

## LAS 5 TENDENCIAS DEL FUTURO DEL EMPLEO / LOGÍSTICA

### QUÉ BUSCAN LAS EMPRESAS

# Fórmulas para conseguir el éxito profesional

El 'imán de talento' y la 'revolución de las habilidades' son dos de las cinco tendencias del futuro del empleo detectadas por ManpowerGroup y EXPANSIÓN. Sepa cómo influyen en la captación de talento y en la identificación de perfiles con éxito y nuevas capacidades. **Por Tino Fernández**

No hace mucho, resultaba sorprendente comprobar que en un escenario laboral dominado por las altas tasas de desempleo, los reclutadores y las organizaciones se quejaban amargamente de las dificultades para cubrir ciertas posiciones necesarias para las que no había (y sigue sin haber) candidatos adecuados con las capacidades profesionales exigidas.

Hoy ya estamos casi acostumbrados a convivir con lo que muchos llaman la *escasez de talento*, que tiene que ver con la imposibilidad de encontrar profesionales que respondan a las exigencias y necesidades de las empresas. Esto también se relaciona con la falta de experiencia de muchos candidatos, con su escaso conocimiento del negocio, las lagunas en su cualificación formal, la brecha entre las capacidades profesionales y las exigencias del mercado, la necesidad de que las compañías se conviertan en imanes de talento para atraer a los mejores y las dificultades de las organizaciones para conseguirlo.

Entre las cinco tendencias del futuro del empleo identificadas por ManpowerGroup y EXPANSIÓN están precisamente el *imán de talento* y la *revolución de las habilidades*, que se refieren a nuevas soluciones y estrategias para todos estos retos.

En este primer análisis, al que seguirán cuatro más durante los próximos meses, numerosos expertos concretarán las tendencias y su impacto en los principales sectores.

Empezando por la **logística**, habrá que analizar cómo superan las compañías la escasez de talento, qué estrategias siguen para atraer a los mejores candidatos y cuáles son las habilidades profesionales y los perfiles más valorados y difíciles de conseguir en este sector.

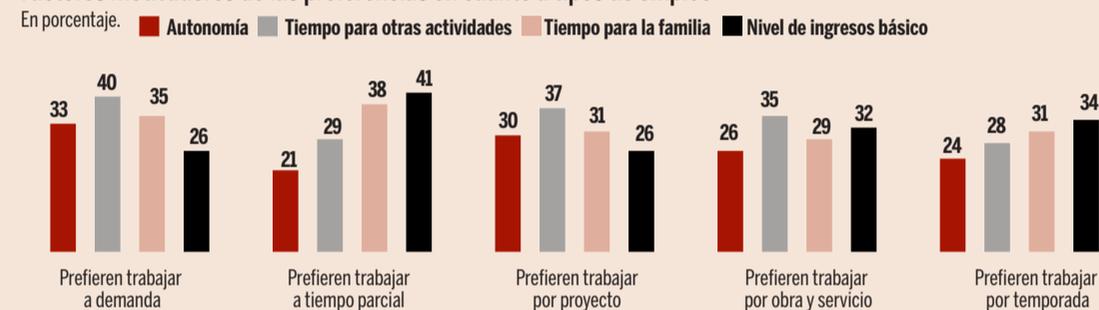
### Atraer a los mejores

Jorge Rodríguez, director de recursos humanos de FM Logistics, asegura que "no está claro que se pueda aceptar la escasez de talento como principio". Coincide con Eloy del Moral, director de recursos humanos de Leroy Merlin España, quien opina que "más que escasez de talento, lo que hay es una falta de adecuación a las verdaderas necesidades. Pero hay mucho talento".

