

Julio 2012

Número 2

La selección, una inversión

En este número:

- Portada 1
- Noticias breves 2
- Eventos 3
- Opinión 4
- Entrevista 6
- Buenas prácticas 9
- Reflexiones 10
- Contacto 11

*“En las
adversidades
sale a la luz la
virtud.”*

(Aristóteles)

Una pieza clave

Estimados Asociados,

La actual coyuntura pone las cosas difíciles a los profesionales de los Recursos Humanos, pero también nos ofrece elementos positivos que podemos aprovechar en beneficio de nuestra labor y de la Compañía de la que formamos parte.

Sin duda, uno de dichos elementos es la disponibilidad de conocimiento y talento en el mercado laboral. Pocas veces podemos encontrar perfiles tan variados y preparados como ahora, que pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada Organización.

Si tenemos la posibilidad de seleccionar y reclutar personas para nuestros equipos, en contra de lo que la tónica general parece argumentar, ahora es un buen momento. Seleccionar hoy es optar a candidatos que en otro momento no estarán disponibles, y es tener la posibilidad de crear o reforzar equipos con activos que traen la maleta llena de lo que tantas veces nos ha costado encontrar y, una vez hallado, mantener: motivación e ilusión.

La Selección hoy se convierte en una pieza clave: es una inversión de futuro. Siempre lo ha sido,



Pascual Bernad, Presidente
de AEDIPE Aragón – La Rioja.

pero hoy más que nunca podemos advertir la criticidad de este proceso de Recursos Humanos. Si nuestra vista se orienta al futuro, a ser ganadores y mantenernos como tales una vez pasada la crisis, quizá uno de los factores clave para conseguirlo sea obtener hoy talento competitivo.

Recordamos entonces la necesidad de contar con los mejores profesionales de la Selección, y que la importancia de su trabajo puede determinar gran parte de los activos con los que contaremos a medio y largo plazo para alcanzar el éxito.

Confío en que las siguientes páginas puedan aportar ideas sobre las que reflexionar y potenciar la labor de la Selección en nuestras Compañías.

Recibid un cordial saludo.



Noticias breves

● Consejo Territorial

El pasado trimestre se abrió el plazo para la presentación de candidaturas destinadas a la renovación del Consejo Territorial de nuestra Asociación.

En esta ocasión, no se han presentado candidaturas alternativas, por lo que queda prorrogada la actual composición del Consejo Territorial. El Consejo agradece a todos los Asociados su confianza, y seguirá trabajando para impulsar las actividades de la Asociación.



● Agradecimiento

Quiero poner en conocimiento de los asociados que nuestra compañera María Luisa Castillo ha decidido dejar su cargo de Secretaria General del Consejo Territorial de Aedipe Aragón - La Rioja. Desde el Consejo queremos agradecer a María Luisa su inestimable colaboración, su compromiso con la Asociación y con todas las personas que hemos estado con ella en todos estos años. Desde aquí le deseamos lo mejor en el ámbito personal y en sus futuros proyectos profesionales.

Muchas gracias Maria Luisa, no te decimos adiós, sino hasta pronto, porque esperamos que vuelvas cuando quieras.

Pascual Bernad, Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.



● Incorporación

El Consejo Territorial se ve complementado con la incorporación de **Maite Catalán**, Directora de Recursos Humanos de Bantierra. Agradecemos a Maite su colaboración, que seguro aporta una gran contribución al trabajo de este órgano.



● Bienvenida

Tenemos una nueva incorporación en la Asociación. Damos la bienvenida a **Iván Royo**, Director de Recursos Humanos de Transportes Alfonso. Desde aquí, nuestra calurosa acogida para Iván entre el colectivo de Asociados.

Eventos

Relación de actividades del ejercicio 2011

Durante este trimestre, se ha presentado la relación de jornadas de actividad realizadas por las diferentes territoriales de la Asociación. Debajo podéis ver las que realizó nuestra territorial de Aragón – La Rioja.

