

Investigación de mercado y Recursos Humanos: una relación provechosa

Echemos un vistazo a nuestro alrededor: qué primas se pagan actualmente a este tipo de cargo, qué políticas de conciliación llevan a cabo las empresas de la competencia, qué especialización tiene cierto directivo, etc. Las empresas usan técnicas de investigación de mercado para asegurarse un buen posicionamiento y plan de ataque dentro de su propio sector. En este punto es dónde nace la buena relación entre el departamento de Recursos Humanos de las compañías y las investigaciones de mercado.

Raquel López, directora de RR HH de **Idea Solutions**, nos plantea que "la política de Recursos Humanos proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficacia requeridas dentro de la organización, luego no sólo se refiere al aspecto individual, sino también a la satisfacción de necesidades grupales y de la organización dentro de la compañía y de ésta en comparación con otras del mismo segmento del mercado de trabajo".

Perfiles

La primera pregunta que viene a la cabeza entonces es ¿haciendo una investigación de mercado se puede afinar más en la realidad de un cierto perfil que busque el departamento de RR HH de una empresa? **Alejandra Borcel**, directora del citado instituto de investigación, lo tiene claro: "Me parece importantísimo que la búsqueda de un perfil no sólo tenga que ver con las aptitudes del individuo para ese puesto, sino también con sus actitudes. Para eso es importante entender cómo es esa organización y qué puede ofrecerle al futuro candidato, más allá de un puesto concreto y un salario". El departamento de Recursos Humanos de Adecco es de la misma opinión, "desde RR HH es muy importante conocer cuál es el marco labo-

ral para identificar si las condiciones que se ofrecen están dentro o fuera de mercado y, también, ver qué perfiles son los que mejor encajan". De todas maneras, **Mercedes Llorens**, directora de Recursos Humanos del laboratorio **Pierre Fabre Ibérica**, se muestra más cauta al afirmar que "depende de los puestos. Si son estándares en la organización, la investigación no es tan necesaria. Si, por el contrario, el tipo de función es nueva, entonces es interesante ver qué perfiles tienen en otras organizaciones". Aún así, comprobamos que éste es el primer acercamiento entre los proveedores de información y las compañías.

Oferta y demanda

La investigación de mercado puede ser una herra-

mienta que ayude a obtener un conocimiento profundo de perfiles profesionales. En concreto desde el instituto Quid apuntan que se puede utilizar desde dos polos: la oferta y la demanda. **Gema Merino**, directora de Proyectos / Look & Feel de **Quid**, afirma que: "Desde la demanda se puede aplicar en dos niveles. En un primer lugar, con un *benchmark* respecto a otros puestos similares y, en un segundo punto, a través de una investigación para delimitar las habilidades necesarias para un nuevo perfil profesional. En concreto, hay profesiones emergentes (como los *community managers*) para los que aún no existe una oferta formativa concreta. En estos casos, se acude a la investigación para ayudar a construir un

La investigación de mercado puede ser una herramienta que ayude a obtener un conocimiento profundo de perfiles profesionales

perfil más adecuado". Asimismo, en el polo de la oferta nos cita algún ejemplo: estudios que realizan determinadas universidades y escuelas de negocio para conocer en profundidad las demandas del mercado.

Poco a poco esta tradición se va adaptando a las empresas españolas. "Nuestra realidad es que estamos muy en contacto con el mercado de manera permanente, cada uno entrevistamos aproximadamente a quince candidatos por semana de un determinado sector lo cual nos aporta información al minuto de cómo está el mercado, qué empresas están reduciendo personal, en cuáles la gente está motivada, etc. Esto hace que, en el momento de reunirte con un cliente sepas per-



fectamente dónde ir a buscar su candidato”, confiesa **Begoña González**, *Executive manager* de **Michael Page Internacional**. Además, confirma que “las empresas hacen *benchmarking* a través de consultoras externas o bien directamente entre profesionales de RR HH del sector. Es crucial saber las bandas salariales de las diferentes posiciones que uno tiene en su organización y cómo su empresa se posiciona frente a la competencia, tanto a nivel salarial como a nivel de proyecto. Es importante conocer el contenido de la posición homóloga de una organización en otras compañías. Este estudio ayuda a las compañías a entender parte de su posicionamiento frente a la competencia”.

