



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**LinkedIn para reclutar talento
joven: España versus países
nórdicos**

Presentado por:

Gema Román Benlloch

Tutelado por:

M.^a Pilar Pérez Santana

Valladolid, 27 de julio de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. RECLUTAMIENTO DE TALENTO PARA LAS ORGANIZACIONES	8
2.1 Definición y objetivo	8
2.2 Proceso de reclutamiento de talento	9
2.3 Nuevas tendencias en reclutamiento	10
2.3.1 Marca del empleador y marca personal	11
2.3.2 Métodos para atraer candidatos.....	11
3. LINKEDIN PARA RECLUTAR TALENTO	13
3.1 LinkedIn: conceptualización y origen	13
3.2 LinkedIn para reclutar candidatos	14
3.3 LinkedIn para buscar trabajo	15
4. METODOLOGÍA	16
4.1 Diseño del trabajo de campo	16
4.2 Recogida de información	18
4.3 Tratamiento de los datos	20
5. RESULTADOS	21
5.1 Reclutamiento con LinkedIn en España	21
5.1.1 Puestos que demandan actualmente	21
5.1.2 Requisitos que demandan los empleadores en los candidatos.....	24
5.1.3 Tipos de oferta de empleo	27
5.2 Reclutamiento con LinkedIn en países nórdicos	28
5.2.1 Puestos que demandan actualmente	28
5.2.2 Requisitos que demandan los empleadores en los candidatos.....	29
5.2.3 Tipos de oferta de empleo	32
5.3 Estudio comparativo: España versus países nórdicos	33

5.3.1 Puestos que demandan actualmente	33
5.3.2 Requisitos que demandan los empleadores en los candidatos.....	35
5.3.3 Tipos de oferta de empleo.....	38
6. CONCLUSIONES	39
7. BIBLIOGRAFÍA	42
8. WEBGRAFÍA	43
9. ANEXOS	45
Anexo I: Job crafting.....	45
Anexo II: Reskilling y Upskilling	46
Anexo III: Recruitment Process Outsourcing (RPO)	48

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 2.1: Métodos de los empleadores para reclutar candidatos.

Tabla 4.1: Variables de estudio de las ofertas de empleo en LinkedIn.

Tabla 4.2: Ficha técnica del trabajo de campo.

Tabla 5.1: Tareas administrativas para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Tabla 5.2: Tareas de reclutamiento y selección de personal para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Tabla 5.3: Tareas de gestión de los empleados y de las políticas de recursos humanos para un puesto de trabajo de RRHH junior en España

Tabla 5.4: Requisitos que demandan los empleadores para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Tabla 5.5: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en España

Gráfico 5.1: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Tabla 5.6: Tipos de contrato para un puesto de trabajo de RRHH junior en

España.

Gráfico 5.2: Ofertas según el tipo de contrato en España.

Tabla 5.7: Requisitos que demandan los empleadores para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

Tabla 5.8: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

Gráfico 5.3: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

Tabla 5.9: Tipos de contrato para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

Gráfico 5.4: Ofertas según el tipo de contrato para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

Tabla 5.10: Tipos de puestos de trabajo más demandados.

Tabla 5.11: Ejemplos de descripción de tareas para un puesto de *payroll*.

Tabla 5.12: Ejemplos de descripción de *soft skills* en ofertas de empleo.

Tabla 5.13: *Soft skills* más demandadas en España versus países nórdicos.

Gráfico 5.5: Ofertas según el tipo de contrato en España versus países nórdicos.

Gráfico 6.1: Porcentaje de empleados temporales sobre el total de empleados por sexo y edad.

RESUMEN

La pandemia y la transformación digital han supuesto un enorme cambio en el mundo laboral. Por eso, el objetivo de este TFG se centra en conocer los perfiles que las empresas de España y de los países nórdicos buscan a través de LinkedIn y en analizar sus diferencias y similitudes a la hora de usar esta red profesional para reclutar talento. El trabajo se divide en dos partes: una parte teórica sobre el proceso de reclutamiento y LinkedIn para reclutar talento; y una parte práctica que presenta los resultados y conclusiones tras varios meses de análisis de ofertas en LinkedIn relacionadas con recursos humanos para una persona sin experiencia previa.

Palabras clave: reclutamiento egresado sin experiencia, LinkedIn, países nórdicos, España.

ABSTRACT

The pandemic and the digital transformation have brought about a huge change in the world of work. For this reason, the aim of this bachelor's thesis focuses on the profiles that companies in Spain and the Nordic countries look for through LinkedIn and on analysing their differences and similarities when using this professional network to recruit talent. The work is divided into two parts: a theoretical part on the recruitment process and LinkedIn for recruiting talent; and a practical part that presents the results and conclusions after several months of analysing offers on LinkedIn related to human resources for a person with no previous experience.

Keywords: recruitment graduate without experience, LinkedIn, Nordic countries, Spain.

JEL: L1: Estructura de mercado, estrategia de empresas y performance de mercado, O15: Recursos humanos; Desarrollo humano; Distribución de la renta; Migraciones y M1: Administración de empresas.

1. INTRODUCCIÓN

Hace unos años, el departamento de Recursos Humanos era considerado un área meramente administrativa y operativa, pero hoy en día desarrolla un papel clave dentro de la empresa. Desde el coronavirus hemos asistido a enormes cambios en la forma de trabajar, en el lugar de trabajo y en las herramientas que utilizamos para estar conectados. La importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones está creciendo como resultado de este enorme cambio; según el informe de Randstad (2021) de tendencias en RRHH, la digitalización y automatización tiene un gran impacto en los recursos humanos: cambia la forma de organizar los RRHH, se necesitan formaciones en competencias digitales, surgen nuevos perfiles profesionales y se transforman algunos tradicionales. Por eso, en un mercado laboral, cada vez más exigente, es importante conocer cuáles son las cualidades que demandan las empresas para poder diferenciarte del resto de candidatos y lograr que se fijen en tu perfil.

La motivación que me llevó a elegir este tema fue que estoy finalizando el grado de Administración y Dirección de Empresas y el campo de los Recursos Humanos me resulta especialmente interesante, por lo que conocer las oportunidades laborales que puedo tener y saber cuáles son los requisitos que demandan las organizaciones es una información que me podría ser muy útil para incorporarme próximamente al mercado laboral. Además, he decidido hacer una comparación con los países nórdicos porque están más avanzados en el campo de los recursos humanos y pensé que sería interesante ver si realmente hay una gran diferencia. También, me gustaría vivir la experiencia de trabajar en otro país, y ser consciente de las cualificaciones que debo tener puede ayudarme a encontrar un trabajo en un futuro.

Con lo anterior, el objetivo de realizar este TFG es analizar y comparar los puestos que se ofrecen, los tipos de ofertas y los requisitos que buscan los reclutadores, tanto en España como en los países nórdicos a través de LinkedIn, para una persona sin experiencia y para un puesto relacionado con el campo de recursos humanos.

La estructura del presente trabajo consiste, en una primera parte teórica donde se desarrollan las bases conceptuales del reclutamiento, las nuevas tendencias y el uso de LinkedIn para este objetivo. Seguidamente, se presenta la parte práctica del trabajo, en la que primero se describe la metodología empleada para la realización del trabajo de campo y, después, exponemos los resultados obtenidos para cada país y realizamos el estudio comparativo. Por último, el trabajo se cierra con unas conclusiones extraídas de los resultados del trabajo de campo realizado.

2. RECLUTAMIENTO DE TALENTO PARA LAS ORGANIZACIONES

En este apartado se describe qué significa reclutar talento en las organizaciones, cuál es el objetivo de este proceso, qué proceso se sigue y cómo afecta a la política de selección de personal y, por último, se señalan cuáles son las nuevas tendencias que han surgido para dicho proceso.

2.1 Definición y objetivo de reclutamiento

Aunque las palabras "reclutamiento" y "selección" se utilizan con frecuencia indistintamente, en realidad son dos procesos bastante diferentes.

Según de la Calle y Ortiz (2018) reclutar es atraer candidatos en número suficiente y en perfil adecuado que se quieran someter a las pruebas de criba o selección de personal para satisfacer las necesidades de recursos humanos de la empresa. El objetivo de este proceso es reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados para un puesto de trabajo, a fin de poder seleccionar posteriormente entre los mismos a los más idóneos para el puesto de trabajo que necesita cubrir.

Seleccionar en cambio, es el proceso de comparación y decisión sustentado en un conjunto de técnicas, de cara a elegir qué personas resultan más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo en la organización.

Sin embargo, ambos conceptos están muy relacionados porque realizar un buen reclutamiento es clave para el proceso de selección, ya que, cuantos más candidatos adecuados reclutemos más probabilidades habrá

de encontrar al candidato ideal durante el proceso de selección de personal.

