

PLAN

Nº4 FEBRERO 2017
CEPYME
5€



ESPECIAL RECURSOS HUMANOS

AVISO IMPORTANTE TIENES EN TUS MANOS LA 1ª REVISTA INTERACTIVA DEL MUNDO



"Las grandes expectativas son la clave de todo" | Sam Walton

DESCÁRGATE LA APP VISION EN **THEVISION.COM**
 ESCANEA LAS PÁGINAS DE **PLAN** QUE MÁS TE INTERESEN
 ACCEDER A CONTENIDO EXTRA





WE DELIVER IMPACT THROUGH INNOVATION

WE DELIVER
IMPACT
THROUGH
INNOVATION

opinno.com



R.C. Pyme Directivos

Directivo de Pyme: una función de alto riesgo

Su actividad está expuesta a reclamaciones que pueden causarle importantes perjuicios. Con el seguro de **Responsabilidad Civil para Directivos de las Pyme** tendrá protegido su patrimonio personal frente a reclamaciones de terceros por faltas o errores cometidos en la gestión empresarial.

Solicite más información llamando al 902 013 345 o en www.axa.es



ADOP

Patrocinador
del Equipo
Paralímpico
Español

reinventando / los seguros





876 INTERACCIONES
732 ENLACES
17 VIDEOS
29 DOCUMENTOS
54 CANCIONES



El talento y la formación, una prioridad para las pymes

Uno de los principales retos para nuestras empresas ante el nuevo modelo productivo que se perfila tras la crisis que hemos vivido en la primera década de este siglo es la gestión del conocimiento, la capacitación y la cualificación del capital humano, como claves para impulsar la productividad y la competitividad de las empresas. Es fundamental que las empresas capten el talento, o lo generen internamente, y puedan retenerlo ante la competencia de las empresas de mayor escala.

Sin embargo, la empresa española, en general, sufre de un doble desajuste en la adecuación entre el contenido tecnológico de los puestos de trabajo que ofrece y el nivel formativo de los trabajadores que los cubren. Aproximadamente el 54% de los asalariados españoles poseen una formación en línea con los requerimientos del puesto de trabajo que desempeñan, si bien, casi la mitad de estos asalariados desempeñan puestos de trabajo básicos dotados de cualificaciones básicas; otro 11% está en puestos de trabajo medios y el 18% restante en puestos de trabajo avanzados.

Por el contrario, muchos trabajadores poseen una formación superior a la que requiere su puesto de trabajo, y este desajuste afecta al 30% del total de asalariados, mientras que el 16% restante son asalariados que desempeñan trabajos que requieren cualificaciones superiores a las que en efecto poseen. Para resolver este grave problema es preciso adoptar medidas radicales con el concurso de todos los agentes.

Medidas que no se han adoptado a la escala adecuada en nuestro país, pues se trata de una verdadera emergencia nacional para asegurar la prosperidad y la igualdad futuras, en las próximas décadas. El capital humano es un factor clave para competir en una economía global y la formación es un objetivo estratégico para hacer a las empresas más competitivas en un mundo en constante evolución.

Las pymes necesitan trabajadores cualificados si, por otra parte, han de acompañar exitosamente un proceso de digitalización que también deberían acometer cuanto antes. Por ello, la formación profesional dual debe llegar a las pymes para que sus efectos sean completos y efectivos sobre la mejora de la productividad de la economía española

El objetivo no es otro que alcanzar la formación que necesita nuestro país para acabar de consolidar un nuevo ciclo de crecimiento, cimentado sobre sólidas bases de productividad.

Igualmente, es preciso situar a la educación y a la formación como prioridades de la política de Estado y promover una mejora en la calidad de los sistemas educativos y formativos en su relación con el empleo. Se trataría de corregir los desequilibrios del sistema educativo, tanto entre niveles como entre especialidades formativas, estimulando particularmente la formación profesional, para adecuar la cualificación de la población a las necesidades y retos del sistema productivo. Se deben detectar tempranamente las necesidades de cualificación que requiere el mercado de trabajo y trasladarlas aceleradamente a las ofertas de educación y formación.

Y hay que configurar un marco integral y coordinado de educación y formación que favorezca el aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida laboral e incentive la inversión en capital humano e innovación aumentando la eficiencia del gasto en educación y formación.

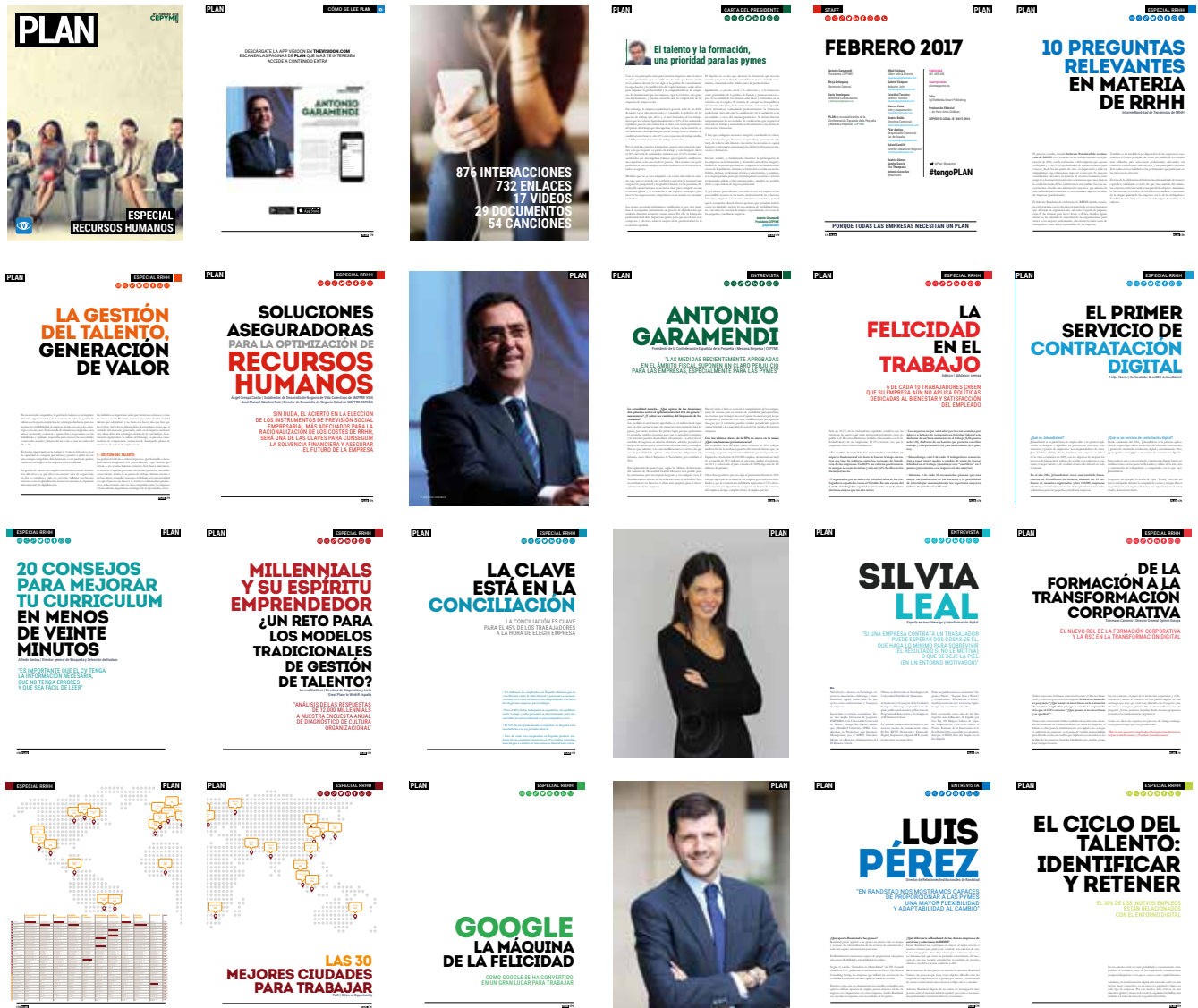
En este sentido, es fundamental favorecer la participación de las empresas en la formación y desarrollar una oferta integral y flexible de formación permanente, adaptada a las distintas situaciones de la población. Además, la formación en todas sus modalidades, de base, profesional, técnica o universitaria, y continua, es la mejor garantía para que los trabajadores accedan a carreras profesionales sólidas y bien remuneradas y amplíen sus posibilidades y expectativas de mejora profesional.

Y, por último, para afrontar con éxito el reto del empleo es imprescindible avanzar en un marco institucional de las relaciones laborales, adaptado a las nuevas relaciones económicas y en el que la normativa laboral ofrezca opciones que permitan reducir costes no salariales, mejore los mecanismos de flexibilidad interna e incentive la creación de empleo, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

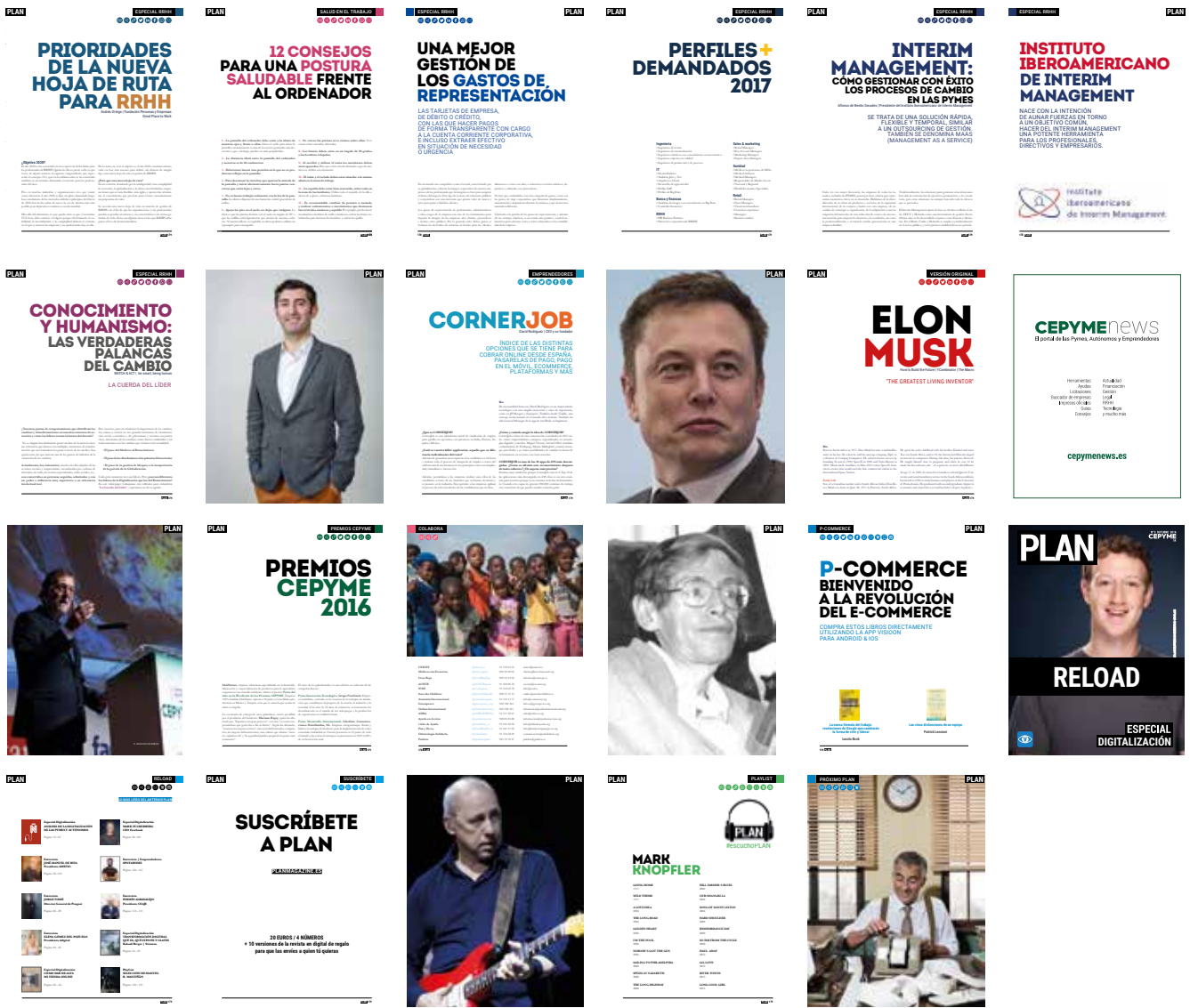
Antonio Garamendi
Presidente CEPYME
[@agaramendi](https://twitter.com/agaramendi)



SUMARIO



PORQUE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN





FEBRERO 2017

Antonio Garamendi
Presidente **CEPYME**

Borja Echegaray
Secretario General

Carla Domínguez
Directora Comunicación
c.dominguez@cepyme.es

PLAN es una publicación de la
Confederación Española de la Pequeña
y Mediana Empresa. **CEPYME**

Mikel Egidazu
Editor Jefe & Director
meguidazu@upthemedi.com

Gabriel Vázquez
Redactor Jefe
gvazquez@upthemedi.com

Cristóbal Terceiro
Director Técnico
cterceiro@upthemedi.com

Marcos Cuba
Arte y maquetación
mcuba@upthemedi.com

Beatriz Belda
Directora Comercial
beatriz.belda@upthemedi.com

Pilar Aquino
Responsable Comercial
Sur de España
pilar.aquino@upthemedi.com

Rafael Castillo
Director Desarrollo Negocio
rcastillo@upthemedi.com

Beatriz Gómez
Sandra García
Eric Thompson
Antonio González
Redactores

Publicidad

681 605 340

Suscripciones

planmagazine.es

Edita

UpTheMedia Smart Publishing
upthemedi.com

Producción Editorial

J. de Haro Artes Gráficas

DEPÓSITO LEGAL: B 10415-2016

 @Plan_Magazine

#tengoPLAN

PORQUE TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN

SEGUROS PARA LA PROTECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

PORQUE TU NEGOCIO COMIENZA EN LAS PERSONAS

En MAPFRE te ofrecemos un amplio catálogo de seguros para preservar la estabilidad y tranquilidad de tus empleados. Fideliza ahora a tus trabajadores y aprovéchate de las ventajas fiscales de nuestros Seguros de Empresa.

- _ Seguros de Salud
- _ Seguros de Accidentes
- _ Seguros de Vida
- _ Ahorro e Inversión
- _ Incentivos a la Jubilación
- _ Planes de Pensiones
- _ Sistemas de Retribución Flexible

Infórmate en cualquiera de nuestras oficinas o en el tlf. 902 1 365 24.







10 PREGUNTAS RELEVANTES EN MATERIA DE RRHH

Informe Randstad de Tendencias de RRHH

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.

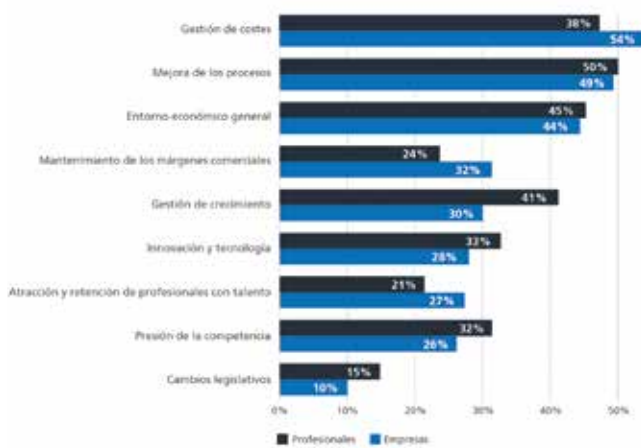
El tema de la fidelización del talento ha sido analizado de manera específica, estudiando a través de qué vías -además del salario- las empresas están buscando conseguir dicho objetivo. Asimismo, se ha valorado la eficacia de las diferentes medidas contrastando la propia opinión de las empresas con la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

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.

GRAFICO 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 fac-

tor 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.

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 procesos	48%	49%	54%	47%	49%
Entorno económico general	48%	42%	39%	41%	44%
Mantenimiento de los márgenes comerciales	38%	32%	30%	26%	32%
Gestión del crecimiento	33%	29%	32%	29%	30%
Innovación y tecnología	22%	26%	32%	38%	29%
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

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).

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.

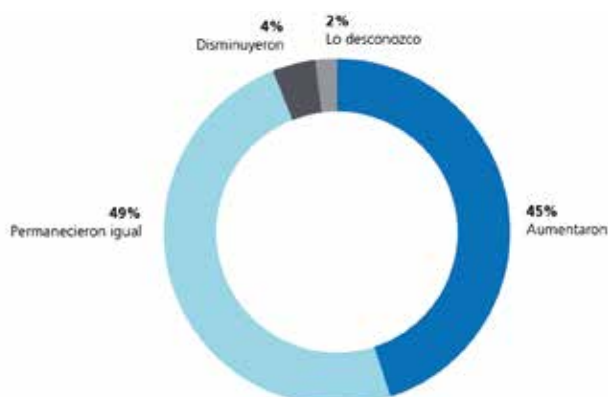
	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Gestión de costes	58%	58%	51%	54%
Mejora de los productos	39%	46%	55%	49%
Entorno económico general	57%	41%	41%	44%
Mantenimiento de los márgenes comerciales	43%	36%	27%	32%
Gestión del crecimiento	25%	29%	33%	30%
Innovación y tecnología	18%	23%	34%	28%
Atracción 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

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.

**SÓLO UN 9% DE LAS EMPRESAS PREVEN
DESCENSOS EN LA CIFRA DE VENTAS,
MIENTRAS QUE EN UN 68% DE LOS CASOS
SE PREVEN INCREMENTOS.**

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?



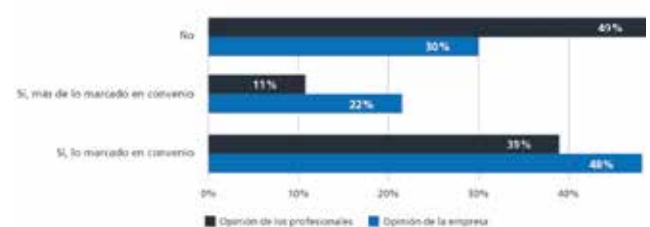
En la tabla 1.4 se aprecia que la menor proporción de subidas salariales en el último año se registraron en las empresas de ámbito local y regional (un 36%), mientras que en resto se produjeron incrementos salariales en un 47% de los casos. Asimismo, las empresas de ámbito local fueron las que en mayor medida experimentaron situaciones vinculadas a reducciones salariales, aunque sólo se produjeron en un 7% de los casos.

TABLA 1.4 Evolución de los salarios 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.

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. Punto de vista de empresas y profesionales.



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

TABLA 2.1 Retos en materia de RRHH, 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%

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 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.

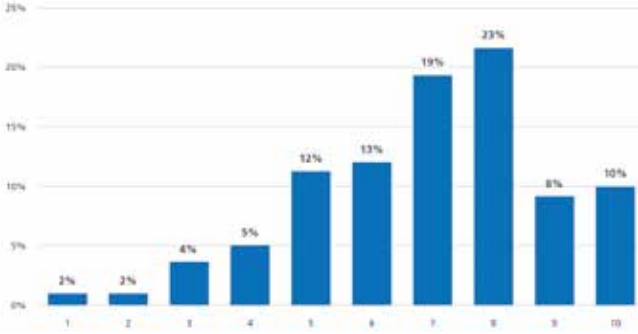
TABLA 2.2 Retos en materia de RRHH, en función del tamaño de la empresa.

	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%
Falta 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%	17,3%	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.

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. 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	352	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+
Suspense (<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?

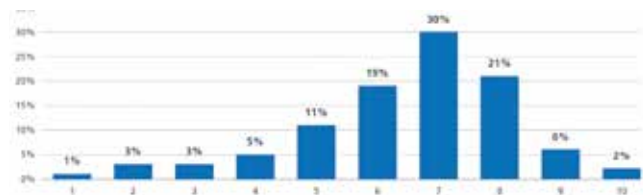
El estudio Randstad de Tendencias de Recursos Humanos también indaga en cuáles son las claves del éxito para atraer el mejor talento a las empresas españolas. Con este fin, se ha preguntado a empresas y profesionales cómo valoran a su organización en cuanto a su capacidad para atraer al mejor talento 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.

EL 59% DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES SE MUESTRAN OPTIMISTAS RESPECTO A SU CAPACIDAD PARA ATRAER AL MEJOR TALENTO.

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



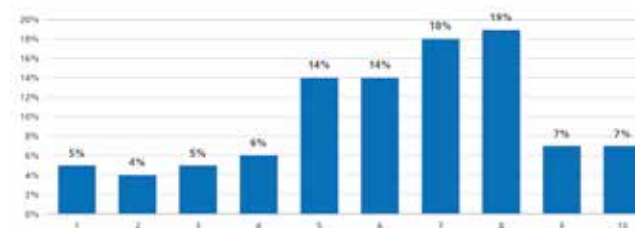
De manera paralela se ha planteado la misma pregunta a los trabajadores que participan en el estudio (gráfico 3.2) y los resultados ofrecen una visión todavía menos optimista.

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.

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.

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+
Suspenso (<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%

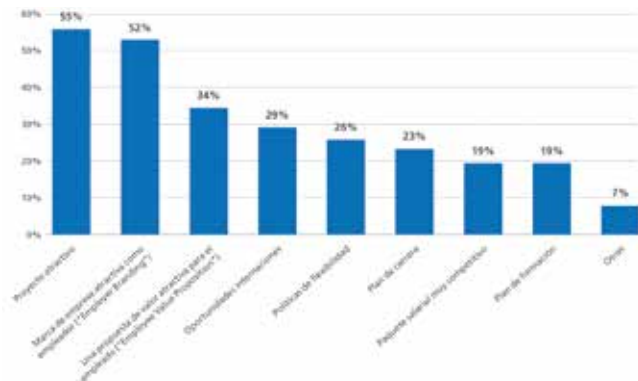
Y en cuanto a la valoración de los profesionales, el 55,7% de los que trabajan en las empresas más grandes asignan a su propia empresa una puntuación de al menos un 7 al medir su capacidad de atraer al mejor talento, mientras que los profesionales que trabajan en las empresas más pequeñas, de menos de 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+
Suspenso (<5)	28,2%	21,8%	20,6%	12,8%
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.

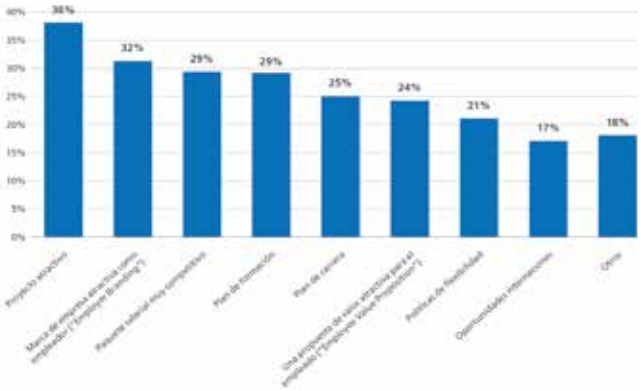


En ambos casos, el primer lugar lo ocupa la existencia de un proyecto atractivo. El 55% de las empresas considera que este elemento es clave en el éxito para atraer talento, frente a un 38% de los profesionales que opina lo mismo. Algo parecido sucede al considerar que una marca de empresa atractiva 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%	48%	50%	38%	53%
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%	23%	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, 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.

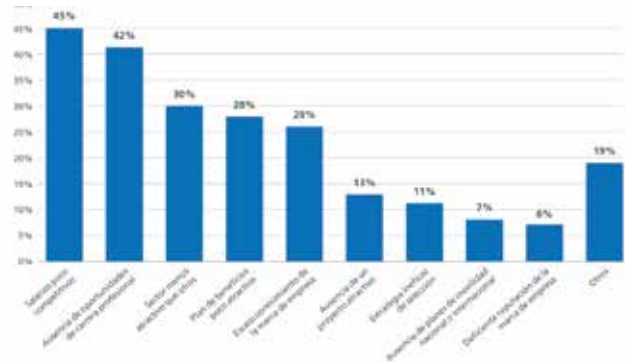
	Local/Regional	Nacional	Internacional	Total
Proyecto atractivo	53%	55%	56%	55%
Marca de empresa atractiva como empleador ("Employer Branding")	53%	51%	53%	52%
Una propuesta de valor atractiva para el empleado ("Employee Value Proposition")	47%	39%	27%	34%
Oportunidades internacionales	8%	11%	46%	29%
Políticas de flexibilidad	16%	34%	25%	26%
Plan de carrera	24%	14%	27%	23%
Paquete salarial muy competitivo	24%	15%	18%	19%
Plan de formación	24%	15%	18%	19%
Otros	11%	9%	5%	7%

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.

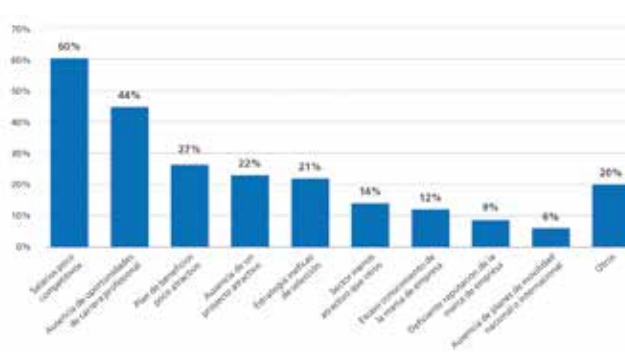
EXISTENCIA DE SALARIOS POCO COMPETITIVOS.
EL 60% DE LOS PROFESIONALES QUE
PUNTUÓ MAL A SU EMPRESA
INDICÓ ESTE FACTOR.

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



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.

EL FACTOR SALARIAL Y EL PLAN DE FORMACIÓN ES UN FACTOR MUCHO MÁS VALORADO POR EL TALENTO A LA HORA DE ELEGIR EMPRESA.

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%	36%
Plan de beneficios poco atractivo	22%	33%	25%	34%	28%
Escaso conocimiento de la marca de empresa	28%	27%	22%	26%	26%
Ausencia de un proyecto atractivo	16%	12%	13%	16%	13%
Estrategia ineficaz de selección	10%	11%	14%	13%	11%
Ausencia de planes de movilidad nacional o internacional	4%	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. Se 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.

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, 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%.

RAZONES QUE MUEVEN A LAS EMPRESAS A REALIZAR NUEVOS CONTRATOS: CRECIMIENTO DEL NEGOCIO, ROTACIÓN LABORAL Y NECESIDAD DE NUEVAS HABILIDADES.

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 que quieren contratar han sido preguntadas por sus razones fundamentales. Es curioso comprobar cómo 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 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.

Y, finalmente, ¿en qué departamentos será más frecuente encontrar las nuevas contrataciones de las empresas? Las áreas más destacadas 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.

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 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.

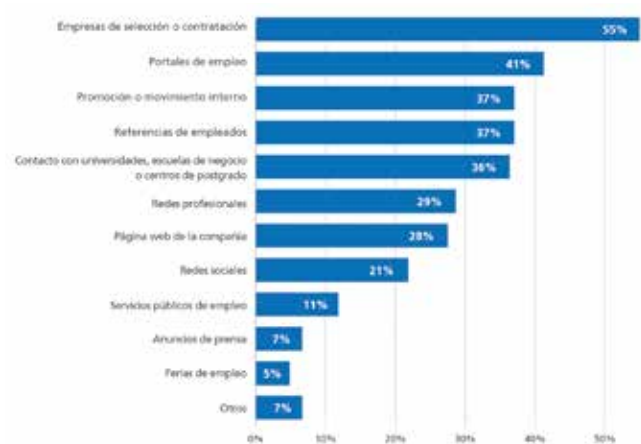
El 55% de las organizaciones recurre a empresas de selección o contratación, por lo que dicho canal se configura como el más utilizado para encontrar a los mejores profesionales. Les siguen, en función del grado de utilización, los portales de empleo (41%) y con porcentajes prácticamente coincidentes 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.

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.

Y las redes sociales, un canal 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 pú-

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

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



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%	26%	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%

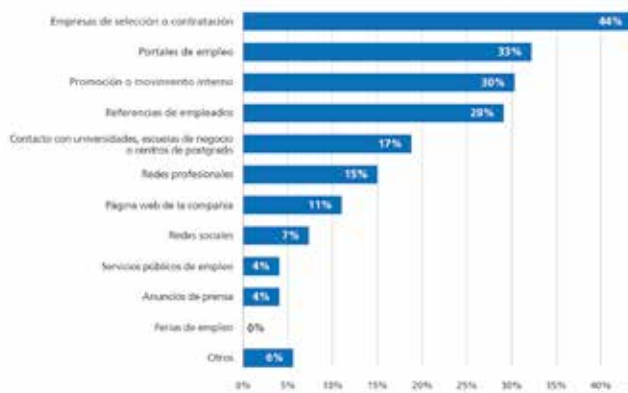
LLAMA LA ATENCIÓN LA BAJA EFICACIA ASIGNADA POR LAS EMPRESAS A CANALES COMO LAS REDES PROFESIONALES (15%) Y REDES SOCIALES (7%). SÓLO UN 4% DE LAS EMPRESAS HA CONSIDERADO QUE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO O LOS ANUNCIOS EN Prensa SEAN CANALES EFICACES.

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%).

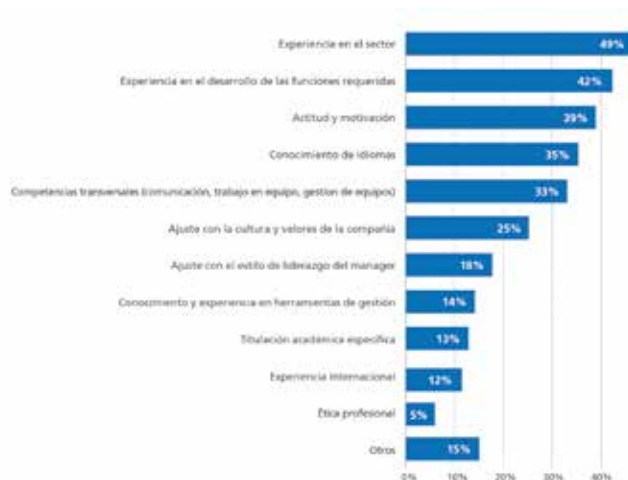
Por último, sólo un 4% de las empresas ha considerado que los servicios públicos de empleo o los anuncios en prensa sean canales eficaces.

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



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?



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.

LAS PRINCIPALES CARENCIAS GIRAN EN TORNO
A LA FALTA DE EXPERIENCIA,
DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES
E IDIOMAS Y A PROBLEMAS ACTITUDINALES.

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%
Assesment	61%	31%	8%

Como se puede comprobar, la práctica más empleada en el proceso de selección 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.

Respecto al tiempo necesario para encontrar al profesional adecuado, 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.

Cuando se les pide a las empresas que cuantifiquen el tiempo que precisan para encontrar a un profesional adecuado para un puesto indefinido, 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.

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.

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

	Empresas Más efectivos	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.

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 Más efectivos	Profesionales Más efectivos	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%
Vuajes de incentivos	3%	6%	3%
Otros	5%	7%	2%
Ninguno	0%	0%	0%

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.

	Ofrecidos	Más efectivos	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%
Reconocimiento 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%

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.

RESULTA LLAMATIVO QUE NO SIEMPRE EL TRABAJADOR ES CONSCIENTE DE ESTAR RECIBIENDO TODOS LOS BENEFICIOS QUE LA EMPRESA OFRECE REALMENTE.

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 Percebidos/efectivos	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%
Reconocimiento 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 informe 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.

El tamaño de las organizaciones está influyendo en la evolución de sus respectivos niveles de rotación. 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.

EL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES ESTÁ INFLUYENDO EN LA EVOLUCIÓN DE SUS RESPECTIVOS NIVELES DE ROTACIÓN.

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.

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.

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 el 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?

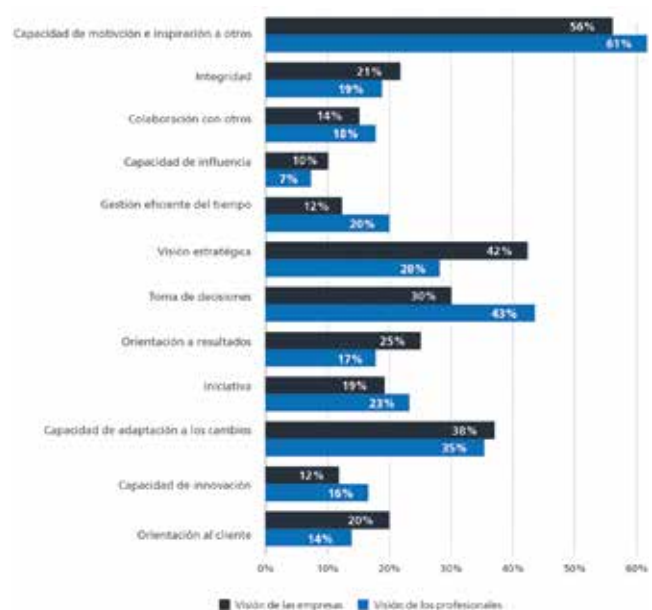


El 20% de las empresas han decidido cubrir dichas vacantes no con personal de estructura sino con contrataciones de carácter temporal, mientras que el 8% recurrió a becarios. En todos estos casos hubo incorporación de personal de un tipo u otro (de estructura, temporal o becarios), pero no siempre la 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.

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%).

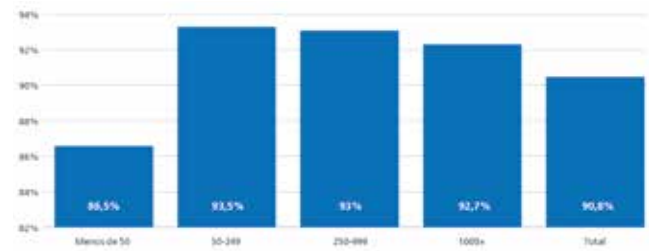
En definitiva, tanto los responsables de las empresas como los profesionales encuestados consideran que el liderazgo en los directivos y mandos intermedios se sustenta sobre un equilibrio de competencias, que combinan tanto aspectos inspiracionales sobre el equipo con visión estratégica y flexibilidad 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 informe 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 Proporción de empresas que consideran el talento como un elemento estratégico en los próximos 5 años, por tamaño de empresa.



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, 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%.

@Randstad_es



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.

Imaginamos
un mundo
sin paro
Para eso
trabajamos
todos los días

Más de 2 millones de contratos
firmados online a través de
soluciones tecnológicas en la nube



www.randstad.es







LA GESTIÓN DEL TALENTO GENERACIÓN DE VALOR

En un mercado competitivo, la gestión de talentos es un impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor. La gestión de talentos es la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, siendo este un activo estratégico y no un gasto. El desarrollo de subsistemas mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades comerciales actuales y futuras del mercado es una necesidad del día a día.

El desafío más grande en la gestión de la fuerza laboral es crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este una ventaja competitiva. Efectivamente, es un punto de apalancamiento estratégico de los negocios en la actualidad.

La gestión de talentos ha surgido como la nueva moda de nuestros directivos y es que ofrece un enorme valor de negocio hoy en día, es compleja y cada vez creciente, influidos por factores externos como la globalización, la macroeconomía, la expansión internacional y la digitalización.

En definitiva es importante saber qué talento necesitamos y cómo lo vamos a medir. Por tanto, tenemos que saber el valor real del talento que adquirimos y no basta con hacer, sino que hay que hacer bien. Así la fuerza laboral debe desempeñarse mejor que el estándar del mercado, generando valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica dentro de la cual incluye, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los procesos como: modelos de competencia, evaluación de desempeño, planes de transición de carrera & outplacement.

I.- GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además que retiene a un recurso humano existente. Este busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad y es que el proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen.

Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

Las empresas que se enfocan en desarrollar el talento integran planes, procesos y seguimiento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- Administrar y definir sueldos competitivos.
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Establecer procesos para manejar el desempeño.
- Desarrollar programas de retención.
- Administrar ascensos y traslados.

1.1.- El talento como elemento de diferenciación

El talento es clave para diferenciarnos en las empresas de hoy en día, no obstante, ese elemento de diferenciación no siempre se consigue. Muchas empresas aplican prácticas importadas de otras empresas de características muy diferentes a las suyas, con la supuesta garantía de que se trata de un **Best Practice**. En consecuencia las organizaciones que cosechan éxitos de la gestión del talento dan importancia a tres cuestiones:

- Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se mueven, además de a analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.
- Actúan en toda la cadena de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención), prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa, superando las barreras de procesos específicos como la selección, formación o compensación, que a menudo imponen una visión parcial y sesgada, para planificar y evaluar los resultados.
- Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios.

Si entendemos por personas con talento aquéllas que contribuyen a los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, queda patente que existe un vínculo muy

estrecho con la estrategia. No obstante, uno de los errores más habituales entre las empresas consiste en saltarse la fase de definición del talento para su organización, con el fin de pasar directamente a adoptar buenas prácticas de otras organizaciones y, en su caso, realizar un benchmarking con otras empresas para cotejar los resultados conseguidos. Esta práctica que genera información interesante, conlleva el riesgo de centrar la dirección más en realizar comparaciones con otras empresas, en un marco temporal limitado, que en contrastar su situación actual con la que necesita generar para apoyar su estrategia.

Pero la gestión del talento, ¿qué tan alineado está con la estrategia del negocio?, y es ahí donde todos los subsistemas de RR.HH entra en acción, dando prioridad desde un comité directivo, involucrando a responsables de todas las áreas y estableciendo resultados que impactan en el rendimiento de la organización y **¿cómo puede la gestión del talento marcar la diferencia con respecto a las prioridades del negocio?**, estableciendo pautas de gestión, procesos sencillos e indicadores periódicos facilitando así la medición para que de esta manera pueda ser sostenible estratégicamente en el tiempo y es que una de las razones que priman a la hora de decidir si invertir o no en talento es la competitividad creciente, con la presión del mercado y la entrada de nuevos competidores, no habiendo margen para grandes riesgos.

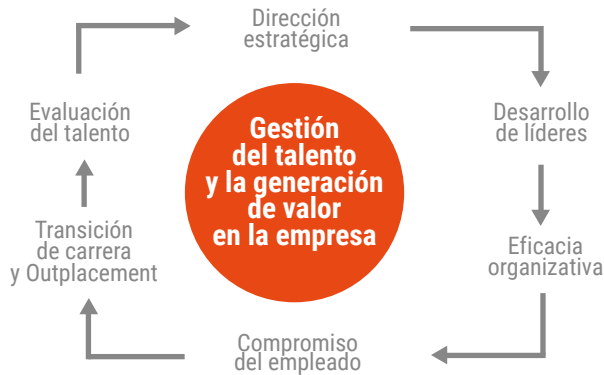
En este contexto, muchas empresas se centran en las actividades que mejor controlan o saben hacer, con la consecuencia de valorar más a los empleados con los conocimientos y habilidades críticos del negocio.

El auge del conocimiento y el impacto de la innovación hacen que gestionar el talento de manera eficaz implique crear valor a la empresa.



1.2.- La gestión integral del talento en la empresa

Las dificultades para gestionar bien el talento estriban muchas veces en que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como **gestión del talento** lo que no es más que el desarrollo de los procesos de siempre bajo un nuevo prisma; es decir: falta un enfoque integral de gestión del talento.



Pocas son las organizaciones con un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, centrandose su atención en algunos procesos como en la imagen anterior mostrada.

1.2.1.- Reclutamiento y selección

Comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores.

La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.



1.2.2.- Evaluación del desempeño:

Se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos.

Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial (excepto para colectivos muy reducidos como los predirectivos) y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento. La evaluación de desempeño es útil para:

- Tomar decisiones de promoción y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado con relación al trabajo.
- Los colaboradores que esperan retroalimentación y a partir de ahí saber que hacen bien y en que pueden mejorar.
- Identificar los **high potencial** en la organización.

1.2.3.- Desarrollo de personas

Son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.

1.2.4.- Retención del talento

Se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral.



II.- RELACION ENTRE ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO

Una empresa con o sin fines de lucro, tienen objetivos y planes anuales o de cualquier otra duración, si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo, teniendo estos a su vez sus propios objetivos, tendremos entonces una estrecha relación entre la estrategia desarrollada por los directivos y el desempeño del puesto evaluado por desempeño, es entonces donde se puede identificar a los talentos (High potencial).



Cuando una empresa se encuentra en una etapa de madurez generalmente sabe que quiere hacer y que espera de sus empleados, teniendo así más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios.

2.1.- Performance Management

Es un ciclo permanente que involucra la realización de determinadas actividades, empleando métodos medianamente establecidos y apoyándose en tecnologías de la información para llevar a cabo un auténtico y mejor control de gestión del negocio.

Este ciclo se puede descomponer de diversas formas, pero básicamente responde a la estructura del típico ciclo de vida de desarrollo que se ha usado desde hace décadas en ingeniería y que comienza con un análisis y finaliza con diseño e implementación.

En el caso particular de performance management el ciclo puede ser descrito con las siguientes etapas:

- Análisis estratégico.
- Planificación.
- Desarrollo y Monitoreo.
- Inteligencia del Negocio.

El Performance Management debe tener un especial enfoque en el desarrollo del talento, promoviendo la iniciativa e innovación relacionado a ciertos indicadores de gestión.

CUANDO UNA EMPRESA SE ENCUENTRA EN UNA ETAPA DE MADUREZ GENERALMENTE SABE QUE QUIERE HACER Y QUE ESPERA DE SUS EMPLEADOS, TENIENDO ASÍ MÁS POSIBILIDADES DE ALCANZAR LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.



Es decir, el proceso permite a cada persona comprender su verdadero valor añadido a la organización. Sólo cuando entienden cómo su trabajo y los resultados de su contribución solicitada "encajar" en el interior del departamento o el trabajo de la unidad de los objetivos generales de su organización, siendo así el conector directo entre estrategia y desempeño.

III.- MEDICIÓN DEL IMPACTO DEL TALENTO

Los criterios de medición de la gestión de talentos vinculan la inversión en capital humano con el desempeño financiero. De acuerdo con los gurús de la gestión, Huselid, Becker y Beatty, hay tres desafíos críticos para medir y gestionar exitosamente la fuerza laboral. Primero, está el "el reto de la perspectiva": ¿realmente todos los gerentes entienden cómo los comportamientos y las capacidades de la fuerza laboral conducen a la ejecución de la estrategia? En segundo lugar, está "el desafío de los criterios de medición": ¿se han identificado las medidas correctas del éxito de la fuerza laboral (por ejemplo, cultura, mentalidad, liderazgo, competencias y comportamientos)? El tercer desafío es "el desafío de la ejecución": específicamente, a fin de monitorear el progreso y comunicar el intento estratégico de las iniciativas de la gestión de talentos, ¿están los gerentes motivados para usar estos datos y tienen el acceso y la capacidad para hacerlo?.

