

Empleo y Formación

PERSONAS & EMPRESAS & OFICINAS

El proceso de transformación a través de las personas

Hoy voy a hablar de transformación y personas. Todos sabemos que algo está pasando en nuestro entorno y en nuestras organizaciones. El uso creciente de herramientas digitales hace que nada sea como antes, y que todo esté acelerado. A nivel personal e individual, somos capaces de adaptarnos y de incorporar estos cambios en nuestras pequeñas actividades cotidianas. En las compañías también están viviendo y descubriendo este panorama acelerado, motivo por el que todas afrontan o, cuanto menos se plantean, un proceso de transformación como prioridad. Una cosa es tenerlo previsto entre otros objetivos y otra muy diferente hacerlo, y además hacerlo bien. Según mi colega Iratxe Pascual, directora de nGlobo Strategy y que comparto con ella: «el 70% de los procesos de transformación en las organizaciones está fracasando, y la causa principal son las personas y su resistencia al cambio», aunque también la falta de un objetivo y propósito claro es motivo de este fracaso tan generalizado. La actitud de las personas frente a los cambios será el factor decisivo para el éxito. Diseñar el futuro con ellos, incluirlos en la estrategia, contar con su opinión y además compartir y celebrar con ellos los logros es clave. La transformación es un proceso y en la medida en que los líderes y el conjunto de las personas de las organizaciones entiendan que están en un proceso, con fases, y que requiere de un tiempo, estrategia y objetivo, su actitud comenzará a ser más receptiva y participativa. Este proceso requiere trabajar diferentes variables o palancas que se coordinan y actúan para acelerar el cambio: el futuro concreto, la concienciación, las resistencias, alianza entre jerarquía y redarquía (nuevo concepto para denominar a las organizaciones horizontales y colaborativas), iniciativas y celebración. Es necesario trabajar todas ellas porque es lo que nos permitirá liderar y avanzar en el cambio.

FRANCISCO VÁZQUEZ MÉDEM
Presidente de 3g Smart Group



La actitud de las personas, decisiva en la transformación

Las empresas no encuentran los perfiles profesionales que necesitan

Los ingenieros opinan que el excedente de candidatos hace que aumenten las exigencias de los empleadores y dificulta el camino para realizar una entrevista

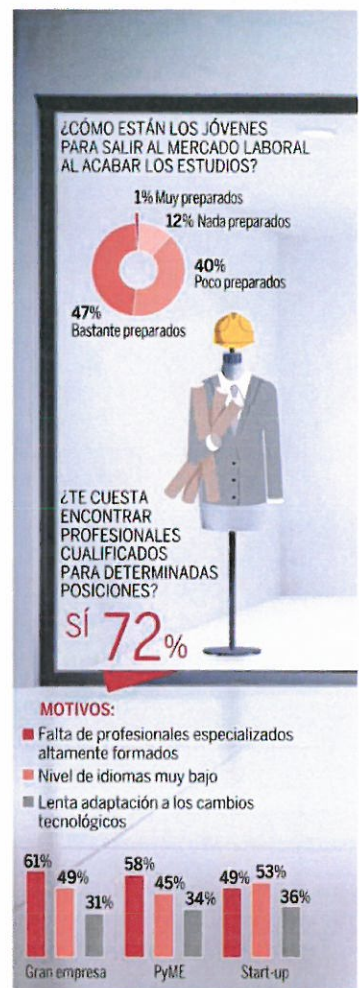
ROSA CARVAJAL

La falta de personal cualificado para determinados puestos de trabajo es, según el 72% de las empresas españolas la principal preocupación en estos momentos. Un nivel bajo de idiomas, la escasa adecuación entre lo que las empresas demandan y la oferta educativa, y la lenta adaptación del mercado a los cambios tecnológicos, explican las dificultades de las empresas para pescar talento. A esta realidad se une que casi la mitad de los responsables de RR HH teme sufrir fugas de talento en 2017, precisamente en aquellos sectores donde está siendo más difícil encontrar personal cualificado: banca, consultoría de negocio, ingeniería, tecnología y telecomunicaciones, según la guía del mercado laboral 2017 publicada por Hays, que recoge una encuesta a 56 universidades, 1.700 empresas y 8.800 profesionales. «En muchos sectores las empresas buscan competencias más que conocimientos, como capacidad analítica, dotes de comunicación, trabajo en equipo o proactividad, pero son pocos las instituciones académicas donde se hace hincapié en este tipo de realidad», afirma Christopher Dottie, «managing director» de Hays España. De hecho más de la mitad de las empresas, el 60%, afirma que están cambiando las competencias que busca en un empleado. Un 62% quiere profesionales polivalentes, un 39%

gente más motivada y el 38% profesionales especializados. «La escasez de perfiles con este tipo de competencias obliga a las empresas a invertir mucho dinero para que su personal las desarrolle», señala Carmen Sabater, Directora de Recursos Humanos de Torresol Energy. Desde su experiencia, Sabater explica que «los perfiles que buscan no los provee el mercado porque la Universidad no forma a los estudiantes en habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.». De hecho el 92% de las universidades admite que existe una brecha entre la preparación de los jóvenes y lo que demandan las empresas.