Ambos procesos forman parte de la política de reclutamiento y selección, que es un pilar fundamental de la gestión de los recursos humanos y es esencial para lograr uno de los objetivos explícitos fundamentales: atraer y seleccionar a candidatos potencialmente cualificados que sean capaces de desarrollar o adquirir las competencias que la organización necesita.

2.2 Proceso de reclutamiento de talento

El reclutamiento, que "incluye las prácticas y actividades llevadas a cabo por la organización con el objetivo principal de identificar y atraer a posibles empleados" (Breugh y Starke, 2000, pp.405). Se basa en el análisis del puesto de trabajo, que nos ayuda a determinar los requisitos del puesto vacante, y respecto a este análisis del puesto de trabajo en los últimos años ha surgido una nueva tendencia conocida como *job crafting*, de la que hablamos más detalladamente en el anexo I (véase anexo I).

(Insertar anexo I aquí).

El proceso de reclutamiento de personal se inicia cuando una vacante queda libre, y el departamento de Recursos Humanos se encarga de realizar el análisis de puestos de trabajo. En esta etapa lo que va a hacer el equipo de Recursos Humanos es tratar de identificar las tareas, las responsabilidades, los conocimientos y las habilidades que requiere ese puesto. Además, cada vez se da más importancia a las *soft skills*, por lo que en esta etapa también analizan las competencias sociales y comportamientos que debe tener la persona que quiera ocupar esa vacante.

El siguiente paso sería elegir la fuente de reclutamiento, es decir la empresa debe decidir si va a hacer un reclutamiento interno o externo.

En el reclutamiento de candidatos interno, las organizaciones publican la oferta en un boletín de la empresa o en su intranet o en los tablones de anuncios del personal. Podría tratarse de situaciones como la movilidad profesional horizontal o vertical, recomendaciones o personas en

prácticas. La ventaja principal es el ahorro de costes, ya que no se necesitan anuncios de empleo ni agencias de contratación. Además, elegir esta opción para los ascensos suele motivar a los empleados a la hora de trabajar y ayuda a mantener su compromiso y a retener el talento en la organización. Sin embargo, esto también tiene inconvenientes porque se limita el número de candidatos, lo que significa que puede que no encontremos al mejor candidato. Además, puede que necesitemos formar a ese empleado para que sea capaz de cumplir con las funciones que requiere un puesto superior o un puesto diferente, respecto a este tipo de formación han surgido dos nuevas tendencias conocidas como *reskilling* y *upskilling*, y sobre las que encontraras más información en el Anexo II de este TFG.

(Insertar anexo II aquí).

En el reclutamiento externo la empresa debe elegir entre varias opciones como pueden ser las empresas de trabajo temporal, oficinas de empleo, consultoras especializadas, universidades, escuelas de negocio, escuelas de formación profesional, colegios profesionales o redes sociales. Otro método podría ser el *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) del que hablamos más detalladamente en el anexo III de este trabajo (véase anexo 3). La ventaja principal del reclutamiento externo es la facilidad para encontrar ciertos perfiles de candidatos, además de aprovechar la inversión en formación realizada por otras empresas y atraer a personas con ideas y puntos de vista diferentes. Sin embargo, también tiene desventajas como el desconocimiento previo del candidato, el gasto que supone tanto en tiempo como en dinero y la posible frustración entre los empleados de la empresa si se descartara la búsqueda interna de candidatos.

(Insertar anexo III aquí).

2.3 Nuevas tendencias en reclutamiento

En este apartado analizaremos las nuevas tendencias que han surgido en los últimos años y que están relacionadas con el proceso de reclutamiento: marca del empleador y marca personal, así como los métodos más

utilizados, hoy en día, para reclutar candidatos.

2.3.1 Marca del empleador y marca personal

Tanto los candidatos como los reclutadores han tenido que adaptarse y buscar nuevas herramientas que les ayuden a descubrir el puesto de trabajo o el talento que necesitan como consecuencia de la revolución tecnológica y del nuevo panorama laboral post-COVID, que ha generado nuevas formas de trabajo y nuevos requisitos.

Para cumplir con el objetivo de atraer a más candidatos, en los últimos años ha crecido la importancia de la marca del empleador, que se refiere al “proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados” (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002, pp. 15). Esto puede ayudar a reducir los costes del proceso de contratación porque las empresas que tienen una buena marca reciben solicitudes incluso cuando la propia empresa no está ofreciendo ninguna vacante. Cuidar la página web de la empresa, mejorar la experiencia de los empleados, asistir a ferias o eventos de *networking* son actividades que ayudan a mejorar la marca empleador o *employer branding*.

Por otro lado, hoy en día es más difícil para los candidatos destacar; ya no basta con hablar inglés y tener un título universitario porque la mayoría de los jóvenes lo tienen, así que ya no es un factor diferenciador. Por ello, cada vez más candidatos se centran en su marca personal o *personal branding* que es una opinión o percepción ampliamente conocida y generalmente consistente de una persona basada en su formación, educación, comportamientos y/o logros en un campo, industria o mercado determinado. Ser empático, organizado, flexible, tener habilidades tecnológicas y hablar varios idiomas son algunas cosas que ayudan a construir la marca personal.

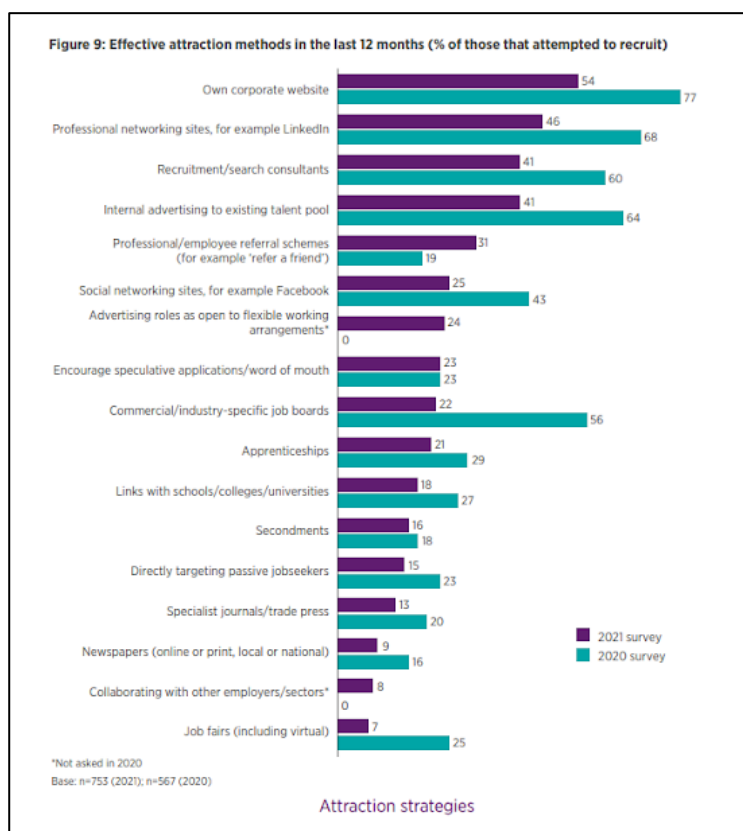
2.3.2 Métodos para atraer candidatos

Si la organización decide realizar una contratación nueva, el empleador

tendrá que valorar cual es el método más adecuado.

La siguiente figura presenta los métodos que los empleadores consideran más eficaces en una encuesta reciente (CIPD 2020-2021) (véase figura 2.1).

Figura 2.1: Métodos de los empleadores para reclutar candidatos.



Fuente: CIPD 2020-2021.

Como se puede observar en los últimos 12 meses hasta mayo de 2021 los métodos más eficaces para atraer candidatos son:

- La página web corporativa (54%).
- Páginas de búsqueda de empleo como LinkedIn (46%).
- Consultoras de contratación/búsqueda (41%).
- Publicidad interna a su reserva de talento existente (41%).

Coinciden, también, con los cuatro métodos de reclutamiento más eficaces en 2020. Sin embargo, cabe destacar que el único método que dice ser eficaz en 2021 en comparación con el anterior es el de los planes

de recomendación de profesionales/empleados. Estos pueden haber sido especialmente útiles para las organizaciones que necesitaban contratar urgentemente durante la pandemia. Tampoco ha disminuido la proporción que afirma que el fomento de las solicitudes especulativas/el boca a boca ha sido eficaz.

Como ya hemos mencionado la tendencia actualmente es optar por métodos de contratación tecnológicos. Además, Baska (2018) afirma que la mayoría de los encuestados sólo solicitarían un puesto de trabajo después de analizar la presencia online de una empresa y que no lo harían si ésta no fuera fiable. En consecuencia, una sólida reputación online es ahora crucial para una contratación eficiente. Los sitios web corporativos y las páginas de empleo virtuales, son los más eficaces. La web corporativa es el sitio web del empleador donde se anuncian las vacantes libres y donde puedes encontrar información acerca de la empresa. Las páginas de empleo virtuales, como LinkedIn, combinan las funciones que tradicionalmente han desempeñado los periódicos y los agentes de contratación. Anuncian el puesto de trabajo y realizan una preselección antes de enviar una selección de currículos adecuados al empleador.