- ✚ **Automotivación, la clave del éxito.** 3 de junio de 2011 en el Hotel NH Ciudad de Zaragoza.
- ✚ **Perspectivas de futuro en la normativa laboral. Un análisis sobre la nueva perspectiva laboral como consecuencia de un posible cambio de gobierno.** 10 de noviembre de 2011 en el Hotel Palafox, Zaragoza.
- ✚ **Felicidad, mejor productividad.** 25 de noviembre de 2011 en la Confederación de empresarios de Aragón.
- ✚ **Oportunidades en un entorno complejo; Efecto Lucifer, Cisnes Negros...** 1 de diciembre de 2011 en el Salón de Plenos de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.

Últimas actividades

- ❖ El **46º Congreso Internacional AEDIPE** se celebró en San Sebastián, del 31 Mayo al 2 de Junio. Con el lema "Las personas como generadoras de Valor, Cambio e Innovación", contó con ponentes como **Jeffrey Pfeffer, Mike Southon, Alfons Cornellá, Mónica Martínez** o **Fidel Delgado**, quienes explicaron las teorías y experiencias más innovadoras en materia de Dirección y Desarrollo de Personas, con las que construir nuevos modelos de gestión capaces de anticiparse a las situaciones de cambio actuales y futuras.
- ❖ El pasado 22 de Marzo, **Sara Dobarro** presentó el acto "Más sobre ti. Un método de comunicación eficaz e interactiva" en el Salón de Plenos de la Cámara de Comercio de Zaragoza. El acto estuvo presidido por Ayanet y contó con la participación de AEDIPE.
- ❖ El **Tercer Congreso Nacional de RSE** tuvo lugar los días 24 y 25 de Mayo en Zaragoza. Con el lema "La RSE es competitividad. Una oportunidad para la empresa", la Fundación San Ezequiel Moreno organizó un evento al que se invitó a los Asociados de AEDIPE.

Humor



Opinión

Alinear estrategia organizacional y selección de personal



Ayanet RRHH, "Estrategia e Innovación en RRHH".

El desempleo en nuestro país ha disminuido en Mayo en algo más de 30.000 personas. Gracias en gran medida a la contratación extraordinaria de los meses de verano, éste es el segundo mes de reducción del número de desempleados. Lamentablemente, este descenso no llegó ni a la mitad del registrado en el mismo mes de 2011.

España sigue liderando el desempleo en la Eurozona con una necesidad vital de trabajar hacia un nuevo concepto de productividad.

Dentro de este panorama tan poco alentador, es imprescindible que busquemos una salida hacia adelante donde el concepto de selección y gestión de personas se transforme en base a tres guías fundamentales: Flexibilidad, Innovación y Alineación.

Flexibilidad. Por un lado, reorganización interna: necesitamos ser más eficientes y optimizar en mayor medida nuestros recursos, reduciendo duplicidades y poniendo énfasis en las tareas más rentables. Debemos reforzar la idea de contar con trabajadores polivalentes, capaces de aportar una visión más global de su puesto.

Otra forma de flexibilidad se refiere a la movilidad geográfica. En general, los trabajadores se han mostrado menos dispuestos a moverse que en otros países europeos, pero la necesidad actual impulsa a cambiar de mentalidad. No obstante, en nuestra selección de

personal tenemos que asegurarnos de que esa movilidad geográfica no procede únicamente de la necesidad reinante, ya que los cambios geográficos llevados a cabo de esta forma suelen llenar de frustración al empleado. Propongamos nuevas jornadas de trabajo que aúnen apoyos en los momentos de mayor carga de trabajo, pero siempre bajo un prisma de conciliación familiar.

Innovación. Las empresas nos encontramos en un continuo proceso de cambio. Necesitamos innovar, mejorar y reorientarnos para lograr sobrevivir e incluso salir fortalecidos de las circunstancias en las que nos encontramos. Una cosa está clara: la tecnología puede o no "salvarnos" de la crisis, pero no podemos permitirnos el lujo de no invertir y contar con ella como herramienta clave en la eficacia de nuestros procesos en la gestión de recursos humanos. Muy ligada a estas herramientas tecnológicas, se abre una gran ventana en la selección de personal: las redes sociales. Las vías de reclutamiento tradicionales han perdido efectividad a favor de redes profesionales que aglutinan las mayores bases de datos de profesionales.

