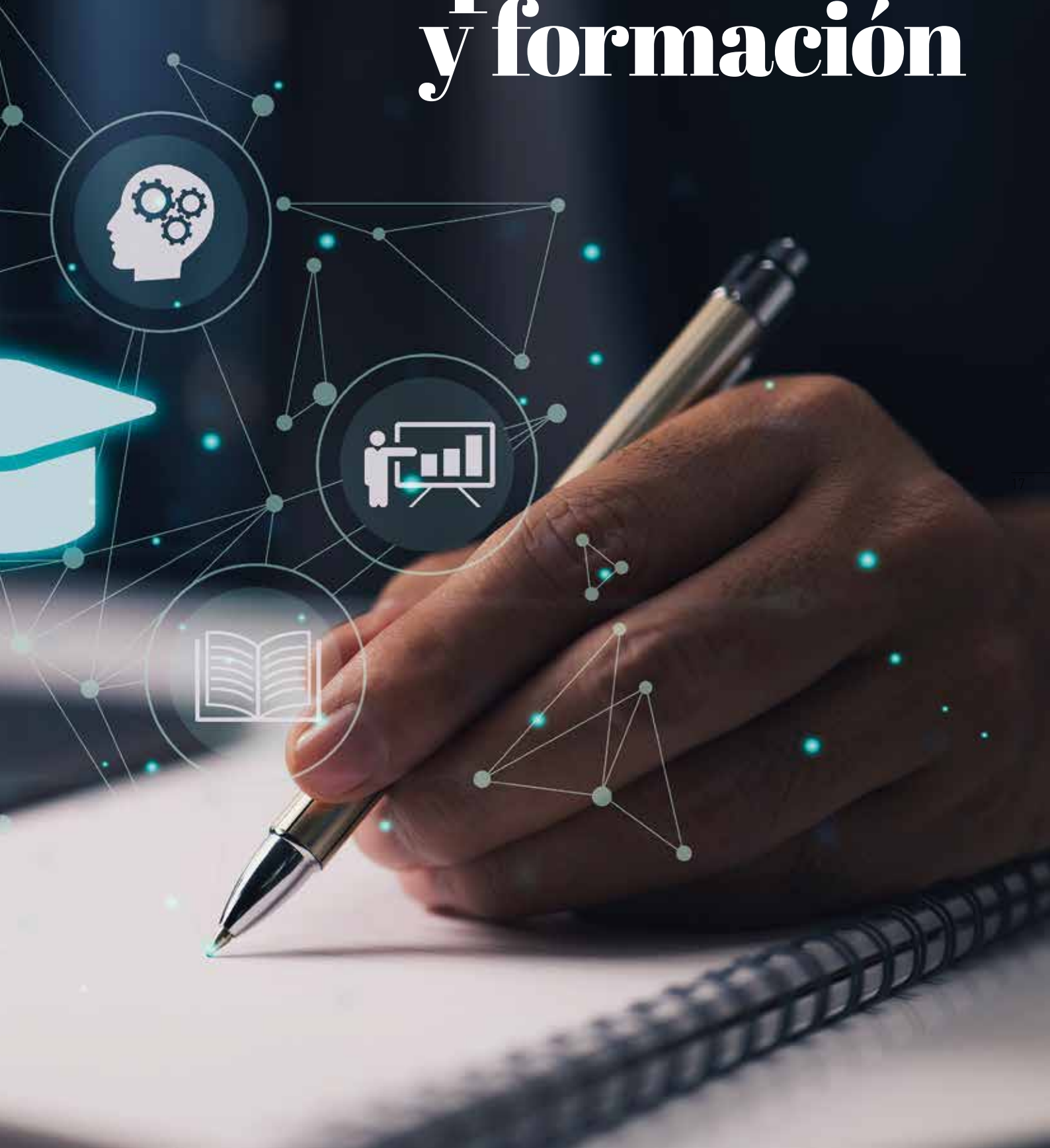


# Especial rrhh y formación



# Especial recursos humanos: Cómo crear una cultura que ilusione



**B**egoña López-Cano, directora de Recursos Humanos de Inditex, asegura que la cultura de su empresa es clave, porque 'engancha'. Hablamos de una cultura en la que cada persona pueda ser ella misma, y la diversidad y la inclusión les inspiren y enriquezcan día a día.