3. LINKEDIN PARA RECLUTAR TALENTO

En esta sección, definiremos LinkedIn, revisaremos su historia y examinaremos cómo puede ser utilizado tanto por los empleadores que buscan contratar gente como por los candidatos que buscan trabajo.

3.1 LinkedIn: conceptualización y origen

LinkedIn es una de las herramientas más utilizadas por los empleadores para reclutar candidatos y por los candidatos para buscar trabajo. Surgió en el año 2002 en la sala de la casa de Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn, y se lanzó oficialmente el 5 de mayo de 2003.

Actualmente, LinkedIn cuenta con un modelo de negocio diversificado e ingresos provenientes de suscripciones de usuarios, publicidad y soluciones para selección de personal. La empresa está dirigida por Ryan

Roslansky. En diciembre de 2016, Microsoft completó la compra de LinkedIn, lo que unió a la principal nube profesional del mundo con la principal red profesional del mundo.

3.2 LinkedIn para reclutar candidatos

Para los empleadores LinkedIn sirve como herramienta para reclutar candidatos, ya que, tienen acceso a una gran cantidad de información sobre los posibles candidatos, lo que convierte a la plataforma en una de las más utilizadas para la contratación tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido.

Además, LinkedIn es la mejor plataforma para que las organizaciones mejoren su marca empleador. Por ejemplo, las entradas de blog de larga duración, la participación en grupos y el seguimiento de los *influencers* de LinkedIn pueden ayudar a que mejore la marca del empleador. Además, cuando los miembros del equipo comentan, dan "me gusta" o comparten noticias y opiniones, refuerzan la presencia online de esa empresa.

El 59% de los solicitantes de empleo acuden a esta página para saber más sobre su empresa después de conocer una vacante, es por ello por lo que se podría decir que las páginas de empleo son una extensión de las empresas; aquí es donde se destacan los puestos vacantes y la marca de empleador. Aquí las empresas pueden contar la historia y atraer a los candidatos potenciales. Además, LinkedIn da la posibilidad a las empresas de hacer su cuenta más personal a través de mensajes, fotos, vídeos, y también a través de descripciones de trabajo creativas que muestren su cultura, mejorando así la marca empleadora o *employer branding*.

Utilizar LinkedIn para comunicarse con los candidatos y trabajar con el equipo de contratación es sencillo para las empresas y ofrece muchas ventajas. Una de las ventajas es que los reclutadores que utilizan InMail, el servicio de mensajería de LinkedIn, reciben una tasa de respuesta un 31% mayor que los que no lo hacen.

Cuando los empleados ven que su empleador se preocupa por su

crecimiento profesional, se comprometen más con la organización, por eso LinkedIn ofrece a las empresas la oportunidad de dar a sus empleados acceso a una plataforma de aprendizaje que puede animar a los nuevos contratados a quedarse y avanzar.

3.3 LinkedIn para buscar trabajo

LinkedIn ayuda a los candidatos a encontrar trabajos relevantes que se ajusten a sus habilidades y cualificaciones. Los candidatos pueden buscar un empleo utilizando el botón de búsqueda de la parte superior de la página de inicio de LinkedIn o pueden acceder directamente a la página de empleo, donde pueden buscar y solicitar puestos de trabajo. Cada día se publican millones de ofertas en LinkedIn, por lo que es probable que los candidatos encuentren en LinkedIn la oferta de trabajo que se adapte a sus requisitos y cumpla con sus expectativas.

Muchas personas eligen LinkedIn para buscar empleo porque es una página muy sencilla que te permite filtrar las ofertas a través de filtros, palabras clave o con la búsqueda avanzada. Además, puedes configurar las alertas de empleo en función de tus búsquedas de empleo anteriores, preferencias y empresas específicas para recibir regularmente notificaciones de empleos que te interesen, incluso puedes guardar empleos mientras repasas los resultados de búsqueda en LinkedIn para solicitarlos más tarde.

Hay una multitud considerable de personas que compiten por un mismo puesto de trabajo, por eso, utilizar tu marca personal para destacar es esencial, especialmente en un mundo en el que la mayoría de la gente está vagamente definida. La estrategia de desarrollo profesional más productiva que puede utilizar es mejorar tu marca personal.

Es crucial tener un perfil completo porque demuestra que utilizas activamente LinkedIn, lo que ayudará a que tu perfil destaque entre otros solicitantes. Utilizar el fondo de LinkedIn y una foto de perfil profesional puede ayudarte a comunicar más sobre quién eres y qué haces, a la vez que mejora tu marca personal. Además, LinkedIn te ofrece la posibilidad de crear un titular personalizado para demostrar tu experiencia o visión de

tu puesto, es la primera descripción que verá mucha gente por eso es importante crear un buen eslogan que te defina y que mejore tu personal branding.

Dado que LinkedIn es un sitio web importante con un alto PageRank de Google, personalizar tu URL de LinkedIn y distribuirla por todas partes puede ayudarte a reforzar tu marca personal. Es probable que tu perfil obtenga más visitas si utilizas una URL como ésta: [linkedin.com/in/tunombre](https://www.linkedin.com/in/tunombre).

Para fortalecer tu marca personal también puedes escribir en LinkedIn más de lo que aparece en tu currículum, por ejemplo, contando tu historia en las secciones Resumen y Experiencia. En estas secciones, puedes hablar un poco más de tus objetivos, o del puesto o la empresa en la que trabajas. También puedes incorporar anécdotas de tu propia vida sobre los pasatiempos que tienes fuera del trabajo.

4. METODOLOGÍA

En este apartado se va a describir el proceso que se ha llevado a cabo para la realización de la parte práctica de este trabajo. Una vez justificado la elección del método para reclutar y el tipo de puestos y variables objeto de estudio, se ha diseñado cómo se va a desarrollar el trabajo de campo para, posteriormente, detallar cómo se ha procedido a la recopilación de la información y el tratamiento de esos datos.

4.1 Diseño del trabajo de campo

Con el fin de adquirir una amplia visión de cuáles son los requisitos que demandan los reclutadores tanto en España como en los países nórdicos, mi investigación se ha basado en recopilar datos a través de LinkedIn. Elegí LinkedIn porque es una de las plataformas más populares utilizadas por las empresas para encontrar candidatos, y porque hace que sea sencillo y rápido para los candidatos obtener información sobre los puestos vacantes.

Como me interesa mucho el campo de los recursos humanos, pensé que esta información podría serme útil en el futuro a la hora de determinar qué

cualificaciones debo tener para trabajar en el departamento de Recursos Humanos de una empresa. Por eso, decidí buscar ofertas de trabajo para un puesto de trabajo de RRHH junior.

He elegido buscar información en otros países porque me gustaría poder trabajar fuera de España pero, también, porque quería conocer si la situación en mi propio país difería mucho de la de los países nórdicos. La razón principal por la que seleccioné los países nórdicos es que son pioneros en el campo de la gestión de los recursos humanos, y me pareció que podía ser capaz de encontrar algunos resultados interesantes.

Las variables de estudio que he analizado aparecen recogidas en la siguiente tabla (véase tabla 4.1).

Tabla 4.1: Variables de estudio de las ofertas de empleo en LinkedIn.

Número de ofertas total.
Número de ofertas de contrato temporal.
Número de ofertas de contrato a media jornada.
Número de ofertas de contrato por obra.
Número de ofertas de contrato de prácticas.
Número de ofertas de contrato a jornada completa.
Tipos de tareas a desarrollar.
Formación requerida.
Idiomas requeridos.
Conocimientos Tecnológicos o <i>hard skills</i> .
<i>Soft skills</i> o competencias blandas.
Puestos ofertados.

Fuente: Elaboración propia.

He elegido estas variables porque LinkedIn me facilitaba la obtención de los datos sobre estas variables y creo que son variables significativas para conocer los requisitos que demandan las empresas y, además, te permite conocer la cantidad y el tipo de oportunidades profesionales disponibles en el sector de los RRHH en España y en los países nórdicos.

El método usado en este trabajo de campo consiste en dos fases. La primera fase ha consistido en la recopilación de datos y, la segunda en su análisis.

Para analizar se ha utilizado el programa Excel. Este programa permite guardar muchos datos y actualizarlos y gestionarlos, que es lo que quería hacer para mi trabajo de campo, así que lo utilicé para ambas fases. Además, creé las tablas de datos, codifiqué algunos datos y creé los gráficos utilizando las herramientas que ofrece Excel.