Asimismo, la recuperación económica ha elevado el temor de las empresas a sufrir fugas de talento. Un 43% así lo cree, frente al 40% y 33% que lo creía en 2016 y 2015. Las empresas admiten por tanto, en un 67% de los casos, que tendrán que ofrecer un atractivo desarrollo de carrera si quieren retener el talento, un 63% un buen ambiente, un 61% flexibilidad laboral, un 59% flexibilidad horaria y un 56% proyectos interesantes. El 20% de ellas cree que la fuga de empleados más formados se produce por una falta de implantación de un buen plan de retención en la empresa, mientras que un 22% lo atribuye a que el mercado es más competitivo este año, y el 24% a que la competencia ofrece más salario.

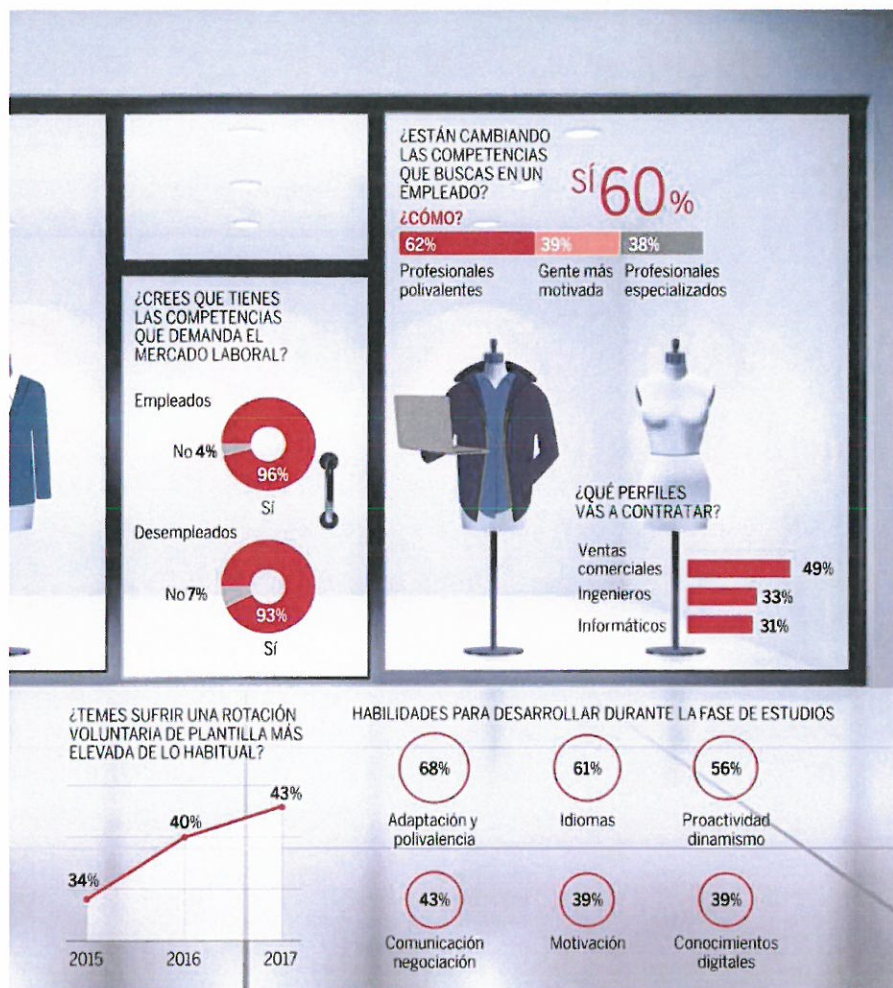
Por sectores, el industrial, la inge-



niería, el marketing y ventas, la logística, el inmobiliario y las tecnologías de la información tirarán del empleo cualificado este año. En concreto el sector de las tecnologías de la información seguirá en crecimiento por cuarto año consecutivo. En los próximos dos años se estima que se tendrán que cubrir entre 300.000 y 500.000 puestos de trabajo en este ámbito. La clave para absorber esta demanda reside, en primer lugar, en la capacidad de las empresas para adaptar sus procesos de selección y cambiar de paradigma –necesitan adaptarse a las nuevas necesidades tecnológicas– y, en segundo lugar, por adaptar el sistema educativo español para propiciar las futuras generaciones de profesionales de las tecnologías de la información, aseguran desde Hays.

En 2017, la gran mayoría de empresas (70%) piensa contratar más empleados y un 33% tiene previsto incorporar ingenieros, sobre todo del ámbito industrial. «Es fundamental

El sector industrial, la ingeniería, el marketing, la logística y el inmobiliario tirarán del empleo



RADIOGRAFÍA

El 60% de las empresas ha cambiado las competencias que busca en un empleado. Un 62% busca profesionales polivalentes, un 39% gente más motivada y un 38% especialistas.

Los perfiles más demandados en 2017 son los relacionados con el marketing online, los desarrolladores de programas, del sector farmacéutico en general, los ingenieros y los comerciales.