Cuando hablamos de innovación, no debemos olvidar la necesidad de innovar en los estilos de liderazgo de nuestros mandos. Sabemos que más del 70% de la satisfacción de nuestros trabajadores está directamente ligada con sus mandos superiores, por lo que tenemos que tener claros conceptos como Coaching y liderazgo colaborativo, embajadores de la marca, identificadores de los momentos de cambio, capacidad motivadora, multidisciplinares creadores de pequeñas células de trabajo para un

"Las vías de reclutamiento tradicionales han perdido efectividad a favor de redes profesionales".

Opinión

objetivo común... en definitiva, desarrolladores de talento y creadores de semilleros de futuros líderes.

Alineación. La selección de personal que realicemos debe estar marcada por esta directriz. Nuestros esfuerzos deben estar encaminados a identificar individuos que tienen las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar eficazmente no sólo el rol encomendado a nivel individual, sino también a nivel de equipo y de organización.

Si queremos desarrollar el talento de nuestros trabajadores y alcanzar y optimizar su verdadero potencial, debemos asegurarnos de que nuestras creencias, valores y objetivos se corresponden con los que persiguen nuestros empleados. De otra forma, malgastaremos nuestro esfuerzo remando contracorriente, sin llegar a ningún puerto, y con muchas posibilidades de naufragar en nuestro periplo.

Como vemos, el perfil de nuestros

nuevos profesionales está claro: necesitamos que dispongan de una formación competitiva, un alto nivel de idiomas y que se encuentren actualizados en lo referente a nuevas tecnologías.

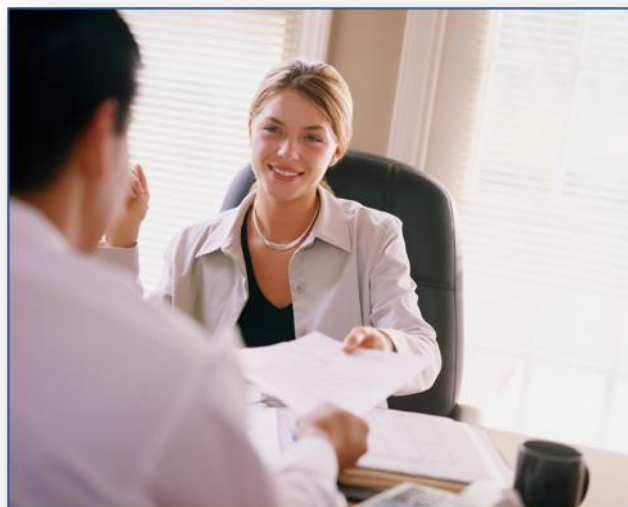
Los presentes requerimientos empresariales precisan de nuevas soluciones en RR.HH.: un buen análisis del perfil, utilizar diversas vías de reclutamiento más ágiles e interactivas, así como la propia selección de personal, centrada en valores y competencias, capaz de reconocer estas nuevas necesidades y adaptarse a ellas.

Solamente nos queda ponernos manos a la obra y poner en marcha todas las medidas necesarias para ganar en productividad.

Sabemos, queremos y podemos hacerlo.



“El perfil de nuestros nuevos profesionales: formación competitiva, un alto nivel de idiomas y actualizados en nuevas tecnologías”.



Entrevista

Un mercado laboral diferente



Raúl Grijalba es el Director General de ManpowerGroup en España.

Raúl, ¿cuál es tu percepción acerca del mercado laboral hoy?, ¿todavía existen perfiles claros de candidatos o, por el contrario, éstos se han desdibujado?

El mercado laboral está cada vez más globalizado, tanto en lo que se refiere a la búsqueda de ofertas por parte de los candidatos, como a la búsqueda de trabajadores por parte de las empresas. Esto nos obliga a todos a ser más competitivos y contar con el mejor talento (talento entendido como el profesional con las habilidades y competencias necesarias para cada puesto y para cada organización en ese momento). Para conseguirlo, las empresas tienen que adaptar los modelos de negocio y los modelos de liderazgo de personas, teniendo en cuenta las tendencias externas que afectan al mercado laboral (el desajuste de talento, la revolución tecnológica, la elección individual y el aumento de la complejidad del cliente). En este nuevo escenario es imprescindible saber dónde encontrar y cómo atraer, motivar y retener a la personas con las habilidades, conocimientos y competencias adecuadas, porque el talento se convierte ahora en el motor de crecimiento de cualquier organización.