4.2 Recogida de información

Mi investigación se ha centrado en la recopilación de información a través de LinkedIn con el fin de obtener una panorámica real de los puestos disponibles y de las cualificaciones que buscan los reclutadores tanto en España como en los países nórdicos.

Para ello, he estado recopilando información durante un periodo de casi cinco meses. Todos los viernes entre el 15 de octubre de 2021 y el 24 de diciembre de 2021; y de nuevo entre el 4 de marzo de 2022 y el 29 de abril de 2022.

El proceso que he seguido cada viernes empezaba en el momento en el que entraba en LinkedIn y me registraba como candidato en busca de empleo. A continuación, utilizaba el motor de búsqueda de empleo en el que introducía la palabra "Recursos Humanos" para buscar ofertas de empleo para este departamento. Seguidamente, buscaba que esos empleos fueran en España y, después, filtraba las ofertas de trabajo. El primer filtro que marcaba vinculado a la fecha de publicación era "la semana pasada" para poder ver las ofertas de la semana anterior. La casilla "sin experiencia" estaba marcada en el nivel de experiencia porque también buscaba ofertas de trabajo para solicitantes sin experiencia. Por último, en tipo de empleo, podía ver el número total de ofertas y marcar cada casilla para anotar el número de ofertas que había en función del tipo de empleo. Mantenía los mismos filtros y sólo modificaba la ubicación para las ofertas de los países nórdicos.

Además, todas las semanas revisaba algunas de las ofertas que aparecían para recopilar datos cualitativos sobre algunas de las variables del estudio, y luego anotaba las que, en mi opinión, estaban mejor redactadas y caracterizaban mejor las variables que estaba investigando.

Una vez realizada la búsqueda, introducía todos los datos que había anotado para las distintas variables en una hoja de cálculo de Excel que contenía dos tablas: una para España y otra para los países nórdicos. Estas tablas estaban divididas en columnas, cada una de las cuales estaba dedicada a una de las variables de estudio.

Tabla 4.2: Ficha técnica del trabajo de campo.

Periodo de estudio	Del 15 de octubre de 2021 al 24 de diciembre de 2021 y del 4 de marzo de 2022 al 29 de abril de 2022.
VARIABLES DE ESTUDIO	Número de ofertas total; Número de ofertas de contrato temporal; Número de ofertas de contrato a media jornada; Número de ofertas de contrato por obra; Número de ofertas de contrato de prácticas; Número de ofertas de contrato a jornada completa; Tipos de tareas a desarrollar; Formación requerida; Idiomas requeridos; Conocimientos Tecnológicos o <i>hard skills</i> ; <i>Soft Skills</i> o competencias blandas; Puestos ofertados.
Tipo de puesto de trabajo estudiado	Puestos de trabajo de recursos humanos junior.
Países observados	España, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia.
Total de observaciones en España	3.905
Total de observaciones en países nórdicos	6.262
Total de observaciones	10.167

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Tratamiento de los datos

Una vez completas las tablas de Excel con los datos de cada semana para las distintas variables, se realizó un análisis descriptivo de estos datos para presentar los resultados de forma más clara y atractiva.

Simplemente tenía una copia del apartado de las *soft skills* o competencias blandas que venía en la descripción de la oferta por lo que tuve que codificar los datos para poder hacer un análisis de dichas competencias. Para ello, he ido dato por dato, introduciendo cada *soft skill* en una celda distinta. Si, por ejemplo, en la oferta ponía que buscaban a una persona con habilidades de comunicación o que sabe expresarse verbalmente lo codificaba como “comunicativa”, y un procedimiento similar he seguido para codificar el resto de las *soft skills*. Como resultado, hice dos columnas: una con 107 datos para España y otra con 131 datos para los países nórdicos.

Tras la codificación, hice una nueva tabla con dos columnas: una con las *soft skills* y otra con el total de veces que se repetían esas competencias blandas. Utilicé la función *contarsi* o *countif*, que cuenta el número de veces que se repite un criterio -en este caso, una competencia blanda- en un rango -en este caso, el rango es la columna de habilidades blandas que he descrito en la sección anterior- para determinar la frecuencia con la que se repiten estas competencias blandas.

Una vez realizada la columna del total de veces que se repite la *soft skill* ordené el rango del número total de repeticiones de las competencias blandas de mayor a menor para determinar cuáles eran las más demandadas, y luego creé gráficos de frecuencia utilizando los datos de estas habilidades blandas.

Para los tipos de contrato, calculé el total de cada tipo de oferta y, con esta información, elaboré una tabla de frecuencias. Con los datos de la tabla de frecuencias obtuve el gráfico de sectores tanto para España como para países nórdicos, que representa el 100% de las ofertas durante los casi cinco meses que ha durado la recopilación de datos para este estudio.

5. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados del análisis de los datos de las variables de estudio recogidas para España y los países nórdicos durante la primera fase. Además, se exponen los resultados del análisis comparativo de ambos países en el tema que nos ocupa.

Con el objetivo de mostrar los resultados de una forma más organizada he clasificado los resultados en tres apartados:

1. Puestos que se demandan actualmente: donde se exponen los puestos más demandados actualmente para el departamento de Recursos Humanos, para una persona sin experiencia y, además, se comenta las funciones o tareas que aparecían en las distintas ofertas para los distintos puestos.
2. Requisitos que demandan los empleadores: en el que mostraremos los datos obtenidos para la formación, idiomas, conocimientos tecnológicos y presentamos de una forma más detallada los resultados obtenidos para el caso concreto de las *soft skills* por considerarse un requisito clave en la actualidad.
3. Tipos de ofertas de empleo: donde se presentan los resultados obtenidos para las siguientes variables de estudio: número de ofertas de contrato temporal, número de ofertas de contrato a media jornada, número de ofertas de contrato por obra, número de ofertas de contrato de prácticas, número de ofertas de contrato a jornada completa.

5.1 Reclutamiento con LinkedIn en España

En este apartado se analizar los datos de las distintas variables de estudio, obtenidos en la primera fase para España con el fin de mostrar los resultados obtenidos a través de ejemplos, gráficos y tablas.

5.1.1 Puestos que demandan actualmente

Tras analizar las ofertas de LinkedIn durante varios meses, he podido comprobar que los puestos más demandados actualmente para el departamento de Recursos Humanos para una persona junior son:

Coordinador de recursos humanos; reclutador/ recruiter junior; payroll; técnico de recursos humanos; administrativo de recursos humanos y técnico de selección de personal.

En este tipo de puestos el empleado tiene que realizar tareas muy diversas y dependiendo del puesto tendrá unas tareas u otras.

Por un lado, se requieren tareas administrativas. En los casos analizados las más comunes son las que se recogen en la siguiente tabla (véase tabla 5.1).

Tabla 5.1: Tareas administrativas para un puesto de trabajo de RRHH junior en España

Administrar la gestión de altas y bajas de personal, asegurando una comunicación adecuada y oportuna al gestor de nómina.
Solicitud y tramitación de pases y acreditaciones y control y seguimiento de estos.
Mantener los archivos de empleados, asegurando que estén completos y actualizados.
Gestionar las notificaciones de bajas y altas por enfermedad.
Mantener un registro de incidencias de empleados (cambios de turno, vacaciones y otros permisos, control de horas).
Renovación, convalidación y solicitud de PCP.
Comprar y gestionar el material de oficina.
Apoyar en los procesos de selección de personal si fuera necesario.
Atender las consultas e inquietudes de los empleados y elevarlas en caso necesario.
Administrar las solicitudes y el inventario de uniformes.

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de tareas suelen ser comunes en los puestos de *payroll* o de administrativo de recursos humanos.

Por otro lado, las tareas, también, pueden estar relacionadas con el reclutamiento y selección de personal; por ello, usando los datos obtenidos para la variable de tipos de tareas he recopilado las tareas de reclutamiento y selección de personal más comunes y las he resumido en la siguiente tabla (véase tabla 5.2).

Tabla 5.2: Tareas de reclutamiento y selección de personal para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Gestionar el proceso de reclutamiento de ciclo completo en colaboración con otros departamentos.
La reserva de talentos, que incluye la búsqueda de talentos y la generación de candidatos, así como la recopilación de datos de talentos del mercado externo.
Actuar como punto de contacto y construir relaciones influyentes con los candidatos durante el proceso de contratación.
Proporcionar actualizaciones analíticas al resto del equipo y gestionar las expectativas de los responsables de contratación.
Mejora continua de las mejores prácticas para garantizar que nuestros procesos de contratación sean eficientes y sólidos.
Gestionar un gran volumen de puestos abiertos en diferentes funciones, manteniendo el impulso tanto con los equipos internos como con los candidatos externos.
Entrevistar a los candidatos para evaluar su adecuación al puesto y su compromiso con la misión y los valores de la empresa.
Evaluar los conocimientos, las competencias, las habilidades sociales, la experiencia y las aptitudes de los candidatos.
Identificar a los candidatos cualificados a través de la búsqueda directa, las redes sociales/del sector, las referencias de los empleados, las ferias de empleo, etc.
Preparar los materiales de contratación y publicar las ofertas de trabajo en las bolsas de trabajo adecuadas, en las plataformas de las redes sociales y en las organizaciones asociadas.
Diseñar procesos de solicitud y entrevista para cada puesto que evalúen adecuadamente las cualificaciones de los candidatos, logren el éxito rápidamente y creen una experiencia fantástica para el candidato.