Los criterios de medición para la gestión de talentos están evolucionando. A medida que las organizaciones se enfocan cada vez más a estrategias de gestión de talentos, buscan maneras de validar estas iniciativas y medir su impacto comercial.

La disponibilidad de tecnología de gestión de talentos para alojar y dar seguimiento a las estrategias de gestión de talentos crece cada vez más. Las bases de datos con todos los datos relevantes en una ubicación pueden dar lugar a significativos ahorros de tiempo de contratación, como la capacidad de identificar rápidamente talentos para las vacantes.

Las empresas crecen cuando minimizan sus amenazas. El seguro de crédito es la mejor herramienta para controlar la calidad de su expansión y obtener nuevos clientes. Le ayuda a crecer, sea cual sea su entorno. ¿Quiere llegar a ser grande? Llámenos

902 120 082 www.creditoycaucion.es

 **Crédito y Caución**
Atradius



Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos

Crece es más sencillo si las amenazas menguan.

Bienvenido al Crecimiento



FASE	Enfoque Empresarial	Rol de RR.HH
Medición operativa	Mide la actividad y el esfuerzo involucrado en los procesos de recursos humanos	Administrador eficiente
Medición estratégica	Mide la contribución estratégica del talento humano	Colaborador estratégico
Medición de la contribución de valor	Mide el impacto económico o generación de valor del talento humano	Socio de Negocio

Sin embargo, se recomienda a las organizaciones evaluar cuidadosamente qué programa de tecnología de gestión de talentos se ajusta mejor a sus necesidades actuales y futuras. Es así que se puede identificar una lógica evolutiva en la medición del impacto del talento en los resultados de negocio, las cuales serían:

1ª Fase: previa a la medición de impactos, por la cual ha empezado la mayoría de empresas, es la **medición operativa** enfocada en la medición de la actividad realizada en los diferentes procesos de recursos humanos. Ejemplo: horas de capacitación, tiempo para atender una requisición, cobertura de programas, encuestas de satisfacción de usuarios, etc. En esta fase, el rol que juega la Gerencia de recursos humanos es ser un administrador eficiente, cumplidor de sus funciones. Se desarrolla fundamentalmente una medición centrada en el esfuerzo, la eficiencia, el volumen y cumplimiento de las tareas de su función.

2ª Fase: en una segunda fase de medición estratégica se reconoce la importancia del talento humano como activo intangible de la organización. Los estudios sobre la correlación de las prácticas del talento con los resultados financieros de la empresa contribuyen a generar conciencia sobre la importancia estratégica del talento humano. La medición de la contribución estratégica del talento a través de los mapas estratégicos permite orientar la medición hacia los factores críticos de éxito que impulsan los resultados del negocio. Ejemplo: medición de competencias, alineamiento estratégico de objetivos y compensación, etc. La gerencia de talento humano asume un rol de colaborador estratégico alineando sus prácticas a los requerimientos de la estrategia.

3ª Fase: en una fase superior de medición de la contribución de valor, la medición se enfoca en el impacto económico del talento. La medición se centra en la generación de valor para orientar las decisiones de inversión en talento humano.

Ejemplo: valor agregado por persona, retorno sobre la inversión. Estas mediciones se realizan a nivel global de la empresa o unidad de Negocio, para intervenciones o programas específicos de talento humano o incluso a nivel de empleados individuales. Los directivos de la empresa entonces tienen un rol de socio de negocio, como orientador y contribuidor directo a los resultados de generación de valor del negocio.

Los análisis de contribución estratégica y de valor cumplen una labor pedagógica: hacer conscientes a los gerentes de los impactos estratégicos y beneficios económicos del capital humano, y por tanto, la necesidad de gestionarlo como una inversión y no como un gasto, asumiendo el reto de atraer, motivar, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital humano.

(ver tabla superior)

IV.- RETO DE GESTIONAR EL TALENTO EN LA EMPRESA

Gestionar el talento en las organizaciones de hoy en día se hace más difícil cada vez y es que si no genera un retorno de inversión, llamada rentabilidad en los procesos y/o servicios, aquella gestión propia del área de RR.HH se vuelve nula, es por eso que se debe tener una orientación organizacional permanente con visión estructurada y adaptable al cambio.



Orientaciones organizacionales

Priman la mediocridad	Priman el talento
- Integración - Hard - Centrada en procesos - Personas como medio - Personas como coste - Lo tradicional - Evitan la crítica - Orientacional a corto plazo - Categoría - Castigan errores - Recursos Humanos	- Resultados - <i>Soft</i> - Centrada en personas - Personas como fin - Generadores de valor - La innovación - Favorecen la crítica - Orientacional a largo plazo - Contribuciones - Aprenden de errores - Activos Humanos

4.1.- Impulsores de la gestión de talentos

Para adquirir una ventaja competitiva, la demanda de capital humano impulsa la gestión de talentos. Las estrategias de gestión de talentos se enfocan a cinco áreas fundamentales: atraer, seleccionar, comprometer, desarrollar y retener al personal. Aunque inicialmente la paga y las prestaciones atraen personal, las organizaciones de liderazgo de alto nivel se concentran en retener y desarrollar talentos.

Las tendencias de la fuerza laboral impulsan la gestión de talentos. Factores como una fuerza laboral crecientemente internacional y virtual, diversas generaciones que trabajan juntas, esperanzas de vida más largas y una fuerza laboral empoderada y autónoma han cambiado el lugar de trabajo para siempre. Debido a los cambios demográficos, la fuerza laboral es también cada vez más diversa en términos de edad, género y origen étnico, e incluso formas de vida, patrones de migración y normas culturales.

4.2.- El compromiso del personal y su relación con la gestión de talentos

Las eficaces políticas y prácticas de gestión de talentos que demuestran el compromiso con el capital humano dan como resultado un mayor compromiso por parte del personal y una rotación menor. Por lo tanto, la contratación de personal tiene un impacto sustancial en la productividad de cada uno de sus miembros y la retención de talentos. De hecho, la contratación de personal puede ser decisiva para los resultados finales.

El personal más comprometido se desempeña 20% mejor y tiene 87% menos probabilidades de renunciar. Asimismo, los fundamentos de una fuerza laboral comprometida son la calidad, la profundidad y la autenticidad de la comunicación por parte de RRHH y la alta gerencia hacia el personal, así como la calidad de la supervisión.

Es necesario enfatizar, tanto como sea posible, el papel de la gerencia como el facilitador más importante del compromiso del personal con el trabajo, la organización y los equipos. Además, cuando se realizan bien, las prácticas que apoyan la gestión de talentos también apoyan el compromiso del personal (por ejemplo, los programas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal— tiempo flexible, el teletrabajo, las semanas laborales comprimidas, los programas de recompensas, los sistemas de gestión del desempeño).

El desarrollo del compromiso del personal es un proceso continuo. Más allá de la remuneración y las prestaciones, la mejor manera de fomentar el compromiso del personal es brindar una experiencia laboral significativa y emocionalmente enriquecedora.

El compromiso eficaz del personal es una mezcla de factores tangibles e intangibles y su vez fomenta un ambiente de estímulo, desarrollo, aprendizaje, apoyo, colaboración y reconocimiento.

El riesgo es que los miembros del personal medianamente comprometidos tiendan a perder el vínculo con la empresa. La oportunidad y el desafío para RRHH, en colaboración con la alta gerencia, radica en fortalecer el compromiso del personal. Concentrarse en el compromiso exige un liderazgo fuerte, un sentido de destino compartido, autonomía, rendición de cuentas y oportunidades de desarrollo y progreso.

Para lograr el compromiso óptimo del personal, las compañías deben esforzarse más en inspirar a la gente e inyectarle el sentido de pasión, orgullo y misión.

4.2.1.- La Carrera profesional en la gestión del talento

Si los empleados toman la responsabilidad de construir sus habilidades y experiencias, los managers deben ser responsables de alinear las oportunidades adecuadas para sus empleados.

Resulta complicado predecir los tiempos para oportunidades específicas, aunque las directrices a considerar incluyen:

- Pensar en experiencias que extenderán tu carrera al máximo.
- Ser flexible. Lo más flexible que se sea, la mayor variedad de experiencias estarán disponibles para ti.

- Ser paciente. No imponer expectativas no realistas en relación a posiciones o tiempos.
- Recordar que la carrera es un viaje a largo plazo. No se hacen movimientos precipitados.
- Asegurar que una nueva oportunidad sea consistente con los objetivos personales y proporcionar la oportunidad de aprender o demostrar algo nuevo.
- Construir pensando en el largo plazo. Los movimientos dentro del mismo nivel pueden ser la inversión para los objetivos a largo plazo



4.2.2.- Objetivos de desarrollo profesional

En el proceso, los miembros de la organización también establecen metas personales de desarrollo que aumentará su capacidad para contribuir al éxito de su organización. El logro de estos objetivos también proporciona una base para su éxito profesional, ya sea en su organización o en otro lugar, por lo que deben ser motivados y entusiasmados con el logro de estos objetivos.

V.- GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA

Las organizaciones están preocupadas en la actualidad por satisfacer tres grandes áreas: Aquella de los inversionistas que han confiado su capital con la esperanza de verlo producir mayores ganancias; otra del mercado, cuyos clientes cada vez más exigentes e inconformes presionan por el mejoramiento de los productos y/o servicios y una tercera, constituida por aquellos que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado, los colaboradores.

En este empeño por mantener un equilibrio buscando la satisfacción de estos tres sectores, debe direccionar sus esfuerzos hacia mejores resultados para sus inversionistas, brindar productos de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores.

NUEVO SUV PEUGEOT 3008

NUNCA UN SUV HABÍA LLEGADO TAN LEJOS



NUEVO PEUGEOT i-COCKPIT® / PEUGEOT DIGITAL HEAD UP DISPLAY / NAVEGACIÓN EN 3D CONECTADA

Descubre lo lejos que ha llegado Peugeot con su nuevo SUV en Peugeot.es

PEUGEOT RECOMIENDA TOTAL Atención al cliente: 902 366 247 - 91 347 22 41

PEUGEOT FINANCIAL SERVICES

Gama Nuevo Peugeot 3008: Consumo mixto (L/100 Km): desde 3,5 hasta 7,6. Emisiones de CO₂ (g/km): desde 92 hasta 174.

NUEVO SUV PEUGEOT 3008

MOTION & EMOTION



PEUGEOT

En este propósito la gestión de RR.HH debe entonces, estar orientada hacia el reclutamiento de talentos, reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos; de la misma forma aquellos procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de personal.

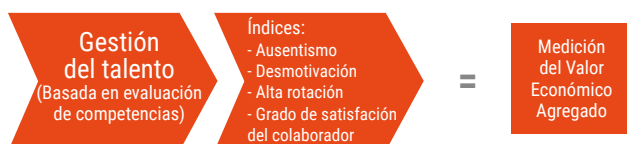
Es importante tener en cuenta que las estrategias planteadas estén perfectamente alineadas con las estrategias empresariales buscando una mayor competencia y productividad y por ende, generando valor para la organización.

En la adopción de la Gerencia de Valor es muy importante la vinculación del capital humano dentro del proceso de creación de valor, ya que es el activo que se valoriza realmente; pero este proceso debe estar basado en una adecuada gestión que promueva su desarrollo, de esta manera se está asegurando el sostenimiento de la organización en el tiempo.



Es importante consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución al vislumbrar problemas.

En la búsqueda de creación de valor, se debe direccionar la acción hacia la fijación de estrategias que motiven la participación activa del trabajador en la implementación del EVA, es decir, que cada colaborador actúe como un propietario y como tal mejorar la cadena de valor de manera continúa.



VI.- CONCLUSIONES

1.- Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.

2.- El talento es el valor agregado por excelencia y la competitividad de las empresas debido a 4 factores:

- La complejidad e incertidumbre en el mundo de los negocios.
- Cambios en la relación entre empresa y persona.
- Asimilación de la nueva realidad.
- Aparecen nuevos trabajos relacionados con la tecnología.

3.- A medida que las organizaciones se involucren más en la gestión del talento, se irán desarrollando enfoques más eficaces y sofisticados para gerenciarlo. Siendo el gran reto para estas fortalecer sus equipos de talentos y con la rapidez suficiente para adelantarse a la competencia.

4.- En el entorno actual, es muy importante gestionar el ciclo de vida completo de los empleados, desde su atracción y contratación hasta su desarrollo y retención.

5.- Para que las organizaciones adquieran los talentos de liderazgo se necesita lo siguiente:

- Adoptar una mentalidad de talento.
- Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados.
- Reconstruir la estrategia de reclutamiento.
- Incorporar el desarrollo en la organización.
- Diferenciar y reafirmar al personal.

6.- La gestión del talento no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes sino a los de alto potencial. El talento, como capacidad de una persona de añadir valor a la organización puede y debe desarrollarse y mejorarse tanto en el ámbito intelectual como emocional.

7.- Las empresas que quieran destacar en el futuro deberán ser atractivas para el talento y saberlo gestionar de una nueva forma para poder maximizar sus resultados de forma global.



VII.- REFLEXIONES

- “**El talento es un viaje continuo no un destino**”, es decir es un proceso en el cual nunca se alcanzara un (diseño absoluto) o universal, ni la mejor fórmula de retención o mejora será validada para siempre ya que cada generación es distinta y cada colaborador más aún.
- “**El talento puede no encontrarse internamente**”, en un mercado libre se encuentran cada vez más el talento fuera de la empresa y es ahí donde se halla innovación, calidad e ideas brillantes.
- “**La búsqueda del talento debe basarse en lo que quieren los candidatos**”, donde las ofertas tradicionales buscan compra un talento o trabajadores que vendan sus capacidades, en esta nueva tendencia ahora las empresas venden su producto y sea el candidato quien se decida o compre a trabajar en ella. Para ello antes de lanzar una oferta, la empresa que desea reclutar debe informarse a conciencia de lo que busca en un candidato hoy en día: lo que quiere en su vida profesional, sus necesidades y sobre todo lo que está ofreciendo la competencia a sus empleados.
- “Aprender de los errores es generar talento”, El aprendizaje es construir talento y una de las formas más habituales de aprender **internamente** es a través de los errores cometidos, en consecuencia si tenemos un **comité de errores** se debería generar un **aprendizaje colectivo**.
- Si la idea del talento se antepone a la idea de retención, el proceso confluirá en la preservación del mismo.

Identificación de Necesidades, FODA (Desarrollo)

Inversión en medidas de Formación (Feedback, Coaching, Mentoring y Liderazgo)

Satisfacción (Aprendizaje, experiencia, reconocimiento)

Mejora y Retención del Talento (Reconocimiento del Talento, desarrollo de relaciones, de habilidades y de la marca de organización)





SOLUCIONES ASEGURADORAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ángel Crespo Castro | Subdirector de Desarrollo de Negocio de Vida Colectivos de MAPFRE VIDA
José Manuel Sánchez Ruiz | Director de Desarrollo de Negocio Salud de MAPFRE ESPAÑA

SIN DUDA, EL ACIERTO EN LA ELECCIÓN
DE LOS INSTRUMENTOS DE PREVISIÓN SOCIAL
EMPRESARIAL MÁS ADECUADOS PARA LA
RACIONALIZACIÓN DE LOS COSTES DE RRHH,
SERÁ UNA DE LAS CLAVES PARA CONSEGUIR
LA SOLVENCIA FINANCIERA Y ASEGURAR
EL FUTURO DE LA EMPRESA

Previsión social empresarial

Una de las claves de la solvencia financiera de una empresa es la optimización de sus costes laborales tanto presentes como futuros.

La acertada actuación del departamento de Recursos Humanos de cada empresa para preservar el necesario equilibrio entre costes y productividad del personal, está evolucionando en el mercado español hacia modelos estratégicos adaptados a los rápidos cambios que está experimentando nuestro mercado de trabajo.

Los distintos cambios en materia laboral y el retraso de la edad de jubilación de los empleados por cuenta ajena, dibujan un panorama en el medio plazo que las empresas necesitarán abordar de forma decidida.

Las prejubilaciones ofrecidas por término medio a trabajadores mayores de 58 años, como una de las herramientas más usadas en la racionalización de los costes laborales y la activa búsqueda de optimización de las plantillas, están dando paso a **otras fórmulas de incentivación para el acceso anticipado a la jubilación**.

A corto plazo, uno de los problemas que se van a encontrar las empresas españolas, es que a medida que los importes de las pensiones de jubilación sigan perdiendo poder adquisitivo, **los empleados irán retrasando paulatinamente su edad de jubilación**, no sólo como consecuencia de las distintas reformas legales en vigor, que amplían la edad de jubilación a los 67 años y a 25 el nº de años para el cálculo de la pensión, sino por la propia y justificada conveniencia de mantener su nivel económico.

Por razones obvias, suelen ser los trabajadores mayores de 58 años los que por término medio suponen un mayor coste salarial, que en muchas ocasiones incluye beneficios sociales o pluses por antigüedad.

Es este mismo perfil de trabajadores los que, por las razones antes mencionadas, ampliarán hasta los 65 años, 67 o incluso más, la media de edad para jubilarse y finalizar su relación laboral con la empresa, ralentizando el rejuvenecimiento de las plantillas, dificultando la disminución de los gastos salariales y comprometiendo en ocasiones, la consecución de los resultados.

A esto se suma que el trabajador español percibe cada vez más claramente, que **la diferencia entre su último sueldo en activo y su primera pensión pública** va perdiendo el envidiado 80% de relación, y **se acerca velozmente a la media de los países de la Unión Europea** que se sitúa en el 50%, aún lejos de países como Alemania o Reino Unido que no llegan al 40%.

LOS DISTINTOS CAMBIOS EN MATERIA LABORAL Y EL RETRASO DE LA EDAD DE JUBILACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR CUENTA AJENA, DIBUJAN UN PANORAMA EN EL MEDIO PLAZO QUE LAS EMPRESAS NECESITARÁN ABORDAR DE FORMA DECIDIDA.

La alarma se ha encendido, y los departamentos de Recursos Humanos de las empresas más competitivas del mercado se han puesto manos a la obra, modificando los planteamientos en relación a los beneficios sociales de los empleados, reforzando y optimizando los destinados a la jubilación efectiva (anticipada u ordinaria) de sus empleados, en tres ámbitos:

a. Generando compromisos con sus trabajadores si acceden de manera voluntaria a la jubilación anticipada (desde los 63 años en algunos casos), consiguiendo de esta manera un complemento vitalicio a sus respectivas pensiones de jubilación.

b. Reforzando los instrumentos en materia de jubilación (planes de pensiones de empleo y planes de previsión social empresarial, preferentemente) que hagan más atractiva la posibilidad de jubilación efectiva del trabajador.

c. Utilizando fórmulas mixtas entre prejubilación, jubilaciones voluntarias y jubilaciones activas.

Un ejemplo del primer caso que ya se están planteando empresas de distintos tamaños, sería ofrecer al empleado que se jubile a los 63 años y cumpla los requisitos de acceso a la jubilación anticipada⁽¹⁾, un **complemento igual al 125% de su pensión máxima** posible a la edad de su jubilación ordinaria (65, 66 o 67 años, dependiendo de los casos).

(1) Las condiciones necesarias para la jubilación voluntaria son:

- a.** Tener como máximo 2 años menos de la edad de jubilación ordinaria exigida*.
- b.** Tener un periodo mínimo de cotización de 35 años.
- c.** El importe de la pensión a percibir debe ser superior a la cuantía de la pensión mínima que por situación familiar correspondería al interesado al cumplir los 65 años.

* Para 2017 la edad exigida para acceder a la jubilación ordinaria es:

- 65 años, si se tienen al menos 36 años y 3 meses cotizados.
- 65 años y 5 meses, si se tienen menos de 36 años y 3 meses cotizados.

Fuente: "Guía para tu jubilación" Fundación MAPFRE.

El cuadro de prestaciones que percibiría el trabajador según esta propuesta, sería:

A) Pensión correspondiente por anticipar la jubilación a los 63 años	B) Pensión máxima por jubilación ordinaria (100%)	C) Propuesta de Pensión ofrecida mediante Seguro de Ahorro: 125% de la Pensión Máxima (B)	D) Diferencia entre la pensión a los 63 años y la obtenida mediante Seguro de Ahorro (C-A)
2.265 € brutos/ mes 14 pagas	2.573 € brutos/ mes 14 pagas	3.216 € brutos/ mes 14 pagas	951 € brutos/ mes 14 pagas

Para planificar esta medida, el instrumento más apropiado y utilizado es la contratación de un **Seguro de Ahorro Colectivo destinado a la jubilación**, donde la empresa mantiene los derechos económicos de las aportaciones destinadas a tal fin, con lo que consigue un importante ahorro de costes para la empresa, como se puede ver en el siguiente **ejemplo**:

Supongamos un trabajador de 63 años con un sueldo bruto anual de 60.000€, que a la empresa realmente le supone un coste total de 90.000 € al año, sumando sueldo, seguridad social, beneficios sociales y distintos pluses de antigüedad.

Mediante este tipo de soluciones, la empresa podría ofrecer al trabajador una renta mensual vitalicia complementaria de 951 € brutos al mes (según datos del ejemplo), con un incremento del 0,25% anual (igual que se establece por ley para las pensiones públicas), para alcanzar, desde la cantidad que percibiría de pensión por jubilación a los 63 años (A), una cantidad que supondría el 125% de su pensión máxima a la edad de jubilación ordinaria (C).

Además, este complemento, de manera similar a lo que sucede con la pensión pública, se constituiría como una **renta reversible al cónyuge al 50%**, en caso de fallecimiento del trabajador.

La **prima de una póliza de rentas** que garantizara al trabajador la percepción de un complemento mensual de forma vitalicia rondaría los 180.000€.

UNA DE LAS CLAVES DE LA SOLVENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA ES LA OPTIMIZACIÓN DE SUS COSTES LABORALES TANTO PRESENTES COMO FUTUROS.

La comparación entre el coste para la empresa de mantener a su empleado desde los 63 años del supuesto, hasta los 67 años para su jubilación normal, frente al coste de la prima del seguro propuesto como solución en el ejemplo, nos ofrece los siguientes datos:

Coste de mantener al empleado hasta los 67 años	Coste de anticipar la jubilación a los 63 años
360.000 € ⁽¹⁾ 90.000 € x 4 años ⁽²⁾	180.000 € Prima del Seguro de Rentas Vitalicias

(1).- No se incluyen los incrementos salariales anuales.

(2).- Coste total anual para la empresa.

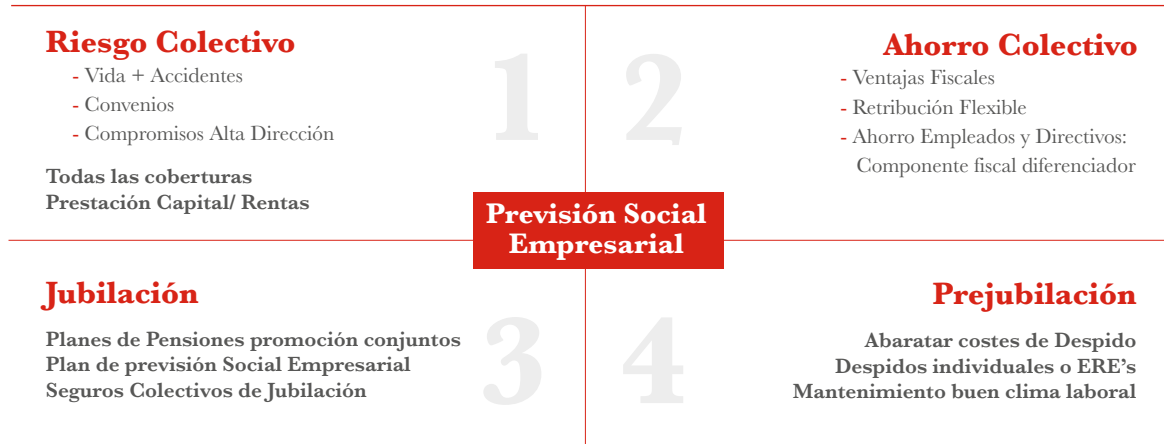
Como se puede comprobar en el cuadro anterior, **la empresa se ahorra la mitad del coste del trabajador**, en caso de que decida acceder a su jubilación anticipada a los 63 años y no mantenerse en su puesto de trabajo hasta los 67 años.

Si por cualquier razón, finalmente el trabajador renunciara a esta opción y no se jubilara a los 63 años, **la empresa puede recuperar la prima constituida junto con la rentabilidad obtenida**, aunque la mayoría de trabajadores suelen valorar como muy positiva esta opción de jubilación anticipada incentivada, lo que demuestra la efectividad de la medida.

La ventaja no es solo para la empresa. En el ejemplo descrito, el trabajador se está garantizando de por vida a sus 63 años, percibir un complemento hasta el 125% de su pensión máxima, algo que no obtendría ni siquiera aunque trabajara más allá de los 67 años, lo que genera un incentivo diferenciador y la favorable acogida de esta fórmula de desvinculación laboral empresa/trabajador, como **una solución sencilla, efectiva y óptima por las dos partes**.



Seguros de Vida, Ahorro y Jubilación a medida, según necesidades de la empresa



La empresa puede realizar una planificación adecuada de la propuesta incentivada de jubilación anticipada a determinados trabajadores con edades cercanas a la jubilación, dotando anualmente las cantidades necesarias para la contratación de este tipo de Seguros de Ahorro Colectivo, de tal manera que cuando llegue el momento previsto y acordado, se pueda hacer frente a la prima del seguro, sin coste adicional para la empresa y en condiciones favorables para el trabajador.

Si existieran casos de trabajadores que de manera inmediata pueden ser objeto de esta propuesta, el seguro se puede constituir de una sola vez para estos trabajadores concretos, abonando una prima única, que se determinaría en función de la edad y el cálculo de la pensión de cada trabajador afectado.

Los tiempos están cambiando, y también los instrumentos utilizados por los Departamentos de RRHH de las empresas, que ya no sólo buscan la forma de motivar, fidelizar y retener el talento, sino también de optimizarlo y racionalizarlo para que su relación con la empresa sea la adecuada, según las circunstancias sociales y de la empresa en cada momento.

Sin duda, el acierto en la elección de los instrumentos de previsión social empresarial más adecuados para la racionalización de los costes de RRHH, será una de las claves para conseguir la solvencia financiera y asegurar el futuro de la empresa.

LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH YA NO SÓLO BUSCAN LA FORMA DE MOTIVAR, FIDELIZAR Y RETENER EL TALENTO, SINO TAMBIÉN DE OPTIMIZARLO Y RACIONALIZARLO PARA QUE SU RELACIÓN CON LA EMPRESA SEA LA ADECUADA, SEGÚN LAS CIRCUNSTANCIAS SOCIALES Y DE LA EMPRESA EN CADA MOMENTO.

Ventajas para la empresa:

- Abaratar costes laborales.
- Lograr la adecuada rotación del personal.
- Rejuvenecimiento de la plantilla.
- Inmejorable clima laboral.
- Fidelización e implicación del empleado.

Ventajas para el trabajador:

- Beneficio social en la jubilación.
- Mantenimiento del poder adquisitivo.
- Tranquilidad y estabilidad en el futuro.

Seguros de salud para empresas

A pesar de ser España un país con uno de los mejores servicios de salud públicos, la situación económica ha deteriorado sensiblemente la dotación financiera de esta partida en los Presupuestos Generales del Estado, haciendo cada vez más conveniente complementar este tipo de servicios con otros de carácter privado.

En el ámbito empresarial, el seguro de salud privado es el beneficio social más valorado por los trabajadores por cuenta ajena, siendo además, para los autónomos, una opción muy rentable y adecuada, no solo por la tranquilidad que aporta en el cuidado de la salud familiar, si no también, por su favorable tratamiento fiscal.

MÁS DE LA MITAD DE LAS EMPRESAS SIGUEN OFRECIENDO EL SEGURO DE SALUD COMO UN BENEFICIO SOCIAL PURO, CON CARGO A LA PROPIA EMPRESA.

Aunque los programas de retribución flexible y las fórmulas de cofinanciación van cobrando un mayor protagonismo, más de la mitad de las empresas siguen ofreciendo el seguro de salud como un beneficio social puro, con cargo a la propia empresa, por las múltiples ventajas y beneficios que reportan tanto a la empresa como a los empleados:

Para la empresa:

- Ventajas fiscales Deducible en el Impuesto de Sociedades.
- Fidelización del empleado. Es el beneficio social mejor valorado por los trabajadores. 6 de cada 10 empresas perciben que el seguro de salud potencia el grado de compromiso, lealtad y motivación de sus empleados.
- Reducción del Absentismo laboral.

Para el empleado:

- Acceso a un servicio de asistencia sanitaria de primera calidad.
- Posibilidad de incluir a familiares, cónyuge, pareja de hecho e hijos convivientes.
- Facilita la conciliación.

Los productos sanitarios para Empresas son adaptables a las necesidades del personal y del negocio tanto en coberturas como en modalidades de contratación, pudiendo elegir normalmente entre la modalidad de Asistencia Sanitaria, Reembolso de Gastos, Indemnización e incluso la modalidad de Seguros de Salud para expatriados por motivos laborales, con la pretensión de cubrir la totalidad de necesidades sanitarias que pueda tener una empresa.

 @MAPFRE_ES

Seguros de Salud a medida, según características y necesidades de la empresa

Asistencia Sanitaria

Asistencia sanitaria prestada por más de 32.000 profesionales, 267 hospitales y 86 centros médicos a nivel nacional

Con o sin copago
Opción Garantía Bucodental

1

2

Reembolso

Libre elección de médico y centros hospitalarios a nivel mundial, además de los servicios médicos concertados MAPFRE

Opción de Gran Cobertura
Opción Garantía Bucodental

MAPFRE Salud

Indemnización

Pago de una indemnización diaria en caso de incapacidad temporal por accidente o enfermedad

3

4

Global Expat

Reembolso de Salud para expatriados, con cobertura nacional e internacional. Permite acudir, sin desembolso previo, a los Servicios Médicos Recomendados y/o Concertados de MAPFRE





ANTONIO GARAMENDI

Presidente de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa | CEPYME

"LAS MEDIDAS RECIENTEMENTE APROBADAS EN EL ÁMBITO FISCAL SUPONEN UN CLARO PERJUICIO PARA LAS EMPRESAS, ESPECIALMENTE PARA LAS PYMES"

La actualidad manda... ¿Qué opinas de las decisiones del gobierno sobre el aplazamiento del IVA de pymes y autónomos? ¿Y sobre los cambios del Impuesto de Sociedades?

Las medidas recientemente aprobadas en el ámbito fiscal suponen un claro perjuicio para las empresas, especialmente para las pymes, por varios motivos. En primer lugar, porque quebrantan la seguridad jurídica necesaria para que la actividad económica y la inversión puedan desarrollarse eficazmente. La adopción de medidas de urgencia en materia tributaria, además, perjudica la imagen de nuestro país y retrae la inversión nacional y extranjera. Pero es que, además, con estas modificaciones se cierra a las pymes la posibilidad de aplazar o fraccionar las obligaciones tributarias, entre ellas el Impuesto de Sociedades, pero también el IVA.

Este aplazamiento parece que, según las últimas declaraciones del ministro de Hacienda Cristóbal Montoro será posible para los autónomos, pero no así para las pymes y, en cualquier caso, la Administración todavía no ha aclarado cómo se articulará. Esta incertidumbre no favorece el clima más propicio para el desenvolvimiento de las empresas.

Por otro lado, si bien es esencial el cumplimiento de los compromisos de nuestro país en materia de estabilidad presupuestaria, no creemos que la mejor vía sea el ajuste vía ingresos por la que ha optado el Gobierno con estas modificaciones presupuestarias que, por el contrario, pueden resultar perjudiciales para la competitividad y la capacidad de creación de empleo de nuestras empresas.

Con los últimos datos de la EPA de enero en la mano ¿Qué conclusiones podemos sacar?

Los resultados de la EPA del cuarto trimestre de 2016 reflejan moderación de la tendencia positiva del mercado laboral que, sin embargo, no puede empañar la realidad de que en el pasado año España ha creado más de 413.000 empleos, alcanzando un nivel de ocupación de 18'5 millones de personas, similar al registrado en 2011 y reduciendo el paro a niveles de 2009, algo más de 4'2 millones de parados.

Otros datos positivos que nos deja el panorama laboral en 2016 son que algo más de la mitad de los empleos generados son indefinidos y que la contratación indefinida representa el 75% del total en nuestro país. Igualmente, se aprecia un destacado aumento del empleo a tiempo completo frente al empleo parcial.

La valoración del comportamiento del mercado laboral es positiva, ya que la tendencia de creación de empleo se mantiene y, aunque los indicadores adelantan una moderación en la creación de empleo para este año, especialmente en las empresas de menor dimensión, creemos que, si las circunstancias son favorables y no se toman medidas equivocadas, España puede seguir generando empleo a buen ritmo en los próximos meses.

LA VALORACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO LABORAL ES POSITIVA, YA QUE LA TENDENCIA DE CREACIÓN DE EMPLEO SE MANTIENE.

¿Qué valoración haces de la actual situación de las pymes españolas? ¿Eres optimista?

En los dos últimos años la economía española ha entrado en una fase de recuperación de la actividad y del empleo que nos está permitiendo alcanzar los niveles previos a la crisis. Pero esta recuperación, positiva sin duda, es todavía incipiente y no ha alcanzado a todos los agentes económicos. Hay que recordar que el 50% de las pymes en nuestro país están todavía en pérdidas.

Por ello, es preciso estar muy atentos y mantener la política de reformas que nos ha permitido remontar la crisis y por la que debemos seguir avanzando para consolidar la recuperación.

¿Cuáles son los mayores obstáculos a los que se enfrentan las pymes? ¿Y sus necesidades más inmediatas?

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las pymes en estos momentos es la morosidad, tanto pública como empresarial, que todavía registra niveles muy elevados y que, con el inicio de la recuperación ha registrado ligeros repuntes. Es un grave motivo de preocupación para nuestras empresas porque detrae muchos recursos financieros y obliga a numerosas pymes a tener que recurrir a financiación ajena para hacer frente a sus necesidades de liquidez.

Junto a ello, también hay que destacar las dificultades que para las empresas de menor dimensión representan la proliferación y dispersión de las normas que regulan la actividad, que incrementan las cargas burocráticas; la falta de coordinación entre las distintas Administraciones y, sobre todo, los elevados costes energéticos, fiscales y laborales, derivados de unas cotizaciones sociales que son un 30% superiores a la media de la UE.

ES PRECISO ESTAR MUY ATENTOS Y MANTENER LA POLÍTICA DE REFORMAS.

¿Qué asignatura pendiente tienen las pymes?

Una de las asignaturas pendientes de las pymes ha sido, tradicionalmente, la internacionalización. Sin embargo, la crisis reciente ha obligado a muchas de nuestras empresas a buscar fuera de nuestras fronteras nuevos mercados para sus productos y servicios, de manera que en los últimos años podemos decir que la internacionalización de nuestras empresas se ha incrementado y que en este proceso se han embarcado también muchas pymes.

Sigue siendo una asignatura pendiente, pero estamos en el buen camino para superarla, aunque hace falta más esfuerzo y preparación por parte de las empresas y un mayor apoyo institucional. Otras de las asignaturas pendientes que hay que mencionar son la digitalización, que también se ha visto impulsada en los últimos años, pero en la que es preciso seguir profundizando y la incorporación de las pymes a los procesos de I+D+i, especialmente a la innovación.

Siempre has afirmado que la formación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la pyme.

¿Se ha mejorado en esta área?

Efectivamente, la formación de los trabajadores, directivos y empresarios es una de las claves para la mejora de la competitividad. Es fundamental que el sistema formativo se adecue a las demandas de las empresas y de respuesta a los retos de la globalización y al continuo cambio tecnológico. Pero lamentablemente debo decir que en los últimos años no solo no se ha mejorado en este ámbito, sino que en algunos aspectos hemos retrocedido. Es el caso de la reforma del sistema de formación para el empleo que el Gobierno acometió hace algo más de un año y que ha provocado en la práctica una paralización de las acciones formativas que se venían impartiendo y que habían dado muy buenos frutos, sobre todo entre las pequeñas y medianas empresas que, por sus propias características, tienen mayores dificultades para acceder a una formación de calidad y adaptada a sus necesidades.

ES FUNDAMENTAL QUE EL SISTEMA FORMATIVO SE ADEQUE A LAS DEMANDAS DE LAS EMPRESAS Y DE RESPUESTA A LOS RETOS DE LA GLOBALIZACIÓN Y AL CONTINUO CAMBIO TECNOLÓGICO.

¿Es importante la formación profesional?

La formación profesional es esencial para mejorar la cualificación y la empleabilidad de los trabajadores. Uno de los grandes problemas de nuestro mercado laboral es el elevado paro estructural existente, consecuencia de la baja o nula cualificación de muchos trabajadores.



® EUROPA PRESS

Y esto no se puede resolver solo con el crecimiento de la economía y la generación de más empleo, sino también con una formación que garantice la cualificación necesaria para cubrir dichos puestos.

Recientemente has afirmado que el principal problema de las pymes ahora mismo no es la financiación sino la morosidad. CEPYME tiene una labor de vigilancia en los retrasos de pagos de las pymes, ¿Cómo calificarías la situación actual?

En efecto, la elevada morosidad tanto pública como privada tiene efectos adversos para la actividad empresarial, especialmente en el caso de las pymes, ya que supone una merma de recursos financieros y un deterioro de su competitividad y de la capacidad de inversión y de generación de empleo.

Los planes de pago a proveedores impulsados por el Gobierno han contribuido a reducir la morosidad de las Administraciones Públicas y durante la crisis se ha reducido muy ligeramente la morosidad privada.

Pero con el repunte de la actividad, hemos vuelto a detectar una tendencia al aumento de la demora en los pagos y un crecimiento de la deuda comercial en mora, que supone un coste financiero para las empresas cercano a los 900 millones de euros.

Las mayores perjudicadas son como es fácil de entender las pequeñas y medianas empresas, que son las que cuentan con recursos financieros más limitados para afrontar estas demoras en los pagos.

¿Cuáles son las acciones de CEPYME para luchar contra la morosidad en la actualidad?

Desde hace más de tres años, la Confederación viene impulsando una estrategia de lucha contra la morosidad, uno de cuyos pilares es el seguimiento permanente de la evolución de la misma y de sus consecuencias para las empresas a través del Boletín de Morosidad y Financiación Empresarial que elaboramos trimestralmente, en colaboración con la Dirección General de Industria y de la Pyme.

Nuestro objetivo, además de combatir con todos los procedimientos legales a nuestro alcance esta práctica, es propiciar en este ámbito un cambio cultural que sitúe a la morosidad como lo que realmente es, una perniciosa práctica comercial y una lacra para la actividad económica y que los morosos “profesionales” reciban el rechazo social que merecen.

¿Qué opinas de la legislación vigente en materia de pagos entre empresas? ¿Es necesario introducir modificaciones?

Más que introducir modificaciones en la Ley, lo que es necesario es que la misma se cumpla. Nuestra legislación establece unos plazos de pago máximos de 30 días para las Administraciones Públicas y de 60 para las empresas. Pero esto plazos se ven ampliamente superados en la práctica, llegando en el caso de las administraciones locales a 107 días; en las Comunidades Autónomas a 63'5 días y hasta 80 días en el caso de los pagos entre empresas.

Desde nuestro punto de vista, es imprescindible que se diseñe e implante un efectivo y objetivo régimen proporcional de infracciones y sanciones, que sirva de instrumento disuasorio para combatir, a corto plazo, el retraso intencionado de los pagos. Este régimen sancionador es especialmente importante en los casos en los que se produce un abuso de posición dominante en el mercado.

**EN CUANTO A LA MOROSIDAD,
MÁS QUE INTRODUCIR MODIFICACIONES
EN LA LEY, LO QUE ES NECESARIO
ES QUE LA MISMA SE CUMPLA.**

La industria genera empleo indefinido, estable y de calidad. ¿Se debería reindustrializar España? ¿Se dan las condiciones para ello?

Ese es el objetivo, en línea con lo que ha fijado la Unión Europea, que la industria alcance un peso del 20% en el PIB en el horizonte de 2020. La industria es el segmento de actividad más sólido y competitivo en las economías más prósperas del mundo y su base exportadora es fundamental. Los países con industrias modernas y competitivas han resistido y superado mejor la situación y, en todos ellos, el sector industrial ha sido el que menor deterioro ha registrado.

Sin duda, la industria debe ser motor sólido y fiable de nuestra economía, por ello la reindustrialización es una exigencia y la única garantía real de creación de empleo cualificado y estable y, en el caso concreto de España, la mejor arma contra el paro estructural.

**ES PRECISO SEGUIR TRABAJANDO PARA
CREAR UN MARCO MÁS FAVORABLE A LA
ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LAS ÁREAS
DE FINANCIACIÓN, FISCALIDAD, LABORAL,
ADMINISTRATIVAS, ETC.**

¿Cuál es a tu juicio el gran reto al que se enfrenta la industria en España para recuperar el terreno perdido desde la crisis?

Los grandes retos a los que se enfrenta la industria se resumen fundamentalmente en dos: lograr una economía basada en el conocimiento, segura y sostenible, sensible a las amenazas del cambio climático y eficiente en el uso de recursos, y mantener una base industrial competitiva y fuerte, en un marco regulatorio favorable, predecible y estable que permita a las empresas —y muy especialmente a las pequeñas y medianas— operar, invertir y promover la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

Responder a esos dos retos exige políticas de Estado que derriben trabas y obstáculos estructurales. Las dificultades de financiación de las empresas industriales españolas, muchas de ellas con un tamaño reducido, las trabas a la formación y la cualificación de los trabajadores, la insuficiente inversión en innovación, las dificultades para la salida al exterior, la fragmentación del mercado interior, el poco competitivo mercado energético o la actual estructura de costes, son algunos de esos obstáculos.

La industria exige para desarrollar todo su potencial generado de crecimiento la existencia de excelentes infraestructuras y sofisticados bienes de equipo, y un personal muy bien formado para aprovecharlos eficientemente y hacerlos competitivos y rentables.

Pero, sobre todo, el impulso de la reindustrialización exige voluntad, compromiso y esfuerzo del conjunto de la sociedad y de las administraciones para impulsar este sector y su competitividad, terreno en el que se juega buen parte de nuestro éxito como país desarrollado, que será imposible sin la industria.

En estos años de crisis económica, el autoempleo y el emprendimiento han sido una salida para muchas personas desempleadas. ¿Se ha notado el aumento en la creación de pequeñas empresas?