Los cazatalentos y la psicología

En estas sinergias aparece también la figura de los *headhunters* o los cazatalentos. Las empresas que necesitan un nuevo profesional les entregan un informe con las características del puesto a cubrir, las tareas a realizar y el perfil del trabajador que buscan. Ellos, a su vez, estudian el mercado y sus características para afinar más esa búsqueda. Según **Adecco**, “los *headhunters* se basan en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación, ya que a través del trato con los diferentes candidatos están haciendo un propio estudio de mercado del puesto en cuestión que están seleccionando”. **Eduardo Quero**, *Senior advisor* de **Randstad Search & Selection**, apunta que: “Cada proceso de *headhunting* tiene como fase previa la definición de las empresas *target* y la identificación de los profesionales. Hemos trabajado sólo en la realización de estudios de mercado de diversas posiciones, sin que ello requiera selección”.

Mercedes Llorens, de Pierre Fabre Ibérica, cree que los *headhunters* se basan en las técnicas y herramientas propias de la investigación de mercado “porque es una de sus diferenciaciones y, a priori, el valor añadido que pueden dar a sus clientes”. Por otro lado, Gema Merino, de Quid, cree que: “Mientras la responsabilidad de un *headhunter* se circunscribe al análisis de perfiles profesionales concretos, desde los institutos de investigaciones de mercado realizamos análisis más macro, como el análisis del clima laboral en una empresa concreta”.

Alejandra Borcel, de Idea Solutions, como psicóloga del trabajo y las organizaciones, añade que: “Las técnicas y herramientas que utilizamos, tanto en investigación como en RR HH vienen de la psicología. Es, simplemente, adaptarlas a los objetivos concretos”.

Jessica López, consultora técnica del instituto **Market AAD**, analiza que “desde una perspectiva psicológica se puede estudiar el perfil, el entorno o las motivaciones de los candidatos, además de su evolución. Si una empresa necesita desarrollar en profundidad estos datos sí que lo puede realizar una empresa de investigación de mercado, como, por ejemplo, la importancia del cargo a ocupar o bien que el sector en cuestión haya evolucionado y no esté familiarizado con las nuevas tendencias”.

Conocimiento

Cuando una empresa tiene que cubrir una posición se pueden dar dos circunstancias para incorporar a un nuevo directivo: cubrir una posición ya existente o similar y la creación de un nuevo puesto. **Juan Seisdedos**, socio director de la consultoría especializada en búsqueda y valoración de directivos **Brain Transearch**, comenta que “en el primer caso, la empresa parte de su propia estructura salarial y en el segundo supuesto se

El conocimiento del mercado de los profesionales de un sector concreto es clave para aportar un valor diferencial en un proceso de búsqueda y selección

encuentra con un desconocimiento, más o menos profundo, de cuál es la retribución de mercado para una posición similar en su sector. Este desconocimiento se suele paliar si se dispone de estudios salariales elaborados bien por gabinetes de investigación de mercado, consultoras de RR HH o bien por grupos de empresas que deciden intercambiarse información periódicamente, como ocurre, por ejemplo, en la industria farmacéutica”.

Independientemente de lo anterior, si se decide contratar a una compañía de *executive search*, como **Brain Transearch**, el asesoramiento en esta materia se da en dos momentos determinados, según Juan Seisdedos: “Al definir el perfil del candidato a buscar, informando al cliente sobre la retribución de mercado para una posición similar, partiendo de posiciones trabajadas con anterioridad. Por otro lado, una vez iniciado el proceso y contactados los posibles candidatos que indican si el nivel de retribución definido para la posición está en el mercado o no”.

Una negociación redonda

“El conocimiento del mercado de los profesionales de un sector concreto es clave para aportar un valor diferencial en un proceso de búsqueda y selección”, opina Quero. Es evidente, además, que conocer el mercado facilita las negociaciones. Para **Albert Aranda**, director de Recursos Humanos de **Brico Dépôt España**, “en el momento de contratar un profesional del exterior debes saber cómo está el mercado laboral para este tipo de cargo, cuál es su retribución, cuáles son los beneficios sociales, tipos de empresas que les contratan, la facturación, el tipo de tareas, los equipos a su cargo, etc. Cuanto más sepas de su función, más sencillo es que identifiques a los buenos profesionales y que ajuste la oferta para captarlos”.

Para Eduardo Quero esta información previa del mercado es clave. Para él, “las empresas bus-

Binomio lleno de oportunidades

Desde el departamento de Recursos Humanos del instituto de investigación Idea Solutions, Raquel López, apunta que la utilidad y la oportunidad de la administración de recursos humanos pueden beneficiarse de las diferentes técnicas incluidas en las investigaciones de mercado al proporcionar información relevante sobre el mercado laboral (reclutamiento y selección), prospección de salarios y beneficios, relaciones con entidades representativas, etc. López puntualiza:

1 Política de provisión de Recursos Humanos: mercado de trabajo versus mercado de RR HH. Es decir, dónde reclutar, en qué condiciones y cómo integrar con éxito a los nuevos recursos en la organización.