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de tareas suelen ser comunes en los puestos de reclutador/*recruiter* junior y técnico de selección de personal.

Adicionalmente, las tareas pueden estar relacionadas con la gestión de los empleados y sus políticas. Para realizar la siguiente tabla (véase tabla 5.3), utilicé los datos recogidos para la variable tipo de tarea en España.

Tabla 5.3: Tareas de gestión de los empleados y de las políticas de recursos humanos para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Documentar y estandarizar los procesos y políticas de personal (movilidad interna, cambios de título, política de vacaciones, manual del empleado, política disciplinaria, incorporación/desconexión).
Centralizar y estandarizar el <i>onboarding</i> .
Creación de estructuras de información para mejorar la capacidad de análisis del equipo de personal.
Trabajar con el equipo de liderazgo para mejorar el proceso de gestión del talento de la empresa (evaluaciones anuales, mapeo del talento, programas de L&D, propuesta de valor del empleado).
Dirigir todas las actividades de reclutamiento a nivel local y global y ayudar a crear operaciones de reclutamiento escalables (benchmarking de compensación, plantillas de procesos, flujos de trabajo, informes).
Mantener actualizado el software de RRHH.
Servir como punto de contacto para cuestiones complejas de relaciones con los empleados, incluyendo conflictos con los empleados y asuntos laborales.
Colaborar con nuestros equipos jurídicos y líderes locales para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en todos los mercados.
Asistir a los líderes de RRHH en asuntos administrativos relacionados con las comunicaciones de la empresa, el cumplimiento de las auditorías, los elogios / reconocimientos y el compromiso.
Apoyo en la preparación del plan de formación y en la coordinación de actividades de formación no planificadas, tanto a nivel local como global.
Gestión y seguimiento integral de las actividades de formación: contacto con los proveedores, registro y mantenimiento de las actividades de formación.
Contribuir a las iniciativas de mejora continua en proyectos y eventos.

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de tareas suelen ser comunes en los puestos de coordinador de recursos humanos y técnico de recursos humanos.

5.1.2 Requisitos que demandan los empleadores en los candidatos

Cuando comencé a recopilar datos, descubrí que todas las ofertas demandaban siempre la misma formación, los mismos idiomas y los

mismos conocimientos tecnológicos, por lo que a la hora de recopilar los datos en Excel decidí escribir en esas variables un texto que recogiera todas las características de cada variable y que se repetían. Para mostrarlo de forma más clara he realizado la siguiente tabla (véase tabla 5.4) donde, por un lado, tenemos las variables que hemos analizado y, por otro, las distintas características que se repiten en cada oferta.

Tabla 5.4: Requisitos que demandan los empleadores para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Variable	Características
Formación	Graduado de ADE, DADE, Relaciones laborales, Recursos Humanos, Psicología, o similar. Valoran que estés cursando un máster orientado a RRHH o similar.
Idiomas	Imprescindible nivel nativo de castellano, un nivel alto de inglés tanto escrito como hablado (al menos un B2), además valoran hablar otros idiomas como francés, portugués o alemán y en Cataluña exigen un nivel nativo de catalán.
Conocimientos tecnológicos	Conocimientos informáticos incluyendo Microsoft Office Suite (PowerPoint, Word), Nivel medio-alto de Microsoft Office Excel y Word (Mailmerge), control de Zoom y otras aplicaciones para organizar reuniones

Fuente: Elaboración propia.

Las *soft skills*, sin embargo, variaban mucho dependiendo de la oferta. Por eso, seguí otro proceso, y de entre los datos obtenidos encontré 28 *soft skills diferentes*, que agrupé aplicando un análisis de frecuencias (véase tabla 5.5), determinando así las 10 *soft skills* más demandas en España según los datos del trabajo de campo realizado.

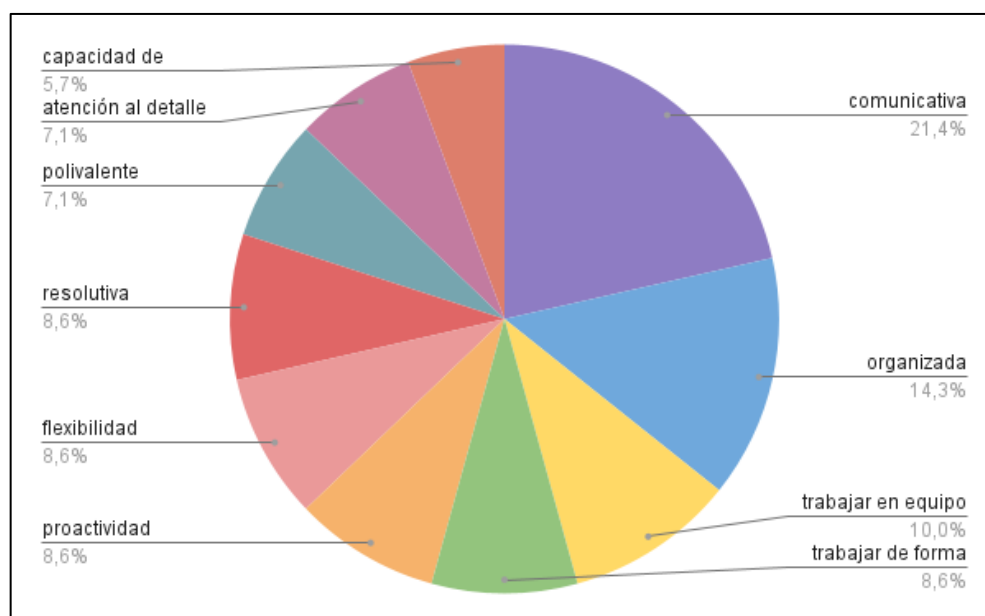
Tabla 5.5: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

<i>Soft skills</i>	Frecuencia
Comunicativa	15
Organizada	10
Trabajar en equipo	7
Trabajar de forma independiente	6
Proactividad	6
Flexibilidad	6
Resolutiva	6
Polivalente	5
Atención al detalle	5
Capacidad de priorización	4

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, utilizando este análisis de frecuencias y con el objetivo de hacerlo más visual creé el siguiente gráfico circular (véase gráfico 5.1), donde cada sector representa una habilidad blanda, y el ángulo de cada sector es proporcional a la frecuencia absoluta asociada.

Gráfico 5.1: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.



Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Tipos de oferta de empleo

En este trabajo de campo, como he comentado en el apartado de metodología, se han analizado 3905 ofertas en LinkedIn para España y se han agrupado según el tipo de oferta.

En la siguiente tabla (véase tabla 5.6) podemos ver los tipos de contrato que se ofertan, una breve descripción de cada una y su frecuencia de aparición en LinkedIn.

Tabla 5.6: Tipos de contrato para un puesto de trabajo de RRHH junior en España.

Tipo de contrato	Descripción	N.º de ofertas
Media jornada	Un término general que los miembros pueden usar para indicar que no dedican todo su tiempo profesional al puesto.	47
Jornada completa	Un término general que los miembros pueden usar para indicar que dedican todo su tiempo profesional al puesto. No describe explícitamente su estado contractual, como permanente, contrato, etc.	3551
Prácticas	Un programa formal/estructurado de educación y empleo por el que un miembro pasa con el fin de adquirir experiencia laboral para un trabajo específico.	44
Por obra	Es el tipo de contrato de trabajo que se celebra para ejecutar una obra determinada y durará hasta que se termine la misma.	135
Temporal	El contrato temporal, es aquel que tiene por objeto el establecimiento de una relación laboral entre empresario y trabajador por un tiempo determinado.	128