Y no hace falta ir a las grandes urbes para

vivir esta realidad. Frecuentemente, observamos en nuestros clientes de Aragón o La Rioja, medianas empresas familiares, situaciones como la automatización de sus procesos obligándoles a cambiar sus modelos de trabajo y las competencias y habilidades de sus trabajadores, por ejemplo, o la apertura a nuevos mercados en procesos de internacionalización.

Por otro lado, no es que haya dejado de existir un perfil claro de candidato, sino que el perfil del candidato está cambiando, porque los puestos de trabajo también están cambiando y se están adaptando a las nuevas circunstancias. La cuestión es cómo los candidatos disponibles se ajustan a estas nuevas demandas para convertirse en talento atractivo y de valor para las organizaciones.

¿Afecta esto igualmente a las diferencias entre el mercado de las ETT y otros tipos de contrataciones?, ¿está el candidato difuminando las fronteras entre oferentes?

Ahora que la ley nos ha convertido en una agencia global de empleo, desde nuestras oficinas podemos ofrecer cualquier tipo de contratación (temporal o indefinida) y otros servicios a las personas que buscan trabajo como orientación y asesoramiento.

Es por ello, que si bien antes el trabajo temporal se veía como una vía de entrada al mercado laboral para estudiantes, recién licenciados, inmigrantes o personas que querían reinsertarse tras un período de inactividad, la situación económica que vivimos en nuestro país y, en general, en la mayoría de países, ha difuminado fronteras. La mayoría de personas que acuden a nuestras oficinas vienen en

“Las empresas tienen que adaptar los modelos de negocio y los modelos de liderazgo de las personas”.

Entrevista

busca de trabajo, sin diferenciar entre temporal o estable. Esta situación es todavía más evidente en aquellos casos en los que la persona que busca empleo ya no recibe ningún tipo de prestación.

¿Has advertido cambios en la demanda de quienes contratan vuestros servicios?, ¿qué están buscando hoy estas empresas?

Las empresas cada vez tienen presupuestos más ajustados y son mucho más exigentes en la adecuación del perfil al puesto. Día a día se incrementa, en nuestros clientes, la necesidad de flexibilizar las estructuras en función de las demandas de sus clientes. Esto les obliga a aumentar sus recursos humanos rápidamente con garantías de que se adaptarán a sus funciones en un plazo muy corto, y que contribuirá a la consecución de los resultados previstos. En definitiva, lo que buscan las empresas es, de una forma rápida, el candidato con las habilidades, conocimientos y competencias que más se ajusta no sólo al puesto de trabajo, sino también a la cultura y filosofía corporativa.

También va aumentando la demanda de otras soluciones y servicios más

complejos, basados en el talento y en la flexibilidad de costes ligados a los resultados obtenidos. Estos servicios de externalización pueden ir desde la parte de criba curricular hasta todo el proceso de reclutamiento en el área de recursos humanos, o a la externalización de todo el equipo comercial o de atención al cliente.

¿Qué consecuencias has percibido tras la reforma laboral sobre el mercado de las ETT?, ¿cuáles esperas para el futuro?

La Reforma del pasado mes de febrero es el cambio de marco legislativo laboral en nuestro país más importante desde 1994. A pesar de que no contribuirá de forma inmediata a la creación de empleo, ya que esto no depende sólo de reformas laborales sino también de la recuperación de la confianza, del crédito, de las inversiones o del consumo, supone equiparar la realidad del mercado laboral español a la existente en la gran mayoría de los países europeos.

En lo que se refiere a que las ETTs puedan funcionar como agencias de colocación, supone aunar los esfuerzos del sector público (a través de los diferentes Servicios Públicos de Empleo) y del sector privado, con el objetivo de conseguir la mejora de la empleabilidad de las personas desempleadas y su recolocación.

En su momento, ManpowerGroup ya fuimos el primer gran grupo de recursos humanos en obtener la autorización para trabajar en colaboración con los servicios públicos de empleo, en septiembre de 2011. Y, recientemente, Manpower se ha convertido en la primera ETT en obtener la autorización para actuar como agencia de colocación y recolocación en toda España.