Las tecnologías de la información necesitan cubrir entre 300.000 y 500.000 puestos de trabajo en los próximos dos años. Las empresas tendrán que adaptarse a las nuevas necesidades de la era digital.

Las empresas vuelven a confiar en los departamentos de marketing y ventas, y empiezan a demandar candidatos. Predomina la necesidad de idiomas, sobre todo inglés, francés y alemán.

El empleo en las carreras científicas se recupera con incrementos salariales. En el sector legal despegan los salarios para captar el mejor talento y aumenta la demanda por el Brexit.

El 79% de las empresas considera que su situación ha mejorado. El 85% cree que está mejor en facturación, el 70% en número de empleados y el 58% en expansión internacional.

Uno de cada dos empleados subirá el salario fijo de sus plantillas durante 2017. Un 67% cree que el desarrollo de carrera es uno de los aspectos más importantes para atraer talento.

El sector industrial, relevante en la economía española por su contribución del 18% al PIB, mejora significativamente su crecimiento, especialmente en la industria del automóvil, prácticamente igualando los niveles de producción de 2007, anteriores a la crisis. El motor junto con la industria agroalimentaria, la farmacéutica y la de bienes de equipo así como la reparación de productos, han incrementado un 14% la demanda de perfiles técnicos a nivel nacional. Las figuras clave para 2017 van a ser las posiciones relacionadas con la garantía de los pedidos, por lo que las figuras de operarios, producción y calidad van a seguir en lo alto de la tabla. En cuanto a las perspectivas de desarrollo de nuevos productos, las áreas de I+D cada vez toman más relevancia, dando lugar a crecimientos para los ingenieros especialistas en diseño, electrónica, idiomas y proyectos internacionales.

Si las empresas van a demandar ingenieros este año, también buscan profesionales del marketing y ventas. Un 50% de las compañías encuestadas tiene previsto contratar este tipo de perfiles. Los informáticos también serán demandados por el 31% de los empresarios.

SECTOR LOGÍSTICO

El sector de la logística es de los que más está sufriendo ese déficit de profesionales, un área con un importante aumento de la actividad gracias en parte al avance indiscutible del e-commerce. «Se trata de un sector bastante desconocido, muy asociado al transporte y a los almacenes y poco atractivo para los jóvenes. Mientras que en España se forman sólo 5.000 profesionales al año, en Alemania lo hacen alrededor de 50.000. Es un sector con una gran nicho de empleo y un índice de ocupación del 95%», explica Gabino Diego Díaz, director corporativo de Empresa e Institucional en IMF Business School. En nuestro país existen sólo dos grados universitarios de transporte y logística y una escasa formación profesional dual, lo que obliga al sector a abastecerse de estudiantes que provienen de otras carreras. «Se necesita abordar urgentemente este tema y dar una vuelta de tuerca. Estamos muy desfasados en cuanto a lo que el mercado requiere. En España el sector logístico es estratégico y es importante contar con gente preparada para ganar competitividad» añade Díaz. Se busca profesionales con formación superior, idiomas y red de contactos.

Por otro lado el sector bancario y asegurador son los más perjudicados. La continuada concentración en el sector bancario puede implicar recortes en plantillas y oficinas, más aún con la apuesta de las entidades por la banca on-line.

Los descontentos

Un 66% de los trabajadores empleados encuestados, admite estar buscando trabajo de manera activa, frente al 54% de un año antes, lo que refleja que perciben que han dejado atrás la crisis. Por sectores, la construcción, los transportes, la publicidad, los medios, los empleados del sector de la comunicación y las relaciones públicas y los de contabilidad y finanzas son los más descontentos. Estos trabajadores buscan un cambio principalmente para crecer profesionalmente y encontrar un proyecto más motivador. La

obtención de un mejor salario es la tercera de sus motivaciones. El 79% de las compañías encuestadas considera superada finalmente la crisis, y asegura haber notado incrementos relevantes en indicadores básicos: facturación (85% de los encuestados), número de empleados (70%) y expansión internacional (58%). El 96% de los empleados y el 93% de los desempleados creen que tiene las competencias que demanda el mercado laboral y sin embargo el 72% de las empresas tiene dificultades para encontrar ciertos perfiles.

que los ingenieros sigan formándose a lo largo de la vida, en un reciclaje continuo de conocimientos. Además, las exigencias de las empresas son cada vez mayores, a veces no encuentran todo lo que piden y los ingenieros consiguen una entrevista tras enviar una media de 30 currículum», señala José Antonio Galdón Ruiz, presidente del Consejo general de graduados en rama industrial e Ingenieros Técnicos Industriales de España (Cogiti). Para demostrar que los ingenieros intentan adaptarse a los cambios, Galdón Ruiz esgrime los siguientes datos. Un 97% de los encuestados ingenieros, tanto empleados como desempleados realiza cursos de formación continua, y el 67% sigue su formación universitaria a través de nuevos grados, máster o doctorados. Un aspecto menos positivo para los ingenieros encuestados es la relación de los salarios con la responsabilidad exigida, así como mecanismos para el desarrollo profesional del que disponen las empre-