Es la filosofía que persiguen hoy en día la mayoría de las compañías en España, con el objetivo de generar un entorno empresarial en el que se respete a las personas, se promuevan valores de esfuerzo y trabajo en equipo y se logren, por tanto, los mejores resultados. Todas estas claves son el gran cometido de los departamentos de Recursos Humanos.

**Pero... ¿ante qué desafíos se enfrentan actualmente? ¿Cuáles son las tendencias de búsqueda de empleo en 2024? Y lo más importante, ¿cuáles son los principales pasos que debemos seguir para crear una cultura que ilusione?**

A pesar de vivir inmersos en un mundo dominado por la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, las personas continúan siendo el motor imprescindible y el recurso más valioso de una empresa. Por eso, los equipos de Recursos Humanos enfrentan el desafío de encontrar candidatos ideales que se ajusten a las nuevas necesidades que giran en torno a ella.

Begoña López-Cano, que ocupa la dirección general de Recursos Humanos en Inditex, explica a Capital que la prioridad de estos equipos es estar alineados con su negocio: "El crecimiento de nuestras personas, de la mano del negocio, forma parte de la esencia de Inditex y es algo que genera un elevado nivel de compromiso".

“  
**Begoña López-Cano  
(Inditex)**  
**El crecimiento de  
nuestras personas, de  
la mano del negocio,  
es algo que genera  
un elevado nivel de  
compromiso”**



“

**Mónica Pérez  
(Infojobs)**

La pandemia ha modificado las prioridades del talento, que van más allá del salario. Influyen activamente aspectos como el clima laboral, la conciliación y la flexibilidad, además de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la compañía”



“Nuestro punto clave es ser ágiles, cercanos y flexibles. Tenemos que aportar valor, anticiparnos, y dar velocidad a nuestra manera de hacer para que las personas estén en el centro de todas las decisiones. En Inditex trabajamos así. No tenemos que ser rápidos, sino ágiles y flexibles para nuestros negocios”, indica López-Cano.

La directora de Recursos Humanos de Inditex reconoce que, al igual que son líderes en el sector de la moda, tienen que ir por delante en la gestión de sus personas: “Nuestra empresa cambia

muy rápido y nosotros, como equipo, hemos de ser aún más ágiles. Lo más importante es que nuestra cultura, que mantiene la esencia de lo que somos, llegue a todas nuestras personas. Nuestros valores y manera de hacer son fundamentales”.

#### LOS PRINCIPALES DESAFÍOS ACTUALES

El ámbito laboral está en constante cambio, y la función del área de los Recursos Humanos no sólo requiere que las empresas estén preparadas para avanzar y adaptarse a las nuevas tendencias, sino que sean un motor de transformación y desarrollo que cumpla con las necesidades de las futuras generaciones de trabajadores.

La transformación digital de los Recursos Humanos ya es una realidad, por lo que resulta un reto la adopción de nuevos procesos que agilicen y precisen este sector. Mónica Pérez, directora de Comunicación, Estudios y RRII de Infojobs, sostiene que, en esta línea, “los resultados de nuestro ‘Informe sobre transformación digital’ indican que el 16% de las empresas españolas usan herramientas de IA en sus procesos de selección o tienen previsto hacerlo en los próximos 12 meses. Si solo tenemos en cuenta las compañías que actualmente las aplican, el porcentaje se reduce hasta el 5% pero, aun así, en el ámbito del empleo el auge es real”.

Tiago Vidal, partner & chief Talent and Technology Officer en LLYC, confiesa que los desafíos actuales son múltiples, pero uno de los más relevantes es la evolución de su modelo organizativo. En su opinión, esto supone “un reto a nivel de gestión de personas y la asignación a proyectos transversales a más del 50% de la organización”.