En parte la mejoría económica y también en algunos casos la iniciativa de personas que ha perdido su empleo y se ven en la necesidad de buscar nuevas salidas profesionales, ha motivado la aparición de nuevas ideas y proyectos empresariales. Es cierto que cada vez hay en España más conciencia de que ser empresario es una buena opción, que es posible llevar a la práctica una idea

de negocio y arriesgar. Sin embargo, es preciso seguir trabajando para crear un marco más favorable a la actividad emprendedora en las áreas de financiación, fiscalidad, laboral, administrativas, etc. para combatir la todavía elevada tasa de mortandad empresarial en las primeras etapas.

España ¿es un país en el que es fácil o difícil emprender? ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos cuando queremos montar un negocio?

Tradicionalmente, España ha carecido de una cultura y una vocación emprendedora como si han tenido otros países de nuestro entorno. Es importante incentivar el espíritu emprendedor y las vocaciones empresariales desde las primeras etapas educativas y crear un clima que favorezca el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas, que son, en definitiva, la mejor medicina para combatir el grave problema de desempleo que tiene nuestro país.

Pero es igualmente importante crear un marco regulatorio que favorezca la creación de empresas y su desarrollo y posterior crecimiento. Nuestro país figura en el puesto 33 en el ranking del informe Doing Business, por detrás de muchos de nuestros socios Europeos, como Suecia, Finlandia, Reino Unido, Alemania o Portugal, entre otros; pero también por detrás de países como Singapur, Estados Unidos o Canadá, por poner solo algunos ejemplos. La excesiva regulación normativa y los trámites burocráticos entorpecen excesivamente la creación y desarrollo de las empresas en nuestro país. Por ello, reclamamos una mayor simplificación administrativa, ámbito en el que se ha avanzado en los últimos años, gracias a los acuerdos entre CEOE, CEPYME y el ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, pero donde todavía queda trabajo por hacer.

**LA EXCESIVA REGULACIÓN NORMATIVA
Y LOS TRÁMITES BUROCRÁTICOS ENTORPECEN
EXCESIVAMENTE LA CREACIÓN Y DESARROLLO
DE LAS EMPRESAS EN NUESTRO PAÍS.**

Es esencial que la creación de empresas y otros procedimientos administrativos, se beneficien del principio de declaración responsable, es decir, que cuando una pyme decida iniciar su actividad, declare que cumple con toda la normativa vigente y quede a posteriori, una vez que se ha iniciado su actividad, la voluntad de la Administración de verificar lo que se ha declarado por parte del empresario.

Además, es necesario crear un entorno regulatorio favorable para la actividad de las Pymes y, en particular, la de las empresas de menor dimensión.

La Comisión Europea lo denomina aplicar el principio de “pensar primero en pequeño”.

Una de las grandes tareas pendientes de nuestra economía es la reforma de las Administraciones Públicas, en la que queda todavía mucho trabajo por hacer para evitar ineficiencias y duplicidades. La Ley de Garantía de la Unidad de Mercado que debe todavía desarrollarse, debe ser una herramienta útil para ello.

¿Qué consejo darías a un emprendedor que quiere convertirse en empresario?

Debo decir antes que nada que no soy partidario de distinguir entre emprendedor y empresario. Me gusta la palabra empresario y creo que lleva implícito el concepto de emprendedor. Si diré que es preciso que todo aquel que quiera poner en marcha una actividad empresarial se forme y se asesore convenientemente, que haga un buen estudio de mercado y un buen plan de empresa y que se prepare para afrontar el fracaso que, de una forma u otra, seguro que llegará. Pero el fracaso es también condición inherente al empresario y, aunque no es nuestro caso, en muchos países emprender una nueva aventura empresarial después de otra fallida, lo que se conoce como segunda oportunidad, es un factor que juega a favor del empresario.

El sistema de autonomías ¿favorece o perjudica el desarrollo empresarial? ¿Cómo afecta a las empresas la ruptura de la unidad de mercado?

Como he señalado antes, la falta de unidad de mercado supone una traba para la actividad empresarial, multiplica los trámites y atenta contra la libre competencia. Es preciso avanzar en un plan de racionalización administrativa, que homogenice las normativas aplicables en las distintas Comunidades Autónomas y elimine los actuales obstáculos derivados de las peculiaridades normativas de cada una de ellas.

Eres partidario de un mayor aparejamiento con respecto a Europa en política fiscal para las empresas ¿qué ventajas cree que reportaría esta europeización a nuestra economía y a nuestras empresas?

Desde CEPYME reclamamos una política fiscal que tenga más en cuenta las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas y más alineada con la que se aplica entre los países de nuestro entorno, de manera que nuestras empresas no vean penalizada su capacidad competitiva. En concreto, solicitamos una reducción del Impuesto sobre Sociedades, que actualmente resulta excesivamente gravoso y penaliza a las actividades de menor dimensión. Asimismo, es necesario reducir las cotizaciones sociales que soportan mayoritariamente las empresas de menor dimensión y que representan una carga sobre la creación de empleo.

¿Puede permitirse España seguir con los recortes en I+D+i? ¿Podemos ser competitivos sin innovar?

Competir en un mercado progresivamente globalizado exige un incremento de la productividad y de la capacidad competitiva que solo puede conseguirse con una política de apoyo a la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, las conocidas I+D+i. Es necesario propiciar un entorno que impulse estas actividades y el desarrollo de procesos, productos y servicios innovadores, especialmente en las pymes. La inversión privada es muy necesaria en este ámbito, pero también el apoyo desde las instituciones a través de incentivos, infraestructuras, asesoramiento, etc.

LA INVERSIÓN PRIVADA ES MUY NECESARIA EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA INNOVACIÓN, PERO TAMBIÉN EL APOYO DESDE LAS INSTITUCIONES A TRAVÉS DE INCENTIVOS, INFRAESTRUCTURAS, ASESORAMIENTO, ETC.

Presides CEPYME desde 2014. ¿Qué valoración haces de tu etapa, hasta ahora, al frente de la Confederación? ¿Un reto por cumplir?

El balance de esta mitad de mandato es muy positivo, tanto a nivel interno, de la propia organización, como externo. En el plano interno hemos ganado en transparencia, participación, representatividad y presencia en la sociedad. En el ámbito externo, estos años han coincidido con el inicio de la recuperación económica y creemos que con nuestras propuestas y análisis hemos contribuido a impulsar que dicha recuperación fuese llegando a las empresas de menor dimensión y a los autónomos, a los que representamos.

Sin duda, queda mucho por hacer. Es preciso consolidar la recuperación de la actividad empresarial y la creación de empleo, mejorar la formación, promover la digitalización de nuestras empresas, y un largo etcétera de retos pendientes a los que deberemos hacer frente en el futuro. A nivel organizativo, el reto es seguir impulsando CEPYME para darle el protagonismo y la relevancia social que merecen nuestros representados, las pymes, y que corresponde con su peso en la economía española: el 65% del valor añadido y el 75% del empleo.

¿Qué aporta CEPYME al conjunto de pymes españolas?

En una economía cada vez más globalizada, más competitiva y más exigente, hay muchos factores relevantes para la actividad empresarial en los que la capacidad de los empresarios de influir individualmente es muy reducida o sencillamente inexistente. Eso es especialmente válido en el caso de las pymes, que por sus

propias características derivadas de su dimensión tienen mayores dificultades que las grandes empresas para defender sus intereses y sus demandas en cuestiones fiscales, energéticas, laborales, de formación, medioambientales, financieras, de homologación, de infraestructuras, de internacionalización, etc.

CEPYME, como organización empresarial nacional más representativa de las pymes y de los autónomos, ejerce esta labor de representación y defensa de sus intereses ante los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales y, al mismo tiempo, aporta servicios en distintos ámbitos de la gestión empresarial, bien de manera directa o a través de acuerdos con terceros.

¿En qué proyectos de futuro trabaja CEPYME actualmente?

El objetivo de CEPYME es detectar y atender las demandas y necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Como representantes de las pymes y los autónomos españoles nuestro proyecto más global es conseguir que sus necesidades se vean reflejadas y tenidas en cuenta en las políticas de carácter económico y laboral que se aplican.

Además, entre nuestros proyectos, **estamos desarrollando una estrategia de comunicación digital, cuyo principal pilar es el portal CepymeNews**, dirigido a las pymes y a los autónomos, en el que además de información se ofrecen todas las herramientas, ayudas e información para facilitar su gestión.

Como complemento de esta actuación, estamos también desarrollando la plataforma Cepyme Emprende, dirigida a los autónomos y los emprendedores, que quieren poner en marcha una actividad empresarial.

ES PRECISO CONSOLIDAR LA RECUPERACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y LA CREACIÓN DE EMPLEO, MEJORAR LA FORMACIÓN, PROMOVER LA DIGITALIZACIÓN DE NUESTRAS EMPRESAS, Y UN LARGO ETCÉTERA DE RETOS PENDIENTES A LOS QUE DEBEREMOS HACER FRENTE EN EL FUTURO.

Por otro lado, estamos desarrollando en colaboración con la Dirección General de Industria y de la Pyme un proyecto para apoyar la transmisión de empresas, asesorando tanto al empresario que quiere vender su negocio como a aquél que está interesado en adquirirlo y facilitando así la continuidad de empresas viables y el mantenimiento del empleo que sostienen.



® EUROPA PRESS

EL OBJETIVO DE CEPYME ES DETECTAR Y ATENDER LAS DEMANDAS Y NECESIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

También tenemos entre nuestros proyectos consolidar los Premios CEPYME, que este año celebrarán su cuarta edición y que ya se han convertido en un referente de prestigio y reconocimiento para nuestras empresas.

Y en el plano organizativo, nuestro proyecto para este año, en el que se cumple el 40 aniversario de la creación de CEPYME es consolidar nuestro protagonismo en la sociedad y difundir el papel que las organizaciones empresariales y en especial CEPYME juegan en el progreso económico y social.

¿Qué papel están llamadas a jugar las organizaciones empresariales en este nuevo periodo de recuperación económica?

Las organizaciones empresariales deben asumir los nuevos retos de una sociedad que vive inmersa en profundos cambios, a los que no son ajenos las empresas. Por ello, es preciso adoptar nuevos modelos de gestión, más transparentes y cercanos a las demandas de las empresas y a los cambios sociales, atendiendo

a nuevas áreas de actuación, como las derivadas de los cambios tecnológicos, la protección del medio ambiente, la primacía de la calidad de productos y servicios, el impulso de la responsabilidad social, etc.

Y para terminar... ¿cómo ves el desarrollo de las pymes españolas en los próximos años?

Sin duda, con optimismo. Las pymes españolas han sabido siempre superar las dificultades y convertirse en el pilar del crecimiento económico y del empleo y del bienestar en nuestra sociedad. Y también en este momento seremos capaces de afrontar los nuevos retos, aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología y el comercio electrónico, innovando y generando nuevos nichos de negocio y, por supuesto, traspasando nuestras fronteras.

Personal:

Libro favorito: El que leo en cada momento

Canción favorita: So High, de Garamendi

Grupo de música favorito: Garamendi

Web favorita: www.cepyme.es

 @agaramendil





LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Adecco

**6 DE CADA 10 TRABAJADORES CREEN
QUE SU EMPRESA AÚN NO APLICA POLÍTICAS
DEDICADAS AL BIENESTAR Y SATISFACCIÓN
DEL EMPLEADO**

Solo un 10,7% de los trabajadores españoles considera que las empresas de nuestro país están incluyendo seriamente entre sus políticas de Recursos Humanos medidas relacionadas con la felicidad laboral de sus empleados. El 31% restante cree que lo empiezan a hacer ahora tímidamente.

- En cambio, la mitad de los encuestados considera un aspecto fundamental a la hora de buscar trabajo encontrar ese tipo de políticas entre los paquetes de beneficios de las empresas. Un 40,9% las valoran positivamente aunque no sean decisivas y sólo un 9,4% de ellos no les da importancia.
- Preguntados por su índice de felicidad laboral, los trabajadores españoles rozan el Notable. En una escala del 1 al 10, el trabajador español se encuentra en un 6,3 (tres décimas menos que un año atrás).
- Los aspectos mejor valorados por los encuestados por Adecco a la hora de conseguir esa felicidad laboral son disfrutar de un buen ambiente en el trabajo (8,38 puntos sobre 10), disfrutar de un horario que permita conciliar trabajo y vida personal (8,24) y un buen salario (8,22 puntos).
- Sin embargo, casi 6 de cada 10 trabajadores renunciarían a tener mejor sueldo a cambio de gozar de mayor felicidad en el trabajo (disminuye este “sacrificio” en 3 puntos porcentuales con respecto al año anterior).
- Además, 8 de cada 10 encuestados piensan que una mayor racionalización de los horarios o la posibilidad de teletrabajar ocasionalmente les reportaría mayores índices de satisfacción laboral.

Cada vez con más frecuencia es habitual oír hablar del bienestar de los trabajadores, de las medidas que las empresas llevan a cabo para ser entornos agradables en los que trabajar, de certificaciones que premian a las organizaciones que "hacen bien su trabajo de cara a sus empleados"... Aunque ya común, no por ello es menos necesario seguir recalcando la importancia de estas medidas, ni se debe dejar de analizar si estas ideas quedan en papel mojado o las compañías realmente están haciendo los deberes para conseguir entornos saludables y satisfactorios para sus equipos.

Por todo ello Adecco, líder en la gestión de Recursos Humanos, ha puesto en marcha la **VI Encuesta Adecco La Felicidad en el Trabajo**. Un repaso, de la mano de 2.400 profesionales en activo de toda España, a los niveles de satisfacción y realización personal que tiene el talento español.

Según esta encuesta, casi **6 de cada 10 trabajadores en España creen que su empresa aún no aplica políticas dedicadas al bienestar y satisfacción del empleado**, ni otro tipo de medidas dedicadas a la felicidad laboral de sus trabajadores. Y eso a pesar de que 9 de cada 10 las tienen en cuenta, en mayor o menor medida, a la hora de buscar trabajo o cambiar de empresa.

En palabras de Margarita Álvarez, directora de Marketing y Comunicación de Adecco: "es cierto que se ha avanzado mucho en las políticas de Recursos Humanos y cada vez se pone más el foco en las personas y en la retención del talento. Las empresas somos más conscientes de que ése es nuestro principal valor añadido, las personas con las que trabajamos, pero aún queda mucho camino por recorrer y mucho por avanzar en este campo".

Para Álvarez, los beneficios de contar con trabajadores felices en los equipos son muy numerosos: "un trabajador feliz no solo es más productivo, sino que desarrolla un mayor compromiso con la compañía, así su motivación es mayor y esto redundará también en más implicación, aceptación de responsabilidades y retos, mayor tolerancia al estrés y una capacidad de adaptación mayor y mejor a los cambios que se viven continuamente en las empresas hoy en día".

De hecho, el **96,7% de los encuestados por Adecco cree que un trabajador feliz es un trabajador mucho más productivo**.

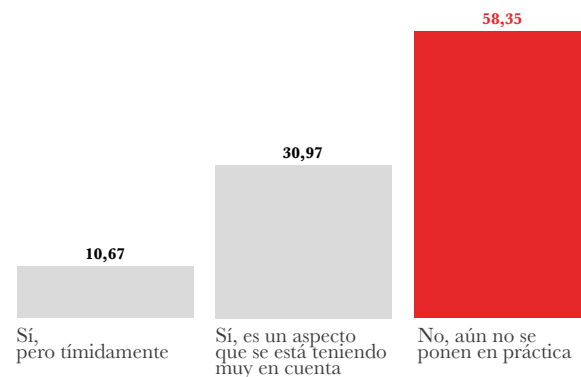
Estos y otros aspectos relacionados con la felicidad laboral de los trabajadores españoles quedan recogidos en la VI Encuesta Adecco La Felicidad en el trabajo, que se detallan a continuación.

Políticas de felicidad en las empresas españolas

Cuando a los trabajadores españoles se les pregunta por la inclusión de políticas encaminadas a su felicidad entre las empresas del país, **casi 6 de cada 10 (58,3%) opinan que aún no se están poniendo en práctica este tipo de medidas**.

En cambio, existe un 41,7% de empleados que sí cree que las empresas españolas están incluyendo entre sus políticas de Recursos Humanos medidas relacionadas con la felicidad laboral de sus empleados, **bien sea timidamente (31%) o seriamente (10,7%)**.

¿Crees que las empresas están incluyendo medidas relacionadas con la felicidad laboral de sus empleados?



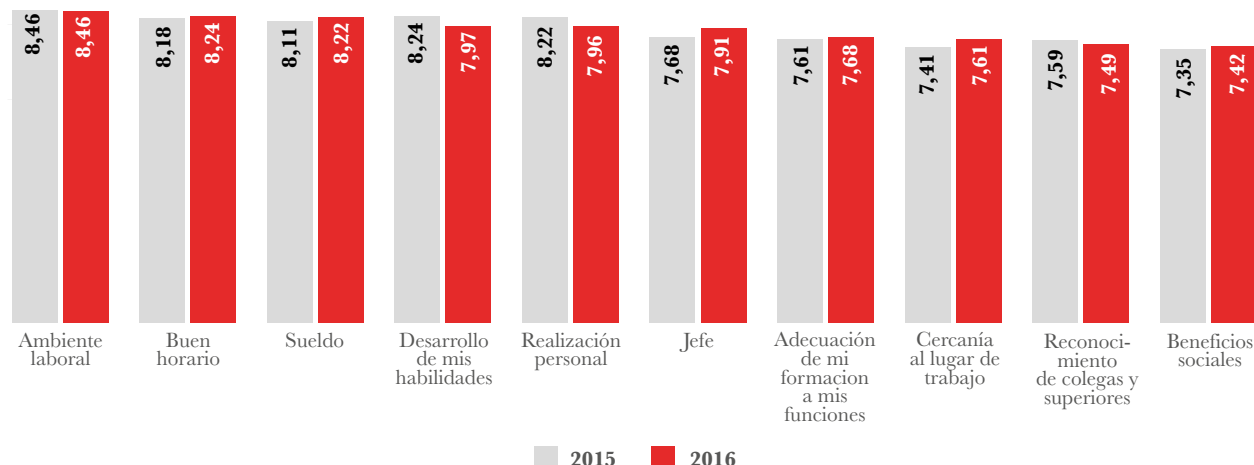
En general, son los más jóvenes y las personas con ingresos medios o altos quienes, en mayor medida que el resto, piensan que las empresas sí están incluyendo medidas de este tipo.

Lejos de parecer un aspecto menor, casi la mitad de los trabajadores encuestados por Adecco considera que la inclusión o no de estas políticas de felicidad son un aspecto fundamental a la hora de optar por una empresa u otra para trabajar.

Además, 4 de cada 10 piensan que, aunque no fuese una razón definitiva, tendrían en cuenta estas medidas a la hora de elegir una compañía u otra. Solo un 9,4% de los consultados cree que estas políticas no influyen o lo hacen poco cuando hay que valorar una empresa por la que fichar.

Son los hombres y los encuestados de menor edad, quienes en mayor porcentaje aseguran que el hecho de que las empresas incluyan políticas de felicidad laboral entre sus paquetes de beneficios influiría poco o nada a la hora de optar por un puesto de trabajo u otro en una empresa.

¿Qué factores crees que son más importantes para ser feliz en el trabajo?



Índice de felicidad laboral de los españoles

Preguntados por el índice de felicidad laboral, los españoles se encuentran rozando el Notable, con una puntuación de 6,3 en una escala de 0 a 10. Un marcador que cae ligeramente con respecto al año pasado, al perder tres décimas porcentuales.

Para saber cómo podrían ser más felices los trabajadores españoles, se les ha preguntado qué aspectos valoran como más importantes dentro de su entorno de trabajo.

Y para los encuestados, disfrutar de un buen ambiente laboral es imprescindible para poder ser feliz en el trabajo, con una puntuación de 8,43 sobre 10.

A continuación, contar con un buen horario que permita conciliar la vida personal con la profesional es lo mejor valorado, con 8,24 puntos; así como recibir un buen salario (8,22).

Preguntados por el índice de felicidad laboral, los españoles se encuentran rozando el Notable, con una puntuación de 6,3 en una escala de 0 a 10. Un marcador que cae ligeramente con respecto al año pasado, al perder tres décimas porcentuales.

Para saber cómo podrían ser más felices los trabajadores españoles, se les ha preguntado qué aspectos valoran como más importantes dentro de su entorno de trabajo.

Y para los encuestados, disfrutar de un buen ambiente laboral es imprescindible para poder ser feliz en el trabajo, con una puntuación de 8,43 sobre 10.

A continuación, contar con un buen horario que permita conciliar la vida personal con la profesional es lo mejor valorado, con 8,24 puntos; así como recibir un buen salario (8,22).

Con respecto al año anterior, cae en unas décimas la valoración del buen ambiente de trabajo para crecer –también ligeramente– la puntuación de la conciliación y la remuneración.

Otros aspectos a tener en cuenta para la felicidad laboral de los trabajadores españoles han sido el desarrollo de habilidades personales y profesionales (7,97 puntos), la realización personal (7,96), contar con un buen jefe (7,91) y la adecuación de la formación adquirida a las funciones del puesto (7,68).

Con menor importancia aparecen otras opciones que influyen en la felicidad de los trabajadores encuestados por Adecco como la cercanía del lugar de trabajo al hogar, el reconocimiento de colegas y superiores a la labor realizada y la opción de disfrutar de beneficios sociales (cheques-guardería, seguro médico privado, etc.). En general, todas las opciones aumentan unas décimas con respecto a 2015 salvo el ambiente laboral, el desarrollo de habilidades y la realización personal.

Felicidad vs Salario

Hasta hace unos años, se tenía la creencia de que el salario era el factor principal para alcanzar la felicidad laboral. Y aunque todos los trabajadores valoran recibir un justo pago por su trabajo, un 59,5% de ellos estaría dispuesto a percibir un menor salario a cambio de una mayor felicidad laboral.

2 DE CADA 3 ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE LA FELICIDAD LABORAL ES MAYOR AL COMIENZO DE UN NUEVO RETO PROFESIONAL Y QUE SE VA AGOTANDO CON EL TIEMPO. CREENCIA QUE AUMENTA EN DOS PUNTOS PORCENTUALES CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.

En cambio, esta afirmación pierde terreno en este último año, concretamente 3 puntos porcentuales, ya que en 2015 era el 62,7% de los encuestados quien así opinaba.

Son los hombres y los encuestados con estudios superiores o universitarios quienes, en mayor medida que las mujeres, afirman estar dispuestos a este “sacrificio salarial”. Una respuesta que puede ir ligada a la percepción de que son ellos quienes reciben mayores retribuciones y a la vez son también los que menos disfrutaban habitualmente de las políticas de conciliación (bajas por paternidad, reducción de jornada, etc.).

En esta misma línea, para el 75,4% de los trabajadores encuestados por Adecco la responsabilidad de un mayor cargo y el salario que conlleva no son sinónimos de mayor felicidad laboral si no están respaldados por otros factores mejor valorados. Creencia que también disminuye con respecto al año anterior cuando así lo declaraba el 80,7% de los trabajadores. A más edad y menores ingresos aumenta el porcentaje de trabajadores que así piensa.

También, 2 de cada 3 encuestados consideran que la felicidad laboral es mayor al comienzo de un nuevo reto profesional y que se va agotando con el tiempo. Creencia que aumenta en dos puntos porcentuales con respecto al año anterior.

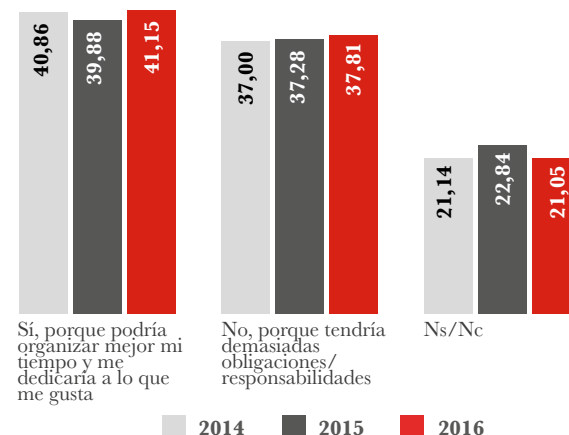
¿Ser tu propio jefe sería fuente de felicidad?

Aunque más del 90% de las empresas españolas son PYMES, emprender no parece que sea sinónimo de mayor felicidad laboral. Para los trabajadores encuestados al menos no existe gran diferencia entre trabajar por cuenta ajena o hacerlo por cuenta propia.

Un 41,1% cree que tener su propio negocio sí reporta mayor felicidad porque se tiene más libertad para organizar el tiempo y además dedicarse a lo que uno le gusta. Sin embargo, un 37,8% opina que no se obtiene mayor felicidad puesto que el emprendimiento acarrea demasiadas obligaciones y responsabilidades. Por último, un 21,1% no sabe si realmente se es más o menos feliz dirigiendo un negocio.

Con respecto al año anterior, aumenta ligeramente el porcentaje de trabajadores que piensa que emprender aporta mayor felicidad laboral (0,2 puntos porcentuales) y de los que no creen que la traiga (+0,5 p.p.) en detrimento de los indecisos (-1,75 p.p.).

¿Crees que serías más feliz si tuvieras tu propio negocio?



Son en mayor medida los hombres que las mujeres quienes afirman que serían más felices si pudiesen abrir su propio negocio. Igualmente, los encuestados más jóvenes (entre 18 y 24 años) responden en mayor medida que los demás (así lo hacen 4 de cada 10) que ser sus propios jefes los haría más felices.

Al hilo de la respuesta de aquéllos que creen que poder organizarse el tiempo les reportaría mayor felicidad se ha preguntado a los trabajadores españoles si piensan que, siguiendo el modelo europeo, **una mayor racionalización de horarios o la posibilidad de teletrabajar (al menos de manera ocasional) les haría más felices. Y el 84,6% de ellos considera que sí frente al 15,4% que declara que no.** Esta creencia aumenta en ligeramente con respecto al año anterior y es el momento de mayor puntuación desde que se realiza la encuesta.

Felicidad vs Vocación

Lo que sí afirman con rotundidad los encuestados por Adecco es que **realizar un trabajo vocacional aporta mayor satisfacción a las personas (78,4%)** aunque existen algunos matices:

El 39,3% de los trabajadores piensa que en todos los casos una persona que desempeñe un trabajo vocacional será feliz en él. En segundo lugar, un 39,1% declara que aunque uno sea feliz haciendo un trabajo por vocación, esto no es suficiente para lograr una felicidad laboral plena.



También hay un 20,2% de encuestados que no cree que la vocación sea importante para ser feliz, sino que lo válido es estar a gusto con el trabajo que se hace.

Por último, hay un 1,4% de personas que piensa que no importa nada la vocación pues tener trabajo ya es motivo de satisfacción en los tiempos que corren.

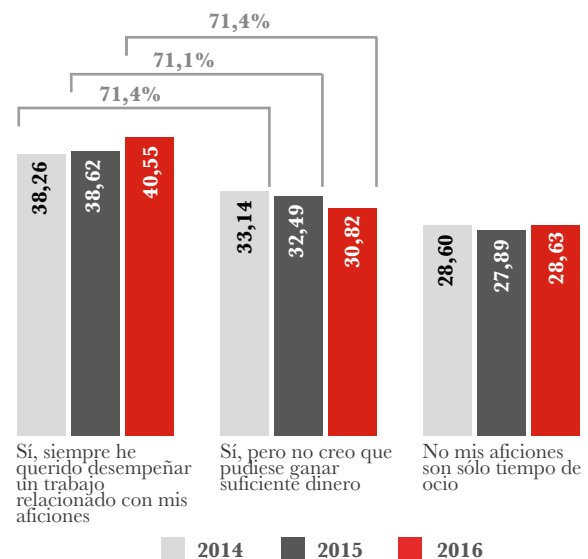
En esta edición de la encuesta Adecco, disminuye considerablemente el porcentaje de encuestados que piensan que para ser felices en el trabajo es necesario tener vocación profesional para desarrollarlo (-4,5 puntos porcentuales).

En el mismo sentido, se les ha planteado si consideran que podrían ser más felices reinventándose y apostar por un empleo que estuviese vinculado directamente con sus aficiones.

El 71,4% opina que sí lo sería (+0,3 p.p.) pero de nuevo hay matices ya que un 40,6% declara que siempre ha querido desempeñar una profesión vinculada a sus inquietudes personales (lo cual le reportaría mayor satisfacción en el trabajo) mientras que un 28,6% considera que no sería más feliz, pues cree que las aficiones son para el tiempo de ocio.

Entremedias de estas dos opciones, un 32,8% de los trabajadores opina que cree que sería más feliz haciendo algo vinculado a sus aficiones pero que este empleo no le proporcionaría el suficiente beneficio económico como para dedicarse únicamente a ello.

¿Crees que serías más feliz reinventándote, llevando a cabo un trabajo relacionado con tus aficiones?



Yendo más allá, y puestos a imaginar, se les ha planteado a los encuestados la posibilidad de poder volver atrás en el tiempo y elegir de nuevo a qué dedicar su carrera profesional. Un 63,9% de los trabajadores españoles no cambiaría de profesión aunque pudiese echar la vista atrás y elegiría otra vez la que tiene actualmente.

En cambio, hay un 36,1% que sí escogería otra carrera laboral, porcentaje que disminuye en dos puntos porcentuales en el último año. Médico, profesor, informático, funcionario e ingeniero son las cinco profesiones a las que mayoritariamente optaría un mayor porcentaje de trabajadores si cambiaran de profesión.

Atendiendo a los rasgos demográficos, son las mujeres, los encuestados de entre 45 y 54 años y quienes tienen estudios básicos o medios quienes, en mayor medida que el resto, aseguran que cambiarían de profesión si pudieran echar el tiempo atrás.

**EL 71,4% OPINA QUE SÍ LO SERÍA (+0,3 P.P.)
PERO DE NUEVO HAY Matices YA QUE UN
40,6% DECLARA QUE SIEMPRE HA QUERIDO
DESEMPEÑAR UNA PROFESIÓN VINCULADA A
SUS INQUIETUDES PERSONALES**

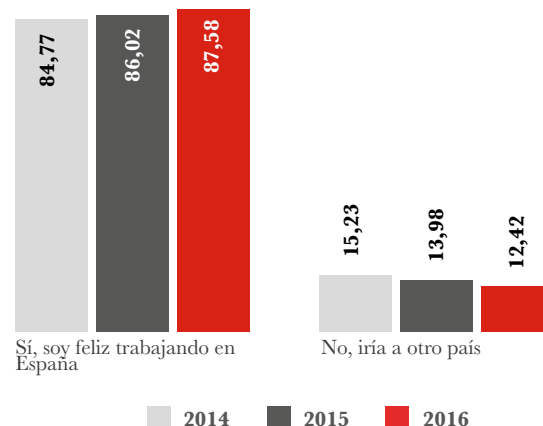
Felices en España

Para completar la VI Encuesta Adecco La felicidad en el trabajo se les ha consultado a los trabajadores españoles sobre el índice de felicidad que creen que existe entre los trabajadores de otros países y el suyo en España.

Sobre la opción de trabajar fuera de nuestro país, sólo el 12,4% piensa que esto le reportaría mayor felicidad, sin embargo, el 87,6% de los encuestados considera que es más feliz trabajando en España, por encima de cualquier otro país del mundo. Este porcentaje sigue en aumento y, tras los cuatro puntos que creció en 2014, los 1,2 de 2015, ahora se incrementa de nuevo en 1,6 p.p.

Entre los destinos preferidos para emigrar de los españoles que se irían fuera para ser más felices aparecen, en primer lugar, Estados Unidos, seguido del Reino Unido, Alemania y Francia. Pero aparecen otros destinos atractivos para ellos como Suiza, Finlandia, Australia, Noruega o Suecia.

¿Eres feliz trabajando en España o crees que lo serías más con un empleo en el extranjero?



A medida que disminuye la edad de los encuestados, aumenta el porcentaje de éstos que asegura que no son felices trabajando en España y lo serían más haciéndolo en el extranjero.

Comparándonos con el resto de nuestros homólogos europeos, el 67,9% de los trabajadores españoles cree que no hay empleados más felices que nosotros, marca que crece en más de tres puntos porcentuales en el último año.

Sin embargo, para los encuestados que sí piensan que hay trabajadores más felices que los españoles son los noruegos (5,3%), los alemanes (4,6%), los suecos (2,5%) y los suizos (2,4%) quienes los españoles consultados por Adecco consideran que deben ser más felices.

Llama la atención que en la primera oleada de la encuesta, los alemanes eran percibidos como los trabajadores más felices, con un 10% de los votos. Ahora, seis años después, apenas consiguen la mitad del porcentaje de entonces.

adecco.es
@Adecco_prensa

#FelicidadLaboral



Vodafone

Una tarifa para todos y para cada uno

“Con los planes Red Empresa, puedo compartir la tarifa de voz y datos con mis empleados y adaptarla a sus necesidades”.

**Con Vodafone, su proyecto preparado
para el mundo digital.
Infórmese en el 1500
y en vodafone.es/red-empresa**

Vodafone
Power to you







GOOGLE

LA MÁQUINA DE LA FELICIDAD

COMO GOOGLE SE HA CONVERTIDO
EN UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR

Laszlo Bock, ex vicepresidente de People Operations en Google (el nombre “guglesco” del área de Recursos Humanos) ha visto crecer la empresa desde los 6.000 a sus más de 60.000 empleados en apenas unos 5 años. **Para detallar sus impresiones y sus ideas sobre el proceso de reclutamiento y gestión del capital humano tan particular del gigante tecnológico, Bock publicó, Work Rules!**, libro en el que detalla los procesos que han puesto en funcionamiento a lo largo de los años, manteniendo la identidad creativa y original que caracteriza a la empresa.

Bock parte de una premisa y es que pasamos más tiempo en el trabajo que en ningún otro lugar, por lo que es ilógico que el trabajo se convierta en una experiencia desmotivadora o poco humana. Motivado a escribir las casi 500 páginas de su manual porque “en Estados Unidos tenemos jefes horribles”; para él, los empleados son el activo más valioso de cualquier empresa, y perder aquellos con talento puede ser algo verdaderamente caro. Es por este motivo por lo que grita a los cuatro vientos que hay que quitar poder a los directivos y dárselo a los empleados, una visión propia de la cultura de Google, una empresa que, precisamente, asegura que su éxito ha sido debido al hecho de darle poder a los usuarios de Internet.

La nueva fórmula del trabajo, el libro del vicepresidente de Gestión de Personas de Google toca todos los palos de la política que una empresa ha de considerar respecto a sus trabajadores. Bock pone a Google de ejemplo, pero argumenta que toda compañía puede poner en práctica los mismos principios, y sin renunciar a los grandes objetivos.

El libro está lleno de anécdotas que confirman que el talante en el valle californiano está a las antípodas del estilo del ejecutivo clásico. Google, defiende Bock, ha conseguido ser una empresa más humana siendo más productiva, o viceversa, ya que, definiendo, ambas cosas van unidas.

Más allá de la cuestión formal (mesas de ping-pong y videojuegos en las oficinas), Google reivindica cambiar la forma de liderar equipos.

El dinero no es el único incentivo para retener el talento “La gente con talento quiere hacer algo más que dinero, quiere hacer algo significativo, tener un impacto, un propósito”, afirma Bock. Y es que Google ha hecho que el mundo de hace diez años no sea igual al que hoy conocemos. Cuando los empleados sienten que están participando en un cambio significativo, llegan a ser mucho más productivos. También se produce mucho más cuando la gente se siente bien tratada.

MÁS ALLÁ DE LA CUESTIÓN FORMAL (MESAS DE PING-PONG Y VIDEOJUEGOS EN LAS OFICINAS), GOOGLE REIVINDICA CAMBIAR LA FORMA DE LIDERAR EQUIPOS.

El problema con el que se enfrentan muchas grandes empresas con respecto a sus mejores empleados es que no saben retenerlos, y el dinero parece que no es incentivo suficiente para convencerlos. “**La gente no se queda por el dinero**”, decía el responsable de RRHH en una entrevista en Bloomberg, asegurando que más de un tercio de los primeros 100 empleados de Google siguen trabajando en la empresa a pesar de que se hicieron ricos gracias a la salida a bolsa de la compañía.

Bock desgana unos principios sencillos de aplicar que pretenden ayudar a encontrar el equilibrio entre creatividad y organización. Las dos únicas formas de retener a los mejores empleados son, según la política de Recursos Humanos de Google, que ellos llaman ‘People Operation’ (Gestión de Personas):

- La calidad de las personas con las que trabajan
- La sensación de que el trabajo que realizan es significativo.
- Mezclar innovación, eficiencia y sentido de pertenencia.

Cuando se habla de las ventajas que tienen los empleados de Google en todo el mundo, suelen nombrarse las comidas gratuitas, poder ir a trabajar en chándal, salas de juego en la empresa, masajes, tintorería en la empresa... pero Bock asegura que cuando una persona quiere irse de la empresa, no mira este tipo de cosas, al igual que tampoco repara en el dinero. Por el contrario, lo que se mira con tristeza es el hecho de dejar a un buen equipo de personas y profesionales con los que ha trabajado, así como el propósito de abandonar un proyecto para cambiar el mundo.

La entrevista de trabajo, un momento clave

Contratar a la gente adecuada es la tarea más importante de toda compañía. Tal vez sorprenda el esfuerzo que la empresa pone en conocer y escoger el talento. Para acabar fichando sólo a un 0,25% de los entrevistados, no se puede dejar la contratación en manos del instinto ni de una sola persona.

“El problema es cuando al cabo de cinco años te preguntas por qué tienes a tal o cual persona en plantilla. Eso quiere decir que no lo hiciste tan bien. Por eso es fundamental tomarse todo el tiempo necesario y construir procesos complejos de selección antes de contratar a alguien”.



En opinión de Bock, los nuevos procesos de selección se basan un 20% en el pasado y experiencia, y un 80% en la capacidad de adaptarse a nuevos entornos", debido a la rapidez con la que se producen los cambios en la actualidad.

Hecho este proceso debe contratarse únicamente a personas que sean mejores. Muchas empresas anteponen la rapidez en contratar a la calidad del empleado, pero las consecuencias son mucho peores que esperar al candidato oportuno. Una mala contratación puede hacer disminuir el nivel del resto del equipo.

"Los nuevos procesos de selección se basan un 20% en el pasado y experiencia, y un 80% en la capacidad de adaptarse a nuevos entornos"

Lo correcto es pagar injustamente

O lo que es lo mismo, pagar de forma homogénea a la gente es injusto. En 'La nueva fórmula del trabajo' también se defiende que, una vez contratados, los empleados, aunque ocupen las mismas funciones, no tienen por qué cobrar lo mismo.

"LOS NUEVOS PROCESOS DE SELECCIÓN SE BASAN UN 20% EN EL PASADO Y EXPERIENCIA, Y UN 80% EN LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE A NUEVOS ENTORNOS"

"En la mayoría de compañías suele haber una diferencia de sueldo de como mucho el 30% entre el trabajador medio y el mejor. Pero puede ser que la diferencia de rendimiento sea del 200%, porque el 90% o más del valor de un equipo proviene del 10% superior. Por eso creo que pagarle a los más brillantes un 80% más no es incorrecto, sino justo. Porque, si no, al final se van a ir a otra empresa", justifica.

Esta política de empresa para que no genere conflictos debe explicarse bien a todo el mundo y hacerles ver que si rinden más cobrarán más.

En cualquier caso, los sueldos de cada trabajador son confidenciales y las diferencias de retribución las abonamos sobre todo en acciones.

Google tiene un sistema de retribución en que intenta primar a los mejores, con recompensas, incluso, para aquellos proyectos que fracasan pero que partían de ideas que la empresa valora positivamente. Y no son los jefes quienes deciden los ascensos o aumentos de sueldo, sino que hay departamentos encargados de que el movimiento laboral sea en beneficio global de la empresa y no según los intereses de los departamentos.

Además, todos los empleados, incluyendo los servicios de limpieza o de seguridad, reciben acciones de Google. Algo que Bock defiende como instrumento para “construir espíritu de equipo”.

GOOGLE TIENE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN EN QUE INTENTA PRIMAR A LOS MEJORES, CON RECOMPENSAS, INCLUSO, PARA AQUELLOS PROYECTOS QUE FRACASAN PERO QUE PARTÍAN DE IDEAS QUE LA EMPRESA VALORA POSITIVAMENTE.

Los empleados deben tener más margen de decisión, más que los jefes

Los empleados desean autonomía, pero en cambio, en cuanto se convierten en jefes empiezan a decir a los demás qué hacer. Y esto es contradictorio. **“En Google, cuando alguien adquiere un puesto de responsabilidad, le enseñamos a escuchar a los demás, a guiar a su equipo hacia objetivos comunes.”**

El rol de un jefe en Google es conectar a los distintos departamentos entre sí. También deben hacer de coach con su equipo, ayudarles a ser mejores en lo que hacen. **“Cada vez que me reúno a solas con alguien de mi equipo acabo preguntándole qué puedo hacer para ayudarle”.**

“EN GOOGLE, CUANDO ALGUIEN ADQUIERE UN PUESTO DE RESPONSABILIDAD, LE ENSEÑAMOS A ESCUCHAR A LOS DEMÁS, A GUIAR A SU EQUIPO HACIA OBJETIVOS COMUNES.”

Tiempo libre durante el trabajo

Según explica Bock, en Google no controlan las horas de trabajo, ni desde dónde trabajan o si son más activos por la mañana o de madrugada. “Lo único que nos interesa es que lo hagan bien”, afirma. Además, considera que los empleados no deben pasarse todo el día frente a una pantalla.

Darle sentido al trabajo

La misión de la empresa siempre debe ser superior. Como lo describe Bock, Google es pionero al hacer de su declaración algo tan material como imposible: “organizar la información de todo el mundo y hacerla accesible y útil”. Algo que se sabe de antemano nunca será una misión completa, ya que siempre habrá nueva información para organizar y dirigir hacia una nueva productividad. **La misión de la empresa se acerca más al lema de una legión de superhéroes incansables que a un objetivo que pueda tener un final a la vista.** Y, sin embargo, hay un día a día de resultados concretos y apasionantes. **Así, dice Bock, se mantiene a los empleados comprometidos con una idea y una misión.**

Un management “superficial” en la dirección correcta

Google tiene una práctica anti micromanagement, **reemplazando la excesiva vigilancia por una relación de confianza mutua.** La idea es guiar la performance de los empleados y evaluar su desempeño, **perdonando los errores y dirigiéndolos hacia el aprendizaje.** A su vez, el empleado debe confiar con la misma solidez en su manager. Para ello, los colaboradores realizan una evaluación anual de su superior, cuyos resultados muchas veces los gerentes discuten con sus equipos para establecer vías de evolución en común.

La innovación es fruto de la experimentación

A veces se piensa en la imagen general de Google como una organización que ha llegado a algún tipo de perfección. Su marca empleadora es una de las más atractivas del mundo, siendo sinónimo de una libertad en la cual todos comen alegremente en amplios buffets y se relajan en sillones o jugando al pool mientras crean las tendencias del futuro. Pero la realidad, dice Bock, es que no existe una cultura organizacional perfecta, ni un flujo de trabajo estable.