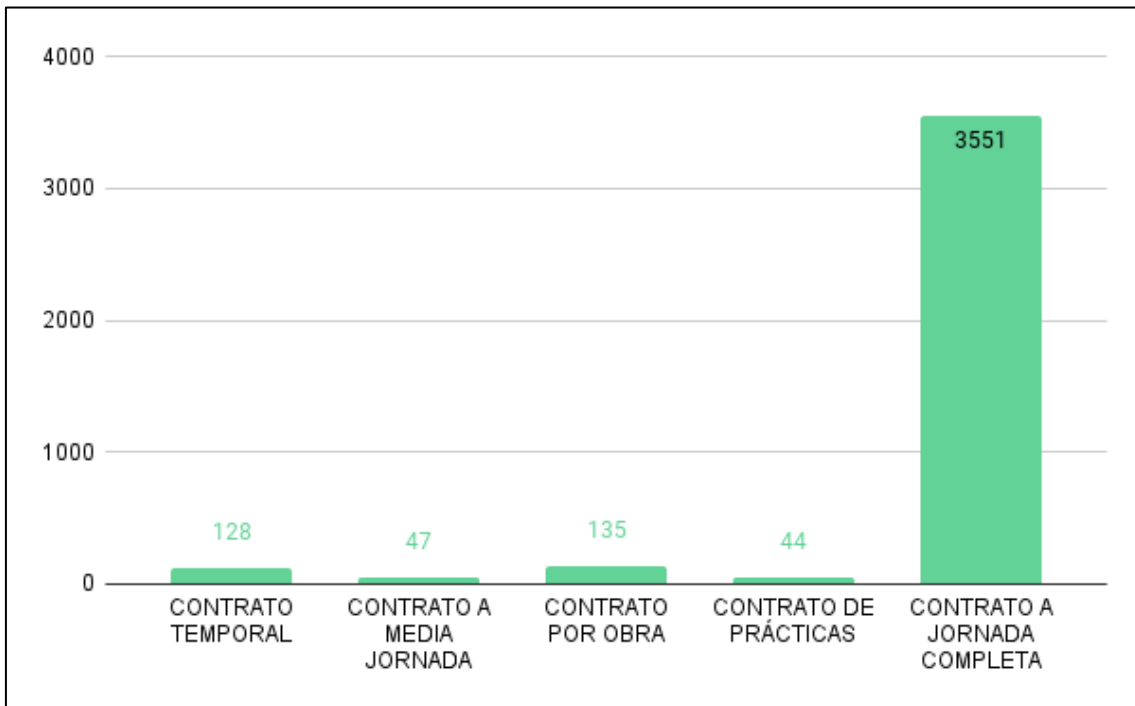
Fuente: Elaboración propia.

A partir de un análisis de las frecuencias se obtiene el siguiente gráfico de barras (véase gráfico 5.2) que representa las ofertas durante los meses que ha durado la recopilación de datos para este estudio.

En este gráfico se puede observar que, en España, las ofertas de LinkedIn para un puesto de recursos humanos para una persona egresada sin experiencia, suelen ser contratos de jornada completa, seguido por contratos por obra, contratos temporales y, por último,

contratos a media jornada y contratos de prácticas.

Gráfico 5.2: Ofertas según el tipo de contrato en España.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Reclutamiento con LinkedIn en países nórdicos

En este apartado se trata de analizar los resultados mediante ejemplos, gráficos y tablas, tras analizar los datos de las variables de estudio recogidas para los países nórdicos.

5.2.1 Puestos que demandan actualmente

Tras analizar los datos obtenidos de LinkedIn, he podido comprobar que los puestos más demandados actualmente para el departamento de Recursos Humanos para una persona recién graduada son: *Coordinador de recursos humanos; reclutador/ recruiter junior; payroll; técnico de recursos humanos; administrativo de recursos humanos y técnico de selección de personal.*

En este tipo de puestos el empleado tiene que realizar varias tareas y lo cierto es que en las ofertas de los países nórdicos aparecen bastante detalladas estas tareas. Por ejemplo, para una oferta de reclutador las principales tareas que aparecían descritas en la oferta eran:

- Búsqueda y *headhunting* en nuestro propio sistema CRM y otras bases de datos de C.V. - utilizando diversas técnicas de *sourcing* (por ejemplo, búsqueda booleana).
- Desarrollar una cartera de talentos para futuras necesidades.
- Promover nuestra marca de empleador online y offline.
- Anuncios de empleo en plataformas de medios sociales.
- Publicar puestos de trabajo en portales de empleo.
- Gestionar nuestra página oficial de Facebook, incluyendo la bandeja de entrada, el contenido y las ofertas de empleo.
- Trabajar con el sistema de *back-end* de nuestros sitios web para recoger los datos de las solicitudes y los formularios de contacto.
- Trabajar con todos nuestros canales, nuestros portales de candidatos y encontrar y comprometerse creativamente con la gente en cada plataforma.
- Construir su propia red y aumentar la de la empresa.
- Gestionar nuestra página de LinkedIn y otros grupos de LinkedIn.
- Crear campañas para atraer a los espectadores y crear conocimiento.
- Promover las ofertas de trabajo de la semana y crear publicaciones semanales.
- Trabajar con la identificación de nuevas fuentes, portales y plataformas tanto en Europa como en los países nórdicos y en los países locales.
- Enviar boletines informativos.

5.2.2 Requisitos que demandan los empleadores en los candidatos

Tras darme cuenta de que todas las ofertas demandaban siempre la misma formación, los mismos idiomas y los mismos conocimientos tecnológicos, decidí agruparlo en la siguiente tabla (véase tabla 5.7)

donde, por un lado, tenemos las variables que hemos analizado y, por otro, las distintas características que se repiten en cada oferta.

Tabla 5.7: Requisitos que demandan los empleadores para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

Variable	Características
Formación	Graduado de ADE, DADE, Relaciones laborales, Recursos Humanos, Psicología, o similar. Valoran que estés cursando un máster orientado a RRHH o similar y que tengas conocimiento de cuestiones laborales y legislación laboral.
Idiomas	Dominio de cualquiera de los siguientes idiomas: noruego, sueco, danés, finlandés, alemán u holandés y además es imprescindible tener un buen nivel de inglés.
Conocimientos tecnológicos	Debe tener buenos conocimientos de MS Office. Se valorará el interés por la recopilación y el análisis de datos. Interés genuino por la comunicación y conocimiento de los principales canales de redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, etc.).

Fuente: Elaboración propia.

Dado el prestigio del modelo educativo nórdico, no es de extrañar que valoren mucho las *soft skills* o habilidades blandas en sus ofertas de empleo. Lo que más llama la atención, sin embargo, no es tanto la cantidad de *soft skills* que demandan sino cómo las “escriben” en la oferta. Para entender mejor a lo que me refiero, este es uno de los ejemplos de administrativo de RRHH que encontré durante mi recopilación de datos:

Eres positivo, estructurado y tienes interés en los RRHH. Te buscamos a ti que estás interesado en conocer los fundamentos de la administración y de los RRHH, y que quieres desarrollarte en esta área. Eres capaz de resolver tareas por ti mismo y priorizar tus tareas. Te encanta cambiar de tareas a lo largo del día y mantener la visión de conjunto. Buscamos a alguien que quiera asumir responsabilidades, sea concienzudo y tenga el valor de intentar nuevos retos. Te sientes orgulloso de ofrecer un buen servicio y, con tu mente positiva y tu buen humor, contribuyes a nuestro buen ambiente de trabajo, en el que cooperamos, nos cuidamos mutuamente y nos divertimos juntos.

También, cabe destacar que encontré 42 *soft skills* diferentes y su codificación me resultó más compleja debido al “lenguaje” que utilizan. Para conocer cuáles son las *soft skills* más demandadas he realizado un análisis de frecuencias (véase tabla 5.8) que las resume en las 6 *soft skills* más demandadas en países nórdicos según los datos analizados con sus respectivas frecuencias.

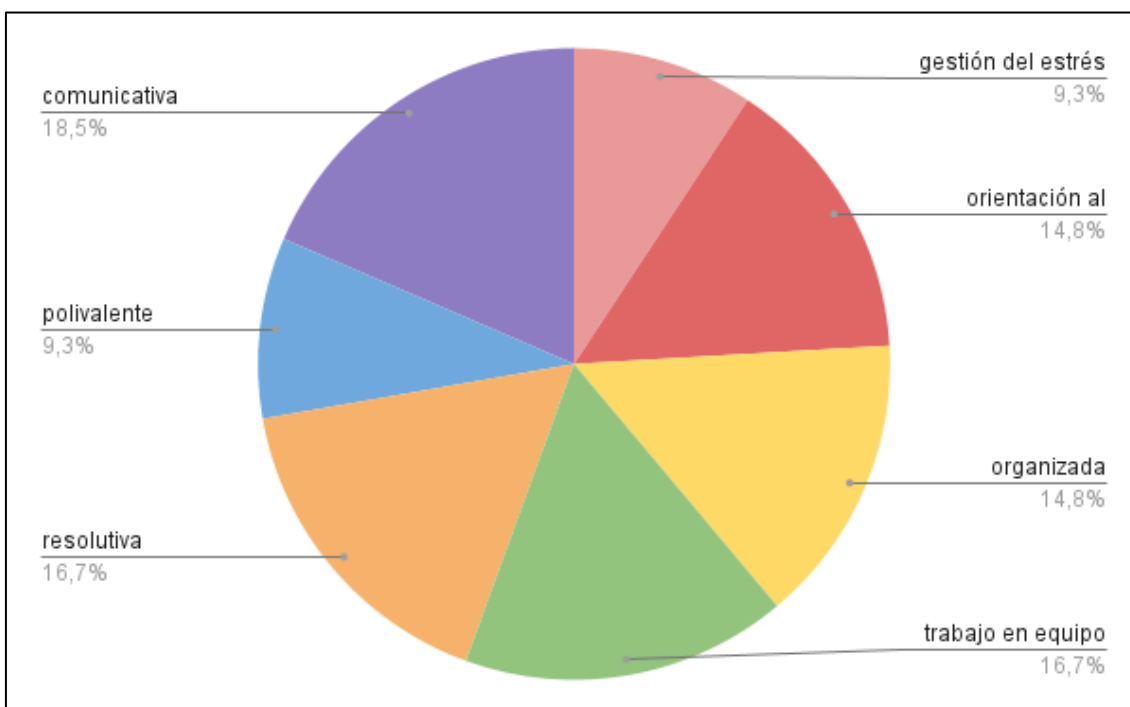
Tabla 5.8: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

<i>Soft skills</i>	Frecuencia
Comunicativa	10
Resolutiva	9
Trabajo en equipo	9
Orientación al cliente	8
Organizada	8
Polivalente	5
Gestión del estrés	5

Fuente: Elaboración propia.