Ahora sólo queda esperar que la firma

“Día a día se incrementa en nuestros clientes la necesidad de flexibilizar las estructuras en función de las demandas de sus clientes”.



Entrevista

de convenios sea ya una realidad en todo el territorio español y no sólo una anécdota de algunas comunidades. Un claro ejemplo de la voluntad de colaboración público-privada, pero todavía esporádico, es el del Servicio Riojano de Empleo, con quien hemos llevado a cabo un proyecto de clasificación de los desempleados con formación acreditada de Formación Profesional en la rama de Administración. Hemos evaluado el conocimiento de inglés, francés y alemán, y el perfil comercial de más de 500 riojanos con esta formación, con el objetivo de adecuar su perfil a las necesidades actuales del mercado laboral, donde estas competencias son cada vez más demandadas, especialmente en ámbitos relacionados con la internacionalización y la atención al cliente. Esta es sólo una muestra de las múltiples vías de colaboración que ofrece trabajar como agencia de colocación.

¿Cómo crees que podría mejorarse la realidad del mercado laboral de las ETT?, ¿cómo podría facilitarse vuestra gestión y su eficacia?

Con la última reforma laboral, la posibilidad de que las ETT podamos ser Agencias de colocación y recolocación es un claro reconocimiento e impulso a nuestro rol de intermediación. Esta novedad nos permite completar el círculo y ofrecer todos los servicios de manera integrada, incluyendo trabajo temporal, selección y evaluación, formación y desarrollo, gestión de carreras profesionales, externalización, recolocación y consultoría a través de cuatro marcas: ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower y Right Management.

Cuando una persona pierde su empleo, en muchos casos no sabe cómo orientar de nuevo su carrera profesional. En estas

circunstancias, es imprescindible un proceso individualizado de acompañamiento para mejorar la empleabilidad, desarrollar conocimientos, competencias y habilidades, y proporcionar las herramientas necesarias para afrontar un proceso de búsqueda de empleo con las mayores garantías posibles.

Nos enfrentamos a un mercado laboral diferente del de ayer y que cambia cada día a mayor velocidad; los conocimientos, habilidades y competencias demandadas han cambiado, están cambiando y cambiarán; y la adaptación de los trabajadores a este nuevo panorama es crucial para la sostenibilidad de la economía y de la sociedad. Hay que estar dispuesto a desarrollar la empleabilidad, ser flexible y estar preparado para trabajar en otra área diferente e incluso a trasladarse. Y desde Manpower disponemos del conocimiento y las herramientas necesarias para que nuestra labor como Agencia Global de Empleo represente una gran oportunidad para ayudar a las miles de personas en situación de desempleo que hay en nuestro país y cuya reinserción al mercado laboral todavía puede alargarse unos años.



“Nos enfrentamos a un mercado laboral diferente del de ayer y que cambia cada día a mayor velocidad”.

Buenas prácticas

La información de los candidatos no puede almacenarse de forma indefinida.

No deben obtenerse más datos que los que aporte directamente el candidato.

Consejos legales para la Selección



TechLegal, Compañía orientada al asesoramiento jurídico (y especializada en las TIC), nos ofrece una serie de consejos legales que nos recuerdan algunas buenas prácticas que debemos tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el proceso de Selección de Personal. - www.techlegal.es -

Política de Privacidad: Es obligatorio que todos los candidatos reciban y firmen la política de privacidad. No debe quedar almacenado ningún dato de candidato del que no se pueda acreditar que ha recibido la política de privacidad.

Tiempo de Almacenamiento: La información de los candidatos no puede almacenarse de forma indefinida; en la política de privacidad que se entrega al candidato debe figurar el tiempo por el que quedarán almacenados sus datos.

Recogida de Datos: No deben recogerse más datos que los que aporte directamente el candidato. Si desean obtenerse referencias, deberá pedirse permiso por escrito al candidato. Está prohibida la recogida y almacenamiento de información sobre el candidato por otros medios (Internet, redes sociales, etc...) sin el consentimiento del candidato.

Datos Necesarios: Solo deben recogerse datos que resulten estrictamente necesarios y relevantes para la selección de los puestos de trabajo ofertados. Debe evitarse la recogida de datos personales de los cuales puedan deducirse aspectos de la personalidad o comportamiento, puesto que obligaría a la organización a la aplicación de medidas legales y técnicas adicionales. La recogida de datos personales debe limitarse a los datos necesarios para la evaluación de la aptitud de los candidatos.