La innovación es el resultado de una permanente creatividad y experimentación, y no de un estancamiento en un invento o una idea geniales.

CUANDO SE ALCANZA UNA SUPUESTA PERFECCIÓN ES QUE SE HA DEJADO DE EXPERIMENTAR. Y SI SE HA ABANDONADO LA VÍA DE LA EXPLORACIÓN, LA INNOVACIÓN SE DETIENE, ESTANCANDO A SU VEZ LA MISMÍSIMA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.



¿Quieres trabajar en Google?

Para acceder a los procesos de selección hay que analizar los puestos que se ofertan en la web Google Careers y enviar los documentos solicitados. En caso de que el perfil les encaje, la primera criba se efectúa mediante una llamada telefónica en inglés.

Si el candidato supera esa prueba, pasa a la siguiente fase integrada por cuatro entrevistas personales. Cada una de ellas será conducida por un empleado de Google, normalmente el responsable del departamento del puesto ofertado, el jefe de ese empleado, alguna persona con una posición similar y otra de un departamento distinto. En cada una de estas pruebas, que las realizan empleados de diferentes nacionalidades y género, se mide una habilidad concreta:

EN CASO DE QUE EL PERFIL LES ENCAJE, LA PRIMERA CRIBA SE EFECTÚA MEDIANTE UNA LLAMADA TELEFÓNICA EN INGLÉS

1.- Googlyness: se analiza la capacidad del candidato para encajar en la cultura corporativa de la compañía. Se mide su predisposición para el trabajo en equipo o para el aprendizaje autónomo, entre otras.

2.- General cognitive ability: consiste en una serie de preguntas sobre posibles retos y vulnerabilidades relacionados con el mundo de los negocios para analizar la capacidad de razonar e hilar argumentos lógicos del candidato.

3.- Liderazgo: se centra en analizar su capacidad de movilizar al resto del equipo. Se le pregunta por situaciones concretas en las que lideró la gestión de una crisis corporativa o gestionó un equipo para resolver un problema concreto.

4.- Conocimiento técnico del trabajo a desempeñar: en palabras del director de recursos humanos de Google España, Javier Martín, esta cuarta entrevista es la que menos cuenta a la hora de seleccionar a un candidato.

jobandtalent



EL PRIMER SERVICIO DE CONTRATACIÓN DIGITAL

Felipe Navío | Co-fundador & coCEO Jobandtalent

¿Qué es Jobandtalent?

Jobandtalent es la plataforma de empleo líder y la primera aplicación en integrar y digitalizar los procesos de selección, contratación y gestión de empleados. Los emprendedores de éxito, Juan Urdiales y Felipe Navío, fundaron esta empresa en mitad de la crisis económica en 2009, con los objetivos de mejorar los procesos de búsqueda de trabajo, de ayudar a las empresas a contratar el mejor talento y de cambiar el mercado laboral en todo el mundo.

En el año 2016, Jobandtalent cerró una ronda de financiación de 42 millones de dólares, alcanzó los 10 millones de usuarios registrados y las 150.000 empresas clientes, convirtiéndose así en una de las plataformas más útiles y dinámicas para las pequeñas y medianas empresas.

¿Qué es un servicio de contratación digital?

Desde comienzos del 2016, Jobandtalent es la primera aplicación de empleo que ofrece un servicio de selección, contratación y gestión de empleados totalmente digital y automatizado. Pero, ¿qué significa esto? ¿Qué es un servicio de contratación digital?

Para explicar qué es un servicio de contratación digital, basta con analizar cómo son los pasos tradicionales y offline de la selección y contratación de trabajadores y compararlos con lo que hace Jobandtalent.

Pongamos un ejemplo, la tienda de ropa “Trendy” necesita un nuevo trabajador durante la campaña de verano y rebajas. Busca un perfil joven, con inglés y francés y con experiencia en el sector retail o atención al cliente.

Actualmente, la dueña de “Trendy” no utiliza ningún portal de empleo para la selección de sus candidatos, ya que confía ciegamente en su red de contactos para encontrar al candidato que desea. Así, pregunta a familiares, amigos y a los comercios que están situados en su misma calle, quienes a su vez comentan algo a sus amigos. En total, 100 personas saben de la vacante en Trendy, y de ellos, más del 80% no encaja con lo que la tienda necesita, o, simplemente, ya tienen otro empleo.

Son ocho los interesados en realizar una entrevista. Pero aquí viene otro problema: la dueña de este pequeño comercio gestiona sola la tienda, así como los pedidos a proveedores, la facturación, la contabilidad y la administración, por lo que, apenas puede dedicar tiempo a las entrevistas y a conocer en profundidad a los candidatos.

Finalmente, la responsable selecciona a la sobrina de un amigo suyo, quien solo sabe inglés y nunca ha tenido experiencia trabajando en un comercio, pero al menos tiene buenas referencias de su familiar.

Además, “Trendy” no cuenta con una gestoría que le lleve las contrataciones. Es la primera vez que contrata, nunca ha necesitado de estos servicios. “¿Cómo selecciono una gestoría? ¿Quizá, la tarifa se me vaya de presupuesto?”, son algunas de las preguntas que se hace la responsable de esta PYME.

Así, decide realizar la contratación por su cuenta y echarle horas al papeleo, al cálculo de horas trabajadas, al salario, al alta a Seguridad Social y, en fin, a toda la burocracia asociada a la incorporación de una nueva persona a la plantilla. ¿Qué os vamos a contar a vosotros, lectores y dueños de PYMES, sobre lo tedioso que puede ser una contratación?

Ahora, pensemos cómo habrían sido de sencillas la selección y contratación si “Trendy” utilizase las herramientas digitales como las que Jobandtalent ofrece. En primer y último lugar, la dueña tendría que haber publicado su oferta de empleo en Jobandtalent. Y ya está.

La tecnología de jobmatching de esta plataforma conecta automáticamente las ofertas de empleo con los candidatos idóneos, por lo que, al instante de haber subido la vacante a la plataforma, “Trendy” ya tiene 300 candidatos interesados que cumplen con los requisitos exigidos. Además, en el perfil de estos postulantes, la dueña de esta tienda puede comprobar las referencias y valoraciones que antiguos jefes han dejado a los candidatos, así como ver sus vídeos de presentación. A través del chat, cita a los dos mejores a una entrevista, y en ese mismo día se decanta por un joven que ha trabajado en unos almacenes con un buen nivel de inglés y francés.

La dueña envía una oferta a través de Jobandtalent y, tras rellenar sus datos, el candidato recibe y firma el contrato en la aplicación móvil. Y fin. Sin papeleos ni procesos burocráticos, ni administrativos.

A final de mes, Jobandtalent avisa a “Trendy” de que necesita verificar las horas trabajadas por el nuevo empleado, y el empleado recibe la nómina en su cuenta bancaria.

Esto es un servicio de contratación digital. Fácil, rápido y barato.

¿Por qué necesitan las PYMES digitalizar sus Recursos Humanos?

En los últimos meses, el sector del empleo se ha convertido en uno de los más atractivo e innovadores en tecnología. Han surgido nuevas aplicaciones de reclutamiento, y otras han reforzado su posición en el mercado, pero todas con un objetivo común: facilitar a las empresas encontrar al candidato idóneo, y mejorar la búsqueda de empleo a las personas.

Sin embargo, este incremento en la aparición de aplicaciones para los Recursos Humanos no se ha visto acompañado en el aprendizaje y utilización por parte de las PYMES de estas herramientas digitales. Todavía hoy, las pequeñas y medianas empresas españolas no se han acogido a las tendencias digitales en reclutamiento y selección de candidatos.

Precisamente, en el último estudio realizado por Jobandtalent, el 53.5% de las 1000 pymes encuestadas se fiaban exclusivamente del boca a boca para encontrar al candidato idóneo, y solo el 18% publicaba sus vacantes en las plataformas de empleo online, llegando a un pool de candidatos más extenso y más allá de sus círculos de conocidos.

La confianza excesiva en nuestra red de contactos para contratar a los empleados que necesitamos, unida a nuestras prisas y a la falta de experiencia, puede llevar a malas contrataciones, lo que a su vez, nos retrasa en nuestros objetivos y nos cuesta dinero.

De hecho, según las estimaciones de Jobandtalent, una mala contratación cuesta a las PYMES españolas hasta tres veces más del salario del trabajador.

Si unimos este sobrecoste a la cantidad de veces que una mala contratación ocurre entre las empresas llegamos a la acertada conclusión de que contratar a un candidato erróneo afecta más veces de la previsto a nuestra cuenta de resultados.

Now the jobs find you

Sign up now and every day receive the perfect jobs for you without searching for them

FIRST NAME First name *	LAST NAME Last name *
E-MAIL E-mail *	PASSWORD Password * (min. 6 charact.)
Create Account	
By creating an account you agree to our Terms/Privacy	
Connect with Facebook	

Recientemente, desde Jobandtalent, realizamos un estudio en el que 2 de cada 3 pequeñas y medianas empresas confesaban que habían realizado una mala contratación en los pasados 12 meses. Un porcentaje que aumenta al 80% si ampliamos el periodo de tiempo a los dos últimos años.

Y la principal razón que explica estos errores en la contratación es la falta de digitalización. Por eso, es tan importante educar a las empresas en la utilización de herramientas digitales para la selección, contratación y gestión de sus empleados, para mejorar así sus contrataciones y que aprovechen las herramientas que están disponibles para ahorrar tiempo y dinero.

La digitalización en el reclutamiento y en la búsqueda de empleo

De las ofertas de empleo anunciadas en los periódicos hasta las plataformas de empleo online que solo aglutinan las vacantes en una especie de muro virtual, pero cuya función es muy parecida a los antiguos periódicos. Así ha sido la historia de la digitalización del reclutamiento y selección en España.

EN EL ÚLTIMO ESTUDIO REALIZADO POR JOBANDTALENT, EL 53.5% DE LAS 1000 PYMES ENCUESTADAS SE FIABAN EXCLUSIVAMENTE DEL BOCA A BOCA PARA ENCONTRAR AL CANDIDATO IDÓNEO, Y SOLO EL 18% PUBLICABA VACANTES EN PLATAFORMAS DE EMPLEO ONLINE.

Hasta hace muy poco, no había propuestas y soluciones innovadoras para los buscadores de empleo y las empresas. Se había trasladado simplemente la antigua experiencia de buscar trabajo al mundo de Internet, sin realmente un cambio.

Cuando creamos Jobandtalent, nuestro objetivo era y sigue siendo el de revolucionar el mercado laboral. Jobandtalent surgió de la propia experiencia de búsqueda de empleo de Juan y mía, en la que veíamos que había que dedicar mucho tiempo y esfuerzo a buscar empleo, ya que de lo contrario te perdías oportunidades interesantes.



Presencia en 4 países

Seguimos creciendo y expandiéndonos y ya tenemos ofertas de empleo en España, Reino Unido, México y Colombia.



Líder en las principales ciudades

Somos la plataforma líder en el número de ofertas de empleo nuevas publicadas cada día en las principales ciudades (Madrid, Londres, Bogotá y México D.F.).



Más de 10 millones de usuarios

Más de 10 millones de usuarios registrados confían en Jobandtalent para que les ayudemos a encontrar el trabajo adecuado.



Más de 150.000 empresas

Tenemos una plataforma efectiva para que medianas y pequeñas empresas encuentren a los candidatos perfectos.



Contrata en un click

Con el objetivo de mejorar el proceso de contratación, ofrecemos a las empresas la posibilidad de contratar nuevos empleados en 1 solo click. Nosotros nos ocupamos de todo el papeleo.



Sugerencias en tiempo real

Nuestra tecnología de recomendación nos permite recomendar las ofertas más adecuadas a los candidatos, y los candidatos más adecuados a las empresas en tiempo real para hacer el proceso más rápido y eficiente.

Nos dimos cuenta de que algunos amigos habían comenzado a trabajar, porque se habían enterado a través de otra persona de que se había abierto una vacante en ese negocio. Y nosotros pensábamos: “Esa oportunidad también hubiera sido perfecta para mí”. Mientras, otros compañeros estaban desempleados y buscaban como locos y durante horas ofertas de trabajo.

Durante ese tiempo vimos que el mercado de empleo funcionaba al revés de cómo debería: los usuarios eran los que buscaban ofertas de empleo cuando deberían ser las ofertas las que buscaran a los candidatos.

Y eso es lo que hicimos: crear una aplicación de empleo donde los candidatos no tienen que buscar las ofertas de empleo, y donde además pueden recibir valoraciones y referencias de sus antiguos empleadores para multiplicar sus posibilidades de ser contratados. El año pasado, también incluimos la opción de la vídeo presentación, donde los candidatos se graban vídeos cortos vendiéndose. A las empresas les encanta esta funcionalidad, ya que es el primer contacto con el candidato y pueden comprobar cómo se expresan, su vitalidad o sus habilidades de ventas.

De la misma manera, las empresas que deseaban contratar pasaban horas y horas filtrando y seleccionando los currículos de los candidatos y, luego, debían dedicar más tiempo a todo la parte administrativa de la contratación.

CONTRATAR A ALGUIEN NO DEBE SER UN PROCESO LARGO Y DIFÍCIL, SINO ALGO SENCILLO Y FLEXIBLE PARA QUE EL TRABAJADOR SE INCORPORA LO ANTES POSIBLE.

Y las PYMES no tienen ese tiempo para contratar el mejor candidato. Asimismo, nos dimos cuenta de que se necesitaba una aplicación de empleo integral en el mercado, que agilizase y digitalizase la contratación para las pequeñas y medianas empresas.

Contratar a alguien no debe ser un proceso largo y difícil, sino algo sencillo y flexible para que el trabajador se incorpore lo antes posible. El excesivo papeleo, los costes de alta y baja de gestorías o el tiempo necesario para gestionar el personal son factores que disuaden a las empresas que quieren contratar. De hecho, en muchas ocasiones estas acaban valorando opciones no regularizadas para agilizar y abaratar el proceso. Jobandtalent quiere solucionar estos problemas y ser una alternativa fiable para todas las empresas.

Contratar trabajadores sin papeleo es posible



jobandtalent

Jobandtalent es el primer servicio de contratación digital del mercado, en el que podrás contratar a los candidatos idóneos para tu PYME, al mejor precio y sin riesgos.

Si necesitas contratar a un nuevo empleado,
llámanos al 91 578 20 99 o

Descárgate la app









20 CONSEJOS PARA MEJORAR TU CURRICULUM EN MENOS DE VEINTE MINUTOS

Alfredo Santos | Director general de Búsqueda y Selección de Hudson

"ES IMPORTANTE QUE EL CV TENGA
LA INFORMACIÓN NECESARIA,
QUE NO TENGA ERRORES
Y QUE SEA FÁCIL DE LEER"

Hudson, compañía global de soluciones de talento, ha realizado una guía con 20 consejos básicos que te ayudarán a mejorar tu currículum de manera rápida y efectiva.

Alfredo Santos, director general de Búsqueda y Selección de Hudson afirma “es importante que el CV tenga la información necesaria, que no tenga errores y que sea fácil de leer. Los seleccionadores reciben cientos de currículum cada día y según los últimos estudios dedican de media solo 6 segundos a cada uno, por eso es necesario que el CV entre por los ojos desde el primer momento”.

Un buen currículum es fundamental porque es la “carta de presentación” del candidato, y de vez en cuando conviene dedicar unas horas a rehacerlo. Sin embargo, con unos pequeños ajustes podemos mejorarlo en muy poco tiempo:

1.- Cambia el tipo de letra a Georgia, Calibri o Arial.

Son las fuentes más utilizadas precisamente porque son las más legibles!

2.- No uses Times New Roman, carece de ciertas sutilezas tipográficas, por lo que es menos legible a primera vista.

3.- Si necesitas más espacio, reduce los márgenes superiores e inferiores de la página a 1,3cm y los laterales a no menos de 1,8 cm.

4.- Destaca claramente los titulares como la experiencia o la formación incrementando el tamaño de la letra y poniéndola en negrita. De esta forma, el seleccionador podrá leer los apartados más importantes fácilmente.

5.- Añade líneas divisorias entre las principales secciones para facilitar la lectura.

6.- Elimina tu dirección. Los estudios demuestran que incluso los detalles más inocuos pueden reducir tus posibilidades.

7.- Elimina tu fecha de nacimiento

8.- Añade en su sitio un link a tu perfil -perfectamente cuidado y actualizado- de LinkedIn.

9.- Aumenta el espacio entre líneas (espaciado) dos puntos por encima de tu tamaño de letra. (Es decir si tu letra está a tamaño 12, el espaciado a 14).

10.- Si utilizas alguna sigla, asegúrate de escribir antes la denominación completa, -por ejemplo: Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (ADE)-, para ayudar a que los software de rastreo identifiquen mejor las palabras clave.

11.- Elimina las fotografías y los elementos visuales a no ser que te los hayan pedido, ya que pueden distraer la atención.

12.- Si tienes un vacío en tu experiencia laboral de pocos meses, cambia la fecha de inicio y de final poniendo solo los años.

13.- Al describir un puesto, no añadas más de 6 puntos destacados de información, por muy bueno que seas, no los van a leer.

14.- Pon la experiencia por delante de la formación si es que no lo has hecho ya. ¡Tu título no es lo más importante!

15.- Elimina la frase “referencias bajo petición”, solo resalta algo obvio y estás malgastando espacio.

16.- Revisa el formato para comprobar que estás usando el mismo tipo de letra, tamaños, espacios, interlineado, que los puntos estén alineados, etc.

17.- ¡Revisa la ortografía!

18.- Léelo en voz alta. Es la mejor manera de identificar frases incorrectas o que suenen raras.

19.- Guarda el archivo en formato pdf. De esta manera el formato no se desconfigurará aunque lo hayas escrito en Word y el seleccionador lo abra con otro programa.

20.- Cambia el nombre del archivo para incluir tu propio nombre al principio. Destacará más y será más fácil de encontrar.

Alfredo Santos concluye: “Si el CV capta la atención del seleccionador y el candidato consigue que le citen para una entrevista, ya tendrá el primer paso ganado. A continuación llegará lo verdaderamente importante que es triunfar en la entrevista, para lo que se tendrá que preparar a fondo. Para más información sobre cómo preparar una entrevista, pueden consultar nuestra guía con los 35 consejos para enfrentarse a una entrevista laboral con éxito”





MILLENNIALS Y SU ESPÍRITU EMPREENDEDOR

¿UN RETO PARA LOS MODELOS TRADICIONALES DE GESTIÓN DE TALENTO?

Lorena Martínez | Directora de Diagnóstico y Lista
Great Place to Work® España

"ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS
DE 12.000 MILLENNIALS
A NUESTRA ENCUESTA ANUAL
DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL"

Desde que los Millennials se han incorporado a la fuerza de trabajo, las organizaciones actuales se están enfrentando a un nuevo reto respecto a la gestión de sus Recursos Humanos. Los modelos de gestión del talento existentes en las organizaciones actuales se basan en el conocimiento de cómo retener a generaciones antiguas, sin embargo, este modelo no necesariamente funciona con los Millennials.

Hoy, las empresas confían en reclutar al mejor talento para desarrollarlo, e incluso convertirlos en sus ejecutivos del futuro. De esta manera, el conocimiento y expertise de la organización se potenciará y será una de sus ventajas competitivas.

La realidad actual es que, en promedio, los Millennials duran menos de 3 años en una empresa, según estudios realizados por la compañía Millennial Branding. De acuerdo a Sujansky & Ferri-Reed, los altos costes que esta rotación representa pueden ir desde un 50% a un 150% del salario de un empleado. Si multiplicamos esto por cada posición que los Millennials dejan cada año, los costes de personal pueden llegar a elevarse como nunca antes; esto sin mencionar la pérdida de conocimiento y expertise.

En Great Place to Work®, hemos analizado las nuevas tendencias que las empresas pueden llevar a la práctica para retener a los Millennials, analizando sus características diferenciales respecto de otras generaciones. Una de estas características que encontramos, es su gran espíritu emprendedor. Según la encuesta global de Millennials que una empresa de telecomunicaciones llevó a cabo en 2014, casi el 80% de los Millennials españoles considera que emprendimiento es sinónimo de creatividad y oportunidad, y es el mejor camino para la recuperación económica y el fomento del empleo. ¿Cómo pueden las empresas aprovechar esta característica para retener al talento? Busquemos una propuesta de solución a través de las culturas intraemprendedoras.

¿Qué es el intraemprendimiento?

El intraemprendimiento es el proceso a través del cual una persona o un grupo de personas crean una nueva organización, o realizan innovaciones dentro de otra organización. Para ser intraemprendedor, hay que ser proactivo, innovador, y atreverse a tomar riesgos. Las metas de las acciones que se llevan a cabo para favorecer estos comportamientos pueden tener un alto retorno de inversión financiero para las empresas, y también convertirse en una ventaja competitiva respecto al mercado. Podría incluso cambiarse la manera en que actualmente se plantean los esquemas de desarrollo de talento, ya que al permitir emprender dentro de una organización, un empleado puede aportar mucho valor en un periodo de tiempo más corto. Sin embargo, este tipo de personas, ideas y acciones no florecen en cualquier cultura.

ES NECESARIO QUE UNA CULTURA

EMPRENDEDORA TENGA UNA BASE DE CONFIANZA.

¿Cómo puedo fomentar una cultura emprendedora dentro de mi empresa?

En Great Place to Work®, hemos realizado un estudio estadístico para identificar cuáles son los factores culturales del intraemprendimiento que tienen más impacto en la intención de permanencia de los Millennials en una empresa. Analizamos las respuestas de casi 12.000 Millennials a nuestra encuesta anual de diagnóstico de cultura organizacional, el Trust Index®. El 60% de las respuestas fueron de mujeres y el 40% de hombres, representando empresas de todos los tamaños, desde PYMES de 20 empleados hasta empresas de 30.000 empleados. También están representados la mayoría de los sectores, siendo servicios financieros y servicios profesionales los más representados.

Como resultado del estudio, encontramos que la intención de permanecer en una compañía puede aumentar hasta en un 39% cuando en una empresa existe una cultura intraemprendedora, lo que supone un aumento de más de un tercio del deseo de permanencia.

HOY, LAS EMPRESAS CONFÍAN EN RECLUTAR

AL MEJOR TALENTO PARA DESARROLLARLO,

E INCLUSO CONVERTIRLOS EN SUS

EJECUTIVOS DEL FUTURO. DE ESTA MANERA,

EL CONOCIMIENTO Y EXPERTISE DE LA

ORGANIZACIÓN SE POTENCIARÁ Y SERÁ UNA DE

SUS VENTAJAS COMPETITIVAS.

Las empresas más innovadoras ya son conscientes de esto, en especial en el área de Silicon Valley, donde ya existen programas para maximizar el potencial emprendedor de sus empleados, a través de concursos de ideas para la creación de nuevos productos, servicios, procesos o soluciones estratégicas, que pueden incluir cambios en el modelo de negocios de la empresa.

Las empresas apoyan a los empleados en el proceso creativo para pulir sus ideas, y los ganadores además de obtener los fondos para llevar a cabo su proyecto, reciben mentoring de miembros más senior para lograr el éxito.

En España, son pocas las empresas que ponen en práctica este tipo de iniciativas, pero esperamos que sea una tendencia en crecimiento dentro de los próximos años.



Por orden de importancia, los 5 factores de la cultura organizacional que más influyen para crear una cultura intraemprendedora son:

- Dar un propósito y significado especial a los empleados sobre el trabajo que realizan. Si les hacemos sentir que su contribución va más allá de realizar tan solo un trabajo, el nivel de implicación con los resultados de cada tarea y proceso será mucho mayor.
- Líderes de la organización honestos y éticos. Para los Millennials ya no basta solo con trabajar en una gran corporación de nombre reconocido. Esto se refuerza si consideramos que los autores Strauss & Howe identificaron en el año 2000 que los Millennials tienen interiorizada la necesidad de mejorar su comunidad. Su lugar ideal de trabajo se distingue por prácticas honestas, éticas y transparentes.
- Preocupación de los superiores por los empleados como personas, no solo como empleados. Este resultado cobra mayor relevancia al relacionarlo con los estudios realizados por Sujansky & Ferri-Reed, quienes han determinado que los Millennials buscan ambientes de trabajo donde haya un enfoque positivo con relaciones interpersonales enriquecedoras, ya que desarrollan lealtad hacia las personas, no hacia las corporaciones en sí.
- Compartir el éxito de las ganancias con los empleados. Con esto, no nos referimos solo al salario, sino a cómo la empresa comparte con los empleados el éxito obtenido gracias a su esfuerzo.

Especialmente en una cultura emprendedora, donde los empleados se vuelven dueños de las iniciativas e innovaciones que realizan, y que son conscientes del retorno de inversión que estas representarán para la compañía. Necesitan sentir que la empresa agradece y les devuelve una parte proporcional del éxito alcanzado.

- Empoderamiento. Para afrontar riesgos, es necesario tener la capacidad propia de tomar decisiones, y no estar limitado por la estructura organizacional o procesos que no permitan innovar



¿Se tiene idealizado el concepto de manager?

Al analizar las respuestas también encontramos algo que nos ha sorprendido mucho, respecto a las promociones que tanto ansían los Millennials al inicio de su carrera. En nuestro estudio, observamos que la intención de dejar la empresa actual tiende a aumentar una vez promocionado. Sería objeto de otro estudio determinar las razones, pero podemos empezar a plantear la idea de si las estructuras organizacionales actuales y los roles de liderazgo, tal y como están definidos, deberían seguir así en un futuro. Actualmente, es probable que el rol tradicional de liderazgo no llegue a cumplir las expectativas de los Millennials cuando se incorporan.

Es posible que los profesionales del diseño organizacional y gestión del talento se encuentren ante el reto de redefinir los programas corporativos de talento y formación, y el perfil de las posiciones de liderazgo. De esta manera, se podrá mantener el talento como ventaja competitiva y evitar los costes que conllevan la rotación y la pérdida de talento y know-how, una amenaza nada desdeñable para el crecimiento de su negocio.

Respecto a la estructura, existe ya la tendencia a crear organizaciones cada vez más horizontales, donde haya una mayor descentralización de funciones y donde los empleados desarrollen la capacidad de auto gestionarse. No es casualidad que algunas de las Mejores nos cuenten que están transformando su organización a un modelo más horizontal y descentralizado.

En Great Place to Work® podemos ayudarte a gestionar el proceso de transformación, ya que llevamos años viendo muy de cerca cómo lo han logrado las mejores.

 @GPTW_Spain

MIT Technology Review

Publicado por Opinno



La revista en español de la universidad más prestigiosa en tecnología, **MIT** (*Massachusetts Institute of Technology*)



Para estar al día
sobre las tecnologías
emergentes con capacidad
de cambiar el mundo

technologyreview.es







LA CLAVE ESTÁ EN LA CONCILIACIÓN

LA CONCILIACIÓN ES CLAVE
PARA EL 45% DE LOS TRABAJADORES
A LA HORA DE ELEGIR EMPRESA

- 8,3 millones de empleados en España afirman que la conciliación entre la vida laboral y personal se encuentra entre los cinco atributos más importantes a la hora de elegir una empresa para trabajar.
- Para el 10% de los trabajadores españoles, el equilibrio entre trabajo y vida personal es determinante para desarrollar la carrera laboral en una compañía u otra.
- El 52% de los profesionales ocupados en España está insatisfecho con su jornada laboral.
- Uno de cada tres empleados en España prefiere trabajar horas variables, mientras el 16% tendría jornadas más largas a cambio de una semana laboral más corta.

La jornada de trabajo en España está regulada por el Estatuto de los Trabajadores y establece **una jornada legal máxima no superior a 40 horas semanales** de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual. Normalmente, la jornada es de ocho horas diarias aunque por convenio colectivo se puede modificar el límite diario (establecido en 9 horas) siempre que se respete el tiempo de descanso entre jornadas.

Si la jornada continuada es superior a 6 horas se debe establecer un período mínimo de 15 minutos de descanso (según el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores). **En él se regula que entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente deberán pasar 12 horas.** La jornada partida es la opción más habitual y en ella se establece una interrupción al mediodía de una o más horas para comer.

Aunque la tasa de empleo femenina ha experimentado un "aumento progresivo" en España, siguen siendo las mujeres "quienes más asumen el cuidado familiar informal de los hijos y familiares dependientes", según recoge el informe 'La Conciliación de la vida laboral y familiar en España' publicado por la ONG 'Save The Children'.

Uno de cada 9 trabajadores tienen flexibilidad horaria

Asimismo y con respecto a la flexibilidad horaria, tan solo 1 de cada 9 españoles (el 11,9%) tiene horario flexible, lo que hace que España sea, junto con Portugal, el país de la UE28 con menor flexibilidad laboral. El número de personas que se acoge a la jornada parcial en España (15,9%) está por debajo de la media europea (20,4%) y "muy por debajo" de casi todos los países de la UE15.

Por otro lado, la práctica totalidad de los ocupados (92%) no usan nunca el teletrabajo, lo que sitúa a España también por debajo de la media de la UE28 (13,5%). Mientras hay bastantes países de la UE28 donde 1 de cada 4 personas tiene teletrabajo, en España es de 1 cada 14 personas.

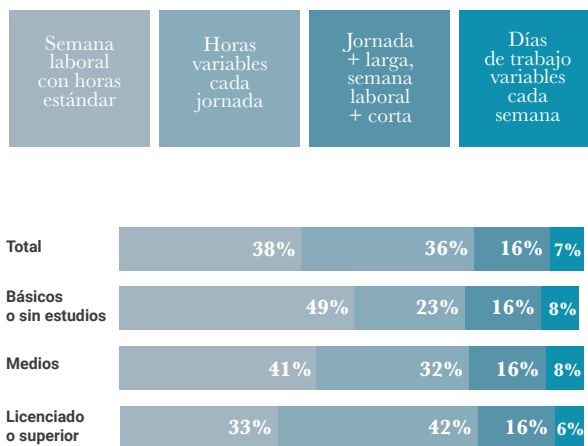
El 52% de los trabajadores, insatisfechos con su jornada laboral

En cuanto al grado de satisfacción de los ocupados en España con su jornada laboral, el 48% de los empleados afirma que está contento con su horario actual, mientras **un 52% desearía realizar más o menos horas que las que trabaja actualmente.** Entre las principales razones para reducir su jornada, **los trabajadores aducen la capacidad de tener tiempo libre para uno mismo (69%) y poder realizar una mejor conciliación entre vida y trabajo (65%).**

La flexibilidad horaria es una de las soluciones más eficientes a la hora de poder ofrecer un mejor equilibrio entre vida laboral y personal para los profesionales.

“Uno de los problemas que detectamos en el mercado laboral es la baja flexibilidad que éste muestra. Los profesionales necesitan distribuir su jornada laboral de una manera más adecuada que se adapte a su modo de vida. La solución pasa por liberar un mercado laboral rígido, con opciones que aporten bienestar económico y social a todos los trabajadores y a la vez incrementen constantemente la productividad para generar empleo. La limitación de la actividad horaria de las empresas es negativo para la generación de empleo y para la reactivación de la economía. Esta afirmación se sustenta sobre la experiencia del pasado: la liberalización de horarios comerciales ha generado nuevos puestos de trabajo y ha aumentado el consumo. Una mayor flexibilidad horaria es beneficioso para el empleado, ya que ofrece diferentes alternativas de jornada laboral, y para la sociedad en general, puesto que se aumenta el tiempo de ocio disponible" afirma Luis Pérez, director de Relaciones Institucionales de Randstad.

¿Cómo es la jornada laboral que prefieren los trabajadores en España?



Fuente: Randstad

Algunas de las opciones que plantean los profesionales para mejorar su conciliación es la realización de horas variables cada día de trabajo o dar la opción de realizar una jornada más larga a cambio de una semana laboral más corta. En concreto, **el 36% de los empleados asegura que le gustaría tener una jornada de trabajo más flexible en función del día.** Por otro lado, el 16% estaría a favor de prolongar su jornada de trabajo por reducir los días laborales e, incluso, un 8% de los empleados realizaría días de trabajo variables en función de cada semana.







SILVIA LEAL

Experta en inno-liderazgo y transformación digital

"SI UNA EMPRESA CONTRATA UN TRABAJADOR
PUEDE ESPERAR DOS COSAS DE ÉL,
QUE HAGA LO MÍNIMO PARA SOBREVIVIR
(EL RESULTADO SI NO LE MOTIVA)
O QUE SE DEJE LA PIEL
(EN UN ENTORNO MOTIVADOR)"

Bio

Silvia Leal es doctora en Sociología, experta en innovación, e-liderazgo y transformación digital, temas sobre los que ejerce como conferenciante y Consejera de empresas.

Licenciada en ciencias económicas. Tiene una amplia formación de posgrado: EMP-MBA en la Universidad Comercial de Deusto, Groupe Esc-Nantes Atlantique y Bradford University. CPIM - Certification in Production and Inventory Management, por el APICS. Executive Master en e-Business Administration del IE Business School.

Obtuvo su Doctorado en Sociología en la Universidad Pontificia de Salamanca.

Actualmente es Consejera de la Comisión Europea (e-liderazgo, emprendimiento digital, perfiles profesionales) y Directora de Programas de Innovación y Tecnología en el IE Business School.

Es, además, colaboradora habitual de numerosos medios de comunicación como El País, RTVE (Emprende y Emprende Digital), Expansión y Agenda EFE (donde incluso tiene su propio blog).

Entre sus publicaciones se encuentran "Ingenio y Pasión", "Ingenio Sexo y Pasión" y recientemente "E-Renovarse o Morir" donde presenta las siete tendencias digitales que van a cambiarnos la vida.

Está reconocida como una de las diez expertas más influyentes de España por Las Top 100 Mujeres Líderes de España (Mujeres&Cía) y en 2016 obtuvo el Premio Fomento de la Innovación en la Era Digital 2016, concedido por unanimidad por el FEED, Foro del Empleo en la Era Digital.

¿Cuáles crees que son los retos, cambios y oportunidades más relevantes a los que deben enfrentarse las empresas en los próximos años en materia de innovación, tecnología y talento?

El reto es saber adaptarse con inteligencia a la llegada de estos nuevos tiempos cargados de tecnología. En primer lugar, son muchas las empresas que todavía piensan que se trata solo de una moda y (o) que a ellas no les va a tocar. ¡Error! Cuando se quieran dar cuenta podría ser ya demasiado tarde. En segundo lugar, me preocupan las empresas que piensan que la transformación digital es solo una cuestión de dinero y que, por lo tanto, se puede comprar fácilmente. También están equivocados. Si no motivan a los empleados y no aprenden a sacar todo su talento no podrán llegar muy lejos.

Desde un enfoque de RRHH ¿Qué podemos esperar de la llamada "4ª revolución industrial" donde lo digital lo es todo?

¡Error! No podemos pensar que lo digital lo es todo. ¿Dónde va la tecnología sin una mente innovadora que se invente nuevas aplicaciones? La tecnología no lo es todo, es tan solo el principio de una nueva revolución donde los límites aún no están escritos.

¿Cuáles son las nuevas profesiones que va a generar esta revolución digital?

Esta pregunta no es nada fácil porque predecir qué va a pasar en el futuro es una tarea realmente complicada... No obstante, puedo intentarlo mencionando algunas profesiones que ya son posibles y que estoy segura de que van a generar mucho empleo: impresor de órganos (con técnicas de impresión 3D), diseñador de nuevas realidades (utilizando realidad virtual y aumentada), experto en empatía artificial (psicólogo con conocimientos de programación), profesor experto en aprendizaje gamificado... Por cierto, para los abogados va a haber también mucho empleo...

¿Qué hay que hacer, o que pasos hay que dar, para no quedarte sin empleo en la era digital?

Sobre esto podríamos hablar horas, aunque en esencia es muy sencillo. Los pasos, en mi opinión, son esencialmente cuatro.

- El primero es “espabilar”. Dicho así, puede resultar un tanto brusco pero todavía son muchos los que no se lo creen, por lo que sugiero empezar por aquí, por interiorizar la que se nos viene encima.
- El segundo, sería “ponernos las pilas”. La transformación digital requiere conocimiento tecnológico y hay que formarse. Sin embargo, todavía muchos piensan que cuesta mucho dinero cuando al día de hoy hay cientos de plataformas de formación gratuitas (fantásticas) a nuestro alcance como los MOOCS.

• Después: “perder el miedo”, y poner toda la carne en el asador para poner en práctica lo aprendido y empezar la e-renovación profesional.

• Y para terminar, por supuesto, hay que “dar visibilidad” a lo que se está haciendo porque para conseguir que los demás nos vean como profesionales digitales tenemos que hacerlo muy visible...

En una entrevista afirmaste que el "85% de las personas no pone el alma en su trabajo". ¿a qué crees que es debido?

Lo leí en un informe de la empresa Towers Perrin, y no creo que esté lejos de la realidad. ¿La razón? Hay demasiados líderes que no saben “liderar” y se limitan a “mandar”. Se me pone la piel de gallina al pensar en algunos que se han cruzado en mi camino...

Suena obvio, pero ¿Qué importancia tiene para una empresa la motivación de sus trabajadores?

Sí, suena obvio, pero hay que recordarlo. Si una empresa contrata un trabajador puede esperar dos cosas de él, que haga lo mínimo para sobrevivir (el resultado si no le motiva) o que se deje la piel (en un entorno motivador)... Yo también me pregunto por qué siendo algo de sentido común las empresas dejan que tantas personas se sigan levantando desmotivadas...

¿Qué tres elementos pueden ser claves para motivar a los empleados?

Si tuviera que destacar tres me quedaría con:

- Reconocimiento y recompensa para un trabajo bien hecho.
- Comunicación con escucha de verdad y si es posible un poco de humildad.
- Autonomía (algo básico sobre nuestra dignidad profesional...).

EMPLEOS DEL FUTURO: IMPRESOR DE ÓRGANOS (CON TÉCNICAS DE IMPRESIÓN 3D), DISEÑADOR DE NUEVAS REALIDADES (UTILIZANDO REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA), EXPERTO EN EMPATÍA ARTIFICIAL (PSICÓLOGO CON CONOCIMIENTOS DE PROGRAMACIÓN), PROFESOR EXPERTO EN APRENDIZAJE GAMIFICADO.



Siempre hemos oído hablar de favorecer el "sentido de pertenencia" de los empleados. ¿Cómo se consigue? ¿Depende más de la empresa o del empleado?

El sentido de pertenencia depende de todos. Si la empresa no lo fomenta, difícilmente se podrá generar internamente, salvo que los empleados se sientan unidos a una causa común que sea algo así como salir de ella. Sin embargo, los empleados también deben asumir su parte de la responsabilidad. Las empresas y los empresarios no lo tienen nada fácil en estos momentos y algunas veces hay que empatizar un poco más...

Según numerosos informes las empresas, cada vez más, buscan perfiles creativos que sean capaces de innovar. ¿Hemos sido educados para ser creativos? ¿Nacemos creativos o nos hacemos creativos?

Sí y no. Al principio, en la etapa más temprana (infantil) se nos educaba para ser creativos. Sin embargo, después llegaban otras necesidades y se fomentaba más el pensamiento lógico.

Hoy lo que hacen falta en las empresas son personas con las dos cosas, un pensamiento lógico-creativo, por lo que lo que debemos hacer es recuperar esa forma de pensar que aprendimos a desarrollar cuando éramos solo unos niños...

¿Qué significa para ti innovar?

Para mí, hacer las cosas de forma distinta "para bien". En lo personal, para tener más calidad de vida y satisfacción, y en la

empresa para generar más negocio porque al fin y al cabo es de lo que se trata en tiempos en los que muchas sueñan con la supervivencia.

¿Puede innovar una pyme?

No puede, ¡debe!... Es su mayor palanca de crecimiento y, además, no siempre es cuestión de dinero. Es fácil decirlo pero también de sentido común. Si tengo un empleado desmotivado que no aporta nada y, de repente, saco su ingenio con una dosis de motivación...

¿Qué tengo? Ideas nuevas, como todos sabemos, materia prima de la innovación. Por cierto, puestos a innovar, mejor con la tecnología.

Los horarios y el presentismo laboral son grandes temas a debate en estos momentos. ¿Qué opinas?

No sé si será porque he trabajado mucho para empresas extranjeras, pero es un tema que a mí, personalmente, me preocupa y sobre el que, desafortunadamente, no veo demasiado avance.

Creo que lo del presentismo es una "locura" y que no es sostenible que un padre solo vea a los hijos dormidos, pero también que aún seguimos perdiendo mucho tiempo en cafés y reuniones que no llevan a ninguna parte. Este tema necesita que alguien le ponga orden...



EL TELETRABAJO FUNCIONA, PERO ES NECESARIO UN FUERTE COMPROMISO POR PARTE DEL TRABAJADOR, DE HECHO, NO SE ME OCURRE MEJOR MANERA DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE AQUELLOS QUE VIVIMOS EN LUGARES CON ATASCOS Y/O QUE QUEREMOS CONCILIAR.

Eres madre de dos hijos ¿Qué es para ti la conciliación? ¿qué pueden hacer las empresas en este tema? ¿Se lleva la mujer la peor parte?

Para mí es poder acompañarles a las cosas que van a marcar su vida y que, en muchas ocasiones, están en el día a día. Por ello, siempre que puedo les llevo y les recojo del colegio. Además, les pregunto sobre sus amigos y preocupaciones, e intento estar al día en lo que al mundo de los deberes se refiere pero, sobre todo, intento que noten que estoy presente. ¿Cómo? Como muchas madres, y también padres: trabajando también un tiempo por la noche, pero me compensa y poco a poco lo voy reduciendo...

Según un informe de Randstad, la conciliación es clave para el 45% de los trabajadores a la hora de elegir una empresa y los hace más felices. ¿Por qué crees que cuesta tanto que las empresas adapten sus horarios de trabajo a la "vida real" de sus empleados?

Es una inercia. Alguien tiene que dar pasos desde arriba y muchos no se atreven, pero es una cuestión de tiempo. En caso contrario, con la revolución digital, todas esas empresas acabarán quedándose sin talento... Los que puedan elegir, se irán.

¿Qué opinas del teletrabajo?

Pienso que funciona, pero es necesario un fuerte compromiso por parte del trabajador, por lo que entiendo que a algunas todavía les cueste pero, de verdad, funciona. De hecho, no se me ocurre mejor manera de aumentar la productividad de aquellos que vivimos en lugares con atascos y/o que queremos conciliar.

¿Cuáles son las claves para trabajar en equipo?

Aquí tomaré dos consejos prestados. El primero de mi pareja, el coach y psicoterapeuta Jorge Urrea, la humildad, y el segundo de un gran amigo, Juan Carlos Cubeiro, la generosidad. Con ellos se puede llegar lejos.



