro puntos, hasta solo un 86,5%, mientras que en el resto de empresas se produce una brecha en cuanto al reconocimiento de la importancia estratégica del talento, ya que se sitúan en el entorno del 93%.

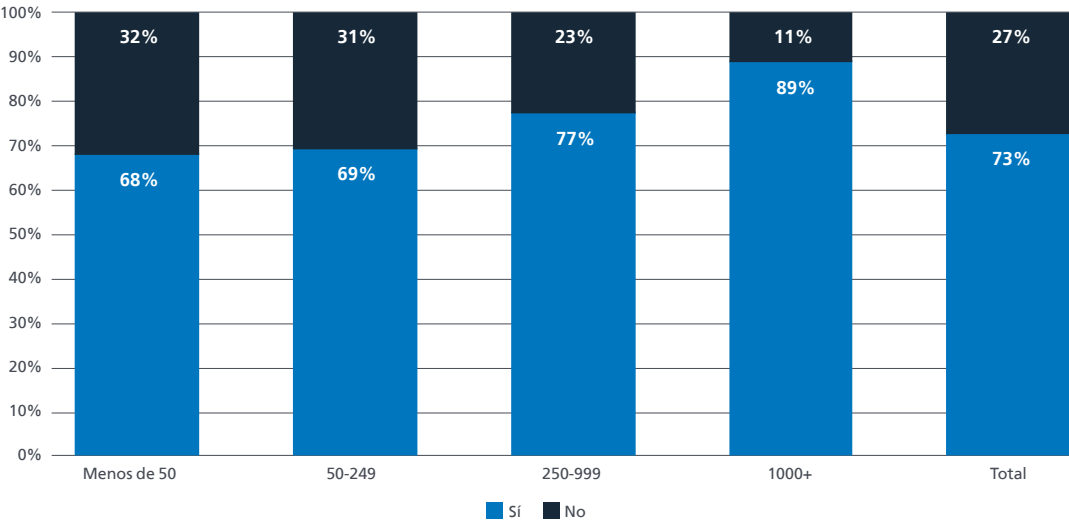
Gráfico 10.2
Proporción de empresas que consideran el talento como un elemento estratégico en los próximos 5 años, por tamaño de empresa.



Un elemento que condicionará el impulso de las políticas de Recursos Humanos dentro de una organización es la pertenencia o no del Director de Recursos Humanos al Comité de Dirección de la empresa. En el 73% de las

empresas encuestadas, el Director de Recursos Humanos forma parte del mismo, pero como el gráfico 10.3 pone de manifiesto, existen importantes diferencias en función del tamaño de la organización.

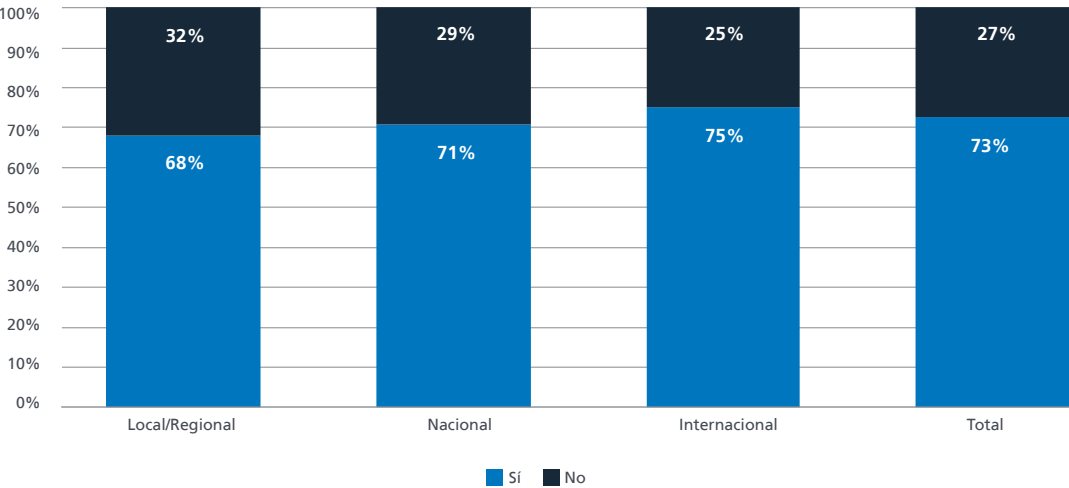
Gráfico 10.3
El Director de RRHH, ¿forma parte del Comité de Dirección?
Respuestas en función del tamaño de empresa.