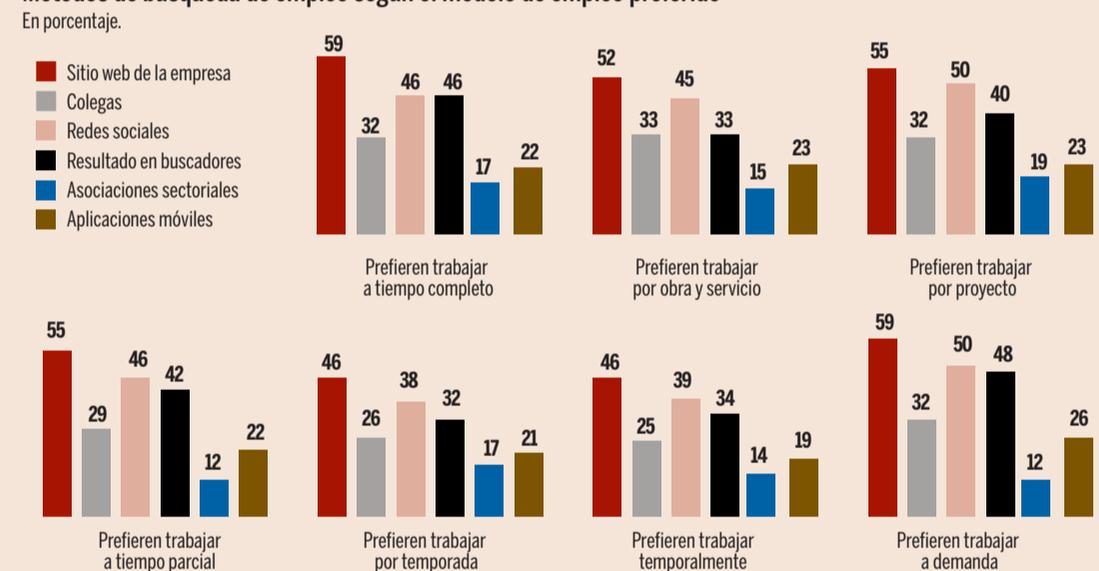
Rodríguez añade que "nos estamos equivocando cuando abordamos el talento como si se tratase de un gen,

## QUÉ PREFIEREN LOS CANDIDATOS

### > Factores motivadores de las preferencias en cuanto a tipos de empleo



### > Métodos de búsqueda de empleo según el modelo de empleo preferido



Fuente: Cómo nos gustaría trabajar. ManpowerGroup

Expansión

reduciendo nuestra búsqueda a las personas que lo porten, para garantizar el éxito de nuestras organizaciones. Es un error pensar que el talento es cosas de unos pocos, o que se hereda de determinadas escuelas y universidades, y nuestro reto organizativo no es tanto diseñar cómo incorporar ese talento, sobre todo en tiempos de crisis, sino plantear cómo crear estructuras para generar y educar constantemente talento en la organización".

Isabel García, directora de recursos humanos de Factor 5, subraya la importancia de "cuidar a nuestros equipos para que ellos cuiden a nuestros clientes". Añade, como ejemplo en su sector y en su compañía, que ésta utiliza planes de empleado para realizar nuevas contrataciones; diseña programas de *mentoring* para facilitar el aprendizaje y la transferencia de co-

## Más que escasez de talento, hay una falta de adecuación a las necesidades reales de las empresas

nocimientos que facilitan la integración y pone en marcha estrategias para atraer a través de programas de formación interna.

García se refiere asimismo al boca a oreja de los propios empleados y a las referencias de éstos. Se trata de una herramienta eficaz, aunque también utilizan redes como LinkedIn para captar perfiles con altas capacidades analíticas.

Aroa Jorge, *head of human resources* para Iberia de Grupo Dachser, ex-

plica que su compañía recurre a programas internos de formación: "La experiencia es importante, pero en mandos intermedios primamos las competencias y creamos programas para cubrir determinados puestos. En el caso de los recién licenciados, se trata de programas de dos años para promocionar, y éstos terminan en operaciones, cuentas o servicio al cliente".

Para incorporar a gente de fuera se confía en los *bootcamp*. Aroa Jorge explica que "en igualdad de condiciones, se recurre a la promoción, aunque también se atrae a candidatos con la participación en foros de empleo o a través de las redes sociales: se comparten experiencias de candidatos que hacen campañas sobre la compañía".

Sobre la captación del talento vá- lido Miguel Álvarez, *chief human resources* de Iberia en DB Shenker, ex-

plica que su compañía recurre a la promoción interna. "El 90% de las posiciones en Iberia se comparten para que sea posible optar a ellas y participar en los procesos de selección. Tratamos de ofrecer facilidades para pasar de un departamento a otro y, cada vez más, la flexibilidad debe ser mental".

Álvarez añade la necesidad de ser transparentes y de transmitir a la gente que debe aportar y por qué ha de hacerlo, sin olvidar las acciones de acompañamiento para habilidades.

Por su parte, Jorge Rodríguez asegura que su empresa usa habitualmente la "cooptación", que básicamente implica que la gente que conoce bien a la compañía -porque trabaja con ella o mantiene una relación activa- propone personas sobre las que tienen un conocimiento profesional y personal fiable.

El director de recursos humanos de FM Logistics añade que la marca está construida por personas, "y una manera de atraer es hacernos visibles en el mercado como una empresa que trata bien a la gente".

Rodríguez destaca asimismo entre las estrategias para atraer y retener talento una visión de recursos humanos abierta que huya de ciertos elitismos del mercado laboral que parecen más bien estrategias de criba previa que de atracción.