"Lo que nos diferencia nos hace rentables"
@eslealm

¿Qué piensas del intraemprendimiento? ¿Cómo se puede fomentar dentro de una empresa?

En estos momentos, se aplica también el consejo que di para los nuevos líderes: reconocimiento y recompensa, autonomía y comunicación. Sin embargo, este caso concreto, añadiría también formación sobre nuevas tecnologías.

MI LIBRO "NO TE VAS A MORIR" VA A SERVIR DE AYUDA PARA MUCHA GENTE EN BUSCA DE UNA E-RENOVACIÓN EMPRESARIAL, PROFESIONAL PERO TAMBIÉN PARA AQUELLOS QUE ESTÁN AFECTADOS POR UNA DISCAPACIDAD...

En muchas de tus conferencias hablas de Liderazgo emocional. ¿Qué es?

Tenemos que aprender a liderar a través de las emociones, porque es lo que de verdad funciona. Hay que apasionar, gestionar el miedo con inteligencia (ni mucho ni poco...), aprender de la tristeza, canalizar bien la ira... Es un tema muy potente.

Hay una frase tuya, "Lo que nos diferencia nos hace rentables" que nos ha llamado poderosamente la atención. ¿A qué te refieres?

Me refiero a que cada uno de nosotros tiene cosas que le hacen distinto y que es precisamente eso lo que debe fomentar porque cada vez hay más estudios que demuestran que la diversidad es rentable, pero la diversidad de todo tipo, no solo la de género o la edad.

¿Para innovar hacen falta pensamientos que rompan lo que piensan los demás?

¿Qué es el método Innova 3DX?

El método Innova 3DX es una metodología que desarrollé en Ingenio y Pasión para que las empresas y los profesionales sean capaces de sacar todo su potencial innovador. Para quien quiera profundizar, los ejes son el ecosistema creativo (cultura, clima y estilo de liderazgo), el potencial individual (creatividad, autoeficacia y perfil psicológico) y, por supuesto, la motivación individual (miedo y pasión).

Hablemos de tu faceta de escritora de éxito. Has publicado "E-Renovarse o Morir", "Ingenio Sexo y Pasión" y "Ingenio y Pasión" y en breve sacarás "No te vas a morir" ¿Qué puedes contarnos de cada uno de ellos?

Sobre Ingenio y Pasión diría que, aunque enseña a innovar, es un libro divertido que, sin embargo, en ningún momento pierde el rigor.

Lo escribí con mi marido y la mezcla ha quedado muy interesante porque consigue que el lector haga un viaje emocional por cada capítulo: teoría, herramientas de medición, aclaración de los porqués y, desde ahí, explicación y aplicación práctica desde la emoción y montones de anécdotas.

Respecto a Ingenio, Sexo y Pasión, se trata de una versión ampliada del anterior; porque ofrece un contenido extra que consiste en dos capítulos sobre las claves de la rentabilidad femenina.

Sobre e-Renovarse o morir, lo primero que debo decir es que se trata de un libro que explica las siete tecnologías que nos van a cambiar la vida. Lo hace, eso sí, eso sí, cargado de imágenes a todo color y montones de vídeos (códigos QR) que lo hacen muy entretenido y que permiten alargar el viaje. En pocas palabras, conseguí un libro de tecnología que permite entender qué ha pasado, en qué estamos ahora en lo digital y, sobre todo, a donde vamos para todos los públicos y por ello me siento especialmente orgullosa de él.

Para terminar, sobre No te vas a morir, no puedo contar mucho pero os daré dos pistas. La primera que el prólogo es de Jose Antonio Marina, una persona a la que admiro mucho, y que seguro que os sorprenderá a todos. La segunda, que trata el tema de la robótica y la inteligencia artificial, pero lo hace desde nuestra humanidad. Está ya en maquetación y creo que va a servir de ayuda para mucha gente en busca de una e-renovación empresarial, profesional pero también para aquellos que están afectados por una discapacidad...

Personal:

¿Cuál es tu cita favorita?

"Todos los seres humanos tienen miedo. Todos. El que no tiene miedo no es normal". De Sartre. Me encanta.

¿Cuál es tu libro preferido?

Sueños de Robot de Asimov.

¿Y tu canción preferida?

Bailando de Enrique Iglesias. Me trae anécdotas familiares preciosas.

¿Algún disco preferido?

Me temo que cualquiera de Enrique Iglesias. Lo siento pero es que estoy enganchada a su música y no quiero mentir.

¿Tu app favorita?

Me gusta mucho beBee (una red social que mezcla lo personal con lo profesional), aunque todavía estoy empezando.

#Duerme1HoraMás



No pierdas un minuto de sueño pensando en tu seguro de salud. Vente a Asisa.

Porque cuando **te acuestas sabiendo que tu seguro invierte todos sus recursos en cuidar de tu salud, duermes mucho mejor.** De hecho, hemos invertido en este anuncio para ofrecerte un gran consejo: **#Duerme1HoraMás.**

ASISA
SALUD PYMES
VOCACIÓN PYMES

La mejor sanidad privada para ti, tus empleados y vuestras familias desde solo

41,90€
persona*/mes

*Prima válida para 2017 y para hombre o mujer de hasta 64 años. Impuestos no incluidos.

Empresa Colaboradora:

**200**
AÑOS

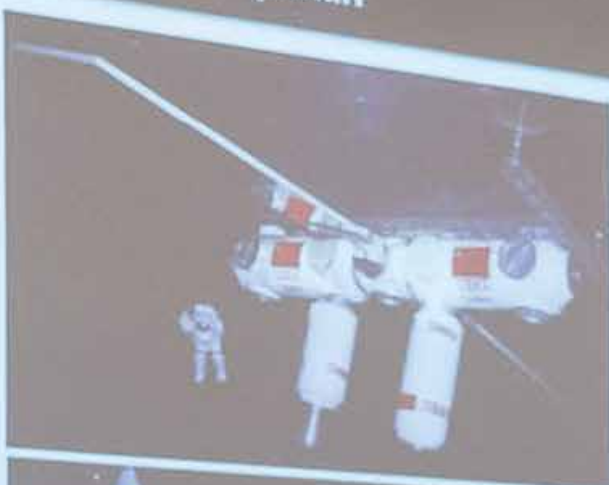
Infórmate:
asisa.es 901 10 10 10

*Nada más que tu salud
Nada menos que tu salud*

asisa 

¿Que pasó en aerospacial?

OPINNO



AIRE



DE LA FORMACIÓN A LA TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA

Tommaso Canonici | Director General Opinno Europa

EL NUEVO ROL DE LA FORMACIÓN CORPORATIVA Y LA RSC EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Todos conocemos la famosa conversación entre el director financiero y el director general de una empresa. **El director financiero pregunta: “¿Qué pasará si invertimos en la formación de nuestros empleados y luego se van de la empresa?”.** A lo que el CEO contesta: “¿Qué pasará si no invertimos y se quedan? ”.

Nunca esta conversación había resultado tan actual como ahora. En un momento de cambios radicales en todos los negocios, el talento es clave para la transformación, sea digital o no, a la que se enfrentan las empresas; es el punto de partida imprescindible para llevarla a cabo, un cambio que implica la reconversión de los perfiles de las empresas hacia las habilidades que puedan garantizar su supervivencia.

En este contexto, el papel de la formación corporativa y el desarrollo del talento se convierte en una piedra angular de una estrategia que tiene que estar muy alineada con el negocio y sus directrices estratégicas globales. De esta breve reflexión viene la pregunta: ¿Cómo podemos impulsar desde nuestros programas formativos la transformación corporativa?

Como nos dicen los expertos, los procesos de change management pasan siempre por tres grandes retos:

“Hacer que nuestros empleados Quieran transformarse, Sepan transformarse y Puedan transformarse”.

La formación tradicional siempre ha actuado en la parte de “Saber”, pero pocas veces nos hemos preocupado de trabajar el “Querer” y el “Poder”. Aquí está la diferencia y aquí tenemos que actuar.

Existe la necesidad de cambiar la manera en que una empresa conceptualiza y diseña sus planes formativos para que realmente generen una transformación personal y colectiva de nuestros empleados, el mayor activo de la empresa.

Si queremos motivar a las personas de nuestros equipos, necesitamos inspirarnos en los grandes líderes y seguir el ejemplo de las grandes marcas que han sabido liderar tribus y crear “clientes fan” de sus compañías. **Nuestros empleados tienen que ser FANS de los programas formativos de la empresa** y como consecuencia seguir a ciegas el camino que les estamos abriendo.

Tenemos que trabajar el “Querer” hasta el más mínimo detalle. Lo primero que necesitamos es generar una “Marca” que identifique los programas, que sea reconocida en toda la organización y fuera de la misma; una marca con su Visión, Misión y Valores claros desde el principio.

Lo siguiente en lo que tenemos que trabajar es la inspiración y las campañas masivas de divulgación de conocimientos, por ejemplo a través de video píldoras formativas y los portales internos de nuestra compañía. Durante este proceso, es fundamental involucrar a los máximos exponentes de la organización, tenemos que trabajar con ellos para que realmente sean los promotores de los mensajes que queramos lanzar.

Es necesario crear “marketing de guerrilla” en la organización para que toda la empresa vea lo que queremos hacer y lo que ya estamos haciendo. Una buena forma es organizar eventos corporativos de gran impacto donde cuidemos hasta el más mínimo detalle, en los que hagamos sentir único a cada participante y se confunda la separación entre ponente y asistente, donde todo el mundo participe y pueda tocar con la mano los conocimientos que queramos transmitir e impulsar en toda la organización.

Para conseguirlo, desde el área de “Talento y Cultura” tenemos que incorporar capacidades más propias de una agencia de comunicación que de una escuela de formación tradicional. Ya no importa solo el contenido a transmitir, el profesorado y las horas de clase, sino que tenemos que añadir otros conceptos como la diversión, el engagement, la inspiración y la participación activa de los asistentes.

Esto hará que cambien radicalmente las métricas con las que medimos y evaluamos los procesos de formación. El **Net Promoter Score** -más conocido por sus siglas en inglés NPS y que mide la lealtad de los clientes de una empresa a partir de sus recomendaciones- de los programas formativos será la clave del éxito. Significa que para considerar un verdadero éxito un programa formativo necesitaremos conseguir un 10 en la pregunta “¿Recomendarías este curso a tus compañeros?”. Solo así podemos estar seguros de cumplir con el principal objetivo de un proceso de formación/transformación: viralizarse en toda la organización.

Además de esto, para realmente motivar e impulsar el cambio, necesitaremos gamificar todo el proceso de aprendizaje para que las personas se involucren, mejoren sus skills y compitan para ser “la mejor” de la clase.

En la parte de “Saber” necesitamos alinear los programas con las habilidades que realmente necesitará la compañía en los próximos años. El papel de lo digital será clave en todas las organizaciones y el liderazgo digital será un valor diferencial en la creatividad de cualquier empresa. Es ahí donde necesitamos concentrar nuestros esfuerzos, además de crear un nuevo mindset que ponga a las personas, tanto a nuestros clientes como nuestra plantilla, el centro de todo lo que hacemos: el Design Thinking.

EXISTE LA NECESIDAD DE CAMBIAR LA MANERA EN QUE UNA EMPRESA CONCEPTUALIZA Y DISEÑA SUS PLANES FORMATIVOS PARA QUE REALMENTE GENEREN UNA TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y COLECTIVA DE NUESTROS EMPLEADOS, EL MAYOR ACTIVO DE LA EMPRESA.

Desde el área de formación y desarrollo profesional también debemos modificar radicalmente nuestra forma de transmitir los contenidos, transformar las clases en un taller de aprendizaje.

Al igual que en los talleres mecánicos, donde los aprendices aprendían el oficio desde muy jóvenes, la clase de una universidad corporativa tiene que transformarse en un taller donde la puesta en práctica de los conocimientos pese más que la teoría, un espacio donde la participación activa de los alumnos sea el valor real de la formación.

Los famosos bootcamps (cursos prácticos intensivos y centrados en la resolución de un reto o puesta en práctica de un conocimiento) o, como dicen los ingleses, clases hands-on (participativas), deben convertirse en la forma habitual de una escuela

corporativa, sin importar si estamos formando en aspectos de liderazgo a nuestros directivos o sobre la nueva reforma laboral a los abogados del departamento legal.

Junto a la metodología de aprendizaje como motor de cambio de la empresa, también tendremos que fomentar la participación activa del “alumno” y el intercambio de lo aprendido tanto de forma presencial como online, lo que creará nuevas redes de conocimientos.

PARA REALMENTE MOTIVAR E IMPULSAR EL CAMBIO, NECESITAREMOS GAMIFICAR TODO EL PROCESO DE APRENDIZAJE PARA QUE LAS PERSONAS SE INVOLUCREN, MEJOREN SUS SKILLS Y COMPITAN PARA SER “LA MEJOR” DE LA CLASE.

Ahora una breve mención para el apartado de “Poder”. En este camino no podemos ir solos, sino que realmente necesitamos encontrar quien nos puede ayudar a transformar toda la organización: los agentes del cambio.

Los agentes del cambio son aquellos “líderes informales”, no determinados por el organigrama de la empresa, que se han ganado el respeto y la confianza de sus compañeros. Son las personas que necesitamos como aliadas en todo proceso de formación/transformación.

Estos agentes, o viralizadores, no son necesariamente los que más saben de un tema, sino que se trata de las personas a las que realmente sigue el resto. Resulta crucial formarlas y trabajar con ellas de modo que transmitan a toda la organización los conocimientos que hemos identificado como claves.

El primer paso es saber seleccionar a nuestros agentes del cambio a partir de sus dotes de liderazgo -en Opinno hemos diseñado y probado herramientas que nos permiten identificar a estas personas-, y luego trabajar con ellos para que se conviertan en nuestros embajadores del cambio. Una vez más, la gamificación vuelve a ser clave para superar todos y cada uno de los retos que planteemos.

Seleccionados y formados, estos agentes del cambio se transformarán en los mentores del proceso de transformación y nos ayudarán a viralizar en toda la organización el mensaje estratégico. Trabajaremos codo a codo con ellos para que siempre sean los primeros en conocer la estrategia de la compañía, para que nos ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

Por lo tanto, y para poder llevar a cabo con éxito la transformación que necesita nuestra organización en este momento de incertidumbre, necesitamos definir una hoja de ruta clara con actividades específicas para todas las partes involucradas en el proceso: el CEO, el comité de dirección, los agentes del cambio, los trabajadores, y todo el ecosistema extendido de nuestra compañía (clientes, proveedores, early adopters, etc.).

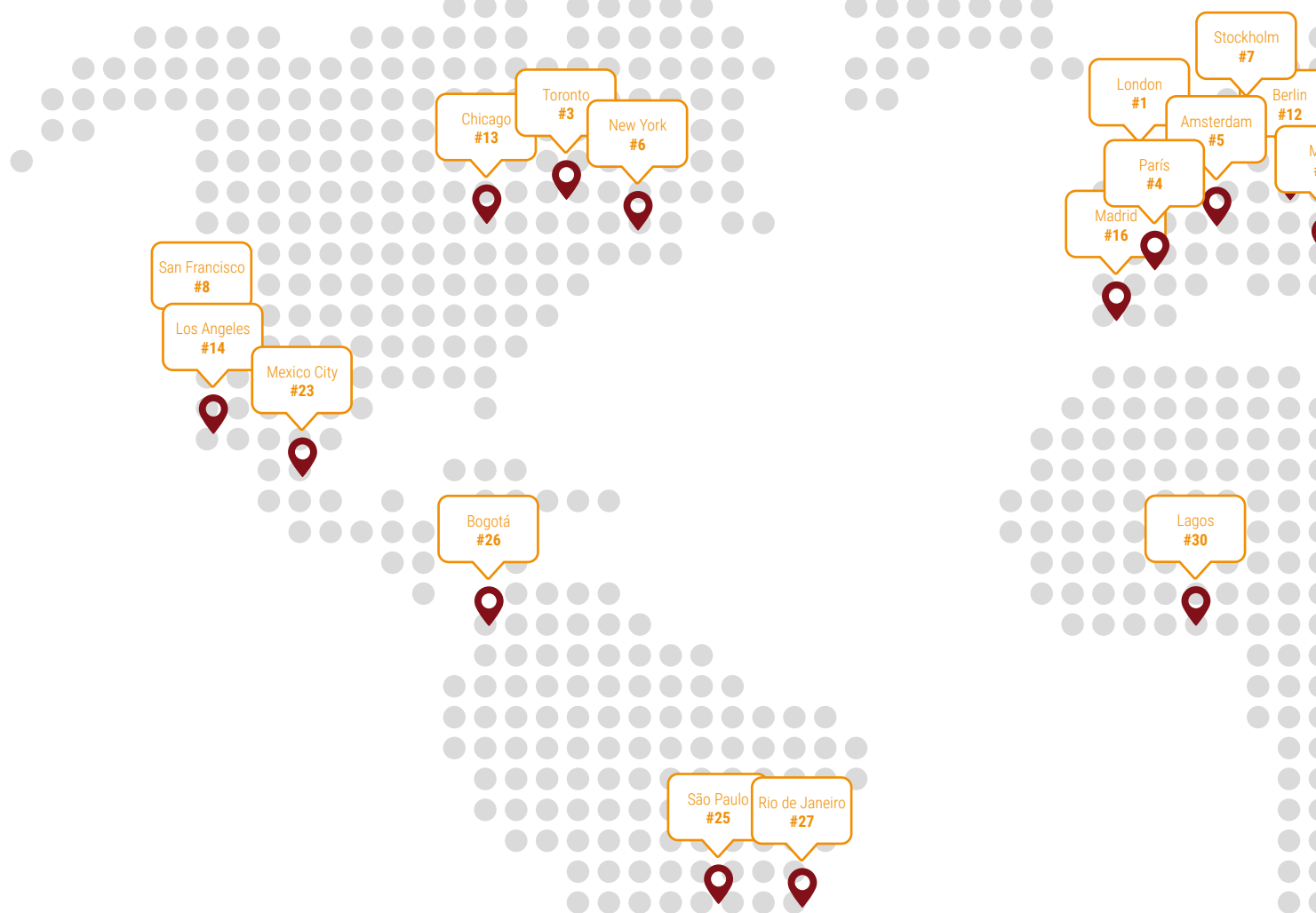
Una mención también al nuevo rol de la RSC en este entorno de cambio radical. Durante la segunda revolución industrial, los grandes grupos empresariales fueron pioneros en la creación de escuelas de prestigio que proveían de talento a la empresa matriz.

De forma similar, ahora que nos encontramos de lleno en la tercera revolución industrial (la científica técnica y cada vez más influida por lo digital), el papel de las grandes empresas para formar a las nuevas generaciones es esencial. En este ámbito, **resulta crucial contar con una RSC claramente alineada con la estrategia a largo plazo de la compañía**, que fomente proyectos sociales capaz de producir un cambio en el sistema educativo y convierta a la empresa en protagonista de la formación de las nuevas generaciones ya desde antes de su entrada en el mercado laboral.

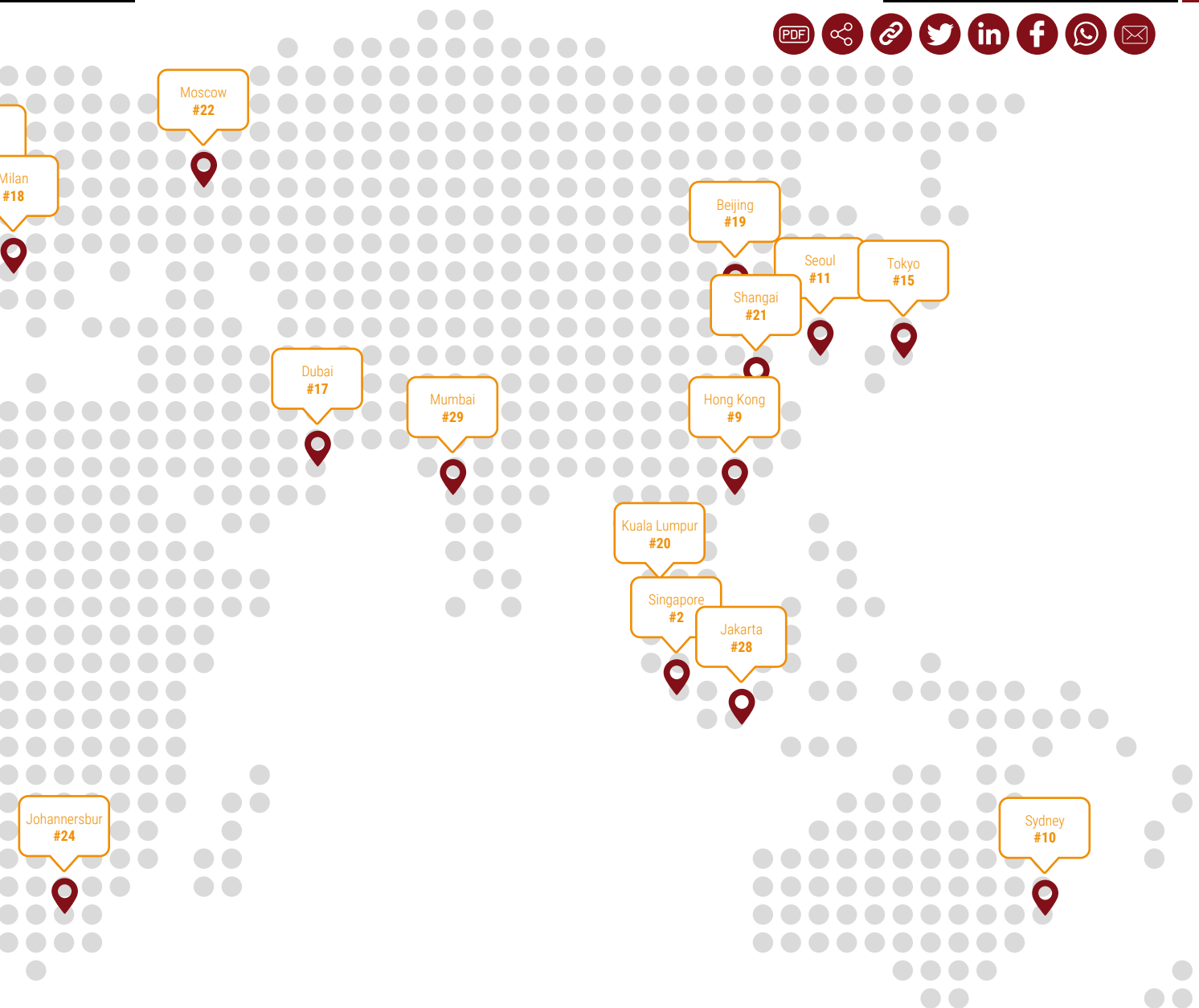
En España, el Foro Económico Mundial prevé que faltarán 4 millones de trabajadores con habilidades digitales en los próximos 10 años. Es fundamental que desde el sector privado, y en particular desde sus fundaciones, se impulsen programas educativos para suplir el gap de conocimiento que existe en este momento entre la educación reglada y las necesidades de las empresas, además de fomentar la conversión de perfiles de alto desempleo en otros con las habilidades necesarias en el mercado laboral.

Desde Opinno llevamos los últimos años trabajando de la mano de los mayores expertos mundiales y directivos para diseñar nuevas estrategias de formación y transformación corporativa. Queremos convertir los programas de desarrollo de capacidades de las empresas en la verdadera piedra angular de su transformación digital. Además, estamos impulsando programas sociales de capacitación en habilidades digitales en todo el territorio español para impulsar con iniciativas concretas el talento del futuro.

Te invito a seguirnos para saber más sobre estos procesos y ayudarnos a lanzar nuevas iniciativas de impacto en la sociedad y el tejido empresarial.



		CAPITAL INTELLECTUAL E INNOVACIÓN	TECNOLOGÍA	RED DE COMUNICACIONES	TRANSPORTE INFRAESTRUCTURA	SALUD Y SEGURIDAD	SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE	DEMOGRAFÍA Y NIVEL DE VIDA	NIVEL ECONÓMICO	FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	COSTE DE VIDA	MEDIA
1	London	184	142	187	130	133	115	162	152	194	67	7,33
2	Singapore	136	167	146	174	36	95	108	107	209	99	6,86
3	Toronto	166	121	99	126	150	151	147	98	182	126	6,83
4	Paris	168	121	169	130	125	143	165	110	163	66	6,80
5	Amsterdam	166	140	146	117	134	145	151	101	143	91	6,67
6	New York	158	140	142	133	111	106	165	142	158	69	6,62
7	Stockholm	146	139	84	152	137	168	133	101	173	83	6,51
8	San Francisco	171	126	96	141	121	136	157	126	144	84	6,51
9	Hong Kong	131	129	159	122	122	100	129	98	205	95	6,45
10	Sydney	147	100	97	129	140	168	122	116	135	91	6,22
11	Seoul	136	115	136	122	117	151	119	88	156	98	6,19
12	Berlin	131	83	108	142	137	143	146	70	146	124	6,15
13	Chicago	146	104	110	139	111	124	133	82	147	116	6,06
14	Los Angeles	151	118	95	103	114	111	158	84	153	125	6,06
15	Tokyo	149	123	153	106	153	108	122	91	134	70	6,04
16	Madrid	79	88	141	127	127	131	120	119	130	113	5,87
17	Dubai	94	91	160	153	93	54	107	98	105	119	5,37
18	Milan	87	76	84	115	116	132	83	91	114	77	4,87
19	Beijing	108	95	164	86	55	89	88	135	85	51	4,78
20	Kuala Lumpur	65	67	128	110	42	67	67	98	151	119	4,75
21	Shanghai	92	92	149	89	64	89	89	111	65	61	4,50
22	Moscow	96	93	116	92	42	120	95	76	90	66	4,43
23	Mexico City	68	41	64	90	74	91	112	80	104	87	4,05
24	Johannesburg	51	35	82	75	58	99	62	74	110	139	3,92
25	São Paulo	43	62	67	78	43	91	71	56	77	100	3,46
26	Bogotá	68	61	30	75	39	84	65	54	99	107	3,41
27	Rio de Janeiro	40	37	52	95	43	100	91	45	76	80	3,29
28	Jakarta	41	42	61	59	42	49	43	77	56	103	2,86
29	Mumbai	43	47	43	64	40	59	50	81	58	83	2,84
30	Lagos	26	13	15	11	11	60	9	64	23	84	1,58



LAS 30 MEJORES CIUDADES PARA TRABAJAR

PwC | Cities of Opportunity





LUIS PÉREZ

Director de Relaciones Institucionales de Randstad

"EN RANDSTAD NOS MOSTRAMOS CAPACES
DE PROPORCIONAR A LAS PYMES
UNA MAYOR FLEXIBILIDAD
Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO"

¿Qué aporta Randstad a las pymes?

Randstad puede aportar a las pymes un ahorro real en tiempo y recursos. La externalización de los servicios de contratación y selección supone una inversión para éstas.

En Randstad nos mostramos capaces de proporcionar a las pymes una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

Según el estudio "Zeitarbeit in Deutschland" del IW Consult GmbH en 2011, publicado en un informe del Ciett y The Boston Consulting Group, las empresas que utilizan los servicios de intermediación laboral ven más rápida su salida de la crisis.

Estudios como este nos demuestran que aquellas compañías que quienes utilizan agencias de empleo poseen mayores niveles de ingresos en comparación con otras empresas, siendo Randstad, así, una buena respuesta a las necesidades de las pymes.

¿Qué diferencia a Randstad de las demás empresas de servicios y soluciones de RRHH?

Desde Randstad nos centramos en ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes para poder, así, construir una relación de confianza a largo plazo. Para ofrecer las mejores soluciones de recursos humanos hay que tener un profundo conocimiento del mercado, lo que nos permite entender las necesidades de nuestros clientes y nos lleva a actuar conforme a ellas.

Recientemente hemos puesto en marcha la iniciativa Randstad Valores, un proyecto que tiene como objetivo difundir entre las empresas la importancia de la gestión por valores y la necesidad de actuar en función de unos elevados códigos éticos y morales.

Además, Randstad dispone de un centro de investigación muy potente sobre el mercado laboral español, que reúne a reconocidos profesionales en materia laboral y económica.

Su claim actual es: "Imaginamos un mundo sin paro", ¿algún plan para llevarlo a cabo?

Los principales problemas a los que se enfrenta nuestro país son el desempleo estructural y el paro juvenil. Por un lado, España debería poner la vista en los demás países europeos, que han conseguido combatir las cifras del paro estructural mediante colaboraciones público-privadas con agencias privadas de empleo.

Por otro lado, los datos de desempleo juvenil tras la crisis son alarmantes; para poder reducir esta cifra, es necesario apostar por una formación adecuada y conseguir reducir la tasa de abandono escolar.

Según Randstad, ¿cuáles son las tendencias en RRHH para el 2017?

Los grandes retos que aparecen en el 2017 son diversos. Por un lado, adquirir nuevos modelos de trabajo basados en una organización diferente.

Es necesario contar con equipos de alto rendimiento que hacen frente a proyectos innovadores, que trabajan como startups.

Por otro lado, la digitalización ya que las empresas ya no controlan el discurso, el monólogo corporativo se ha convertido en una conversación. Y relacionada con esta digitalización está el uso del Big Data.

También hemos detectado que se impone la "gig economy" o "economía de los pequeños encargos", profesionales contratados puntualmente para un proyecto concreto y que terminan su relación con el empleador una vez ha acabado.

La gestión de las compañías también va a ser algo fundamental, tanto en la gestión de la diversidad (porque hemos dejado de trabajar en local para hacerlo en global) como en la gestión por valores, puesto que las empresas pretenden que sus profesionales tengan orgullo de pertenencia, que defiendan sus colores y que lo den todo por la organización.

Por último es necesario un feedback constante y el empoderamiento del trabajador, para que pueda mejorar su desempeño.

LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS TAMBIÉN VA A SER ALGO FUNDAMENTAL, TANTO EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD (PORQUE HEMOS DEJADO DE TRABAJAR EN LOCAL PARA HACERLO EN GLOBAL) COMO EN LA GESTIÓN POR VALORES.

¿Qué características clave debe tener un departamento de RRHH hoy en día?

Debe estar orientado al cliente interno y su estructura debe responder a esta vocación de servicio. A pesar de ello, los departamentos de RRHH no son todos iguales; deben adaptarse siempre a las necesidades y objetivos de la compañía de la que forman parte.

LA DIGITALIZACIÓN MARCA EL PASO DE ESTOS AÑOS VENIDEROS Y, EN ESTE CONTEXTO, EL PERFIL PROFESIONAL QUE BUSCAN LAS EMPRESAS ES CLARAMENTE TECNOLÓGICO, CON EXPERIENCIA INTERNACIONAL, POLIVALENCIA, ADAPTACIÓN AL CAMBIO, VISIÓN ESTRATÉGICA, CAPACIDAD ANALÍTICA Y GRANDES DOTES DE NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN.

¿Cuáles son los cambios más significativos a nivel RRHH que ha provocado la crisis en España? ¿Se contrata igual? ¿Cambian los perfiles?

La crisis supuso un grave cambio en las tendencias del mercado laboral, pero 2016 ha demostrado un cambio de tendencia y el problema del déficit de talento está afectando a un mayor número de empresas.

Actualmente el 53,6% de las empresas españolas considera estar ya sufriendo, en mayor o menor medida, problemas de déficit de talento.

La digitalización marca el paso de estos años venideros y, en este contexto, el perfil profesional que buscan las empresas es claramente tecnológico, con experiencia internacional, polivalencia, adaptación al cambio, visión estratégica, capacidad analítica y grandes dotes de negociación y gestión.

¿Es importante el intraemprendimiento en las empresas? ¿Cómo puede fomentarse?

Lo más sorprendente del intraemprendimiento es que estas personas se sienten identificadas con la cultura corporativa y hacen suyos los objetivos de la empresa, en lugar de optar por abandonar la compañía y llevar a cabo su idea de forma independiente.

Son emprendedores, sin miedo a proponer, y a su vez son empleados comprometidos con la empresa. Son la base de la gestión y tienen una elevada carga de emprendimiento y liderazgo. Con ellos se gana en rendimiento y en productividad.





El intraemprendimiento es muy importante en las empresas, porque si no se fomenta, se estaría dejando escapar a un gran potencial para la misma. Por ello es necesario estimularlo con la potenciación de ideas creativas, reconocimiento del trabajo, realizando dinámicas de grupo, creación de un clima de confianza...

¿A qué nivel está España, con respecto a Europa, en materia de conciliación laboral/familiar?

El informe de Randstad de Employer Branding destaca que el 45% de los trabajadores en España sitúa a la conciliación como una de cinco razones más importantes a la hora de elegir una empresa en la que desarrollar su carrera laboral.

Además, el 10% de los ocupados afirma que el equilibrio entre vida personal y entorno laboral sería el factor decisivo para decantarse por una empresa.

Sin embargo es algo en lo que tenemos que seguir trabajando. España es uno de los países del mundo con menos libertad en el ámbito laboral.

Según datos del informe 2016 Index of Economic Freedom, de la Fundación Heritage, nuestro país se encuentra en el puesto número 126 de la clasificación mundial y en el 22 de la Unión Europea.

¿Qué entiende Randstad por conciliación laboral/familiar?

La conciliación personal exige disponer de un equilibrio con el ámbito laboral. El objetivo debe de ser favorecer la conciliación entre ambos entornos.

La flexibilidad horaria es una de las soluciones más eficientes a la hora de poder ofrecer un mejor equilibrio entre vida laboral y personal para los profesionales. Los profesionales necesitan distribuir su jornada laboral de una manera más adecuada que se adapte a su modo de vida.

EL INTRAEMPRENDIMIENTO ES MUY IMPORTANTE EN LAS EMPRESAS, PORQUE SI NO SE FOMENTA, SE ESTARÍA DEJANDO ESCAPAR A UN GRAN POTENCIAL PARA LA MISMA.

Muchos profesionales abogan por instaurar una jornada laboral intensiva. Sabemos que no se puede aplicar a todas las empresas pero ¿qué ventajas tiene?

La limitación de la actividad horaria de las empresas es negativa para la generación de empleo. Esta afirmación se sustenta sobre la experiencia del pasado: la liberalización de horarios comerciales ha generado nuevos puestos de trabajo y ha contribuido a aumentar la riqueza tanto de las compañías como de la sociedad.

Instaurar una jornada laboral intensiva no va unida a la flexibilidad. La solución no pasa, en ningún caso, por la limitación de las jornadas, sino por liberar un mercado laboral rígido, con opciones que aporten bienestar económico y social.

¿Se puede trabajar sin horarios en España centrándose exclusivamente en objetivos?

Actualmente, seis de cada diez empleados en España estarían dispuestos a realizar jornadas variables en función de la jornada o a realizar más horas a cambio de trabajar menos días semanalmente. Así como hay empleos donde no sería posible establecer esta modalidad de trabajo, muchas otras compañías serían más eficientes usando dicho sistema.

¿Qué aptitudes debe tener un director de RRHH?

Ante todo, un director de RRHH debe tener un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa. El departamento de RRHH debe tener claro las líneas de actuación de la misma para poder seleccionar, así, a los candidatos que reúnan las mejores características para poder aportar valor a la compañía. Entre otras aptitudes encontramos el liderazgo, el respeto, la gestión de equipos, dinamismo y la capacidad para encontrar talento.

¿Qué opinas de la formación continua? ¿Es obligación de las empresas formar a sus empleados para ganar productividad y competitividad?

La formación continua es totalmente necesaria y debería ser obligatoria.

Para poder adaptarse a las necesidades del mercado, las empresas deberían formar continuamente a sus trabajadores para que estos no se queden anquilosados ante los nuevos avances de la sociedad. De esta forma, se ayuda a los trabajadores a mejorar sus competencias o adquirir nuevas.

Hay que buscar modelos de formación que orienten a las empresas a ganar, a través de ésta, productividad y competitividad, y, como consecuencia, esto dé más empleabilidad a los trabajadores.

¿Qué consejo darías a aquellos profesionales de más de 45 años que se han quedado sin empleo?

La tasa de paro estructural en España ronda el 18%. Para poder reducir esta cifra, urge acometer medidas para reformar las políticas activas. Es imprescindible reforzar la empleabilidad de los trabajadores y parados, para evitar el enquistamiento en esta situación. En este sentido, las ETT son una buena respuesta, ofreciendo su experiencia en este nicho de mercado y permitiendo ser más eficientes a la hora de casar oferta y demanda de trabajo.

PARA PODER ADAPTARSE A LAS NECESIDADES DEL MERCADO, LAS EMPRESAS DEBERÍAN FORMAR CONTINUAMENTE A SUS TRABAJADORES PARA QUE ESTOS NO SE QUEDEN ANQUILOSADOS ANTE LOS NUEVOS AVANCES DE LA SOCIEDAD.

¿Cuáles son las habilidades más demandadas actualmente en los procesos de selección?

En primer lugar, los idiomas se han convertido en un elemento imprescindible. De hecho, el conocimiento de idiomas aumenta un 37% las posibilidades de encontrar empleo en los candidatos. Esta capacidad favorece la internacionalización en el seno de las empresas y el aumento de negocio transfronterizo.

Más allá de las competencias concretas que se requieren para cada puesto, relacionadas con especialización o formación académica, podemos extraer una serie de habilidades generales, algunas de ellas intangibles, que están cada vez más presentes en los procesos de selección.

En este sentido, las compañías buscan profesionales proactivos, que se muestren seguros de sí mismos, optimistas, creativos, resolutivos y con capacidad de trabajo en equipo. Para tener éxito en un entorno competitivo como es el actual, hay que ser un agente activo de cambio, tener iniciativa y ser capaz de hacer frente a la incertidumbre.

¿Cuáles son las profesiones con menos paro?

En general, todas aquellas relacionadas con STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics). Dentro de las ingenierías, electrónica, informática, telecomunicaciones, industrial y aeronáutica son las especialidades que cuentan con mejores salidas profesionales.

Más allá de estas, nos encontramos con una fuerte demanda de licenciados en Medicina, matemáticos, físicos y perfiles especializados en IT y Big Data.





EL CICLO DEL TALENTO IDENTIFICAR Y RETENER

EL 30% DE LOS NUEVOS EMPLEOS
ESTÁN RELACIONADOS
CON EL ENTORNO DIGITAL

En un entorno cada vez más globalizado y enormemente competitivo, el verdadero valor de las empresas lo constituyen sus propios trabajadores: es lo que se conoce como capital humano.

Asimismo, la transformación digital está tomando cada vez más fuerza, hasta convertirse en un proyecto estratégico básico en todo tipo de empresas. Por este motivo, debe tratarse de una iniciativa global y transversal a toda la organización, influyendo también en todas las fases de la gestión del talento.

Las nuevas estrategias de gestión del talento

Empujados por la transformación digital, son muchos los procesos innovadores que ya se están llevando a cabo en la gestión del talento, y que se afianzarán en los próximos años:

- **Uso de las redes sociales para la captación, desarrollo y retención del talento.**

En esta cuestión, el aspecto más novedoso será la implantación, a gran escala, de redes sociales corporativas que servirán para que los profesionales interactúen, mostrando, de manera eficaz y con mínimas limitaciones, sus habilidades y talento.

- **Aparición de nuevas estructuras organizativas** caracterizadas por ser menos piramidales y jerarquizadas, convirtiéndose en mucho más interrelacionadas y corporativas.

- **Incorporación del Big Data** (analítica de datos) en la toma de decisiones sobre el talento, lo que ofrecerá una perspectiva más global y dinámica, garantizando un mayor nivel de acierto.

- **Enfoque en las fortalezas.**

La idea es potenciar las mejores cualidades de los profesionales, en detrimento de tratar de mejorar, a toda costa, los aspectos en los que el trabajador tiene un nivel más bajo. Poner el foco en desarrollar las habilidades en las que un profesional está mejor preparado, en lugar de en sus áreas de mejora, implica invertir de forma diferente los recursos. En contrapartida, los resultados pueden ser excepcionales, pues permite la suma de las mejores habilidades individuales en un proyecto común.

- **El auto-conocimiento se convierte en el punto de partida.**

En clara relación con el punto anterior, la necesidad de poner el foco en las competencias más sólidas o fortalezas en lugar de en las debilidades, entronca con la idea de fomentar el auto-conocimiento de cada profesional. En general, hasta ahora las empresas apenas se han planteado qué es excepcional en cada profesional, algo que no se ha tenido en cuenta como factor determinante en la medición del desempeño profesional. A partir de ahora, ha llegado el momento de potenciar valores como el auto-conocimiento y la mirada hacia el interior, con el fin de mejorar los resultados profesionales.

- **Liderazgo emocional.**

Para poder gestionar de forma sobresaliente el talento, es necesario que el liderazgo sea emocional, con el fin de sacar lo mejor de cada trabajador y retenerlo en la empresa. El estilo

de liderazgo paternalista y autoritario no es adecuado para aquellas organizaciones que entienden el talento como un pieza básica en la maquinaria de sus procesos y servicios.

La evolución de la gestión del talento

En un contexto donde el 30% de los nuevos empleos están relacionados con el entorno digital, los procesos de selección más tradicionales y los estilos de formación y la potenciación de habilidades utilizados históricamente son cada vez menos válidos.

Estamos en una nueva era con diferentes reglas, donde prima la incorporación al mundo laboral de las nuevas generaciones, las cuales han crecido y se han formado en un entorno totalmente digital.

Esta nueva situación supone un gran reto para los departamentos de RRHH, que van a tener que introducir la digitalización en todos los procesos de identificación, selección y atracción de talento, siguiendo para ello unos modelos que aún no está del todo diseñados y, además, se encuentran en constante evolución.

Cómo reclutar talento en LinkedIn

Con su más de 300 millones de usuarios (un 60% de ellos en búsqueda activa de empleo o dispuestos a cambiar de empresa o empleo), así como su enorme prestigio y el enorme capital humano presente en sus millones de perfiles profesionales, LinkedIn es la plataforma que todo buen reclutador debe conocer a la perfección.

El principal problema de esta auténtica red profesional por excelencia viene derivado, precisamente, de su enorme éxito, lo que hace que todos, tantos reclutadores de personal como candidatos a ser seleccionados quieran estar en ella, generando una enorme competencia.

Los siguientes consejos pueden ayudar en la labor de seleccionar los mejores candidatos en LinkedIn:

a) Es importante que tu empresa destaque como marca de talento. Para ello es necesario: crear un perfil corporativo atractivo para los mejores candidatos y actualizarlo frecuentemente, participar en grupos de trabajo y debate y generar contenidos de calidad.

b) Utilizar titulares impactantes y que aporten información de valor, aprovechándose del propio formato de la red, que permite destacarlo con una tipología especial.

c) Potenciar la figura del reclutador, posicionándola como un experto en la búsqueda y detección de los mejores profesionales de su sector.

d) Monitorear resultados, utilizando para ello las propias estadísticas de LinkedIn.