2 Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos: criterios de remuneración directa (considerando la valoración del puesto y los salarios en el mercado de trabajo); criterios de remuneración indirecta (teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales); rotación de personal (causas externas como las oportunidades de empleo, la oferta y la demanda, la coyuntura económica y causas internas como política salarial, beneficios sociales, programas de formación, etc.); y, finalmente, el absentismo.

3 Políticas de control de los Recursos Humanos: criterios para una auditoría de la aplicación y adecuación de políticas.

4 Clima laboral de la organización: estudio de la motivación para el trabajo, de los grupos de influencia, de la organización informal, etc.

can consultores que les puedan aportar algo nuevo, distinto, que les puedan enseñar y mostrar nuevas metodologías e informaciones. Buscan un socio del que aprender y con el que colaborar. Buscan uno de igual a igual, que hable su mismo idioma, y esto facilita el conocimiento del mercado”.

Para el departamento de Recursos Humanos de Adecco conocer el mercado hace que “se sepa si un candidato, que solicita un salario determinado, está dentro o fuera del mercado” y para **Silvia Vílchez**, directora de Relaciones Corporativas de **MRW**, “ayuda y da coherencia y equilibrio al proceso”. No hay que olvidar, tal y como afirma Borcel, que “no sólo facilita las negociaciones, sino que permite realizarlas desde un plano de realidad”. Y es que “desde una perspectiva del área comercial, cuando una empresa busca un candidato para un empleo determinado es muy importante que la empresa defina muy bien sus necesidades”, apunta Jessica López, de **Market AAD**.

En resumen, “tener un conocimiento exhaustivo del mercado, de la competencia directa, de las bandas salariales de la competencia, qué plan de carrera aporta la propia empresa a un profesional, etc. es fundamental a la hora de sentarse a negociar con el candidato, conociendo así sus puntos fuertes y debilidades”, puntualiza Begoña González.

Seleccionado bajo lupa

Vílchez, de **MRW**, recomienda a las empresas de selección a la hora de buscar un candidato que realicen “un estudio muy ejecutivo donde se dibuje en el organigrama las franjas salariales en fijo y variable y el perfil técnico y académico más



habitual en la posición. Algo muy operativo y concreto: "Y es que la utilidad de la investigación de mercado para un departamento de Selección de una compañía es una herramienta más a tener en cuenta, aunque para Vilchez sea "potencialmente mejorable".

Desde el punto de vista de los proveedores, como es el caso de Idea Solutions, se recalca que "la información que puede recabarse a través de la investigación puede ser muy útil y relevante para los departamentos de Selección, éstos pueden obtener una visión externa que les aporten muchas pistas sobre los aspectos de satisfacción/insatisfacción para poder tomar las medidas necesarias y que la integración de los candidatos sea mejor". Otra utilidad de la investigación relacionada con la selección de personal es "mantener de una forma periódica un nivel de perfil competitivo", según Mercedes Llorens.

Un buen ambiente interno

Está visto que encargar un estudio de mercado que analice las características del puesto demandado o perfil solicitante no conlleva más que ventajas para las empresas.

De todas maneras, España aún no confía en exceso en estos informes y sigue siendo más tradicional a la hora de crear relaciones entre los departamentos de Recursos Humanos y los institutos de investigación de mercado.

Así, uno de los servicios más demandados a los proveedores siguen siendo aquéllos de características más internas como los estudios de clima laboral. **Julián Atienza**, director del área de *Stakeholder Management* de **TNS**, recuerda que "mediante un estudio de clima laboral se puede lograr incrementar el nivel de motivación y compromiso de los empleados, que ha repercu-

El buen camino

Las mejoras de los departamentos que forman parte de una compañía vienen, en la gran mayoría de casos, de la mano de un análisis o estudio realizado con anterioridad. Alejandra Borcel es de la opinión de que: "No se pueden plantear mejoras si no conocemos qué está pasando en nuestra propia organización. El conocimiento de los problemas de una compañía y la conciencia de que existen favorece la posibilidad de implementar cambios y mejoras". En la misma línea se muestra Nevado, de Ipsos Loyalty, que confirma que "una mejora pasa por una fase de análisis y estudio de una situación actual".

