



Empresas como Leroy Merlin apuestan por contratar a mayores de 50 años, que suman el 16,5% de su plantilla. RALF PASCUAL

## Cuando ya no sirve el talonario: ideas para captar empleados.

Las compañías, preocupadas por el desajuste de talento, buscan alternativas imaginativas más allá de la subida de los sueldos

Por Carmen Sánchez-Silva

Imaginación al poder. Es lo que les queda a las empresas que llevan años sufriendo para encontrar al personal que necesitan para ejercer su actividad. Las tres cuartas partes de las compañías mundiales tienen problemas para reclutar a la gente que precisan, una cifra que en España se eleva al 78%. Son datos de 2024, cuando por primera vez en los últimos 10 años este gap ha bajado dos puntos en el ámbito internacional tras alcanzar su máximo histórico en 2023, según el informe *Tendencias y desajuste de talento*, elaborado por Multinationales con España. En nuestro país también es la primera vez que el desacople de talento baja del 80% en los últimos tres años.

Y ello se debe, explica Orestes Wensell, director general de Talent Solutions de Manpower, a las prácticas ingeniosas que están poniendo en marcha las empresas para poder atraer a ese talento que necesitan y cuyo desajuste

se ha multiplicado por 26 en los últimos años pese al elevado paro de la economía española.

Según el estudio, entre las herramientas utilizadas por las organizaciones destaca en primer lugar la flexibilidad como palanca de atracción del personal, algo que declaran usar el 33% de las multinacionales y que tiene que ver tanto con el dónde como con el cuándo y cuánto se trabaja. Para Jesús Torres, presidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), "hay que ofrecer teletrabajo total o parcial irremediablemente porque si no se te caen muchos candidatos".

En BT Group esta flexibilidad es clave en su modelo laboral. Con horarios de entrada y salida y de conexión flexibles, no hay restricciones al teletrabajo (lo practican de media tres días a la semana), la plantilla puede trabajar en remoto tres semanas adicionales al año en vacaciones o para realizar formación no necesariamente relacionada con el puesto desde dentro o fuera del territorio nacional, ex-

### PROPUESTAS

#### Peticiones

**Para corregir el desajuste de talento, Multinationales con España hace una serie de propuestas a la Administración. La primera, actualizar el modelo educativo para dotarlo de mayor agilidad y flexibilidad. Además, la organización cree que hay que adaptar la formación universitaria a los requerimientos de las empresas, del mercado, algo que se ha tenido en cuenta en el desarrollo de la formación profesional. Otras de sus peticiones son que se apoye la reconversión de los perfiles profesionales, que se combata el edadismo y que se desplieguen políticas migratorias adecuadas y en las que las condiciones sean homologables a las de los países de nuestro entorno.**

plica Marisa Estévez, su directora global de Operaciones. En Accenture, el modelo laboral híbrido, en el que se puede teletrabajar hasta los cinco días de la semana desde cualquier lugar de España (más de la mitad de la plantilla opera en remoto tres o más días a la semana), también es un aliciente para fichar.

La siguiente arma más usada por las multinacionales es recurrir a nichos de personal que hasta ahora no se explotaban o estaban infrutilizados para contratar, como los mayores de 50 años o los jóvenes. Securitas Direct es un ejemplo. La firma apuesta por tres grupos vulnerables, según su director de Gestión de Personas para Iberia y Latinoamérica, Álvaro Vázquez: "Los jóvenes, los mayores de 50 años y las mujeres". Para su centro de atención al cliente ha desarrollado una campaña denominada La Voz por la que ha seleccionado a mayores de 50 años a ciegas, imitando el concurso televisivo. En 2023 contrató a 604 veteranos. Leroy Merlin también se decanta por los mayores (con 650 contratos en los últimos dos años).

En cambio, las Big Four están reclutando, además de a universitarios, a alumnos de FP, en los que antes no se interesaban, dice Jesús Torres. Otro nicho son las amas de casa, a las que cadenas de restauración rápida como Telepizza, Burger King o McDonald's están introduciendo en la actividad laboral con contratos a jornada parcial.

Aumentar los salarios para fichar a los candidatos deseados es la tercera estrategia más utilizada por las empresas. El 22% se decanta por ella. No es nueva y está muy extendida en el sector tecnológico, donde la inflación salarial es casi una constante, aunque ahora tras los despidos en las tecnológicas se esté tamizando, según Javier Blasco, director de The Adecc-

**Están contratando en nichos laborales: jóvenes, mayores de 50 años y amas de casa**

**Hay quien ficha a personal europeo a través de las embajadas para trabajar en España**

co Group Institute, que advierte además de la ruptura de la equidad interna que puede conllevar fichar a cualquier precio. Torres habla de unos aumentos medios en el sector de tecnología de entre el 10% y el 12% respecto a lo que venían percibiendo los candidatos y de unos pagos de bonos de incorporación o de retención (a los tres años de permanencia en la compañía ofrecen el 10% del sueldo) cada vez más frecuentes.

Hay otras tres salidas a las que recurren las multinacionales para buscar talento en el 18% o en el 20% de los casos cada una de ellas, según Multinationales. Se trata de contratar talento internacional, de reducir los requisitos demandados para determinados puestos y de automatizar tareas, dice Wensell, que añade que estas dos últimas estrategias se extienden entre multitud de compañías (piden, por ejemplo, menos experiencia a sus candidatos o los eximen del nivel de inglés con tal de encontrar a los necesarios).

#### Trabajo en remoto

"Hay que ir a buscar el talento a donde está", señala Juan Martínez, director de Cultura y Desarrollo de Talento de la consultora tecnológica Knowmad mood, que basa su actividad en equipos deslocalizados y en el trabajo en remoto (cerca del 90% de la plantilla teletrabaja y más de una tercera parte lo hace desde un lugar en el que no tienen oficinas), cuyas últimas contrataciones se han centrado en Marruecos y Uruguay. La firma ha fichado a más de 700 personas en 2023 y prevé continuar así este año.

A la agencia de *data marketing* Dékuple le está funcionando muy bien incorporar a nativos franceses, portugueses e italianos a través de las embajadas para trabajar en España, pues no tienen oficinas en esos países para atender a sus clientes, explica su directora general, María del Castillo, que también está fichando talento en los nichos de jóvenes (tienen un programa para alumnos en prácticas) y de veteranos (acaban de contratar a dos mayores de 56 años entre los 14 contratos que han sellado entre enero y febrero), además de utilizar los sueldos como palancas de atracción (retribución en especie y salario variable tras eliminar las comisiones). Del Castillo señala que estas herramientas permiten que les cueste menos encontrar gente y que mejore la fidelización.