Implicar a los propios empleados en la búsqueda de nuevos talentos, puesto que son los que poseen mejor información sobre las necesidades de la empresa y, además, el conocer de antemano los que serán sus posibles compañeros ayuda a mejorar el clima laboral.

Retener el talento con programas de incentivos y reconocimiento

Los programas de incentivos y reconocimiento diseñados con rigor consiguen retener al talento un 70% más, consiguen que los equipos logren ventas un 50% más altas y beneficios hasta un 27% superiores a la media de su sector.

Los regalos relacionados con la tecnología, el turismo y el ocio son los que nunca deberían faltar en un programa de incentivos. En cambio, los regalos relacionados con los niños –juguetes, productos como vigilabebés o ropa infantil–, son los menos motivadores, mientras que los relacionados con los deportes y el hogar también están entre los top 4, según un reciente estudio de Sodexo Beneficios e Incentivos.

Hombres y mujeres prefieren tabletas.

Entre los hombres, los regalos relacionados con la tecnología son los que aparecen en primer lugar, sobre todo tabletas y ordenadores. En tercer lugar, las videoconsolas para los más jóvenes, mientras que los hombres entre 25 y 54 años prefieren los móviles de última generación, y los mayores de 55 años material relacionado con la fotografía.

Las mujeres también eligen las tabletas como mejor incentivo tecnológico, aunque en segundo lugar prefieren los móviles o los libros electrónicos y ya en el tercer puesto optan por los ordenadores. Lo menos interesante a día de hoy dentro de la categoría tecnológica son las impresoras.

Escapadas cortas, también las preferidas de hombres y mujeres. Si se habla de turismo, tanto a hombres como a mujeres les motiva más una escapada corta que un paquete vacacional. Esta diferencia se acrecienta con la edad. Así, un 77,5% de las mujeres y un 76,9% de los hombres mayores de 55 años prefieren una escapada, frente a solo un 22,5% y un 33%, respectivamente, que prefiere unas vacaciones.

Experiencias y espectáculos para todos.

La oferta de ocio es una de las que más gusta, resultando más atractiva para las mujeres (97%) que para los hombres (93%). En ambos casos, son las entradas a espectáculos las favoritas, seguidas a bastante distancia por las ya famosas cajas de experiencias. Las suscripciones a revistas no resultan apenas interesantes ni para unos ni para otras.

Ropa deportiva, preferida por las mujeres. El deporte cobra más importancia cada día, lo que se refleja en el nuevo estudio. Los hombres, dentro de la categoría, dan prácticamente la misma importancia a todas las opciones, mientras que las mujeres prefieren la ropa y el calzado por encima de las bicicletas o el material deportivo.

El café sigue de moda. El pequeño electrodoméstico tipo cafetera es, con mucho, lo que más gusta de esta categoría, dejando muy atrás al gran electrodoméstico. Esto se debe a que en un programa de incentivos no suele haber muchos modelos distintos, lo que limita la elección de algo tan complejo como un frigorífico o una lavadora.

Ellas bolsos, ellos relojes. En el capítulo de complementos, destaca que entre los hombres tiene un gran éxito la oferta de relojes y entre las mujeres la de bolsos.

Entre FNAC y Decathlon está el juego. Las tarjetas monomarca no entran en el top 5 de los regalos más motivadores. Según Natalia Vicente, “son muy parecidas a dar regalo monetario y este tipo de incentivo está perdiendo cada día más fuerza”. Dentro de las tarjetas más solicitadas están FNAC y Decathlon, ambas relacionadas con ocio y deporte que, de por sí, son de las categorías preferidas.

Regalos infantiles al alza. Esta es la categoría que genera menor interés entre los usuarios, según la experta, quien observa un repunte tanto en hombres como en mujeres de entre 35 y 44 años.

CON ESTE NUEVO ESTUDIO SE LOGRA
POR PRIMERA VEZ TENER UN MAPA PRECISO
DE CUÁLES SON ESOS REGALOS A LOS QUE
ASPIRA UN EMPLEADO, COMO
RECONOCIMIENTO A UN TRABAJO BIEN HECHO Y
UNOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS CON RIGOR
Y EXCELENCIA.





PRIORIDADES DE LA NUEVA HOJA DE RUTA PARA RRHH

Andrés Ortega | Fundación Personas y Empresas
Great Place to Work

¿Objetivo 2020?

El año 2020 se ha convertido en una especie de fecha límite para los profesionales de RRHH. Quizás la cifra se preste a ello ya que evoca de alguna manera al supuesto vanguardismo que representa el concepto 2.0 y que en los últimos años se ha convertido también en un término demasiado recurrente para los profesionales del área.

Pero en muchas industrias y organizaciones creo que tomar como referencia el año 2020 es fijar un plazo demasiado largo. Las convulsiones de los mercados sufridas a principios de febrero de 2016 han hecho saltar de nuevo la voz de alarma ante otra posible gran depresión económica a escala mundial.

Más allá del alarmismo, lo que queda claro es que el acrónimo VUCA no debe tomarse a la ligera porque efectivamente la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad definen el contexto en el que se mueven las empresas y sus profesionales hoy en día.

Por lo tanto, no sé si el objetivo es el año 2020 o mañana mismo, cada vez hay más razones para definir -sin demora de ningún tipo- una nueva hoja de ruta en gestión de RRHH.

¿Para qué una nueva hoja de ruta?

En un contexto dominado por la ambigüedad; una complejidad in crescendo, la globalización y la ultra-conectividad, las empresas tienen que ser más flexibles, más ágiles, y aprovechar al máximo el conocimiento que precisan para revisar constantemente sus propuestas de valor.

Se necesita una nueva hoja de ruta en materia de gestión de RRHH con el fin de que las organizaciones y sus profesionales puedan responder al entorno y sus características con ciertas garantías de éxito. Estas son algunas áreas en las que RRHH debe poner el foco de forma inmediata.

Aprendizaje Social

En un escenario protagonizado por la economía del conocimiento, es vital acelerar la transformación de los procesos convencionales de gestión de la formación. El enfoque tradicional de detección de necesidades y la confección del plan de formación es insuficiente para dinamizar el acceso a un conocimiento cada vez más necesario.

Es determinante aprender de la comunidad y del entorno, tanto a nivel off-line como on-line. El área de RRHH debe combinar el proceso tradicional de gestión de la formación con un modelo más proactivo en el que adquiera un rol de diseñador de experiencias de aprendizaje para los profesionales. Estos, a su vez, deben entender que ahora su autonomía para adquirir conocimiento es imprescindible y tienen que abrirse a nuevos canales: foros y comunidades virtuales, blogs, think tanks y personas que posean el conocimiento que precisan.

Cultura Colaborativa

Los profesionales de RRHH deben ser quienes mejor entiendan la cultura de la colaboración y la cooperación.

La complejidad del entorno empresarial implica que es vital apoyarse en otros para desarrollar propuestas de valor que tengan en cuenta la multitud de factores que impactan en la organización. Por lo tanto, y aunque se ha instaurado como una tendencia, la generación de culturas colaborativas adquiere un papel fundamental para cualquier empresa que quiera enfrentarse con éxito a un entorno cada vez más complejo.

El área de RRHH debe liderar el proceso de transformación cultural que haga que la cultura de silos y departamentos estancos bascule hacia una cultura más aperturista.

La aplicación práctica de la tecnología social en forma de redes sociales corporativas y las posibilidades que estas ofrecen para el desarrollo de todo tipo de comunidades virtuales será uno de los aspectos en los que el área de RRHH tiene que focalizarse con urgencia.

Análítica de RRHH

Más conocida por su anglicismo, HR Analytics es la aplicación de la tecnología para el análisis de grandes cantidades de información (Big Data) que permitan reducir la inferencia en los procesos de decisión asociados a la gestión de personas. Una de las claves no será tanto el desarrollo de algoritmos por parte de las empresas de software, ya especializadas en el desarrollo de “Talent dashboards”, sino la adquisición y entrenamiento de competencias analíticas por parte de los profesionales del área de RRHH.

En otras palabras, la optimización de la analítica de RRHH precisa que quienes van a manejar esa información hayan desarrollado las competencias necesarias previamente.

Recursos Humanos debe potenciar sus habilidades en esta dirección, de otro modo difícilmente podrá optimizar el tsunami de información sobre sus profesionales con el que ya cuentan muchas organizaciones.

Diversidad (de género y generacional)

En un entorno global e hiperconectado la diversidad y su gestión es una ventaja competitiva. Gestionar la diversidad es ante todo un proceso de apertura mental por parte de la organización y sus líderes.

La diversidad se empieza a gestionar cuando se entiende que lo diverso (y lo divergente) es enriquecedor y genera valor; porque en un mundo cada vez más complejo contar con departamentos, equipos y organizaciones homogéneas significa no desarrollar la ventaja competitiva que supone potenciar la diversidad a lo largo y ancho de la organización.

EL MESTIZAJE DEL TALENTO SERÁ UNA DE LAS MAYORES EXPRESIONES DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN CUALQUIER EMPRESA.

Son muchos los procesos en los que RRHH debe trabajar para potenciar y fomentar esa diversidad: desde los procesos de incorporación de talento y de desarrollo del mismo, haciéndolos más inclusivos y menos cerrados, pasando por el diseño de equipos de trabajo heterogéneos y potenciando la integración de talento en posesión de profesionales independientes (know-mads y freelance) con el talento interno de la organización y, por supuesto gestionando la diversidad generacional dentro de la empresa donde “baby boomers”, “Xers” y “millennials” convivirán en paralelo durante unos cuantos años. El mestizaje del talento será una de las mayores expresiones de la gestión de la diversidad en cualquier empresa.

Gestión del compromiso

La función de RRHH no puede correr el riesgo de convertir la gestión del compromiso en algo banal y sin importancia; para ello, debe hacer un esfuerzo importante por entenderla desde nuevos enfoques y perspectivas.

Quizás sea el momento de entender que potenciar el autoconocimiento y dar la opción de elegir qué hacer con libertad es uno de los mecanismos más sencillos y a la vez más potentes para generar el compromiso en clave de apertura.



Los profesionales de RRHH debemos gestionar el compromiso potenciando la experiencia individual del empleado. Por lo tanto, personalizar la experiencia individual de cada empleado dentro de la organización, ofrecerle planes customizados a sus necesidades profesionales y personales y hacer que los managers sean la cadena de transmisión fundamental de este enfoque debe ser una prioridad para RRHH en su nueva hoja de ruta.

Nuevos modelos organizativos

Conseguir que una empresa sea más ágil y dinámica requiere trabajar sobre la estructura organizativa. Los modelos, aunque mayoritariamente instaurados en muchas empresas, son demasiado verticales y excesivamente burocráticos en cuanto al proceso de toma de decisiones.

Un hecho no necesariamente negativo cuando se contaba con tiempo suficiente para tomar una decisión relevante, pero en la actualidad el tiempo es efímero por la velocidad a la que se suceden los acontecimientos. Esa es la razón por la que las empresas deben ser más rápidas en sus procesos de toma de decisión y más ágiles en la implantación de los cambios asociados.

El área de RRHH tiene que contribuir a fomentar el dinamismo de la empresa y, para ello, es necesario que plantee nuevos modelos organizativos cuando sea posible: empresas-proyecto o estructuras organizativas en red deben integrarse progresivamente en el marco de las estructuras organizativas habituales.

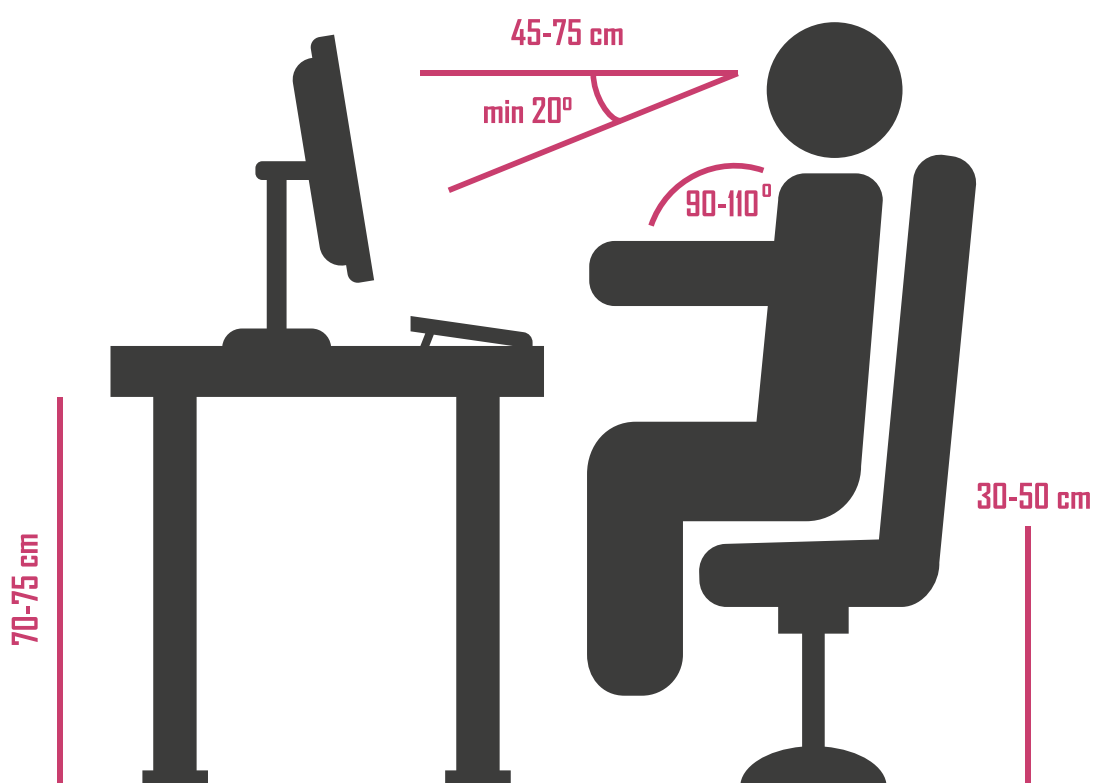
La arquitectura y diseño de estructuras más flexibles, así como la adaptación de los procesos donde fluye la información mediante evaluación del desempeño, fijación de objetivos, etc. deben ser otro de los grandes caballos de batalla de los profesionales de RRHH.

Nuevas competencias & nuevo liderazgo

Aunque todas estas prioridades son relevantes, probablemente la necesidad de construir y consolidar un nuevo set de competencias que dé lugar a un nuevo modelo de liderazgo sea una de las principales prioridades para el área de RRHH; ya que, contar con el modelo de liderazgo adecuado y este a su vez con las competencias necesarias puede ser el punto de partida para impulsar con firmeza el resto de prioridades en esta nueva hoja de ruta.

El área de RRHH debe trabajar con urgencia en el desarrollo de nuevos modelos de competencias donde la curación de contenidos, la resiliencia, el aprendizaje en beta permanente o la capacidad de colaborar en red serán los nuevos comportamientos que sustentarán un nuevo modelo de liderazgo.

Por lo tanto, a la vista de las nuevas áreas de actuación, el principal rol que debe desempeñar con rapidez el área de RRHH es el de agente de cambio, en primer lugar liderando su propia transformación, adquiriendo nuevas competencias e interpretando a la perfección la cartografía que supone el nuevo entorno, porque solo de esa manera será capaz de dirigir el timón en esa nueva ruta hacia la que cualquier organización debe fijar el rumbo.



ESTOS CONSEJOS SIRVEN TANTO PARA EL USO DE ORDENADORES DE SOBREMESA COMO PARA PORTÁTILES, AUNQUE CON ÉSTOS ÚLTIMOS TENDREMOS QUE AGUDIZAR UN POCO EL INGENIO O UTILIZAR ELEMENTOS EXTRA (TECLADO O RATÓN ADICIONALES, ELEMENTOS DE SUJECIÓN PARA LA PANTALLA, ETC.)



12 CONSEJOS PARA UNA POSTURA SALUDABLE FRENTE AL ORDENADOR

- 1.- La pantalla del ordenador debe estar a la altura de nuestros ojos y frente a ellos.** Girar el cuello para mirar la pantalla constantemente es una de los errores posturales más frecuentes y que, a la larga, pueden ser más perjudiciales.
- 2.- La distancia ideal entre la pantalla del ordenador y nosotros es de 40 centímetros.**
- 3.- Deberemos buscar una posición en la que no se produzcan reflejos en la pantalla.**
- 4.- Para descansar la vista hay que apartar la mirada de la pantalla y mirar alternativamente hacia puntos concretos que estén lejos y cerca.**
- 5.- No es bueno trabajar solamente con la luz de la pantalla.** Lo ideal es disponer de una buena luz cenital (procedente de arriba).
- 6.- Apoya los pies en el suelo, no dejes que cuelguen.** Lo ideal es que las piernas formen con el suelo un ángulo de 90° o que las rodillas estén ligeramente por encima de nuestras caderas. Si nuestra silla no es regulable en altura podemos utilizar un reposapiés para conseguirlo.
- 7.- No cruces las piernas ni te sientes sobre ellas.** Si te cuesta evitar cruzarlas, alternalas.
- 8.- Los brazos deben estar en un ángulo de 90 grados y los hombros relajados.**
- 9.- Al escribir y utilizar el ratón los antebrazos deben estar apoyados.** Hay que evitar tenerlos flotando o que las muñecas se doblen excesivamente.
- 10.- El ratón y el teclado deben estar situados a la misma altura en la mesa de trabajo.**
- 11.- La espalda debe estar bien sostenida, sobre todo en la zona de las lumbares.** Utiliza todo el respaldo de la silla o sítete de cojines o refuerzos lumbares.
- 12.- Es recomendable cambiar de postura a menudo y realizar estiramientos o movimientos que destensen las cervicales, muñecas y espalda.** Por ejemplo, puedes hacer movimientos circulares de cuello y muñecas o estirar los brazos entrelazados para destensar los hombros y estirar la espalda.



UNA MEJOR GESTIÓN DE LOS GASTOS DE REPRESENTACIÓN

LAS TARJETAS DE EMPRESA,
DE DÉBITO O CRÉDITO,
PERMITEN HACER PAGOS
DE FORMA TRANSPARENTE CON CARGO
A LA CUENTA CORRIENTE CORPORATIVA,
E INCLUSO EXTRAER EFECTIVO
EN SITUACIÓN DE NECESIDAD
O URGENCIA

En un mundo tan competitivo como el actual, caracterizado por su globalización, reforzar la imagen corporativa de nuestra empresa y de los profesionales que la integran es clave para asegurar el futuro del negocio. Este tipo de acciones de relaciones públicas y corporativas son una inversión que genera valor de marca y sirve para ganar y fidelizar clientes.

Los gastos de representación de profesionales, administradores o altos cargos de la empresa son uno de los instrumentos para mejorar la imagen de las empresas ante clientes, proveedores e incluso entes públicos. Por lo general, entre dichos gastos se incluyen los derivados de estancias en hoteles para los clientes,

almuerzos o cenas con ellos, o asistencia a eventos artísticos, deportivos o culturales con proveedores.

No hay que confundirlos con otra categoría de gastos, como son los gastos de viaje corporativos que financian desplazamiento, manutención y alojamiento durante los mismos, y que tienen una naturaleza diferente.

Volviendo a la gestión de los gastos de representación, y además de sus ventajas objetivas, es necesaria una gestión y control exhaustivos para ahorrar costes y evitar sobresaltos en la contabilidad de la empresa.

TAMBIÉN SEÑALAN LA COMODIDAD QUE SUPONE SU USO, SU ACEPTACIÓN UNIVERSAL, LA COMPROBACIÓN DE MOVIMIENTOS EN TIEMPO REAL, E INCLUSO LA POSIBILIDAD DE LIMITAR LOS TIPOS DE COMERCIO EN LOS QUE PUEDE USARSE.

Una excelente herramienta que coadyuva a lograr este adecuado control son las tarjetas de empresa, de débito o crédito, con las que hacer pagos de forma transparente con cargo a la cuenta corriente corporativa, e incluso extraer efectivo en situación de necesidad o urgencia.

Es importante hacer hincapié en este último aspecto -extracción de efectivo en caso de necesidad o urgencia, aunque también se podría mencionar la desaconsejable costumbre de adelantar dinero de caja- porque el efectivo es por definición opaco e intrazable, y su uso habitual para pagar gastos de representación podría ocasionar problemas importantes.

Las tarjetas de empresa, en cambio, permiten hacer pagos de forma transparente porque reflejan movimientos trazables. Con ellas es posible justificar en todo momento las operaciones que empleados y directivos realizan.

En otras palabras, **sabemos quién ha hecho el pago, cuánto y dónde lo ha hecho, y con qué cliente o proveedor.** Y lo más importante: con qué fin, para saber si la acción determinada se enmarca en los objetivos globales de la empresa.

La opinión de numerosos pequeños y medianos empresarios corrobora estos asertos. Muchos de ellos destacan que **el uso de tarjetas de empresa por parte de empleados y directivos para realizar pagos de representación les ayuda a controlar mejor la contabilidad**, centralizándolos e incluso cargándolos al mes siguiente, y sin necesidad de utilizar dinero en efectivo, caracterizado como hemos dicho por su opacidad.

También señalan la comodidad que supone su uso, su aceptación universal, la comprobación de movimientos en tiempo real, e incluso la posibilidad de limitar los tipos de comercio en los que puede usarse.

Las tarjetas de empresa no son solo más convenientes que otros medios de pago para propietarios de pymes. También lo son para los empleados. Con ellas se puede evitar que éstos adelanten dinero de su propio bolsillo o tengan que solicitar dinero de caja.

Además, ¿quién no ha perdido alguna vez un ticket, una moneda o un billete?

Para exprimir al máximo el potencial de control de las tarjetas de empresa, y que en definitiva los gastos de representación de los empleados vayan en línea con los objetivos de relaciones públicas/corporativas que se quieren conseguir, hay varios pasos aconsejables:

Decidir quién tendrá tarjeta

El primer paso para convertir la tarjeta en una verdadera herramienta de control es decidir quién puede tener una tarjeta de empresa, en función de factores como la responsabilidad o la relación con proveedores y clientes.

Política de buenas prácticas

Para asegurar un uso adecuado de las tarjetas de empresa, sería conveniente establecer una política de buenas prácticas que refleje límites al tipo, cantidad y frecuencia de transacciones. Es imprescindible poner estas reglas por escrito y hacer que cada uno de los usuarios o potenciales usuarios las lean y las comprendan.

Establecer límites

Por último, y no por ello menos importante, toda pequeña y mediana empresa debería tener una política clara de gasto global. Una tarjeta de empresa permite la posibilidad de habilitarla solo para su uso hasta una determinada cantidad -por ejemplo, 100 euros por transacción-; en determinados establecimientos -solo en restaurantes y nunca en centros comerciales-; a la hora habitual de desayunos o almuerzos -de 8.30 a 10.00 horas y de 13.30 a 16.00 horas-; y solo de lunes a viernes.

LAS TARJETAS DE EMPRESA NO SON SOLO MÁS CONVENIENTES QUE OTROS MEDIOS DE PAGO PARA PROPIETARIOS DE PYMES. TAMBIÉN LO SON PARA LOS EMPLEADOS.

Para más información: www.visaeurope.es





PERFILES + DEMANDADOS 2017

Ingeniería

- Ingenieros de ventas
- Ingenieros de automatización
- Ingenieros robóticos con conocimientos en mecatrónica
- Ingenieros expertos en calidad
- Ingenieros de producción y de procesos

IT

- Desarrolladores
- Analistas Java y .Net
- Arquitectos Cloud
- Desarrollo de apps móviles
- Perfiles SAP
- Perfiles de Big Data

Banca y finanzas

- Analistas de riesgos con conocimiento en Big Data
- Controller financiero

RRHH

- HR Business Partners
- Directores corporativos de RRHH

Sales & marketing

- Brand Managers
- Key Account Managers
- Marketing Managers
- Export Area Managers

Sanidad

- Médicos en posiciones de MSLs
- Medical Advisors
- Medical Managers
- Responsables de Market Access
- Nacional y Regional
- Health Economics Specialists

Retail

- Retail Managers
- Store Managers
- Visual merchandisers
- Customer experience
- Managers
- Business analysts





INTERIM MANAGEMENT

CÓMO GESTIONAR CON ÉXITO LOS PROCESOS DE CAMBIO EN LAS PYMES

Alfonso de Benito Secades | Presidente del Instituto Iberoamericano de Interim Management

SE TRATA DE UNA SOLUCIÓN RÁPIDA,
FLEXIBLE Y TEMPORAL, SIMILAR
A UN OUTSOURCING DE GESTIÓN.
TAMBIÉN SE DENOMINA MAAS
(MANAGEMENT AS A SERVICE)

Cada vez con mayor frecuencia, las empresas de todos los tamaños, incluidas las PYMES, pasan por fases críticas que representan momentos claves en su desarrollo. Hablamos de la diversificación de su oferta de productos y servicios, de la expansión internacional, de la compra o fusión con otra empresa, de un cambio de estrategia u organización, de la adaptación a nuevas exigencias del mercado, de una reducción de costes o de una reestructuración para mejorar la eficiencia y los resultados, así como la profesionalización o el natural cambio generacional en una empresa familiar.

Tradicionalmente, las soluciones para gestionar estas situaciones han sido la contratación de ejecutivos permanentes, o la consultoría, pero estas soluciones no siempre han sido todo lo eficaces que se precisaba.

El Interim Management apareció hace ya 40 años en Reino Unido, EEUU y Holanda como una herramienta de gestión. En los últimos años se ha desarrollado en países como Francia y Alemania. En el Reino Unido y Holanda se emplea ya habitualmente en el sector público, y en la práctica totalidad del sector privado.



¿Cómo definimos hoy el Interim Management?

- Es una herramienta operacional, ejecutiva, enfocada a liderar y gestionar situaciones no recurrentes, por ejemplo, proyectos críticos, situaciones de cambio y oportunidades de negocio, reduciendo el riesgo y acelerando la consecución de los objetivos.
- Los ejecutivos interinos o interim managers, son candidatos con sobre-cualificación y amplia experiencia en proyectos de transformación para posiciones de: Dirección General, Dirección de Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas, tecnología y sistemas, etc.
- El Interim Management es una solución rápida, flexible y temporal, similar a un outsourcing de gestión, también se denomina MaaS (Management as a Service).
- Tanto la empresa de Interim Management, como el ejecutivo interino, se implican con el éxito del proyecto del cliente.
- Aunque no es un empleado, durante el proyecto de transformación, el directivo trabaja alineado con los intereses de la compañía y totalmente cohesionado con el resto de Directivos, lo que le diferencia de un profesional de una empresa externa de consultoría.

Este servicio se sitúa entre la búsqueda de ejecutivos (cazatalentos) y la consultoría operacional, pero tiene diferencias fundamentales con ellos.

Diferencias Interim Management y búsqueda de directivos (Head Hunting).

Las principales diferencias se refieren al tipo de candidatos seleccionados, a la rapidez del proceso, a la flexibilidad del servicio, y al enfoque respecto al proyecto. **VER TABLA 1**

Diferencias entre Interim Management y consultoría.

El valor añadido y el coste total de los servicios ofrecidos por los ejecutivos interinos, difieren significativamente de los de una consultora. **VER TABLA 2**

ESTE SERVICIO SE SITÚA ENTRE LA BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS (CAZATALENTOS) Y LA CONSULTORÍA OPERACIONAL, PERO TIENE DIFERENCIAS FUNDAMENTALES CON ELLOS.

Rapidez, flexibilidad y experiencia para reducir riesgos.

En muchas ocasiones las empresas necesitan rapidez, el tiempo es crítico. **En cuanto a la rapidez del proceso, podemos decir que, en un plazo de algunos días, o como máximo de dos semanas desde que se plantea la necesidad, el directivo está ya trabajando en la compañía.** Esto viene del hecho de que se trata de profesionales freelance, que trabajan como autónomos y por proyectos, por lo que no tienen que “despedirse” de ninguna empresa.

También se requiere cada vez más flexibilidad, es decir, contar solamente con los recursos realmente necesarios en cada momento, variabilizar los costes al máximo. Las empresas que pueden necesitar un directivo para lograr unos objetivos determinados, no pueden permitirse tener ocioso su talento cuando acaba el proyecto. **El Interim Management permite esta flexibilidad**, ya que el directivo Interim Manager sabe que al acabar el proyecto deberá buscar otro fuera de la compañía, si ésta no le necesita para alguna otra área o proyecto.

Otro elemento a tener en cuenta, es que las empresas, en sus proyectos clave, no pueden utilizar el sistema prueba-error; tienen que acertar a la primera. Para ello necesitan gestores experimentados, seniors que hayan gestionado proyectos similares, que aseguren los resultados y reduzcan los riesgos.

Es importante también, tener en cuenta que el Interim Manager está alineado al 100% con los objetivos del proyecto, y nunca tendrá su propia agenda. Puede dar una valoración honesta sobre el futuro del proyecto.

Situaciones en las que el Interim Management aporta valor.

Los siguientes procesos de cambio y transformación de una compañía, son algunos en los que la intervención de un ejecutivo interino puede añadir valor:

- **Expansión internacional:** cuando faltan recursos propios con la necesaria experiencia local, por ejemplo, en los países BRIC (Brasil, Rusia, India, China). El Interim Management proporciona flexibilidad para adaptarse a un proyecto cuyo desarrollo es imprevisible.
- **Reestructuración y reorganización:** si es necesario llevarlo a cabo rápidamente, hace falta una experiencia previa demostrada.
- **PYMES:** para disponer de los mejores talentos sin arruinarse.

TABLA 1	Tiempo y proceso para cubrir el puesto	El servicio se usa preferentemente para	Base de candidatos	Flexibilidad Rapidez
Búsqueda de Directivos (Head Hunting).	4 a 6 meses, incluso más, necesarias 3 - 4 entrevistas enfoque al puesto.	Seleccionar directivos con recorrido (4 a 6 años) que inicialmente estarán “estresados” por el puesto.	Selección entre miles, incluyendo profesionales trabajando y sin ocupación.	Negociación con el candidato enfocada a la permanencia en la empresa, garantías por parte del cliente.
Interim Management.	1 semana, o menos. 2 entrevistas, normalmente suficientes, enfoque a los objetivos del proyecto, no al puesto.	Seleccionar candidatos sobre-cualificados para una misión de 6 a 18 meses.	Un grupo totalmente diferente: unos cientos de especialistas que no buscan un trabajo permanente.	Adaptación a la duración y necesidades del proyecto de transformación.

TABLA 2	Capacidades Objetivos	Coste	Rapidez de respuesta	Recursos implicados
Consultoría.	Análisis del sector y la posición competitiva de la compañía, estrategias alternativas para la mejora o el cambio.	Las tarifas de un partner o consultor senior se sitúan por encima de 2.000 €/d.	Proceso multi-etapa con diferentes responsables que ralentizan el proceso de cambio.	Consultor senior con un equipo de juniors, transmiten conocimientos de consultoría al equipo del cliente.
Interim Management.	Implementación de una estrategia acordada previamente, planificación y ejecución liderando al resto del equipo	Un ejecutivo interino senior con 20 años o más de experiencia cuesta normalmente muy por debajo de ese coste.	Análisis e implementación en una sola, mano, logrando la aceleración del proceso.	El ejecutivo interino lleva a cabo la misión y actúa como coach/ desarrollador de su equipo, si es necesario.



Muchas veces es difícil atraer un directivo de buen nivel para un proyecto de unos meses, en una ciudad lejos de una gran capital. El Interim Manager enfoca estos proyectos con vocación de temporalidad, por lo que normalmente no tiene ningún inconveniente en desplazarse al lugar adecuado, aunque el proyecto sea de menor entidad que sus responsabilidades anteriores.

- **Fusiones y Adquisiciones (M&A):** integrar y transformar exige, temporalmente, perfiles que lo hayan hecho previamente con éxito. También es habitual gestionar como un proyecto, las sinergias que se buscan en un proceso de fusión o adquisición empresarial.

- **Private Equity:** muchas operaciones asociadas a la toma de participación, como due-diligence, gestión del cambio, desinversiones y ventas, necesitan profesionales especializados en la gestión del cambio.

- **Empresas familiares:** el cambio generacional puede necesitar un refuerzo externo en modo Interim Management, de tal forma que todos los implicados saben que no se quedará, sino que tiene un plan de entrada y salida.

- **El sector público:** el Interim Manager desarrolla un papel vital en un sector donde el objetivo es ofrecer un mejor y más eficiente servicio público, optimizando la forma en que operan los sistemas y organizaciones. En muchos países de Europa, se usan en Ayuntamientos, empresas de capital público, etc.

Conclusiones.

Hay multitud de ocasiones en las que utilizar el Interim Management es la mejor solución. En España, este servicio innovador y poco conocido se ofrece por parte de unas cuantas compañías con una experiencia acumulada de cerca de 10.000 misiones en todos los sectores (aproximadamente, 1.000 en España).

Estos proyectos han ayudado a empresas grandes (incluyendo a empresas del IBEX) así como a otras medianas y más pequeñas a transformarse, conseguir mejores resultados, crecer.

Se prevé el desarrollo del servicio por la creciente demanda de profesionales con conocimiento y flexibilidad para aplicar con garantías y rapidez los procesos de transformación, existiendo por otra parte una oferta muy amplia de ejecutivos experimentados dispuestos a llevarlos a cabo.

Javier Iriondo

Los 10 pasos hacia tu cima personal

El método práctico de
Donde tus sueños te lleven

zenith



INSTITUTO IBEROAMERICANO DE INTERIM MANAGEMENT

NACE CON LA INTENCIÓN
DE AUNAR FUERZAS EN TORNO
A UN OBJETIVO COMÚN,
HACER DEL INTERIM MANAGEMENT
UNA POTENTE HERRAMIENTA
PARA LOS PROFESIONALES,
DIRECTIVOS Y EMPRESARIOS.



Instituto
Iberoamericano
de Interim Management

SE TRATA DE INTEGRAR AMPLIOS COLECTIVOS DEL ECOSISTEMA ECONÓMICO: PROFESIONALES, FREELANCES, CONSULTORES, DIRECTIVOS, EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE INTERIM MANAGEMENT Y EMPRESAS USUARIAS DE INTERIM MANAGERS.

En octubre de 2016, un grupo de profesionales vinculados con el ámbito directivo, y algunas de las empresas de Interim Management más importantes de Europa con sede en España, han constituido la asociación Instituto Iberoamericano de Interim Management que sus tres primeros meses de vida, ya contaba con cerca de 100 profesionales y empresarios asociados.

La organización nace con la intención de aunar fuerzas en torno a un objetivo común, hacer del Interim Management una potente herramienta para los profesionales, directivos y empresarios que crean en ella como un valioso instrumento para las empresas y, por lo tanto, para la sociedad.

Se trata de integrar amplios colectivos del ecosistema económico: profesionales, freelances, consultores, directivos, empresas prestadoras de servicios de Interim Management y empresas usuarias de Interim Managers.

Según sus fundadores, uno de los objetivos prioritarios es liderar la promoción e implantación del Interim Management en España, Portugal e Iberoamérica, contribuyendo activamente a su desarrollo como herramienta de competitividad para las empresas.

También consideran importante **ser el eje vertebrador en torno al cual edificar un marco de cooperación necesario entre el sector público y el privado**, orientado hacia una esta nueva forma de concebir los servicios profesionales. Para lograrlo, era imprescindible estructurar un proyecto asociativo sólido que abordase de forma ordenada el fomento del Interim Management a nivel Iberoamericano, y así lo han hecho.

Es sobradamente conocida por los especialistas en outplacement la situación en la que se encuentran miles de directivos con experiencia y alto nivel de cualificación, víctimas de los procesos de reconversión de los últimos 10 años.

A través de la formación y de la adaptación de estos profesionales a las nuevas fórmulas de contratación de servicios, desde el Instituto Iberoamericano de Interim Management pretenden que esos profesionales puedan continuar aportando valor, transformándose en Interim managers.

Por otra parte, desde esta asociación proponen el Interim Management o dirección de transición, como **una forma de contratar servicios directivos que incide directamente en la competitividad de las organizaciones**, tanto del sector público, como del privado.

Prueba de ello es la gran aceptación de esta modalidad de servicios en países como los Estados Unidos de América, el Reino Unido y los países europeos con las economías más avanzadas, destacando el caso de Holanda, donde el Interim Management tiene una notable presencia.

El Interim Management representa una nueva forma de prestación de servicios que **permite aumentar la vida profesional**, debido al dinamismo, motivación y eficiencia inherentes a los interim managers, alineándolos con los nuevos modelos de gestión empresarial.

En la actualidad, el Instituto Iberoamericano de Interim Management está perfilando su plan estratégico 2017 - 2020, tomando como ejes prioritarios: la divulgación; la formación en habilidades directivas; el asesoramiento, la investigación y difusión de las mejores prácticas; el apoyo y la salvaguarda de los intereses generales de las empresas y profesionales de Interim Management ante las administraciones públicas; las relaciones internacionales con asociaciones, organismos, instituciones, escuelas y Fundaciones, y el networking, actividad que el Instituto Iberoamericano de Interim Management potenciará a través de la celebración de eventos en diferentes formatos, con los que propiciará el encuentro entre empresas y profesionales, vinculados o no con el Interim Management.

EL INTERIM MANAGEMENT REPRESENTA UNA NUEVA FORMA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS QUE PERMITE AUMENTAR LA VIDA PROFESIONAL, DEBIDO AL DINAMISMO, MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA INHERENTES A LOS INTERIM MANAGERS, ALINEÁNDOLOS CON LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.

Quienes quieran adherirse a esta innovadora y necesaria iniciativa, podrán participar en el foro de referencia sobre Interim Management a nivel Iberoamericano, participando en su fomento junto a profesionales y empresarios de referencia en la prestación de servicios directivos, aumentando así sus oportunidades laborales y empresariales.



Llama la atención en esta asociación el enfoque sumamente profesional que le están dando a su estructura organizativa. Los miembros de su junta directiva han creado una potente estructura capaz de satisfacer las más exigentes expectativas de sus socios.

Cuenta para ello con responsables en las siguientes áreas: Desarrollo corporativo, con **Ricardo Bové** al frente; Formación, dirigida por **Dirk Kremer**; Operaciones, cuyo responsable es **Emilio del Prado**; y Dirección de comunicación y Relaciones institucionales, dirigida por **Tomás González**.

Todos ellos son profesionales y empresarios con una gran experiencia que, junto a su presidente, **Alfonso de Benito**, y el resto de miembros de la junta directiva y equipo gestor, asumen el reto de trasladar a la sociedad la importancia del Interim Management como factor de competitividad empresarial e institucional, y elemento dinamizador de la economía.

Desde su Dirección de desarrollo corporativo se coordina una dinámica red de directores territoriales y delegados de zona, sumamente motivados para alcanzar los objetivos de esta ambiciosa asociación que, sin duda, dará mucho que hablar a lo largo del año 2017.

El espíritu del Instituto Iberoamericano de Interim Management se resume con una frase de su Presidente, **Alfonso de Benito**:

"ASUMIMOS LA PROMOCIÓN Y DINAMIZACIÓN DEL INTERIM MANAGEMENT, COMO UNA FUNCIÓN SOCIAL DE NUESTRA INSTITUCIÓN, Y UNA OBLIGACIÓN HACIA NUESTROS SOCIOS".

Más información: www.institutoinerim.org.

AUTOGRAPH COLLECTION® HOTELS

Descubre una colección de hoteles únicos

Espacios históricos singulares e irrepetibles en los que se ofrece el servicio exclusivo más personalizado. Encuéntralos en los entornos más privilegiados de Madrid, Santiago y Granada.



SANTO MAURO HOTEL



PALACIO DEL RETIRO HOTEL



PALACIO DEL CARMEN HOTEL



PALACIO DE SANTA PAULA HOTEL



hotelacsantomauro.com



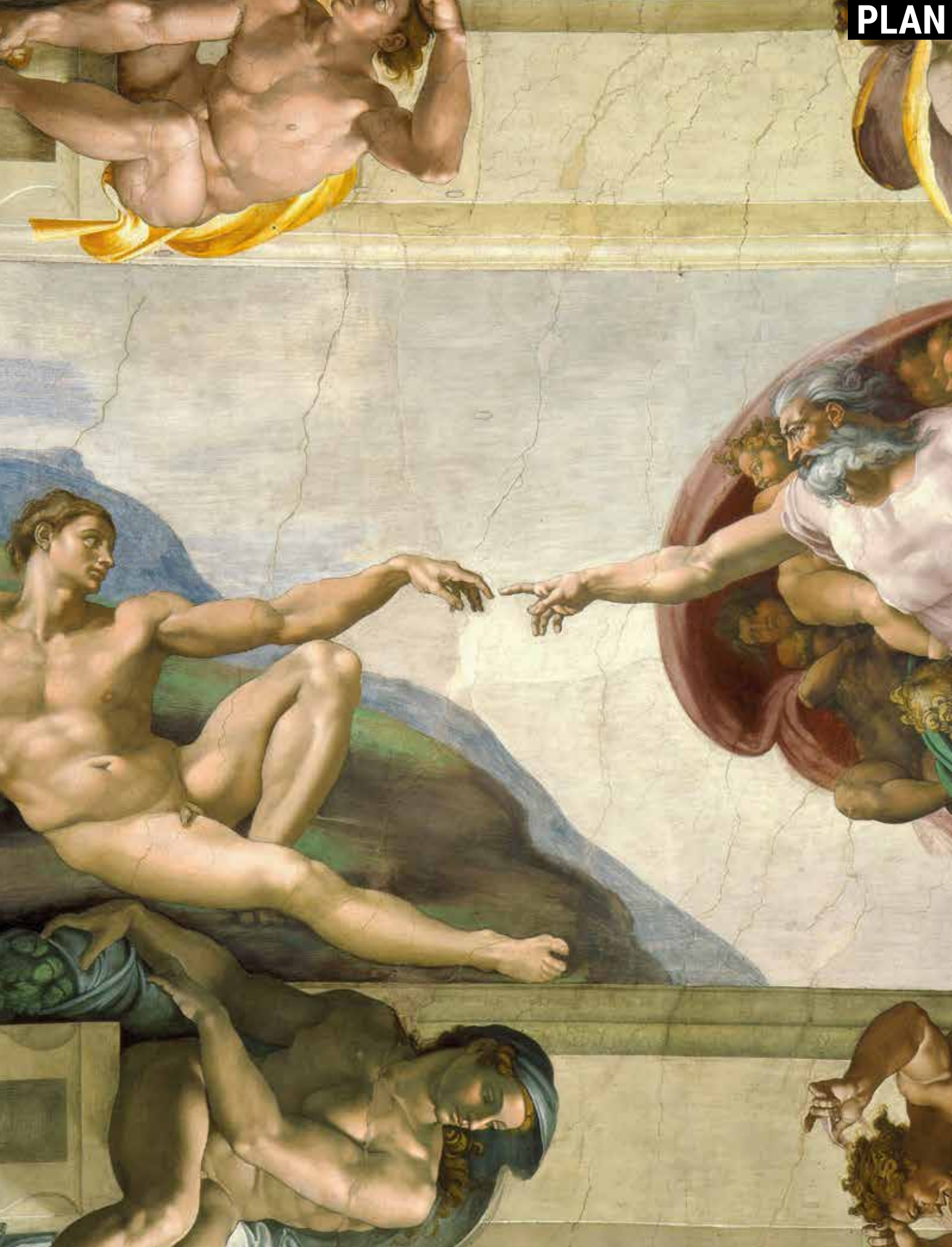
hotelacpalaciodelcarmen.com



hotelacpalaciodelretiro.com



hotelacpalaciodesantapaula.com





CONOCIMIENTO Y HUMANISMO: LAS VERDADERAS PALANCAS DEL CAMBIO

WATCH & ACT | be smart, being human

LA CUERDA DEL LÍDER

¿Tenemos pautas de comportamiento que identifican los cambios y transformaciones en nuestros entornos de actuación y cómo los líderes toman la batuta del devenir?