“El objetivo que perseguimos es tener a los profesionales mejor preparados para aportar valor a los clientes y que tengan competencias multidisciplinares, conociendo varias áreas de





especialidad, así como potenciando la movilidad interna en nuestras oficinas ubicadas en más de 13 países”, añade Vidal.

Por otro lado, en Peoplematters llevan más de 20 años ayudando a las organizaciones a conseguir sus objetivos empresariales y de transformación a través de la gestión estratégica, táctica y operativa de su capital humano. “Nuestra oferta es muy diversa, pero hay dos áreas que, actualmente, preocupan especialmente a nuestros clientes: el cumplimiento normativo en materia de diversidad, igualdad e inclusión, y la transparencia salarial y la retribución de la fuerza de ventas”, expone Inmaculada Segura, senior manager en la compañía.

Además, las obligaciones normativas se han incrementado exponencialmente en los últimos cuatro años: “Teletrabajo, control horario, protocolos de desconexión digital, planes de igualdad de sexo, LGTBI, igualdad de trato, protocolos de acoso sexual, violencia machista, canales de denuncia (whistleblowing) y la Ley ‘Sí es Sí’, son algunos ejemplos de lo que está encima de la mesa”, señala Segura.

“Y, por si fuera poco, está previsto que antes de final de año, el Gobierno publique el reglamento que desarrolle los planes LGTBI en las empresas y transponga la directiva de la Unión Europea sobre igualdad de retribución entre hombres y mujeres, introduciendo más obligaciones normativas cuyo cumplimiento va a requerir muchos esfuerzos

“**Las obligaciones normativas se han incrementado exponencialmente en los últimos cuatro años: teletrabajo, control horario, protocolos de desconexión digital, planes de igualdad de sexo, LGTBI, igualdad de trato, protocolos de acoso sexual, violencia machista, canales de denuncia (whistleblowing), la Ley ‘Sólo Sí es Sí...’**”



“

## Inmaculada Segura (Peplematters)

La diversidad,  
igualdad e inclusión,  
la transparencia  
salarial y la  
retribución de la  
fuerza de ventas se  
encuentran entre los  
desafíos actuales”

22

al incorporar la gestión de la brecha salarial de una forma normalizada como un proceso más de gestión de personas”, añade Segura.

Otra problemática, de distinta índole, pero con impacto directo en la cuenta de resultados, es la gestión retributiva de la fuerza de ventas. Como es sabido, los sistemas de remuneración variable de los comerciales son un elemento que puede generar muchos problemas si no están bien diseñados. Son un vector de búsqueda de eficacia comercial y una poderosísima herramienta de gestión que, perfectamente alineada con la estrategia comercial, tiene un impacto medible y positivo sobre la cuenta de resultados.

“Se debe, en todo caso, valorar las implicaciones de otros departamentos que tengan que ver con el desempeño comercial de la empresa y la extensión del salario variable a los mismos. Su revisión anual resulta fundamental, ya que, repetida año tras año, con parches y reajustes, sólo conduce a hacerla leja-

na e inútil para dejar claro el mensaje de qué es lo que se espera de los comerciales”, explica la experta.

“Tenemos por delante un gran reto, en el que las empresas, además de hacerse atractivas para mantener y retener el talento (cada vez más escaso), tienen que hacer frente a la ingente cantidad de obligaciones normativas. El apoyo tecnológico va a ser crucial para llegar a todo. En Peplematters hemos desarrollado una serie de herramientas y metodologías para facilitar el trabajo y poder dedicar el tiempo a lo importante”, concluye Inmaculada Segura.

### TENDENCIAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO EN 2024

Mónica Pérez (Infojobs) expone que casi cuatro millones de personas -en concreto, 3.955.007- se inscribieron en alguna de las vacantes publicadas en su plataforma durante 2023, siendo la cifra más alta de toda la serie histórica. “Se trata de un dato que representa un aumento del 4 % respecto al año ante-



rior y, en términos absolutos, 134.643 candidatos más que en 2022”, matiza.