A partir de ese análisis de frecuencias, también, hemos podido obtener el siguiente gráfico de sectores (véase gráfico 5.3).

Gráfico 5.3: *Soft skills* más demandadas para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Tipos de oferta de empleo

Como ya se ha comentado en el apartado de metodología se han analizado 6262 ofertas en LinkedIn para países nórdicos y se han agrupado según el tipo de oferta. En la siguiente tabla (véase tabla 5.9) podemos ver los tipos de contrato y el número de ofertas según el tipo de contrato.

Tabla 5.9: Tipos de contrato para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.

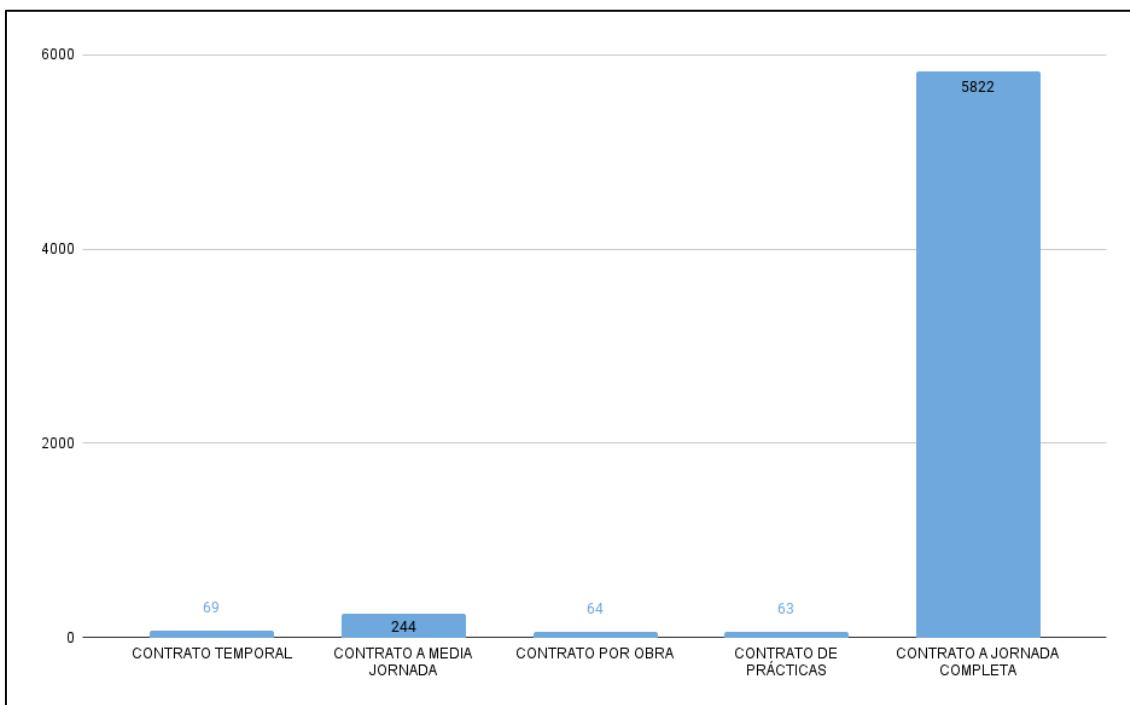
Contrato temporal	Contrato a media jornada	Contrato por obra	Contrato de prácticas	Contrato a jornada completa
69	244	64	63	5822

Fuente: Elaboración propia.

Complementando la anterior tabla, podemos obtener el siguiente gráfico de barras que representa el 100% de las ofertas durante los casi cinco meses que ha durado la recopilación de datos para este estudio y que

las agrupa según el tipo de contrato.

Gráfico 5.4: Ofertas según el tipo de contrato para un puesto de trabajo de RRHH junior en países nórdicos.



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que en países nórdicos por lo general las ofertas de LinkedIn para un puesto de recursos humanos para una persona egresada sin experiencia, suelen ser contratos de jornada completa, seguido por contratos media jornada, contrato temporal, contrato por obra y, por último, contrato de prácticas para un puesto de trabajo de RRHH junior en LinkedIn.

5.3 Estudio comparativo: España versus países nórdicos

Tras exponer los resultados de nuestra investigación para cada uno de los países, en este apartado compararemos ambos países con el fin de observar las diferencias y similitudes entre ambos a la hora de buscar candidatos junior para un puesto de trabajo de RRHH en LinkedIn.

5.3.1 Puestos que demandan actualmente

Los puestos que se demandan hoy en día en el departamento de Recursos Humanos para una persona egresada sin experiencia son los

mismos en España y en los países nórdicos, debido a que estos son los puestos a los que suele acceder una persona recién graduada sin experiencia laboral. La siguiente tabla (véase tabla 5.10) enumera estos puestos:

Tabla 5.10: Tipos de puestos de trabajo más demandados

Coordinador de recursos humanos
Reclutador/ <i>recruiter</i> junior
<i>Payroll</i>
Técnico de recursos humanos
Administrativo de recursos humanos
Técnico de selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que el tipo de puesto que se demanda actualmente es el mismo en ambos países, las tareas de cada puesto en las ofertas de LinkedIn se detallan de forma diferente en los países nórdicos, ya que suelen explicar las funciones que vas a realizar en ese puesto de una forma muy detallada. Esto no quiere decir que las tareas de las ofertas de empleo españolas estén mal definidas, sino que lo que he observado es que sólo enumeran las tareas principales, mientras que, en los países nórdicos, también, enumeran las tareas adicionales que esperan que realices. En España, es probable que se te exijan las mismas tareas, pero no lo especifican en la oferta. A continuación, se presentan dos ejemplos de las funciones de un puesto de trabajo de nómina (*payroll*) en España y en los países nórdicos para entenderlo mejor (véase tabla 5.11).

Tabla 5.11: Ejemplos de descripción de tareas para un puesto de *payroll*.

España	Países nórdicos
<p>Alta de trabajadores, bajas de trabajadores, variaciones de datos, comunicación partes (enfermedad común, accidente de trabajo, accidente no laboral), registro contrato, comunicación certificado de empresa, elaboración de contratos, elaboración de finiquitos, contestación embargos a los distintos organismos.</p>	<p>Las tareas principales son administrar partes del proceso de nómina de forma independiente; Diálogo con empleados y directivos de toda la organización; Realizar proyectos de integración vinculados a nuestros sistemas de nómina y RRHH; Otras administraciones vinculadas a sueldos y RRHH; Mantenerse en contacto con diversas autoridades y atender a sus solicitudes. Por otra parte, transformar organizaciones, p. Ej. Diseñar modelos operativos, diseño organizacional y post-fusión; Desarrollar estrategias de RR.HH. e impulsar transformaciones con un enfoque centrado en las personas; Optimización de los procesos y funciones de RR.HH., creando una experiencia excepcional para los empleados; Desarrollar y optimizar tecnología de RR.HH. y conocimientos de datos para ayudar a las organizaciones del futuro; Impulsar la digitalización de RR.HH. a través de la estrategia e implementación de tecnología de RR.HH; Impulsar equipos de proyectos en estrecha colaboración con los clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Requisitos que más demandan los empleadores en los candidatos

El tipo de formación que demandan en ambos países es similar, es decir, buscan a candidatos que tengan un grado de ADE, DADE, Relaciones laborales, Recursos Humanos, o similar. Sin embargo, había muchas ofertas en los países nórdicos que, además, buscaban graduados en Psicología y valoran que tengas conocimiento de cuestiones laborales y legislación laboral.