No es ningún descubrimiento poner encima de la mesa la enorme relevancia que damos a los múltiples momentos de transformación que nos transmiten los gurús a través de los medios. Son quizás estos, los que marcan uno de los puntos de inflexión de la valoración de los cambios.

Actualmente, los visionarios, muchos de ellos alejados de las acciones sociales y empresariales, encumbrados por cadenas de televisión, de radio, de revistas especializadas, redes sociales, etc., **son convertidos en personas seguidas, admiradas y con un poder e influencia muy superiores a su relevancia intelectual real.**

Pero nosotros, para no relativizar la importancia de los cambios, nos vamos a centrar en tres grandes momentos de transformación social, económica y de gobernanza y veremos sus puntos clave, detonantes de los cambios, cómo fueron combatidos y los relacionaremos con los cambios que vivimos en la actualidad:

- **El paso del Medievo al Renacimiento.**
- **El paso de los Absolutismos a las primeras Democracias.**
- **El paso de la gestión de bloques a la inexperiencia de la gestión de la Globalización.**

Cada gran momento tuvo sus líderes. Pero **¿son tan diferentes los líderes de la Digitalización que los del Renacimiento?** En este whitepaper trabajamos esta reflexión para vislumbrar **“La Cuerda del Líder”**, esperamos sea de su agrado.

Paso 1. El Hombre se acerca a Dios de nuevo

Dios ha llegado a ser un azote para los Hombres. Es un Dios al que hemos extremado, o se está con Él o contra Él. Sólo siguiendo lo que sus representantes dictan el Hombre se puede salvar; es más, este “seguimiento” sólo puede ser válido si está validado por estos representantes, es decir, no hay un juicio propio, un dictamen propio.

Los Hombres son siervos, el concepto de “ciudadano” que en Roma cobró fuerza, se desvaneció al asociar la supervivencia a la pertenencia a los bandos (feudos), y en donde sus señores, llegaron a tomar al Hombre al que protegían como parte de sus propiedades.

Los señores feudales pierden poder si no asumen que éste debe conformarse en la asociación y, en muchos casos dependencia, pérdida de autonomía y status. El conocimiento reside en la Iglesia. Es el clero, a través de sus Universidades y Órdenes, quien detenta la gestión del conocimiento, su transmisión e interpretación.

El arte es una prolongación del poder, pero va más allá. Su libertad se muestra en sus obras, aunque de forma sutil, ocultada inteligentemente. Pero este salto entre valentía, osadía, displicencia y juego (léase El Misterio de las Catedrales de Fulcanelli), obra como abono en campo fértil, que más pronto que tarde, será el brote verde del Nuevo Hombre que el Renacimiento hace aflorar.

El Bajo Medioevo apunta un paso del pesimismo al optimismo, de la oscuridad a la luz, de la dependencia a la autonomía, aunque todo sea a ritmos diferentes y con intensidades diferentes. Pero sin duda, aparecen empresas que abordan retos ilusionantes que no se basan en guerras o devastación, al menos en su origen, como son la Ruta de la Seda de la familia Polo en Venecia o la Ruta de las Indias que los Reyes Católicos españoles, con el pilotaje de la idea sublime de Colón, abren, dando origen a flujos comerciales organizados nunca vistos y mestizajes enamorados nunca imaginados.

España, aporta, otro cambio importante, se pasa de La Celestina de Rojas o El Libro del Buen Amor del Arcipreste de Hita, libros que abren una conexión entre el amor humano y el divino sin abrir brechas, sino más bien tendiendo puentes, a la emblemática obra de la utopía y la pasión de los sueños alcanzables viviendo con la imaginación la más caballerescas y romántica vida real, como máxima de la vida que Don Miguel de Cervantes esgrime a través de Don Quijote y su querido escudero Sancho Panza.

Fíjense sus mercedes, que actualmente, vivimos un paso del pesimismo que la crisis 2007-2015 nos ha sumido, al optimismo que el renacer de la fe en el futuro creado, produce.

Un salto de un modelo de trabajo muy basado en la dependencia del salario que la empresa nos da, con una voluntad de aseguramiento del puesto de trabajo y el cobro mes a mes, a una retribución que el empleado se gana en base a su contribución y valor y que exige en un equilibrio inestable tremendamente enriquecedor, que nos hace más libres, más valiosos y más deseados.

Por tanto, el Hombre hoy, si cultiva su capacidad de aportar valor añadido con su trabajo y buen hacer, será una pieza que requerirá de grandes gestores de personas para que sus empresas y retos empresariales sean merecedores de atraer a estos profesionales.

EL BAJO MEDIEVO APUNTA UN PASO DEL PESIMISMO AL OPTIMISMO, DE LA OSCURIDAD A LA LUZ, DE LA DEPENDENCIA A LA AUTONOMÍA, AUNQUE TODO SEA A RITMOS DIFERENTES Y CON INTENSIDADES DIFERENTES.

Por último, el conocimiento fluye sin barreras y a gran velocidad, lo que impulsa las acciones colectivas coordinadas con mayor viralidad, socialización, eficacia y velocidad. Es como la imprenta de Gutenberg pero en el siglo XXI.

Pero los resistentes a los cambios reaccionarán de inmediato con los Juicios de la Santa Inquisición, especialmente crueles en los Reinos de Inglaterra y Los Países Bajos, asociados actualmente a el poder inmenso de los Mercados de Capitales y de las Multinacionales y a la aparición de partidos que rompen el status de los equilibrios conocidos entre los Conservadores y los Socialdemócratas.

Paso 2. El maravilloso sueño sindical

Es León XIII, en la primera encíclica de la Doctrina Social de la Iglesia, Rerum Novarum en 1891, quien demanda y exige a los empresarios e industriales que, además de cuidar de sus trabajadores permita la creación de sindicatos entre los trabajadores a fin de representar de manera más estructurada sus derechos y demandas y posibilitar una capacidad negociadora más equilibrada con sus patrones.

Pero este hecho, de finales del XIX, significa una gota más que se inicia con el fin de los Absolutismos que, en la Ilustración francesa, con su revolución representada en La Bastilla y la ascensión de las tendencias democráticas o de igualdad de derechos y obligaciones entre personas de Locke (iniciador de las ideas liberales que refuerzan el concepto de Libertad de Independencia del Hombre como motor social, reduciendo para ello el control e



influencia del Estado sobre el mismo), Hobbes (defendiendo gobiernos fuertes y controladores que preserven la tendencia a la guerra y el desorden innatos en el Hombre) y Tocqueville (involucrado en el movimiento ilustrado y precursor de la Democracia norteamericana que culmina en la declaración de Independencia de George Washington en Boston).

España, como hasta ahora, es protagonista de estos movimientos. La Constitución de Cádiz de 1812, La Pepa, la caída una tras otras de sus regiones de ultramar, revueltas lideradas por españoles contra España, hijos contra la Madre, cuándo ésta flaquea y pierde su fuerza, norma subyacente de la cultura española que pervive en nuestros días.

Romanticismo, emancipación de la Mujer. El amor se deja ver. El amor se visualiza como parte inherente del avance y el progreso intelectual de la sociedad. Es Carmen de Merimée, más tarde llevada a la Ópera por Bizet, la que construye el mito. La cigarrera sevillana, con su fuerza, personalidad y rebeldía, transgrede los cánones de la ortodoxia femenina aceptada, y pone su pasión y sus decisiones ante cualquier otra propuesta, ya sea amorosa, ya sea de poder o de promesas de riqueza. Carmen es la alusión, junto con Don Juan Tenorio de Zorrilla, a los sublime y utópico del Amor.

Si hacemos una abstracción relacional con nuestro momento actual, seguimos viendo con enorme intensidad la lucha de equilibrios entre una visión socioempresarial muy focalizada en la centralización y toma de decisiones uniformes y homogéneas a través de un Estado altamente intervencionista y protector (visiones socialistas y nacionalistas), frente a una visión de reducción del tamaño de los Estados y su capacidad regulatoria y el traspaso de poder y toma de decisiones a la propia Sociedad a través de sus estamentos empresariales o gremiales.

De manera análoga, la mujer sigue avanzando con fuerza en su representación en más altos órganos de decisión social y empresarial, destacando sus formas de hacer, mucho más consistentes y continuadas que la de sus homólogos masculinos, más intensos en actuaciones coyunturales que estructurales y más agresivos y unilaterales que las mujeres. Pero las desigualdades siguen siendo enormes en este campo y en las zonas menos desarrolladas y con escasa libertad religiosa, la mujer sigue relegada y parece que estos quinientos años no hubieran apenas traído cambios.

De nuevo, al igual que en la Revolución francesa, es el brote social basado en el desapego al statu quo el que detona el cambio social. La caída del muro de Berlín el 9 de Noviembre de 1989, las protestas de la Plaza de Tiananmen, las revueltas de la Plaza de Tarik en Túnez o el famoso 15M en La Puerta del Sol, son

ejemplos de levantamiento social de las clases sociales más humildes, lideradas por personas preparadas que ven que pueden alcanzar cuotas altas de poder a través de estas movilizaciones masivas, si bien, el peligro de los populismos, basados en decisiones asamblearias doradas de democracia pura, traen consecuencias como el ascenso de la extrema derecha en Europa o la salida del Reino Unido de la Unión Europea.

Paso 3. El duro ajuste de la globalización

¿Es el dinero el nuevo Dios? ¿El poder? ¿Ambos? En esto podemos ver que estos parámetros son un invariable. Lo que va evolucionando es el cómo se llega a ello. En esta época, denominada postmodernidad, el dinero se asocia a la rapidez con la que es conseguido, la viralidad en su crecimiento. Para ello, son los denominados “Mercados” los que inyectan ingentes cantidades de dinero en las empresas para promover su crecimiento acelerado. Pero, ..., ¿a cambio de qué?

Con frecuencia la entrada de Capital exige cumplir con condiciones de obtención de rentabilidades muy altas que son notablemente superiores a las que se obtienen con crecimientos orgánicos y basados en el buen hacer en el modelo de negocio. Por ello, para alcanzar dichas rentabilidades, las empresas imponen iniciativas de crecimiento inorgánico y de diversificación, a la vez que de reducción de costes. Estos últimos implican ajustes constantes de plantillas y la búsqueda de reducciones salariales cada vez más dramáticas, llegando a pagar poco más de los salarios mínimos a licenciados e ingenieros por trabajos cualificados a sabiendas de que están aprovechándose de una coyuntura muy desfavorable que hace que las necesidades vengán a la ética empresarial. ¿No recuerda un poco a cuando los señores feudales se aprovechaban de sus siervos por aportar tan sólo seguridad?

En Elogio a la Imperfección de la nobel Rita Levi-Montalcini, se hace continua mención sobre la importancia de la imperfección como motor de la mejora y la innovación. El concepto de “puedo un poco más...” nos persigue en cada momento de nuestras vidas y nos ayuda a cambiar para vivir.

El mestizaje es avanzar con la mezcla, juntar diferencias para crear algo que es vetado por reglas y tradiciones, en Rusia, Ucrania pone su desafección con la antigua URSS como ejemplo, y hasta China se muestra como el reflejo de la economía más dinámica del planeta.

En la Encíclica Caritas in Veritate de Benedicto XVI, el Papa hace mención del impacto de la expansión internacional de las empresas imponiendo sus valores y comportamientos en las plazas donde van. Sus formas de trabajo, sus políticas internas

(retributivas, de carrera, de selección, etc.) hacen que muchos profesionales “rompan” con sus referencias culturales por el deslumbramiento de un modelo hipercapitalista que pone el valor del dinero sobre todos los demás, enfrentando familias y rompiendo lazos de enorme solidez social. Este hecho, según Benedicto XVI promueve la fácil manipulación en los individuos, que pierden su libertad y subsidiariedad a enorme velocidad.

DE NUEVO, EL CAPITALISMO LLEVADO A SU EXTREMO, HACE DEL HOMBRE UN MERO ELEMENTO PARA CONSEGUIR SERVIR A SU ÚNICO FIN: GANAR SIEMPRE MÁS.

De nuevo, el capitalismo llevado a su extremo, hace del Hombre un mero elemento para conseguir servir a su único fin: ganar siempre más. Pero no duelen prendas si es en base a destruir la calidad de vida de los Hombres y tratarlos como piezas de la cadena. ¿No recuerda esto al trato que los patronos de la Revolución Industrial del XIX daban a sus trabajadores?

Algunas conclusiones

Hay algunos aspectos que hacen que el dominio y responsabilidad del futuro por parte de los líderes que llevan a sus equipos (sociedades, empresas, familias) se vayan repitiendo década tras década, siglo tras siglo. A nuestro parecer son:

El líder es invariable. Es un Hombre que decide asumir la responsabilidad del cambio, del avance, y echarse ante sí el peso de la decisión y lo hace de forma voluntaria, decidida y determinada.

El líder piensa siempre en las personas que le siguen, asume que el éxito de llegar a las metas, no es tal sin ellos. Ellos, su equipo -, están siempre por encima de él.

El líder es ejemplar. Su comportamiento le hace merecedor de ser la referencia que tanto para sus equipos, como para sus competidores e incluso para sus detractores. Es un Hombre de valores, de convicciones y de una ética incontestable.

El líder es humilde. Se sabe incompleto, conoce sus fragilidades y las intenta paliar poniéndolas sobre la mesa y apoyándose en personas que le ayuden a reforzar la calidad de sus decisiones.

El líder es generoso, reconoce que los objetivos se alcanzan de manera conjunta y hace participar de todo el devenir a los mismos, colaborando, cooperando, delegando y reconociendo.



Si buscas una franquicia, con franchseeker aplicarás una perspectiva diferente, la única válida, la que considera tu capacidad, pasión y talento.

Si tienes un negocio, uno que puede y debe crecer, y quieres utilizar el modelo de franquicia te aportamos una visión de 360°.

#FranquiciasConAlma
franchseeker.com

franchseeker®





CORNERJOB

David Rodriguez | CEO y co-fundador

"GARANTIZAMOS UNA RESPUESTA A LOS CANDIDATOS EN 24 HORAS Y REALIZAR TODO EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO A TRAVÉS DEL TELÉFONO MÓVIL"

Bio

De nacionalidad francesa, David Rodriguez es un emprendedor tecnológico con una amplia trayectoria y años de experiencia, como en JP Morgan y Eurosport. También fundó Viajillo, una start-up revolucionaria en el mundo del e-turismo. También ha sido General Manager de la app de taxi Hailo en Inglaterra.

¿Qué es CORNERJOB?

CornerJob es una plataforma móvil de clasificados de empleo para perfiles no ejecutivos con presencia en Italia, Francia, España y México.

¿Cuál es vuestra killer application, aquello que os diferencia radicalmente del resto?

Además de garantizar una respuesta a los candidatos en 24 horas y realizar todo el proceso de búsqueda de empleo a través del teléfono móvil, nos basamos en tres principios como son simplicidad, inmediatez e interacción.

Además, permitimos a las empresas realizar una criba de los candidatos a través de un chatrobot que acabamos de lanzar y es pionero en la industria. Esto permite a las empresas agilizar el proceso de selección dentro de las candidaturas que reciben.

¿Cómo y cuándo surgió la idea de CORNERJOB?

CornerJob es fruto de una conversación a mediados de 2015 entre cuatro emprendedores europeos, especializados en tecnologías digitales y móviles. Miguel Vicente, Gerard Olivé (también co-fundadores de Wallapop), Mauro Maltagliati (country manager para Italia) y yo vimos posibilidades de cambiar la forma de reclutamiento en sectores con cierta rotación.

CORNERJOB es una de las 10 apps de iOS más descargadas. ¿Cómo se afronta este reconocimiento después de tanto esfuerzo? ¿Os supone más presión?

Estamos muy satisfechos porque CornerJob está en el Top 10 de las aplicaciones más descargadas en iOS. Esto es un reto continuo para nosotros porque ya no estamos en la fase de lanzamiento. Cuando eres capaz de generar 200.000 contratos de trabajo eres consciente de que puedes ayudar a mucha gente.

SOMOS LA ÚNICA APLICACIÓN EN LA CATEGORÍA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS QUE APPLE HA SITUADO EN EL TOP 10 DE APPS DEL AÑO.

¿Cómo ha sido el viaje hasta llegar aquí?

Ha sido un viaje en el que ha primado el talento de todo el equipo, el esfuerzo y la ilusión. Además, hemos trabajado duro para aportar un valor diferencial a las empresas en el que también facilitamos a los candidatos la búsqueda de empleo a través del dispositivo móvil.

¿Cuál ha sido el mejor momento? y... ¿el peor?

El mejor momento fue cuando una candidata nos contactó espontáneamente para agradecernos que había encontrado trabajo gracias a CornerJob. Tras haber estado sin trabajo durante 6 meses, el mismo día que se descargó la app le contestaron 5 empresas para entrevistarla y al día siguiente ya estaba contratada.

Cuando lanzamos la campaña de televisión en tres países simultáneamente tuvimos un gran éxito debido a la cantidad de gente que estaba usando la aplicación. Esto hizo que se cayera el servicio durante 5 minutos. Nuestro servicio técnico lo solucionó el problema rápidamente.

Supongo que como en todas las aventuras empresariales, habréis cometido errores. ¿Cuáles han sido? ¿Qué os han enseñado?

No lo considero un error como tal, más bien un aprendizaje. Hemos continuamente interacciones prueba-error para mejorar la calidad de la aplicación. Al principio, pedíamos poca información personal para hacer la experiencia de uso sencilla. Sin embargo, nos dimos cuenta que tanto las empresas como los candidatos querían introducir más datos e información para enriquecer sus perfiles.

¿Habéis participado en alguna ronda de inversión?

Para acelerar su desarrollo en España y Europa, CornerJob ha llevado a cabo varias rondas de financiación con las que ha conseguido captar en unos meses más de 35 millones de dólares.

En la primera ronda de financiación, en la que participó un grupo de inversores europeos, alcanzó 10 millones de dólares.

Al grupo español Antai Business Angels y al italiano Mediaset se le unieron los fondos de capital de riesgo Sabadell Venture Capital, Bonsai Venture Capital, Cube Investments, Ithaca Investment, Samaipata Ventures, La Caixa Capital Risc y Media Digital Ventures. CornerJob también recibió un préstamo de Enisa.

CornerJob ha sido la primera start-up que ha firmado un acuerdo paneuropeo basado en la fórmula «media for equity» con Mediaset en Italia y en España y con el grupo TF1 en Francia. Un acuerdo «media for equity» es un tipo de inversión en el que un grupo de comunicación cede espacio publicitario a una empresa a cambio de tener una participación accionarial.

En una segunda ronda de financiación consiguió 25 millones de dólares con:

- **Una primera contribución de 20 millones de dólares** aportados por la sociedad de capital de riesgo Northzone que incluían la participación del fondo e-ventures, así como de los demás inversores que ya habían participado en la anterior ronda.
- **Una segunda contribución de 5 millones de dólares** adicionales procedentes de un acuerdo de inversión de «Media for Equity» con TV Azteca (fondo gestionado por Antai Venture Builder y Variv).

Los fondos aportados sirven para consolidar la posición de la empresa en los mercados donde está presente actualmente (España, Francia, Italia y México), así como para ayudar a su desarrollo internacional y al perfeccionamiento de su producto.

¿Qué pide un inversor español a la hora de aportar por una startup?

Un inversor español busca talento, trayectoria profesional exitosa y pasión por su trabajo.

¿Es imprescindible solicitar un NDA cuando se trata de reunirse con inversores?

Sí, muy a menudo pero no es una regla establecida, según la relación con el inversor. Vivimos en un mundo pequeño en el que tenemos una ética y esto lo vemos, particularmente, en España.

¿Cómo está siendo vuestro proceso de internacionalización?

Hasta ahora tenemos presencia en estos cuatro países España, Francia, Italia y México y probablemente lanzaremos muy pronto el servicio en más países de Europa y América.

¿Qué perfil tiene el equipo que conforma CORNERJOB? ¿Cuántos sois?

En la actualidad somos un equipo de 126 personas. Tenemos la central en Barcelona y oficinas también en Madrid, México y Milán. Somos una empresa fundamentalmente tecnológica por lo que somos potentes en tecnología, diseño, business intelligence, marketing mobile y social media.



**¿Qué tendría que hacer para trabajar en CORNERJOB?
¿Qué perfil debería tener?**

Debería aplicar a las ofertas en la aplicación CornerJob, ser una persona entusiasta y todoterreno. Además, debería sentir el proyecto como si fuera propio.

Una de vuestras señas de identidad es que cuidáis al máximo el servicio de atención al cliente. ¿Qué filosofía seguís en este aspecto tan importante?

Nuestra filosofía es mejorar la calidad de experiencia del usuario. Para los candidatos, cuidamos al detalle la cantidad y la calidad de las ofertas y para las empresas damos un mayor valor al matching, es decir, nos aseguramos que los candidatos y las empresas encajen a la perfección. Además, evaluamos constantemente los comentarios que recibimos y, sin los consideramos pertinentes, los tenemos en cuenta para incorporarlos al propio producto.

¿Qué consejo darías a un emprendedor con una buena idea, un producto terminado y un buen equipo a su lado?

El consejo que daría sería que pensara grande y con ambición.

¿El mejor consejo que te han dado? ¿Quién?

El mejor consejo que me han dado es que tomara decisiones muy rápido a riesgo de equivocarme pero rectificando aún más rápido. Me lo dio Miguel Vicente.

¿Qué importancia tiene el apoyo familiar a la hora de emprender?

La familia es fundamental a la hora de emprender, es un apoyo indispensable porque da equilibrio y es básico para dar soporte en muchas ocasiones.

¿Dónde ves a CORNERJOB dentro de dos años?

En dos años veo a CornerJob como el referente como canal de reclutamiento móvil en trabajos de alta rotación.

¿Un reto profesional que quieras cumplir al liderar CORNERJOB?

Consolidar un modelo de negocio disruptivo en reclutamiento y hacer a CornerJob líder en todos nuestros mercados.

Personal:

Grupo de música favorito – Dinosaur Jr.

Una canción – On hold, del grupo The xx

Un libro – El Principito

App Favorita - Evernote

Tu ciudad favorita - París

Cita favorita – “Lo que eres, he sido. Lo que soy, serás”, es una cita de mi abuela.





ELON MUSK

How to Build the Future | YCombinator | The Macro

"THE GREATEST LIVING INVENTOR"

Bio

Born in South Africa in 1971, Elon Musk became a multimillionaire in his late 20s when he sold his start-up company, Zip2, to a division of Compaq Computers. He achieved more success by founding X.com in 1999, SpaceX in 2002 and Tesla Motors in 2003. Musk made headlines in May 2012 when SpaceX launched a rocket that would send the first commercial vehicle to the International Space Station.

Early Life

Son of a Canadian mother and a South African father, Elon Reeve Musk was born on June 28, 1971 in Pretoria, South Africa.

He spent his early childhood with his brother Kimbal and sister Tosca in South Africa, and at 10, the introverted Elon developed an interest in computers. During this time, his parents divorced. He taught himself how to program, and when he was 12 he made his first software sale of a game he created called Blaster.

At age 17, in 1989, he moved to Canada to attend Queen's University and avoid mandatory service in the South African military, but he left in 1992 to study business and physics at the University of Pennsylvania. He graduated with an undergraduate degree in economics and stayed for a second bachelor's degree in physics.

"I DON'T HAVE AN ISSUE WITH SERVING IN THE MILITARY PER SE, BUT SERVING IN THE SOUTH AFRICAN ARMY SUPPRESSING BLACK PEOPLE JUST DIDN'T SEEM LIKE A REALLY GOOD WAY TO SPEND TIME".
ELON MUSK

After leaving Penn, Elon Musk headed to Stanford University in California to pursue a Ph.D in energy physics. However, his move was timed perfectly with the Internet boom, and he dropped out of Stanford after just two days to become a part of it, launching his first company, Zip2 Corporation.

An online city guide, Zip2 was soon providing content for the new Web sites of both the New York Times and the Chicago Tribune, and in 1999, a division of Compaq Computer Corporation bought Zip2 for \$307 million in cash and \$34 million in stock options.

An Earnest Entrepreneur

Also in 1999, Musk co-founded X.com, an online financial services/payments company. An X.com acquisition the following year led to the creation of PayPal as it is known today, and in October 2002, PayPal was acquired by eBay for \$1.5 billion in stock. Before the sale, Musk owned 11 percent of PayPal stock.

"IF I'M TRYING TO SOLVE A PROBLEM, AND I THINK I'VE GOT SOME ELEMENTS OF IT KIND OF CLOSE TO BEING FIGURED OUT, I'LL PACE FOR HOURS TRYING TO THINK IT THROUGH."
ELON MUSK

Never one to rest on his laurels, Musk founded his third company, Space Exploration Technologies Corporation, or SpaceX, in 2002 with the intention of building spacecraft for commercial space travel. By 2008, SpaceX was well established, and NASA awarded the company the contract to handle cargo transport for the International Space Station—with plans for astronaut transport in the future—in a move to replace NASA's own space shuttle missions.

The boundless potential of space exploration and the preservation of the future of the human race have become the cornerstones of Musk's abiding interests, and toward these he has founded the Musk Foundation, which is dedicated to space exploration and the discovery of renewable and clean energy sources.

Tesla Motors

Another Musk venture is Tesla Motors, a company dedicated to producing affordable, mass-market electric cars. Five years after its formation, the company in 2008 unveiled the Roadster, a sports car capable of accelerating from 0 to 60 mph in 3.7 seconds, as well traveling nearly 250 miles between charges of its lithium ion battery. With a stake in the company taken by Daimler and a strategic partnership with Toyota, Tesla Motors launched its initial public offering in June 2010, raising \$226 million.

Additional successes include the Model S, the company's first electric sedan. Capable of covering 265 miles between charges, the Model S was honored as the 2013 Car of the Year by Motor Trend magazine.

Preparing for Lift-Off

On May 22, 2012, Musk and SpaceX made history when the company launched its Falcon 9 rocket into space with an unmanned capsule. The vehicle was sent to the International Space Station with 1,000 pounds of supplies for the astronauts stationed there, marking the first time a private company had sent a spacecraft to the International Space Station. Of the launch, Musk was quoted as saying, *"I feel very lucky. For us, it's like winning the Super Bowl."*

In December 2013, SpaceX notched another milestone when Falcon 9 carried a satellite to geosynchronous transfer orbit, a distance at which the satellite would lock into an orbital path that matched the Earth's rotation. In February 2015, SpaceX launched another Falcon 9 fitted with the Deep Space Climate Observatory (DSCOVR) satellite, aiming to observe the extreme emissions from the sun that affect power grids and communications systems on Earth. Hyperloop.

Musk has continued his work in attempting to make his innovative ideas a reality. In August 2013, he released a concept for a new form of transportation called the "Hyperloop," an invention that would foster commuting between major cities while severely cutting travel time. Ideally resistant to weather and powered by renewable energy, the Hyperloop would propel riders in pods through a network of low-pressure tubes at speeds reaching more than 700 mph. Musk noted that the Hyperloop could take from seven to 10 years to be built and ready for use.

Although he introduced the Hyperloop with claims that it would be safer than a plane or train, with an estimated cost of \$6 billion—approximately one-tenth of the cost for the rail system planned by the state of California—Musk's concept has drawn skepticism. Nevertheless, the entrepreneur has sought to encourage the development of this idea. In June 2015, he announced a



competition for teams to submit their designs for a Hyperloop pod prototype, with participants getting the chance to test their creations on a track at the SpaceX facility in June 2016.

SolarCity Acquisition

In August 2016, in Musk's continuing effort to promote and advance sustainable energy and products for a wider consumer base, a \$2.6 billion dollar deal was solidified to combine his electric car and solar energy companies. His Tesla Motors Inc. announced an all-stock deal purchase of SolarCity Corp., a company Musk had helped his cousins start in 2006. He is a majority shareholder in each entity. "Solar and storage are at their best when they're combined. As one company, Tesla (storage) and SolarCity (solar)

can create fully integrated residential, commercial and grid-scale products that improve the way that energy is generated, stored and consumed," read a statement on Tesla's website about the deal.

Personal Life

Musk has been married twice and has five sons. He married Justine Wilson in 2000. In 2002, their first son died at 10 weeks old from sudden infant death syndrome (SIDS). They would have five additional sons together, twins and triplets. After their contentious divorce, Musk met actress Talulah Riley and they married in 2010. The couple split in 2012 but married each other again in 2013. Their relationship ultimately ended in divorce in 2016.



**SAM ALTMAN SITS DOWN WITH
ELON MUSK TO TALK ABOUT
HOW TO BUILD THE FUTURE.**

Interview transcription

We want to spend the time today talking about your view of the future and what people should work on. To start off, could you tell us, you famously said, when you were younger, there were five problems that you thought were most important for you to work on. If you were 22 today, what would the five problems that you would think about working on be?

Well, first of all, I think if somebody is doing something that is useful to the rest of society, I think that's a good thing. Like, it doesn't have to change the world. If you make something that has high value to people... And frankly, even if it's something, if it's like just a little game or some improvement in photo sharing or something, if it has a small amount of good for a large number of people, I think that's fine. Stuff doesn't need to change the world just to be good. But in terms of things that I think are most likely to affect the future of humanity, I think AI is probably the single biggest item in the near-term that's likely to affect humanity.

So, it's very important that we have the advent of AI in a good way. It's something that, if you could look into the crystal ball and to the future, you would like that outcome because it is something that could go wrong, as we've talked about many times. And so, we really need to make sure it goes right. So that's AI, working on AI and making sure it's great future. That's the most important thing, I think, right now, the most pressing item.

Then, I would say anything to do with genetics. If you can actually solve genetic diseases, if you can prevent dementia or Alzheimer's or something like that with genetic reprogramming, that would be wonderful. So I think genetics might be the sort of second most important item. And then, I think, having a high-bandwidth interface to the brain. We're currently bandwidth-limited.

We have a digital tertiary self in the form of our email capabilities, our computers, phones, applications. We're practically superhuman.

But we're extremely bandwidth-constrained in that interface between the cortex and that tertiary digital form of yourself. And helping solve that bandwidth constraint would be, I think, very important in the future as well. Yeah.

So one of the, I think, most common questions I hear ambitious young people ask is, "I want to be the next Elon Musk. How do I do that?". Obviously, the next Elon Musk will work on very different things than you did. But what have you done or what did you do when you were younger that you think sort of set you up to have a big impact?

Well, first of all, I should say that I do not expect to be involved in all these things. So, the five things that I thought about at the time in college, so quite a long time ago, 25 years ago, making life multi-planetary, accelerating the transmission to sustainable energy, the Internet broadly speaking, and then genetics, and AI. I didn't expect to be involved in all those things.

Actually, at the time in college, I sort of thought helping with electrification of cars was how it would start out. That's actually what I worked on as an intern was advanced ultracapacitors, to see if there would be a breakthrough relative to batteries for energy storage in cars. And then, when I came out to go to Stanford, that's what I was going to be doing my grad studies on was working on advanced energy storage technologies for electric cars.

And I put that on hold to start an Internet company in '95 because there does seem to be a time for particular technologies when they're at a steep point in the inflection curve. And I didn't want to do a PHD at Stanford and watch it all happen. I wasn't entirely certain that the technology I'd be working on would succeed. You can get a doctorate on many things that ultimately do not have practical bearing on the world. And I really was just trying to be useful. That's the optimization. It's like, "What can I do that would actually be useful?"

Do you think people that want to be useful today should get PhDs?

Mostly not.

What is the way to be useful?

Some yes, but mostly not.

How should someone figure out how they can be most useful?

Well, I think you make some estimates of, whatever this thing is that you're trying to create, what would be the utility delta compared to the current state of the art times how many people it would affect.

So that's why I think having something that makes a big difference but affects sort of small to moderate number of people is great, as is something that makes even a small difference but affects a vast number of people. Like, the area under the curve.

Yeah, the area under the curve.

Yeah, exactly. I mean, the area under the curve would actually be roughly similar for those two things, so it's actually really about just trying to be useful and matter.

When you're trying to estimate probability of success, so this thing will be really useful, good area under the curve...I guess to use the example of SpaceX, when you made the go-decision that you were actually going to do that, this was kind of a very crazy thing at the time.

Very crazy. For sure. They were not shy of saying that. But I agreed with them that it was quite crazy. Crazy...if the objective was to achieve the best risk-adjusted return, starting off a company is insane. But that was not my objective.

I'd soon come to a conclusion that if something didn't happen to improve rocket technology, we'd be stuck on earth forever. And the big aerospace companies had just had no interest in radical innovation. All they wanted to do was try to make their old technology slightly better every year. And in fact, sometimes it would actually get worse.

Particularly in rockets, it was pretty bad. In '69 we were able to go to the moon with the Saturn 5. And then the space shuttle could only take people to low-earth orbit. And then the space shuttle retired. And that trend basically trends to zero.

People sometimes think technology just automatically gets better every year but actually it doesn't. It only gets better if smart people work like crazy to make it better. That's how any technology actually gets better. By itself, technology, if people don't work at it, actually will decline. Look at the history of civilizations, many civilizations. Look at, say, ancient Egypt, where they were able to build these incredible pyramids and then they basically forgot how to build pyramids. And even hieroglyphics. They forgot how to read hieroglyphics. Or if you look at Rome and how they were able to build these incredible roadways and aqueducts and indoor plumbing, they forgot how to do all of those things. There are many such examples in history. So I think we should always bear in mind that entropy is not on your side.

YOU CAN GET A DOCTORATE ON MANY THINGS THAT ULTIMATELY DO NOT HAVE PRACTICAL BEARING ON THE WORLD. AND I REALLY WAS JUST TRYING TO BE USEFUL. THAT'S THE OPTIMIZATION. IT'S LIKE, "WHAT CAN I DO THAT WOULD ACTUALLY BE USEFUL?"

One thing I really like about you is you are unusually fearless and willing to go in the face of other people telling you something is crazy. And I know a lot of pretty crazy people. You still stand out. Where does that come from or how do you think about making a decision when everyone tells you, "This is a crazy idea?" Where do you get the internal strength to do that?

Well, first of all I'd say I actually think I feel fear quite strongly. So it's not as though I just have the absence of fear. I feel it quite strongly. There are just times when something is important enough that you believe in it enough that you do it in spite of fear.

So, speaking of important things.

It's like, people shouldn't think, well, "I feel fear about this and therefore I shouldn't do it," it's normal to feel fear. Like, you'd have to have something mentally wrong with you if you don't feel fear.

So, you just feel it and let the importance of it drive you to do it anyway?

Yeah. You know, actually something that can be helpful is fatalism, to some degree. If you just accept the probabilities, then that diminishes fear. When starting SpaceX, I thought the odds of success were less than 10% and I just accepted that actually probably I would just lose everything. But that maybe would make some progress. If we could just move the ball forward, even if we died, maybe some other company could pick up the baton and keep moving it forward, so we'd still do some good. Yeah, same with Tesla. I thought the odds of a car company succeeding were extremely low.

What do you think the odds of the Mars colony are at this point, today?

Well, oddly enough, I actually think they're pretty good.

So when can I go? If I can come back, I want to come back.

I hope I'm not in some realm of self-delusion here. But look at it this way: at this point, I'm certain there is a way. I'm certain that success is one of possible outcomes for establishing a self-sustaining Mars colony, a growing Mars colony.

I'm certain that is possible. Whereas until maybe a few years ago, I was not sure that success was even one of the possible outcomes.

In terms of having some meaningful number of people going to Mars, I think this is potentially something that can be accomplished in about 10 years. Maybe sooner, maybe nine years. I need to make sure that SpaceX doesn't die between now and then and that I don't die, or if I do die, that someone takes over who will continue that.

You shouldn't go on the first launch.

Elon: Yeah, exactly. The first launch will be robotic anyway.

I want to go, except for the Internet latency.

Yeah, the internet latency would be pretty significant. Mars is roughly 12 light minutes from the sun and Earth is 8 light minutes. So, the closest approach to Mars is four light minutes away.

The furthest approach is 20. A little more because you can't sort of talk directly through the sun.

Speaking of really important problems, AI. You have been outspoken about AI. Could you talk about what you think the positive future for AI looks like and how we get there?

Okay, I mean I do want to emphasize that this is not really something that I advocate or this is not prescriptive. This is simply, hopefully, predictive. Because you will hear some say, well, like this is something that I want to occur instead of this is something I think that probably is the best of the available alternatives.

The best of the available alternatives that I can come up with, and maybe someone else can come up with a better approach or better outcome, is that we achieve democratization of AI technology. Meaning that no one company or small set of individuals has control over advanced AI technology. I think that's very dangerous. It could also get stolen by somebody bad, like some evil dictator or country could send their intelligence agency to go steal it and gain control. It just becomes a very unstable situation, I think, if you've got any incredibly powerful AI. You just don't know who's going to control that.

So it's not that I think that the risk is that the AI would develop a will of its own right off the bat. I think the concern is that someone may use it in a way that is bad. Or even if they weren't going to use it in a way that's bad but somebody could take it from them and use it in a way that's bad, that, I think, is quite a big danger. So I think we must have democratization of AI technology to make it widely available. And that's the reason that obviously you, me, and the rest of the team created OpenAI was to help spread out AI technology so it doesn't get concentrated in the hands of a few. But then, of course, that needs to be combined with solving the high-bandwidth interface to the cortex.

Humans are so slow.

Humans are so slow. Yes, exactly. But we already have a situation in our brain where we've got the cortex and the limbic system... The limbic system is kind of a...I mean, that's the primitive brain. That's kind of like your instincts and whatnot. And the cortex is the thinking upper part of the brain.



Those two seem to work together quite well. Occasionally, your cortex and limbic system will disagree, but they...

It generally works pretty well.

Generally works pretty well, and it's like rare to find someone who...I've not found someone wishes to either get rid of the cortex or get rid of the limbic system.

Very true.

Yeah, that's unusual. So I think if we can effectively merge with AI by improving the neural link between your cortex and your digital extension of yourself, which already, like I said, already exists, just has a bandwidth issue.

And then effectively you become an AI-human symbiote. And if that then is widespread, with anyone who wants it can have it, then we solve the control problem as well, we don't have to worry about some evil dictator AI because we are the AI collectively.

That seems like the best outcome I can think of.

So, you've seen other companies in their early days that start small and get really successful. I hope I never get this asked on camera, but how do you think OpenAI is going as a six-month-old company?

I think it's going pretty well. I think we've got a really talented group at OpenAI.

Seems like it.

Yeah, a really talented team and they're working hard. OpenAI is structured as a 501(c)(3) non-profit. But many non-profits do not have a sense of urgency.

It's fine, they don't have to have a sense of urgency, but OpenAI does because I think people really believe in the mission. I think it's important. And it's about minimizing the risk of existential harm in the future. And so I think it's going well.

I'm pretty impressed with what people are doing and the talent level. And obviously, we're always looking for great people to join in the mission.



It looks like close to 40 people now. It's quite a lot. All right. Just a few more questions before we wrap up. How do you spend your days now? What do you allocate most of your time to?

My time is mostly split between SpaceX and Tesla. And of course, I try to spend a part of every week at OpenAI. So I spend basically half a day at OpenAI most weeks. And then I have some OpenAI stuff that happens during the week. But other than that, it's really SpaceX and Tesla.

What do you do when you're at SpaceX and Tesla? What does your time look like there?

Yes, it's a good question. I think a lot of people think I must spend a lot of time with media or on businessy things. But actually almost all my time, like 80% of it, is spent on engineering and design. Engineering and design, so it's developing next-generation product. That's 80% of it.

You probably don't remember this. A very long time ago, many, many, years, you took me on a tour of SpaceX. And the most impressive thing was that you knew every detail of the rocket and every piece of engineering that went into it. And I don't think many people get that about you.

Yeah. I think a lot of people think I'm kind of a business person or something, which is fine. Business is fine. But really it's like at SpaceX, Gwynne Shotwell is Chief Operating Officer. She manages legal, finance, sales, and general business activity. And then my time is almost entirely with the engineering team, working on improving the Falcon 9 and our Dragon spacecraft and developing the Mars Colonial architecture.

At Tesla, it's working on the Model 3 and, yeah, so I'm in the design studio, take up a half a day a week, dealing with aesthetics and look-and-feel things. And then most of the rest of the week is just going through engineering of the car itself as well as engineering of the factory.

Because the biggest epiphany I've had this year is that what really matters is the machine that builds the machine, the factory. And that is at least two orders of magnitude harder than the vehicle itself.

It's amazing to watch the robots go here and these cars just happen.

Yeah. Now, this actually has a relatively lower level of automation compared to what the Gigafactory will have and what Model 3 will have.

What's the speed on the line of these cars?

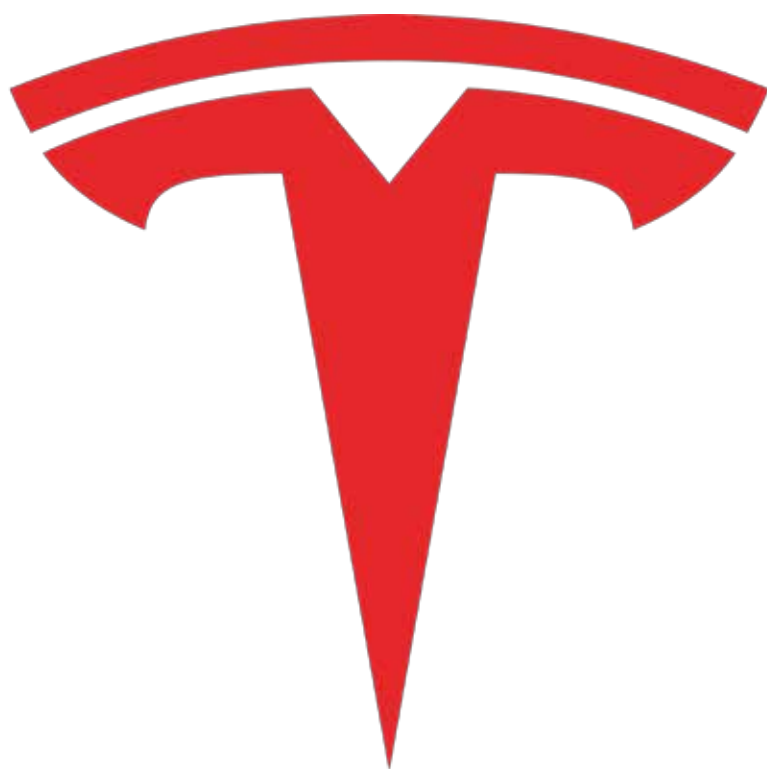
Actually our speed on the line is incredibly slow. I think we are... in terms of the extra velocity of vehicles on the line, it's probably about, including both X and S, it's maybe five centimeters per second. This is very slow.