Respecto a los primeros cuatro meses de 2024, Pérez destaca el crecimiento de inscripciones en dos categorías: atención al cliente, que contabiliza 3.473 candidatos más que en el mismo periodo del año anterior, y turismo y restauración, que registra 2.719 más.

“Las tendencias de búsqueda de empleo han evolucionado significativamente en los últimos años, y, más allá de las cifras y los movimientos sectoriales, podemos hablar de cambios en la forma de buscar trabajo y también en las casuísticas y motivaciones”, destaca Pérez.

“Actualmente, los profesionales valoran factores que trascienden el salario y las presentaciones tradicionales, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal. La conciliación de ambas facetas, como mencionábamos en el punto anterior, es cada vez más importante, y la flexibilidad es una de las medidas más demandadas por los trabajadores. Además, se valora un ambiente de trabajo positivo, los beneficios competitivos y/o las oportunidades de desarrollo dentro de la compañía”, añade la experta.

Estar pendiente de las tendencias es algo que caracteriza a Inditex, no sólo en el ámbito de la moda, sino también en el del futuro del trabajo. “Personalmente me gusta probar cualquier novedad tecnológica que crea que nos puede aportar valor, y animo a mi equipo a que, además de resolver sus retos del día a día, piensen en casos de uso en los que la tecnología o nuevas fórmulas nos pueda ayudar a apoyar a nuestro negocio y nuestras personas”, apunta Begoña López-Cano.

En cuanto a qué buscan las nuevas generaciones en el terreno laboral en Inditex, su directora de Recursos Humanos presume de tener la suerte de que todos sus equipos están formados por personas de muy distintos grupos de edad. “Desde personas que han desarrollado toda su trayectoria profesional en la empresa hasta los colectivos más jóvenes, que se acercan a tener su primera experiencia profesional con nosotros. El 56% de nuestras personas tiene 29 años o menos. Estar cerca de todas ellas y escucharlas es una fuente de inspiración para entender sus inquietudes e intentar anticipar sus necesidades”, concluye López-Cano. ♦

## Las vacantes más demandadas en recursos humanos

InfoJobs, plataforma líder en empleo en España, ha realizado recientemente un análisis del estado de este sector en el mercado del empleo nacional. Entre las principales conclusiones, registra en la categoría de recursos humanos un total de 2.840 puestos de trabajo durante el mes de abril de 2024, cifra que es un 23% (532 vacantes más) superior a la contabilizada en marzo.

Además, asciende un 2% frente al mismo periodo del año anterior. “De hecho, esta categoría muestra un comportamiento mejor que el conjunto de sectores en lo que llevamos de año; sin embargo, es necesario puntualizar que, en cifras acumuladas en los primeros cuatro meses, RR. HH. presenta una caída del 10%, superior a la media del conjunto de sectores (-6%)”, concluyen desde la plataforma.

El informe ‘Estado del mercado laboral en España’, presentado por InfoJobs y Esade, sostiene que las vacantes más demandadas de recursos humanos en ese periodo fueron, en este orden: ayudante de recursos humanos, con 9.181 puestos ofertados, responsable de salud y seguridad con 5.353 vacantes, consultor de selección de personal con 3.073 vacantes, seguido de técnico de nóminas (1.920) y responsable de recursos humanos (1.828).

Por otro lado, el 32% del conjunto total de ofertas publicadas en la plataforma para ayudante de recursos humanos ofrecía modalidad de teletrabajo, multiplicando sus cifras respecto al año anterior. En cuanto al promedio de salario ofertado en el sector, éste creció un 4% en 2023 en comparación con el año anterior, con unas cifras que van de 23.463 euros a 24.402 euros.

“En referencia al mismo mes del año anterior, se repiten los diez puestos más demandados, exceptuando el de responsable de relaciones laborales, que ha sido reemplazado por el de director de recursos humanos. Por otro lado, se observan varios cambios de posiciones, destacando el ascenso de administrativo, pasando del séptimo al quinto puesto”, puntualizan.