También asegura que "una empresa que gestiona por valores y no sólo por parámetros económicos, despierta alto interés" y añade que los "equipos creadores de soluciones" también son imanes de talento.

Concluye que "aunque somos logísticos, no queremos perder profesionales que quieran crecer con nosotros porque no hayan calculado en sus vidas profesionales la logística como un sector objetivo. Es más importante cómo somos y cómo trabajamos que lo que hacemos o para qué clientes actuamos. Esto rompe los esquemas a muchos, pero atrae a otros tantos, y filtra la calidad humana y profesional que se quiere incorporar".

Por su parte Eloy del Moral basa la atracción en tres puntos fundamentales: por un lado los colaboradores de la empresa: "Son embajadores de la marca, conocen la cultura y la forma de trabajar, de manera que si están satisfechos es posible que ayuden a atraer candidatos".

El director de recursos humanos de Leroy Merlin añade que "para diferenciarse es necesario demostrar

## IMÁN DE TALENTO

Aquella persona, marca u organización que ejerce una atracción irresistible e irremediable

sobre un espectro amplio de personas y que genera una sensación de promesa

de valor excelente en un ejercicio de riqueza espiritual compartida. El talento atrae al talento.

No se trata de algo económico sino más bien una gratitud mutua.



## COMPETENCIAS MÁS SOLICITADAS: ASÍ AUMENTA LA CONTRATACIÓN



Fuente: Los robots te necesitan. ManpowerGroup

Expansión

que tenemos un propósito más allá de conseguir resultados. Se trata de dejar claro que somos una empresa con alma”.

Y en tercer lugar, destaca la necesidad de “ofrecer proyectos interesantes en los que los profesionales puedan tener autonomía. Que se sientan copropietarios de la compañía. Esto proporciona un *engagement* diferente”.

### Perfiles más cotizados

Por lo que se refiere a los perfiles profesionales más difíciles de encontrar o los puestos más complicados de cubrir, Del Moral asegura que “aquellos que trabajan en un entorno *B2B* son más sencillos que aquellos que operan en *B2C*”. Las figuras técnicas específicas más complicadas son las de **desarrolladores** o los **expertos en gestión integral de almacenes**.

Miguel Álvarez explica que “en Iberia, más que posiciones difíciles de cubrir se debe hablar de situaciones geográficas. Si en un determinado lugar se da una situación de pleno empleo, lógicamente resulta más complicado encontrar profesionales para determinadas posiciones. Cada vez más, en logística hay que prever las necesidades del cliente. Es lo que marca el valor añadido, y no todos los profesionales saben hacerlo”. El *chief human resources* de DB Schenker concluye que habrá cada vez más demanda de profesionales **expertos en operaciones en marketing estratégico**.

Aroa Jorge ve algunas dificultades para encontrar **jefes de tráfico** o **gestores de reparto** y añade que también se detectan deficiencias de conocimiento de idiomas en los almacenes: “Las posiciones de **atención al cliente** también son difíciles de cubrir, y el sector de la logística tendrá en el futuro dificultades para encontrar **conductores**. Se trata de una profesión que las nuevas generaciones ya no tienen en su radar”.

## Estas son las capacidades más valoradas

La logística tiene unas características muy específicas que la definen, y que determinan el trabajo en este sector, en el que se exigen unas capacidades profesionales también muy concretas. Isabel García Jiménez, directora de recursos humanos de Factor 5, explica que “el nexo común de todas las habilidades necesarias aquí es la **capacidad analítica**, junto con la **orientación hacia la gestión** y el **conocimiento de herramientas de gestión de datos**”. Por su parte Aroa Jorge, ‘head of human resources’ para Iberia de Grupo Dachser, cree que “a la logística, o la amas o te expulsa”, y cita algunas habilidades necesarias sin las que un profesional de la logística no sobrevivirá a los cambios constantes del sector: “No podrán hacerlo aquellos que carezcan de **habilidades de comunicación**. Resulta muy complicado trabajar en silos, y se necesita una **visión global** acerca de cómo influye el trabajo de cada uno. También es necesaria la **adaptación al cambio** y la **resiliencia**”.

Miguel Álvarez, ‘chief human resources’ de Iberia en DB Schenker, también se refiere a la necesidad de contar con habilidades de comunicación, pero añade que “nos encontramos en plena revolución industrial y hay que tener en cuenta la digitalización y el impacto de la

Isabel García detecta necesidades especiales en el caso de **mozos especializados** o de **expertos en carretilla retráctil con pinzas**, que son los que mueven los electrodomésticos de *gama blanca*.