En general, cuanto mayor es el tamaño de la misma, más probable es que el Director de Recursos Humanos participe en el Comité de Dirección. En las empresas más pequeñas la proporción se reduce hasta el 68%, prácticamente la misma proporción que en las empresas

medianas, de 50 a 249 trabajadores. A partir de dicha dimensión crece de manera importante la presencia en el órgano de toma de decisiones del Director de Recursos Humanos, alcanzando un máximo del 89% en las empresas de más de 1.000 empleados.

Gráfico 10.4.
El Director de RRHH, ¿forma parte del Comité de Dirección?
Respuestas en función del ámbito de actuación de la empresa.



También se encuentran diferencias, aunque no de la misma magnitud, cuando se segmentan las respuestas en función del ámbito de actuación de la empresa. En las empresas de ámbito local o regional, el Director de

Recursos Humanos sólo forma parte del Comité de Dirección en un 68% de los casos, mientras que esta cifra crece hasta el 71% en las empresas de ámbito nacional y al 75% en las de ámbito internacional.

Nota metodológica

El informe Randstad de tendencias de RRHH se ha elaborado a partir de dos encuestas realizadas de manera simultánea en la primavera de 2016. El tamaño muestral y las principales características de ambas se detallan a continuación:

- La primera encuesta fue realizada a 869 empresas que desarrollan su actividad en España.
 - Todos los grandes sectores de la economía española contaron con muestras representativas de empresas. El 28% de las empresas se dedican a actividades catalogadas como industria manufacturera (incluyendo automoción), el 15% a comercio y hostelería, el 7% a industria alimentaria, el 6% a transporte y logística, el 5% a construcción, el 4% a ingeniería y el 36% restante a otros servicios de diferente naturaleza (financieros, sanitarios, consultoría, telecomunicaciones, etc.).
 - La muestra también fue representativa para los diferentes tamaños empresariales, con un 13% de empresas de más de 1.000 empleados, un 16% con tamaños de plantilla comprendidos entre 250 y 999 trabajadores, un 35% con plantillas comprendidas entre 50 y 249 asalariados y un 36% de la muestra de empresas de menos de 50 trabajadores.
 - También se ha contado con muestras representativas para los diferentes ámbitos de actuación de las empresas: el 54% eran empresas de ámbito internacional, mientras que un 29% desarrollaban su actividad en un ámbito nacional y un 17% en un ámbito local o regional.
 - La encuesta de empresas estaba dirigida a responsables de recursos humanos de las organizaciones o, en su defecto, a la dirección de la empresa. El 23% de las respuestas procedieron directamente de la dirección de las empresas, mientras que el 51% fueron obtenidas de responsables del departamento de recursos humanos y el 10% del área financiera.
 - Respecto al cargo y responsabilidad en las labores de contratación de aquellos que respondieron la encuesta en nombre de las empresas, cabe destacar que el 53% eran directivos y el 30% mandos intermedios (managers), por lo que un 83% de aquellos que han respondido la encuesta por parte de las empresas son cargos con responsabilidad en la organización. Además, el 87% de las respuestas se han obtenido de personas que dentro de la empresa influyen directamente en los procesos de contratación o, directamente, son aquellos cuya decisión es fundamental.
- La segunda encuesta se dirigió a profesionales que desarrollan su actividad en España, de los que se obtuvo un total de 5.691 respuestas completas.
 - El 56% de los trabajadores encuestados estaban ocupados en ese momento -un total de 3.212 respuestas completas-, mientras que el 44% (2.479) se encontraba en búsqueda de empleo.
 - La distribución por sectores de los trabajadores ocupados no difiere de manera significativa de los de la distribución de empresas.
 - Casi la mitad (47%) de los trabajadores encuestados llevan más de un año en su empresa actual en el mismo puesto. El 7% ocupan puestos directivos, el 14% son mandos intermedios, el 32% desarrollan un trabajo técnico y el 46% son operarios.