Finalidad: Los datos de los candidatos no pueden utilizarse con una finalidad distinta a la de participar en los procesos de selección de personal de la empresa (por ejemplo, publicidad).

Datos Sensibles: Debe prestarse especial atención en la formulación de preguntas para evitar la recogida de datos personales relativos a ideología, afiliación sindical, religión, creencias, origen racial, salud o vida sexual.

Observaciones: El entrevistador deberá evitar anotaciones o juicios de valor personales, despectivos u ofensivos.

Datos Salariales: No deben almacenarse sin el consentimiento del candidato, información relativa a su salario actual; sí puede solicitarse información sobre sus expectativas salariales.

Pruebas: Si se realizan test o pruebas y se desea almacenar sus resultados, deberá solicitarse el consentimiento del candidato.

Destrucción: La destrucción del curriculum y demás información personal de candidatos se realizará mediante máquinas destructoras de documentos o programas informáticos adecuados.

Acceso: Solamente está permitido el acceso a los datos de los candidatos al personal laboral de la empresa que lo requiera para el desempeño de sus funciones.



Reflexiones

“Si lo mejor que los empleados pueden ofrecer a la Compañía es su motivación e ilusión, es importante que el temor no erosione estos activos”.

“Los objetivos de empleados y empleadores son mucho más coincidentes de lo que puede parecer en ocasiones”.

El efecto interno del mercado laboral



Miguel Egido es miembro del Consejo de AEDIPE Aragón – La Rioja.

En un número como éste, dedicado a la selección y reclutamiento de personal, se ha hablado ya de la situación del mercado laboral. Pero me parece importante que nos detengamos en la reflexión acerca del impacto que dicha situación ejerce sobre el ámbito interno de la Compañía, sobre su organización y sus empleados.

Quando el mercado laboral está desbordado de demandantes de empleo, nuestros empleados reaccionan tratando de mantener su posición, como es lógico, y esto da lugar en muchas ocasiones a un detrimento de la iniciativa, de la transparencia y la comunicación. Debemos ser conscientes de ello, si queremos evitarlo y continuar maximizando la aportación de las personas: si lo mejor que los empleados pueden ofrecer a la Compañía es su motivación e ilusión, es importante que el temor no erosione estos activos, empujando a las personas hacia la sumisión o la evitación de responsabilidad.

Existe una idea que hemos escuchado a menudo, y que subyace en el comportamiento de muchos empleados y empleadores cuando se producen situaciones de crisis y paro como la actual: si el empleado no está satisfecho con la configuración de su trabajo, puede

abandonar la Organización, y será relativamente fácil encontrar un sustituto entre los numerosos candidatos que acuden al mercado laboral. No desdeñemos el valor de la satisfacción del empleado: no sólo permite que éste ofrezca lo mejor de sí, sino que evita la rotación.

Es en interés de la Compañía que nuestros gestores no caigan en esta trampa: la rotación produce costes, desperdicia tiempo, suele conllevar pérdida de conocimiento y, además, no soluciona el problema de base que generó la insatisfacción. Porque el nuevo empleado se mostrará muy dispuesto en un primer momento pero, con el tiempo, si no hemos actuado sobre la causas del problema, reproducirá las quejas y demandas de su predecesor.

La abundancia de candidatos en el mercado laboral sólo es una buena circunstancia en relación a cubrir nuevos puestos o encontrar sustitutos de empleados que no hemos podido evitar perder, pero nunca debería afectar a empleados y directivos en sus líneas de actuación diaria: éstas no deberían variar en función de la oferta y demanda de empleo que existe fuera de la organización. De lo contrario, estaríamos aceptando una gran influencia en la marcha de nuestra Compañía por parte de factores sobre los que no tenemos ningún control.

En último término, recordemos que los objetivos de empleados y empleadores son mucho más coincidentes de lo que puede parecer en ocasiones. La estabilidad y la templanza generan compromiso; el temor genera errores y desmotivación.



Boletín digital

AEDIPE

Aragón – La Rioja



Puedes remitir tus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

Web de AEDIPE:
www.aedipe.es