Además, Jorge Rodríguez reconoce que “cuesta encontrar gente con preparación y experiencia en áreas de **transporte**, **ingeniería logística** y en **sistemas de información**. Para captarlos hay que recurrir a estrategias que van más allá de la mera oferta de trabajo o de la mera transacción económica. No podemos reclutar única y exclusivamente desde la mera descripción de puesto, y encontrar actitudes y aptitudes personales que podamos descubrir como **habilitantes** para una

tecnología. Nuestro sector depende de los clientes, por lo que es necesario saber **diseñar soluciones a medida para ellos** y **saber comunicárselas**. Aquí está el valor añadido. Hay que **conocer las complejidades del cliente**, pero también **saberse relacionar de forma transversal**”.

Eloy del Moral, director de recursos humanos de Leroy Merlin, coincide igualmente en las habilidades de comunicación, pero añade la **capacidad de aprendizaje continuo**, la **formación continua**, la **capacidad de adaptarse a los cambios** y la de **pensar de forma diferente**.

La habilidad de **emprender** es una de las que cita Jorge Rodríguez, director de recursos humanos de FM Logistics, a la que suma otros siete ‘comportamientos’, como **trabajar en cooperación**—trabajar y crecer juntos en un ámbito de confianza y respeto, fomentando el aprendizaje efectivo—; **centrarse en el cliente**; **respetar los compromisos**; **ser personas de acción**—mantener una actitud activa ante cualquier circunstancia, señalando el emprendimiento como una cualidad imprescindible y aprovechable también para reconocer nuevas oportunidades—; **plantearse desafíos**; **explorar y escuchar** y también **acoger y liderar el cambio**.

### Hay más demanda de trabajo que profesionales adecuados a ciertos puestos

determinada posición, sin necesidad de prescindir de las otras, es un factor determinante”.

### Déficit de habilidades

El *head of human resources* de grupo Dachser asegura además que “las diferentes organizaciones en el ámbito de la educación y la formación

siguen más empeñadas en formar en eso que seguimos llamando **competencias técnicas** que en otras cuestiones más esenciales que van a propiciar la educación del talento. Lamentablemente, las actitudes necesarias para el trabajo y la vida real están relegadas a los programas de postgrado y no suelen estar incorporadas como asignaturas obligatorias en la formación previa”. Se muestra partidario de desarrollar iniciativas que conecten a la empresa con entidades formativas y que permitan la incorporación de personas sin experiencia profesional previa para crecer profesionalmente en la organización.

Por su parte Miguel Álvarez no cree que se pueda calificar como “proble-

ma” la cuestión de las habilidades y el hecho de que los candidatos no estén plenamente actualizados. Asegura que “más bien se echan en falta políticas que tengan en cuenta la realidad de las empresas. Aquellas compañías que son proactivas encuentran finalmente soluciones para captar talento que tenga potencial y habilidades. En España hay una oferta formativa que permite identificar los centros más adecuados”.

Isabel García insiste en que en el sector de la logística “hay más demanda de trabajo que profesionales adecuados a determinados puestos. Deberían salir de la Universidad perfiles muy especializados que resulta complicado cubrir, y por eso los tenemos que formar internamente. A muchos candidatos les falta experiencia y esa laguna tiene que ser asumida normalmente en las empresas”. La directora de recursos humanos de Factor 5 cree que en este sentido “la FP Dual no decepciona”, y destaca el hecho de que la Universidad imparta cada vez más másteres en áreas como *supply chain*, que ayudan a superar la brecha entre formación y realidad profesional.

Aroa Jorge cree que los profesionales que salen de la Formación Profesional o de la Universidad “suelen tener un conocimiento profundo sobre hacer cosas, pero no desarrollan el conocimiento acerca de cómo se pueden realizar”, y Eloy del Moral concluye que “existe un *gap* entre el talento que demandan las organizaciones y el que está en el mercado. El mundo de la empresa cambia constantemente, pero el académico no. Las dificultades que se refieren al nivel técnico que alcanzan los candidatos son más fáciles de resolver, pero lo más importante hoy son las habilidades *soft*, y esto apenas se enseña, por lo que se convierte en una dificultad acuciante para la vida profesional”.

## REVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES

La tecnología ha acelerado el cambio y ha provocado un desajuste importante de talento

que demanda una adaptación de las competencias y habilidades. La ‘learnability’, entendida como

curiosidad y capacidad de aprender, es la solución para mantenerse empleable ante las nuevas

exigencias profesionales, junto con la comunicación, el pensamiento crítico y un nuevo liderazgo.