Desde MRW son algo más reticentes. Vilchez cree que "todo es mejorable y potencialmente adaptable a nuevas realidades. No obstante, un director de RR HH medianamente vinculado al exterior, a través de publicaciones y/o *networking* puede ir viendo y sabiendo por dónde van las tendencias".

Julián Atienza, afirma que "la realidad resultante que refleja el estudio tiene que ser discutida con los propios empleados de los distintos departamentos. Tiene que haber una retroalimentación para trabajar de forma conjunta y consensuada en las necesidades detectadas. Sólo así se motiva al empleado para la misión de la compañía". Aún así, "cada departamento tiene su propia realidad y puede tener unas necesidades diferentes y, por eso, es interesante entrar en el detalle y no hacer un estudio global sino departamental para poder encontrar a tiempo las áreas a mejorar en cada uno de los departamentos", finaliza González de Michael Page International.



tido directamente en una mayor satisfacción de los clientes".

Alejandra Borcel también destaca la importancia de estos estudios. "Son básicos, no sólo para realizar una selección, sino para tener un conocimiento profundo sobre la propia organización y poder actuar, así, desde el conocimiento adquirido", puntualiza. Además añade que "una organización que no conozca cómo se sienten sus empleados y el porqué estará más limitada que aquella que conozca cuáles son sus fortalezas y debilidades para poder enfrentar mejor su futuro y poder aprovechar mejor su capital humano".

Para **Pedro Nevado**, director de **Ipsos Loyalty**, "la gestión del capital humano es una de las principales funciones de un departamento de RR HH. Por otro lado, los contenidos de un estudio de clima laboral giran en torno a cómo optimizar el

de Dirección respete las conclusiones y ponga en marcha acciones". Nevado apunta que "con un estudio de clima laboral, los departamentos de Recursos Humanos buscan información estratégica, palancas de actuación con las que mejorar sus indicadores".

Objetivos claros

Y todo ello sin olvidar que una empresa persigue unos objetivos muy claros. Atienza comenta que "los empleados son, junto a los clientes, el *stakeholder* más importante para lograr la misión básica de cualquier compañía: vender y generar ingresos. Bajo esta óptica, es imprescindible hacer estudios de clima laboral, que permiten optimizar la misión de la empresa". Además, añade que las mediciones de estos informes "deben permitir obtener unos resultados operativos

La investigación puede ser muy útil para los departamentos de Selección, que pueden obtener pistas sobre los aspectos de satisfacción/insatisfacción y tomar las medidas necesarias

retorno de dicho capital humano: entorno del trabajo, relaciones con otros compañeros, compensación y beneficios, formación y desarrollo".

Confianza

Aún así, hay un tema muy importante, tal y como señalan desde Quid. "El valor de estas investigaciones no reside exclusivamente en el análisis sino que también está en saber construir un entorno de confianza con los interlocutores". Albert Aranda, de Brico Depôt España, cree que "un buen estudio de clima laboral da una información de gran importancia sobre el grado de implicación y motivación de los equipos". Para él, hay que centrarse en la productividad, eficacia, compromiso, implicación y resultados y no únicamente en aspectos que tienen que ver con la retribución o las mejoras sociales. Pese a todas estas ventajas, no es partidario de realizar encuestas de clima laboral de forma sistemática cada poco tiempo, "ya que al final corres el riesgo de cansar al equipo. Lo importante es gestionar la información, devolverla a los equipos, realizar planes de acción, comunicarlos y ver cuál ha sido su impacto". Para Llorens, la utilidad de estos informes radica en que "los resultados sean vinculantes y el Comité

y accionables, pudiendo incluso descender a nivel a empleado, si fuera posible".

Para Raquel López, del instituto de investigación Idea Solutions, "los proyectos de investigación de mercado (cualitativos y cuantitativos) pueden ayudar a la organización a diagnosticar los fallos y corregir las causas que provocan desajustes en la aplicación de las políticas de Recursos Humanos. Permiten un análisis de la organización, de su ambiente y su relación/comparación con su entorno de influencia/competencia para determinar los cambios necesarios orientados a nuevas estrategias". Para el director de Ipsos Loyalty "RR HH incide mucho en la confidencialidad de la información. Normalmente, exige ratios de respuesta altas a pesar de que esto no sólo debe ser responsabilidad del instituto de investigación. Debe existir un plan de comunicación en el que Recursos Humanos y los proveedores deben colaborar". Según él mismo, "los departamentos de RR HH no son expertos en investigación de mercado, por lo que esperan que el instituto se encargue de la venta interna del estudio" ■