And what would you like to get to?

I'm confident we can get to at least one meter per second. So, a 20-fold increase.

That would be very fast.

Yeah. At least. I mean, I think quite a...one meter per second, just to put into perspective, is a slow walk or a medium-speed walk. A fast walk could be one and a half meters per second. And then the fastest humans can run over 10 meters per second.



TESLA





PREMIOS CEPYME 2016

IdaiNature, empresa valenciana especializada en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos para la agricultura respetuosos con el medio ambiente, obtuvo el premio **Pyme del Año en la III edición de los Premios CEPYME**. Empresa 100% familiar, IdaiNature exporta a 24 países y tiene filiales productivas en México y Turquía, a las que se suma la que acaba de abrir en Argelia.

La ceremonia de entrega de estos galardones, estuvo presidida por el presidente del Gobierno, **Mariano Rajoy**, quien ha afirmado que “España es un gran proyecto”, con una “vocación emprendedora que gesta día a día su futuro”. Según ha afirmado, “tenemos los mejores activos”: una sociedad formada y competitiva, las mejores infraestructuras, una cultura que afianza “nuestro capital social” y “la seguridad jurídica propia de los países más avanzados”.

El resto de los galardonados en esta edición en cada una de las categorías fueron:

Pyme Innovación Tecnológica: Grupo NextLimit. Empresa madrileña, centrada en la creación de tecnologías de simulación que contribuyen al progreso de la ciencia, la industria y la sociedad. Con más de 18 años de existencia, recientemente ha desembarcado en el mundo de los videojuegos y la producción de experiencias en realidad virtual.

Pyme Desarrollo Internacional: Libelium Comunicaciones Distribuidas, S.L. Empresa zaragozana que diseña y fabrica tecnología de hardware para la implementación de redes sensoriales inalámbricas. Cuenta presencia en 25 países de todo el mundo y las ventas al extranjero representaron en 2015 el 83% de su facturación total.



Pyme Creación de Empleo: Habitissimo, S.L. Empresa mallorquinaonline centrada en la mediación entre quienes quieren realizar reformas y los profesionales del sector. Tiene presencia en ocho países de Europa y Latinoamérica, emplea a 140 personas de manera directa y cuenta con más de 20.000 clientes profesionales, que a su vez generan más de 65.000 empleos indirectos.

Pyme Proyecto emprendedor: EccofreightTransportServices, S.L. Empresa madrileña creada en 2014, especializada en el transporte internacional de mercancías y fletamientos marítimos y aéreos.

Pyme por la inclusión laboral de las personas con discapacidad: Dans le noir?, S.L. Empresa barcelonesa del sector de la restauración que ofrece al cliente una experiencia única: cenas en la oscuridad y bar musical sin música. Centrada en la inclusión laboral y social de personas con discapacidad visual o auditiva, la mitad de su plantilla son personas con discapacidad visual.

Pyme por la Igualdad: JP Media Consultoría y Análisis. Empresa madrileña de consultoría y análisis de medios de comunicación, comprometida con los derechos de los trabajadores, la igualdad y la conciliación a través de medidas como la flexibilidad de horarios o el desarrollo del principio de igualdad de oportunidades.

Autónomo del año: Laura Salgado Sereno, La Tienda de Extremadura, empresa cacereña especializada en la distribución de productos de alimentación extremeños.

Además de estos galardones, se hizo entrega en esta edición del **Premio a la Trayectoria Empresarial**, que recayó en el empresario teatral **Enrique Cornejo**.

El presidente de CEPYME, **Antonio Garamendi** destacó en su intervención durante la gala de los III Premios CEPYME que estos galardones resaltan “la insustituible labor que realizan los pequeños y medianos empresarios para generar riqueza, empleo y progreso en la sociedad española”. Garamendi, que repasó la situación de las pymes, recordando que “hemos situado a nuestras empresas en la senda de la recuperación, en un punto desde el que poder atraer inversiones, una vez superada la desconfianza que generaba el futuro de la economía española”. E indicó que tras la crisis también los empresarios han aprendido y “los que la han superado son hoy mucho mejores empresarios. Más expertos y prudentes, con mejor visión global y más capacidad de gestión y de utilizar eficazmente los medios de los que disponen”.

LA EDICIÓN DE ESTE AÑO CONTÓ CON EL PATROCINIO DE BANCO SANTANDER Y LA COLABORACIÓN DE INSERTA-FUNDACIÓN ONCE; FACEBOOK, RANDSTAD; MYTAXI; UPS; ENISA; VISA; PEUGEOT E INFORMA, ASÍ COMO DEL GRUPO VOCENTO, TPI Y CUERP08.

IdaiNature
idainature.com

Grupo NextLimit
nextlimit.com

Libelium Comunicaciones Distribuidas, S.L.
libelium.com

Habitissimo, S.L.
habitissimo.es

EccofreightTransportServices, S.L.
ecco-freight.com

Dans le noir?, S.L.
barcelona.dansle noir.com

JP Media Consultoría y Análisis.
portal.jpmedia.es

Laura Salgado Sereno, La Tienda de Extremadura
latiendadeextremadura.com



III PREMIOS
CEPYME
2016











® ALFONSO ESTEBAN



® ALFONSO ESTEBAN







ALFONSO ESTEBAN



® ALFONSO ESTEBAN



¿PIENSA INTERNACIONALIZAR SU NEGOCIO? MAERSK LE OFRECE LA MEJOR SOLUCIÓN INTEGRADA



Maersk ofrece una solución integrada
para sus necesidades financieras y logísticas



ACCESO INMEDIATO A FINANCIACIÓN

Rápida evaluación del crédito
basado en sus cuentas de
los últimos 3 años



CUENTE CON UNA NAVIERA DE CONFIANZA

La compañía naviera más grande
del mundo con más de 630 barcos
y servicios semanales dando servicio
a clientes en todo el mundo



PLATAFORMA DIGITAL

Evaluación del riesgo de la operaciones
online y plataforma transaccional
totalmente digital. Reciba información
en tiempo real sobre el transporte
de su carga





San

CEPYMEnews

El portal de las Pymes, Autónomos y Emprendedores

Herramientas	Actualidad
Ayudas	Financiación
Licitaciones	Gestión
Buscador de empresas	Legal
Impresos oficiales	RRHH
Guías	Tecnología
Consejos	y mucho más

cepymenews.es



Siete de cada diez empresas prevé realizar contrataciones en 2017

Redacción CepymeNews | @Cepymenews

El 70% de las compañías españolas prevé realizar nuevas contrataciones en 2017, según se desprende de la 'Guía del Mercado Laboral 2017' realizado por Hays.

El estudio pone de relieve que la activación del mercado laboral ha ido afianzándose conforme avanzaba 2016, con una recuperación en volumen de empleo y con una tasa de paro que ha bajado del 20% por primera vez desde antes de la crisis.

Las dificultades para encontrar personal cualificado se están situando a la cabeza de las principales preocupaciones que tienen las empresas españolas, mientras que, por el contrario, las dificultades de acceso al crédito o al temor a los impagos han caído a las últimas posiciones del ranking de preocupaciones.

La adaptación a los cambios constantes que tienen que asumir, sobre todo en el ámbito tecnológico, junto con la escasez de profesionales preparados para esta realidad y la complejidad de adaptación de sus plantillas, son otros aspectos a los que las empresas temen.

Así, la encuesta, que se ha realizado a 56 universidades, 1.700 empresas y 8.800 profesionales, destaca que un 79% de las compañías encuestadas afirma haber superado finalmente la crisis y haber notado incrementos en la facturación, número de empleados y expansión internacional.

Casi la mitad de los responsables de recursos humanos teme que este año sufran fugas de cerebros en sus compañías. Concretamente, los sectores a los que más preocupa esta salida de personal cualificado es la banca, consultoría de negocio, ingeniería, tecnología y telecomunicaciones.

Por su parte, los empleados encuestados admiten estar buscando trabajo de forma activa sobre todo en los ámbitos de la construcción, transporte, publicidad, medios, comunicación, relaciones públicas, contabilidad y finanzas.

De cara a este año, el sector industrial, ingeniería, marketing y ventas, logística, inmobiliario y las tecnologías de la información serán los que "tiren del empleo", según Hays. De hecho, para Hays, las "figuras clave" para 2017 van a ser las posiciones relacionadas con la garantía de pedidos, por lo que las figuras de operaciones, producción y calidad van a seguir "en lo alto de la tabla".

Asimismo, el mercado laboral de IT seguirá creciendo y, según varios estudios recogidos por Hays, tendrán que cubrir entre 300.000 y medio millón de puestos IT en los próximos dos años en España. Para la compañía, la "clave" para absorber esta fuerte demanda será "la capacidad de las empresas para adaptar sus procesos de selección y cambiar de paradigma".

Por otro lado, Hays considera que el sector bancario español puede implicar recortes tanto en plantilla como en oficinas, sobre todo por la apuesta de las entidades por la Banca Online. Asimismo, apunta que tampoco será "el mejor año" para el sector asegurador, ya que se enfrenta a una caída de resultados financieros debido al contexto de tipos de interés bajos.

**LAS DIFICULTADES
PARA ENCONTRAR
PERSONAL CUALIFICADO
SE ESTÁN SITUANDO
A LA CABEZA DE LAS
PRINCIPALES PREOCUPACIONES.**



La importancia de la formación para sacar del paro a los jóvenes

Redacción CepymeNews | @Cepymenews

La formación es clave para impulsar el empleo juvenil y sacar del paro a los 700.000 jóvenes menores de 30 años que hay en España que no han terminado la educación secundaria obligatoria.

Durante la presentación en el Auditorio Espacio Telefónica del informe 'El camino hacia el empleo juvenil' elaborado por el Observatorio Empresarial contra la Pobreza, Báñez ha insistido en que la clave del empleo está en la formación, o dicho de otro modo, "el empleo empieza en las aulas".

"Tenemos que luchar decididamente contra el abandono escolar y apostar por la formación permanente de los trabajadores", ha indicado la ministra, que ha explicado que de los 3,7 de parados contabilizados en España la mitad no ha terminado la educación secundaria obligatoria y de ellos 700.000 son jóvenes menores de 30 años.

Por ello, ha resaltado que hacer que estos jóvenes adquieran pronto habilidades es "capital" para que tengan empleo cuanto antes. En este sentido, la ministra ha apuntado que el 24% de las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores con una determinada capacitación y que en Europa se dejaron de cubrir en el último año un millón de vacantes ante la falta de trabajadores capacitados.

En esta apuesta por la formación, Báñez ha destacado la importancia de impulsar ámbitos como el entorno digital, pues los empleos relacionados con las nuevas tecnologías han crecido en la última década en Europa el doble de lo que lo han hecho los empleos "repetitivos".

"No hay que tener miedo a adaptarse a ese nuevo tejido productivo derivado de la digitalización, pero hay que empezar a trabajar ya. Hagamos ese esfuerzo, con optimismo, con valentía y anticipándonos", ha señalado.

"Nadie puede quedarse atrás".

La ministra ha afirmado que la principal herramienta para luchar contra la pobreza y la desigualdad es el empleo y, en esa tarea, hay que apostar por darle un impulso al talento juvenil. "Estamos en el camino de la recuperación y no queremos que nadie se quede atrás: ni los mayores, ni los jóvenes menores de 30 años. Todos tienen que ser parte de esa recuperación", ha añadido.

Báñez ha relatado que desde 2013 más de 1.000 entidades de la sociedad civil se han sumado a iniciativas en favor del empleo juvenil y eso, ha dicho, está dando resultados, pues el ritmo de crecimiento de la tasa de empleo juvenil duplica a la del empleo general.

"El paro ha bajado 15 puntos entre los jóvenes, pero somos un país con una tasa todavía excesivamente elevada, por lo que tenemos que seguir trabajando para seguir dando oportunidades a los jóvenes", ha indicado la ministra.

Báñez ha recordado además que el Gobierno negociará con los agentes sociales, los grupos parlamentarios y las comunidades autónomas la renovación de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo joven para el periodo 2017-2020 a fin de incluir nuevas medidas que contribuyan a impulsar el empleo entre los jóvenes.

Por su parte, el director general de la Fundación Telefónica, José María Sanz-Magallón, ha subrayado que "la empresa puede y debe hacer mucho" para combatir la pobreza y el paro juvenil ofreciendo empleos de calidad y una adecuada formación, especialmente en nuevas tecnologías.

En este sentido, Sanz-Magallón ha destacado que todas las empresas deberían tener al menos un 20% de su plantilla con capacidades digitales, aportando la formación necesaria para ello.

El director del IESE en Madrid, Francisco Iniesta, ha abogado por ofrecer empleos "dignos" a los jóvenes, que les alejen de la precariedad y la pobreza.

El director de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en España, Joaquín Nieto, ha denunciado que cada año se ponen a buscar empleo en el mundo unos 40 millones de jóvenes, por lo que en los próximos diez años habrá que crear unos 400 millones de empleos juveniles para evitar que ésta sea una generación perdida. En esta tarea considera muy importante la contribución del sector privado, de las empresas.



Fundación MAPFRE promueve el empleo entre los colectivos más vulnerables de la sociedad

MAPFRE | [@fmapfre](#)

Un año más, la Fundación ofrece 500 ayudas económicas para impulsar la contratación de las personas en situación de desempleo en España

Fundación MAPFRE ha puesto en marcha un nuevo programa social de empleo, una iniciativa que tiene como objetivo promover e impulsar el empleo entre los colectivos más vulnerables de la sociedad.

Este nuevo programa engloba las distintas iniciativas llevadas a cabo por Fundación MAPFRE para fomentar la contratación, impulsar la formación de personas en búsqueda de empleo, ayudar a los jóvenes a enfocar su futuro profesional y mejorar las habilidades sociales. También promueve la integración de colectivos en riesgo de exclusión social, como las personas con discapacidad, inmigrantes, refugiados y víctimas de violencia de género.

Dentro de esta iniciativa se ha lanzado la V convocatoria de **Ayudas al empleo ACCEDEMOS**, que pone a disposición de pequeñas empresas, autónomos y entidades sociales un total de 500 ayudas, dirigidas a apoyar la contratación de personas mayores de edad que lleven como mínimo tres meses en situación legal de desempleo.

Para optar a estas ayudas, las empresas deben cumplir con algunos requisitos, entre los que destaca: contar con un máximo de 250 empleados y una facturación anual inferior a 50 millones de euros y no haber despedido a ningún trabajador desde el 1 de noviembre de 2016. También deben estar al corriente de sus obligaciones de pago de cuotas e impuestos, y no elegir la modalidad de contrato por obra y servicio.

Cada empresa podrá recibir como máximo una ayuda, que puede ascender a 4.500 euros durante nueve meses si el contrato es a jornada completa (500 euros netos al mes). Si el contrato es a media jornada, la ayuda será de 2.700 euros, es decir de 300 euros al mes.

Una vez formalizado el contrato con el trabajador, dispone de 30 días naturales para solicitar una de las 500 ayudas. Durante ese tiempo debe registrarse en la web www.fundacionmapfre.org y completar un formulario en el que, además, debe adjuntar la documentación requerida para comprobar que los requisitos exigidos son correctos.

Desde su inicio, un total de 1.748 personas han obtenido una oportunidad de empleo. También ha contribuido a la creación de cerca de 2.500 puestos de trabajo para personas con enfermedad mental y discapacidad intelectual en toda España.

Para conocer las bases de la convocatoria, los interesados pueden entrar en: www.fundacionmapfre.org

Para más información puedes contactar con Nuria del Olmo y Alejandra Fernández, de la Dirección Corporativa de Comunicación de MAPFRE.

Telf.
91 581 84 64
690 049 112

E-mail:
ndelolm@fundacionmapfre.org
alejandra@fundacionmapfre.org



El 51% de los trabajadores españoles cree no tener suficientes habilidades digitales

Redacción CepymeNews | @Cepymenews

El 51% de los trabajadores españoles reconoce estar preocupado por no tener las habilidades digitales necesarias para progresar en un futuro en su lugar de trabajo, por encima del 36% que se registra de media en Europa, según un estudio de BMC Software.

El informe, presentado en el Foro Económico Mundial que se celebra esta semana en la localidad suiza de Davos, refleja que esta preocupación es mayor en España que en otros grandes países europeos como Reino Unido (40%), Francia (27%) y Alemania (25%).

En esta línea, España es el país de Europa en el que los trabajadores son más conscientes de que la disrupción y el aumento de la competencia requerirán más personas con habilidades digitales para competir a escala global, ya que así lo afirman el 90% de los encuestados frente al 77% de la media europea.

Sobre los motivos que llevan a los trabajadores españoles a preocuparse por su falta de habilidades digitales, un 44% afirma que es por temor a que afecte a sus progresión laboral, cifra superior a la de otros países de Europa como Reino Unido (31%), Francia (31%) y Alemania (22%).

Por su parte, un 36% dice que es por sus dudas a que no pueda aprenderlas lo suficientemente rápido, un 18% teme que esta falta de habilidades digitales impacte en lo que pueda ganar en el futuro, un 14% está preocupado por que suponga un mayor de despido y un 13% teme que le genere dificultades para encontrar un nuevo trabajo.

Papel de los directivos

Por otro lado, el estudio de BMC, realizado a más de 3.200 trabajadores en doce países del mundo, recoge que a nivel global el 88% de los encuestados cree que la responsabilidad de crear culturas innovadoras recae sobre los directivos, que deben capacitarles con las habilidades necesarias para asegurar su éxito ante los grandes cambios derivados de la economía digital.

Sin embargo, el nivel de estímulo que los empleados creen que están recibiendo actualmente para impulsar el cambio en el lugar de trabajo varía constantemente, ya que solo el 64% de los encuestados en Estados Unidos dice sentirse capacitado por la cultura de su empresa para liderar la innovación, mientras que el 90% de los mexicanos siente que su lugar de trabajo les anima a impulsar el cambio.

La encuesta revela que los empleados tienen especial interés en la tecnología y en su potencial para mejorar su vida laboral y crear nuevas oportunidades en su carrera profesional, pero alrededor de un 40% se siente incapaz de mantenerse al día con este cambio digital.

El vicepresidente ejecutivo de transformación digital de BMC, Paul Appleby, ha remarcado que la gran disrupción digital que se está experimentando está “forzando a las sociedades y a las empresas a crear nuevos entornos de aprendizaje para capacitar a sus empleados y satisfacer las demandas de la industria digital”.

El estudio también muestra que los empleados quieren ser “agentes del cambio digital” y buscan adquirir nuevas habilidades, pero están pidiendo que sus directivos ofrezcan más oportunidades de capacitación para satisfacer los requisitos de la era digital. “Es decir, las empresas que tomen la iniciativa de dirigir hoy, serán las que otros sigan mañana”, agrega.

Un 47% de los empleados a nivel mundial cree que tendrá que aprender a usar nuevos programas y aplicaciones de cara a 2020, un porcentaje que en España es del 38%, mientras que un 33% creen que para esa fecha se habrán automatizado algunas de las tareas que realizan, un 23% en España.

Sobre los cambios que esperan que en sus empleos de cara 2020, un 35% afirma que le gustaría trabajar menos horas a la semana, mientras que un 33% reconoce que le gustaría pasar menos tiempo en la oficina.



¿Qué bonificaciones tiene contratar a mayores de 45 años?

Actitud50 | @Actitud50

Actualmente, para cualquier empresa tener que contratar un trabajador supone una inversión importante. Si deseas contratar, te interesa saber que el Gobierno ha establecido algunas medidas para facilitar la contratación de mayores de 45 años con el propósito de disminuir la tasa de desempleo.

Medidas aprobadas a tener en cuenta:

- 1.- Tu empresa conseguirá una bonificación de 1.300 €/año en el caso de contratar un hombre y 1.500 €/año si se contrata a una mujer con un contrato de trabajo indefinido durante los tres primeros años de contratación, medida que se acabará cuando el desempleo descienda por debajo del 15%.
- 2.- Cuando la empresa contrata a un trabajador mayor de 52 años, que está cobrando el subsidio por desempleo, esta persona podrá seguir percibiendo parte del subsidio siempre y cuando la empresa lo tenga a jornada completa con contrato indefinido.
- 3.- Dentro de un nuevo proyecto se puede contratar a un trabajador mayor de 45 años de forma indefinida y aplicar la reducción del 100% en la cuota de la Seguridad Social durante el primer año.
- 4.- Asimismo, tu empresa se beneficiará de la reducción del 100% en la cuota por contingencias comunes si contrata a mayores de 65 que hayan cotizado 38 años y 6 meses, o si tienen 67 años y 37 años de cotización.

Mayores de 45 con discapacidad

- 1.- La contratación indefinida implica una bonificación de 5.700 €/año. Si dicha discapacidad es severa, la cantidad se incrementa a 6.330 €/año.
- 2.- Si realizas un contrato temporal, la bonificación sería de 4.100 €/año para el hombre y 4.700 €/año para la mujer. Igualmente, si la discapacidad es mayor podría pasar de 4.700 €/año a 5.300 €/año.

Las diferentes comunidades autónomas estipulan también ciertas bonificaciones que suelen ser compatibles con las medidas aprobadas por el Estado.



Presentismo laboral, una práctica que afecta al 46% de las empresas españolas

Adecco | @adecco_es

Casi la mitad de las empresas encuestadas reconoce que existe algún tipo de práctica presentista en su corporación, mientras que sólo un 26% niega que en su empresa exista presentismo.

- La práctica presentista más habitual es la utilización de Internet, el e-mail y las redes sociales para asuntos personales y en horas de trabajo, hecho que tiene lugar en el 93% de las empresas que han detectado presentismo entre sus empleados.
- Le siguen las incorporaciones con retraso o la finalización temprana de la jornada de trabajo (88%), las ausencias por tabaquismo (85%), las pausas para tomar café, desayunar o similar (83%) y las ausencias breves y repetidas por otros motivos (78%).
- El 19% de las empresas no ofrece flexibilidad horaria a ninguno de sus empleados. Además, se ha detectado una relación entre el tamaño de la empresa y la aplicación de medidas de flexibilidad horaria: sólo el 77% de las PYMES lo hace, mientras que en las grandes empresas esta cifra se eleva hasta el 94%.
- El 66% de los trabajadores presentistas se comporta responsablemente y compensa por iniciativa propia las horas perdidas por presentismo con otras de flexibilidad horaria.
- El perfil más común del trabajador presentista es el de hombre o mujer indistintamente, mayor de 35 años, que trabaja en una gran empresa y tiene un contrato indefinido y a tiempo completo.

Uno de los fenómenos que más interés despierta en materia laboral ha sido siempre el del absentismo o la ausencia –justificada o no– del puesto de trabajo. Sin embargo, en los últimos años se ha detectado una práctica que apunta en la dirección aparentemente contraria: el presentismo (o lo que es lo mismo, **el uso del puesto de trabajo para asuntos que no están relacionados con él**).

El 46% de las empresas declara que, el 46% de las empresas declara que en su plantilla existe alguna práctica de presentismo, mientras que sólo el 28% reconoce que no existen incidencias de este tipo. El 26% restante desconoce si sus trabajadores son o 6% restante desconoce si sus trabajadores son o no presentistas puesto que no disponen de mecanismos o procedimientos que detecten estas prácticas. os que detecten estas prácticas.

La práctica presentista más habitual es la utilización de Internet, e-mail y redes sociales para asuntos personales y en horas de trabajo, hecho que tiene lugar en el 93% de las empresas que han detectado presentismo en sus empleados.

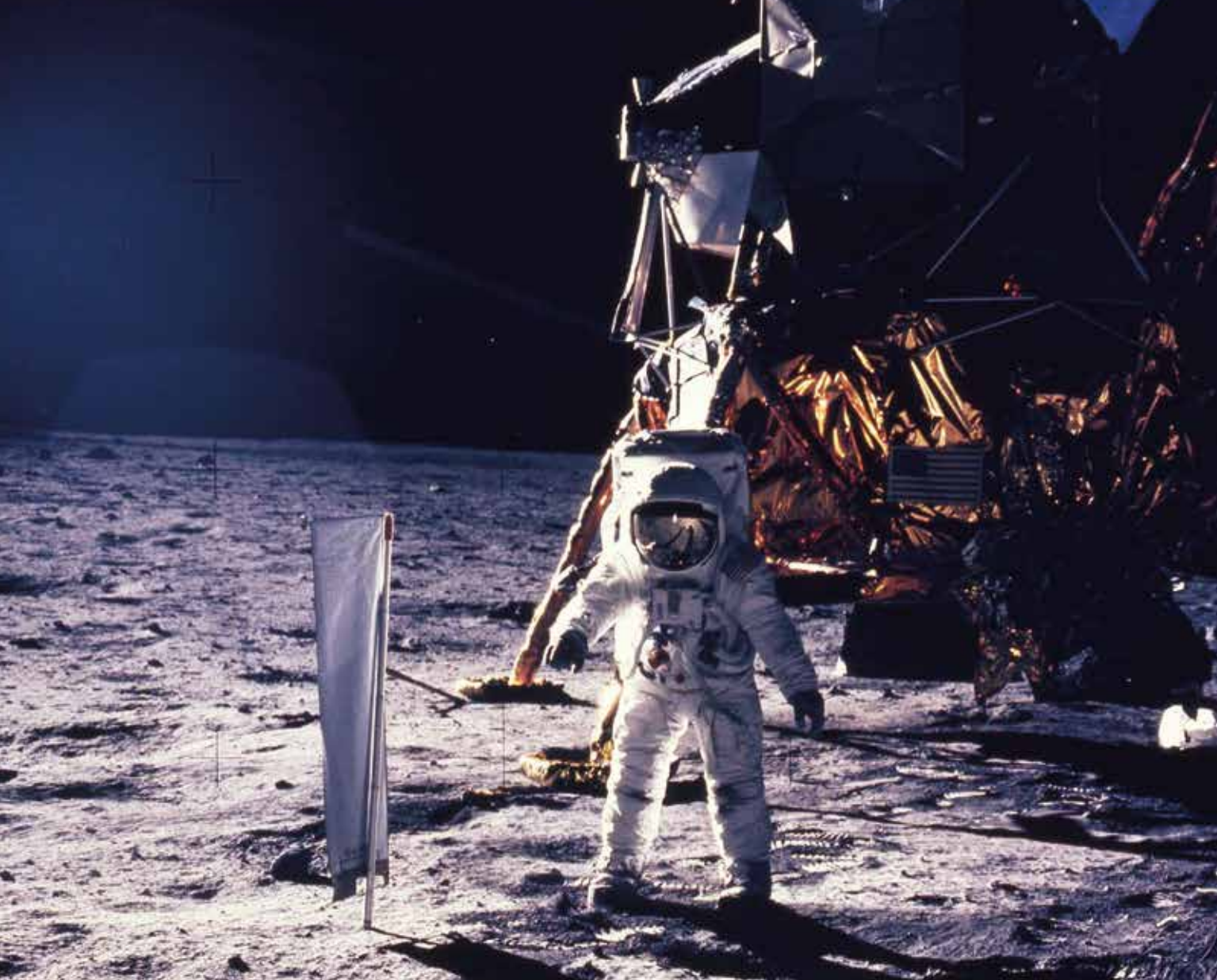
A pesar del dato, en la mayoría de las corporaciones (en el 49%), sólo se lleva a cabo esta práctica en “pocos empleados”, y en el 33% se da en “algunos empleados”.

En segundo lugar, el 88% de las empresas ha detectado que una parte de sus trabajadores se incorpora al trabajo con retraso o finaliza la jornada antes de tiempo. En línea con lo anterior, más habitual es que este hecho únicamente lo lleven a cabo “pocos empleados”, como ha declarado el 59% de las corporaciones.

Ya en tercer lugar las empresas señalan por tabaquismo, que son habituales en el 85% el 85% de ellas, como una de las principales prácticas presentistas, aunque sólo el 2% de las corporaciones asegura que afecta a la mayoría de trabajadores.

Por detrás del tabaquismo aparecen las ausencias para tomar café, desayunar o almorzar que impactan en el 83% de las empresas afectadas por presentismo. Además, esta pausa injustificada se da de forma mayoritaria en el 13% de las corporaciones.

Por último, son también frecuentes las ausencias breves y repetitivas por otros motivos que no son los recogidos anteriormente, tal y como afirma el 78% de las empresas encuestadas.



HACEMOS HOY LO QUE OTROS HARÁN MAÑANA

APLICACIONES | WEBS | E-COMMERCE | INTRANETS CORPORATIVAS | REALIDAD AUMENTADA



UNICEF	@unicef_es	91 378 95 55	unicef@unicef.es
Médicos sin Fronteras	@msf_espana	902 30 30 65	oficina@barcelona.msf.org
Cruz Roja	@CruzRojaEsp	902 22 22 92	informa@cruzroja.es
ACNUR	@ACNURspain	91 369 06 70	eacnur@eacnur.org
WWF	@wwfspana	91 354 05 78	info@wwf.es
Save the Children	@SaveChildrenEs	900 37 37 15	online@savethechildren.es
Amnistía Internacional	@amnistiaespana	91 310 12 77	info@es.amnesty.org
Greenpeace	@greenpeace_esp	902 100 505	info.es@greenpeace.org
Oxfam International	@OxfamIntermon	902 330 331	information@oxfaminternational.org
ADRA	@ADRAESPANA	91 571 38 47	adra@adra-es.org
Ayuda en Acción	@ayudaenaccion	900 85 85 88	informacion@ayudaenaccion.org
1 kilo de Ayuda	@fundaltius_es	91 222 40 50	info@1kilodeayuda.org
Pan y Peces	@FundPanyPeces	91 441 51 92	info@fundacionpanypeces.org
Odontología Solidaria	@odsolidaria	91 534 68 29	comunicacion@odsolidaria.org
Paideia	@fpaideiagaliza	981 22 39 27	paideia@paideia.es



<http://www.unicef.es>
https://twitter.com/unicef_es
91 378 95 55
unicef@unicef.es





Stephen William Hawking; Oxford, Reino Unido, 1942.
Físico teórico.

**«SOLO SOMOS UNA RAZA
DE MONOS AVANZADOS EN UN PLANETA MÁS
PEQUEÑO QUE UNA ESTRELLA PROMEDIO.
PERO PODEMOS ENTENDER EL UNIVERSO.
ESO NOS HACE MUY ESPECIALES».**

«La vida sería trágica, si no fuera graciosa».

«La voz que utilizo es la de un antiguo sintetizador hecho en 1986. Aún lo mantengo debido a que todavía no escucho alguna voz que me guste más y porque a estas alturas, ya me identifico con ella».

«El peligro radica en que nuestro poder para dañar o destruir el medio ambiente o a nuestros pares, aumenta a mucha mayor velocidad que nuestra sabiduría en el uso de ese poder».

«La raza humana necesita un desafío intelectual. Debe ser aburrido ser Dios y no tener nada que descubrir».

«Einstein se equivocaba cuando decía que "Dios no juega a los dados con el universo". Considerando las hipótesis de los agujeros negros, Dios no solo juega a los dados con el universo: a veces los arroja donde no podemos verlos».

«Las personas tranquilas y silenciosas son las que tienen las mentes más fuertes y ruidosas».

«Dado que existe una ley como la de la gravedad el universo pudo crearse a sí mismo de la nada, como así ocurrió. La creación espontánea es la razón de que exista algo, en vez de nada, de que el universo exista, de que nosotros existamos. No es necesario invocar a Dios para que encienda la mecha y ponga el universo en funcionamiento».

«Si los extraterrestres nos visitaran, ocurriría lo mismo que cuando Cristóbal Colón desembarcó en América y nada salió bien para los nativos americanos».

«Nuestra única posibilidad de sobrevivir a largo plazo es expandirse hacia el espacio. Las respuestas a estas preguntas demuestran que hemos hecho un gran progreso en los últimos cien años, pero si deseamos seguir más allá de los próximos cien años, el futuro está en el espacio. Es por ello que estoy a favor de los vuelos espaciales».

«Debemos intentar comprender el comienzo del universo a partir de bases científicas. Puede que sea una tarea más allá de nuestras capacidades, pero al menos deberíamos intentarlo».

«Limitar nuestra atención a cuestiones terrestres sería limitar el espíritu humano. El mayor enemigo del conocimiento no es la ignorancia, sino la ilusión del conocimiento».

«Obviamente, debido a mi discapacidad, necesito ayuda. Pero yo siempre he tratado de superar las limitaciones de mi condición y llevar una vida lo más completa posible. He viajado por todo el mundo, desde la Antártida a la gravedad cero».

«El viaje en el tiempo solía ser considerado solo como algo de la ciencia ficción, pero la teoría general de la relatividad de Einstein permite considerar la posibilidad de que podríamos deformar el espacio-tiempo lo suficiente como para que usted pueda irse en un cohete y volver antes de salir».

«Los virus de computadoras deberían ser considerados como vida. Pienso que esto dice algo acerca de la naturaleza humana, que la única forma de vida que hemos creado es puramente destructiva. Hemos creado una forma de vida a nuestra imagen y semejanza».

«Mujeres. Ellas sí son un completo misterio».

«Me he dado cuenta que incluso las personas que dicen que todo está predestinado y que no podemos hacer nada para cambiar nuestro destino, igual miran antes de cruzar la calle».

«La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio».



P-COMMERCE

BIENVENIDO A LA REVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE

COMPRA ESTOS LIBROS DIRECTAMENTE
UTILIZANDO LA APP VISION
PARA ANDROID & IOS



La nueva fórmula del trabajo:
revelaciones de Google que cambiarán
tu forma de vivir y liderar

Laszlo Bock



Las cinco disfunciones de un equipo

Patrick Lencioni



Cuídalos o pírdelos:
haz que los mejores trabajen contigo

Beverly Kaye & Sharon Jordan-Evans



Primero, rompa todas las reglas:
qué diferencia a los mejores gerentes
de los demás

Marcus Buckingham & Curt Coffman



Inteligencia Emocional

Daniel Coleman

masaltos.com



+7 cm

Los **zapatos italianos** de Masaltos.com **aumentan la altura** del hombre 7 cm gracias a una **cuña anatómica** ubicada en el interior del zapato. Esto es **inapreciable** exteriormente gracias a su **delicado y perfecto acabado**.

Con más de 20 años en el mercado del calzado italiano y más de 65.000 clientes que avalan nuestro buen hacer, la firma sevillana **Masaltos.com** permite que el hombre se sienta más relajado usando estos zapatos.

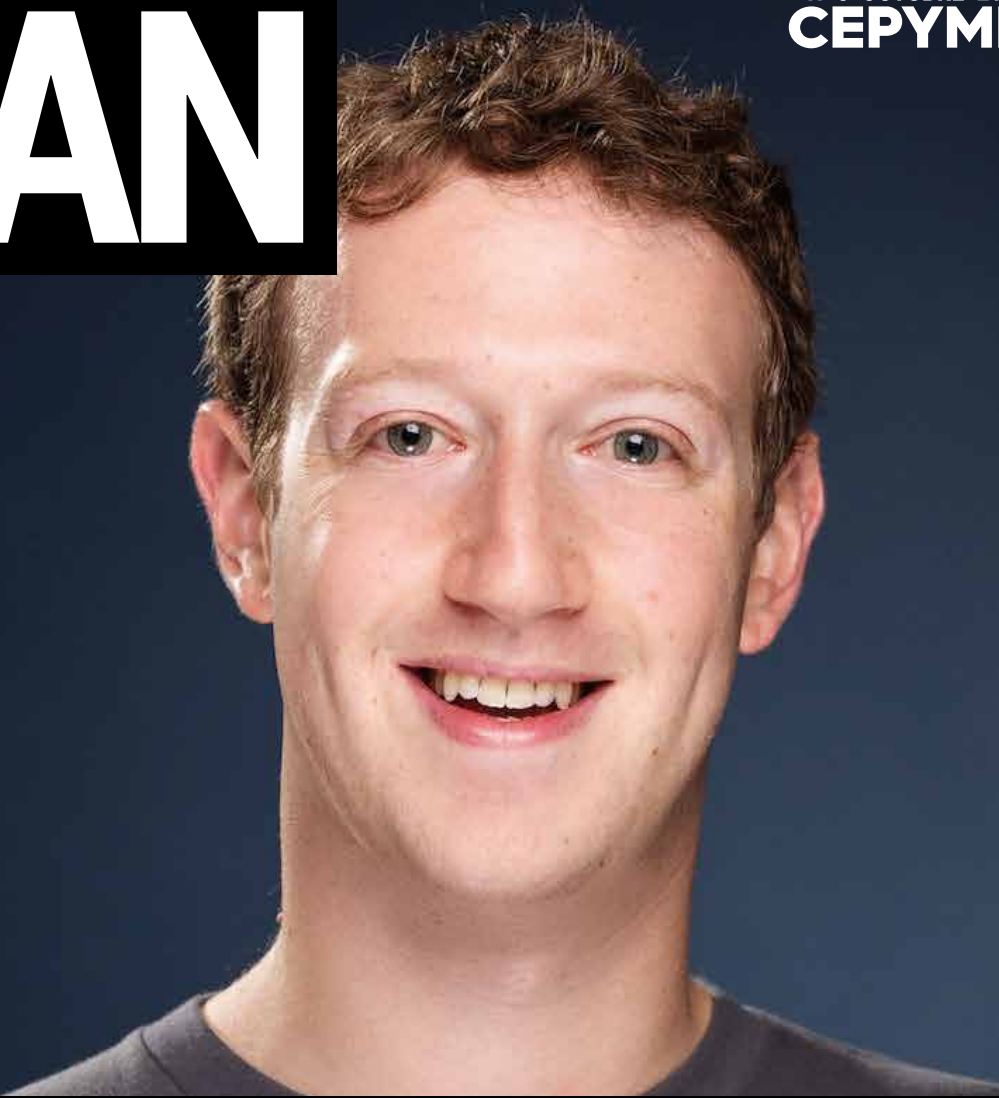
Masaltos.com dispone de un **amplio catálogo** que podrá adquirir en diferentes estilos a través de nuestra web o solicitándolo por **teléfono** en el 954564292. En nuestra tienda **física**, ubicada en Sevilla, en la calle Feria 4 y 6, un equipo de **profesionales expertos** en imagen y diseño le ayudarán a encontrar el zapato ideal. Garantizamos un **envío discreto** y entregamos de forma internacional, en la **península ibérica** en 24-48 horas con posibilidad de **devolución o cambio**.

DESCUENTO VÁLIDO 2017: CEPYME

www.masaltos.com Tel: (+0034) 954 564 292
C/ Feria 4 y 6 41003. Sevilla. España.
info@masaltos.com

PLAN

Nº3 OCTUBRE 2016
CEPYME
5€



A portrait of Mark Zuckerberg, founder of Facebook, smiling. He has short brown hair and is wearing a dark blue t-shirt. The background is a solid dark blue.

RELOAD

AS LAS EMPRESAS NECESITAN UN PLAN



ESPECIAL DIGITALIZACIÓN



LO MÁS LEÍDO DEL ANTERIOR PLAN


Especial Digitalización
ANÁLISIS DE LA DIGITALIZACIÓN
DE LAS PYMES Y AUTÓNOMOS

Página: 10 -18


Especial Digitalización
MARK ZUCKERBERG
CEO Facebook

Página: 98 -105


Entrevista
JOSÉ MANUEL DE RIVA
Presidente AMETIC

Página: 98 -105


Entrevista | Emprendedores
SPOTAHOME

Página: 160 - 167


Entrevista
JORGE TOMÉ
Director General de Peugeot

Página: 86 - 89


Entrevista
FERMÍN ALBADALEJO
Presidente CEAJE

Página: 118 - 121


Entrevista
ELENA GÓMEZ DEL POZUELO
Presidenta Adigital

Página: 84 - 85


Especial Digitalización
TRANSFORMACIÓN DIGITAL
QUÉ ES, QUÉ SUPONE Y CLAVES
Roland Berger | Siemens

Página: 24 - 29


Especial Digitalización
CÓMO DAR DE ALTA
MI TIENDA ONLINE

Página: 60 - 64


PlayList
SELECCIÓN DE MANUEL
R. MANTIÑÁN

Página: 190 - 191

PLAN

Nº4 FEBRERO 2017
CEPYME
5€



ESPECIAL
RECURSOS HUMANOS



SUSCRÍBETE A PLAN

PLANMAGAZINE.ES

20 EUROS / 4 NÚMEROS
+ 10 versiones de la revista en digital de regalo
para que las envíes a quien tú quieras





#escuchoPLAN

MARK KNOPFLER

GOING HOME

1983

WILD THEME

1983

A LOVE IDEA

1984

THE LONG ROAD

1984

GOLDEN HEART

1996

I'M THE FOOL

1996

NOBODY'S GOT THE GUN

1996

SAILING TO PHILADELPHIA

2000

SPEED AT NAZARETH

2000

THE LONG HIGHWAY

2000

HILL FARMER'S BLUES

2002

OUR SHANGRI-LA

2004

SONG OF SONNY LISTON

2004

HARD SHOULDER

2009

REMEMBRANCE DAY

2009

SO FAR FROM THE CYCLE

2009

HAUL AWAY

2012

GO, LOVE

2012

RIVER TOWNS

2015

LONG COOL GIRL

2015



UPtheMEDIA

S M A R T P U B L I S H I N G

**Laboratorio de creatividad e innovación:
Imaginamos, creamos y, a veces, hacemos magia**

Proporcionamos servicios únicos... soluciones llave en mano sofisticadas
y experiencias memorables a "clientes que no se satisfacen nunca".

Soluciones, oportunidades, experiencias y sueños.

upthemedial.com

info@upthemedial.com

+34 91 423 09 98

+34 681 60 53 40

Emocionar con cada creación



Gracias a mi tarjeta Visa Business puedo centrarme en mi trabajo para emocionar con cada nueva creación.

Porque manejar un negocio ya es complicado, tu tarjeta Visa Business te ayuda a controlar tus gastos diarios de una forma más cómoda y segura.

Para más información consulta a tu banco.

VISA