Para trabajar en ambos países es imprescindible dominar el idioma del país y tener un buen nivel de inglés. Además, valoran que domines otros idiomas, como por ejemplo el alemán.

Las habilidades tecnológicas o *hard skills* son importantes en ambos países, y ambos buscan a candidatos que tengan un nivel medio-alto de Microsoft Office. Sin embargo, el resto de las habilidades tecnológicas que demandan en España están relacionadas con el teletrabajo, como saber utilizar Zoom; mientras que en los países nórdicos valoran más que tengas interés por la recopilación y el análisis de datos y que estés familiarizado con las principales plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, etc.).

Ambos países demandan a sus candidatos algunas *soft skills* o competencias blandas, pero en los países nórdicos suelen demandar más y las especifican de una forma diferente en la oferta. En la siguiente tabla (véase tabla 5.12) vemos dos ejemplos de las *soft skills* que demandan los empleadores en España y en los países nórdicos para entenderlo mejor.

Tabla 5.12: Ejemplos de descripción de *soft skills* en ofertas de empleo.

España	Países nórdicos
<p>Polivalente, organizada, comunicativa, empática, con iniciativa y capacidad de trabajar en equipo</p>	<p>Te apasiona esforzarte a pesar de las prisas y encontrar y contratar siempre al candidato adecuado para el trabajo. Tiene una buena capacidad de comunicación oral y escrita, tanto en danés como en inglés. Trabajarás con toda la organización, por lo que eres extrovertido y se te da bien trabajar en equipo. Puede iniciar, coordinar y concluir y tiene un buen conocimiento de la situación. Te apasiona trabajar con otras personas y se te da bien escuchar y comprender. Está orientado a la acción, es autodirigido y tiene un enfoque racional de las tareas. Su estilo de trabajo se caracteriza por la estructura, el detalle y la responsabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las *soft skills* más demandadas he creado una tabla (véase tabla 5.13) en la que podemos ver algunas las *soft skills* más demandadas en ambos países y sus respectivas frecuencias para cada país.

Tabla 5.13: *Soft skills* más demandadas en España versus países nórdicos.

<i>Soft skills</i>	España	Países nórdicos
Comunicativa	15	10
Organizada	10	8
Trabajar en equipo	7	9
Resolutiva	6	9
Trabajar de forma independiente	6	4
Orientación al cliente	0	8
Proactividad	6	4
Polivalente	5	5
Gestión del estrés	2	5
Atención al detalle	5	2

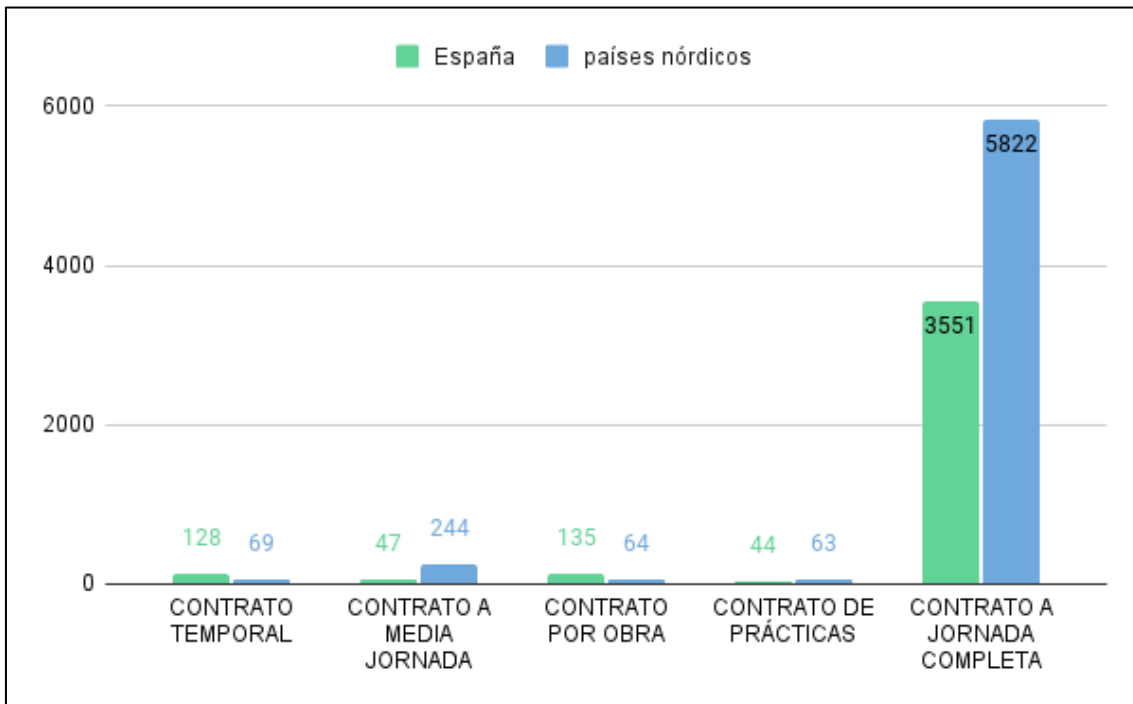
Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver ambos países valoran que seas una persona comunicativa, es decir, que tengas habilidades para comunicarte. Además, en ambos países buscan personas que sean organizadas que sepan trabajar en equipo y que sean resolutivas. Sin embargo, en España ninguna de las ofertas que encontré buscaban personas con una actitud orientada al cliente mientras que en los países nórdicos era una característica que demandaban muchas empresas.

5.3.3 Tipos de oferta de empleo

Tras analizar 10.167 ofertas entre ambos países he podido observar que la mayoría de las ofertas en ambos países son contratos a jornada completa. Sin embargo, mientras que el segundo tipo de oferta más común en países nórdicos son los contratos a media jornada, en España suele ser los contratos por obra y los contratos temporales. Para entender mejor estos datos podemos observar el siguiente gráfico de barras (véase gráfico 5.5) en el que se comparan el número de ofertas según el tipo de contrato para España y para países nórdicos.

Gráfico 5.5: Ofertas según el tipo de contrato en España versus países nórdicos.



Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de realizar este trabajo era conocer, explicar y analizar los puestos disponibles y los requisitos que buscan los reclutadores tanto en España como en los países nórdicos a través de LinkedIn.

Después del estudio de las variables elegidas para hacer el trabajo de campo, no sólo se observan algunos resultados curiosos para cada país, sino que, también, podemos observar que existen similitudes y diferencias entre ambos países.

Respecto a los puestos que demandan actualmente hemos podido comprobar que en ambos países coincide que los puestos más demandados actualmente para el departamento de Recursos Humanos para una persona recién graduada son: *Coordinador de recursos humanos; reclutador/ recruiter junior; payroll; técnico de recursos humanos; administrativo de recursos humanos y técnico de selección de personal*. Sin embargo, no encontramos esa similitud en la descripción de tareas para esos puestos, ya

que hemos observado que los países nórdicos explican de forma más detallada cuales van a ser las funciones en ese puesto; lo cual pienso que es beneficioso para el candidato porque así puede saber si realmente encaja en ese perfil, si se ve capacitado para realizar todas las tareas y también para saber de antemano qué esperan que haga si consigue ese puesto de trabajo.

Volviendo a las similitudes entre ambos países hemos observado que ambos buscan a candidatos graduados en ADE, DADE, Relaciones laborales, Recursos Humanos, o similar. Sin embargo, había muchas ofertas en los países nórdicos que, además, buscaban graduados en Psicología y valoran que tengas conocimiento de cuestiones laborales y legislación laboral. En mi opinión, es completamente comprensible que exijan unos conocimientos sobre cuestiones laborales y legislación laboral ya que, por ejemplo, puede que tengas que realizar tareas administrativas, como redactar contratos, nóminas o incluso, cartas de despido y para ello debes conocer la ley laboral del país. Además, puede ser útil para saber cuál es el tipo de contrato más adecuado para un tipo de puesto o para el candidato que buscamos, además de otras ventajas como saber si lo que haces o lo que hacen en tu empresa cumple con la normativa vigente.

Un estudio de Randstad (2017) sobre el valor de los idiomas en el trabajo reveló que hablar un segundo idioma aumenta las perspectivas profesionales en un 37% y que más del 26% de las ofertas de trabajo lo exigen. En los trabajos administrativos, este porcentaje aumenta hasta el 70%. Además, un artículo del periódico el mundo (2021) declara que los candidatos que dominan una tercera o cuarta lengua, así como los que han participado en un programa Erasmus, han asistido a instituciones educativas internacionales o han trabajado en el extranjero, son muy valorados por los empleadores. Estos datos coinciden con nuestros resultados, ya que ambos países buscan candidatos que dominen el idioma del país, tengan un buen nivel de inglés y además valoran que domines otros idiomas.

Tras la pandemia y con la llegada del teletrabajo las habilidades tecnológicas se han vuelto un requisito imprescindible para cualquier puesto

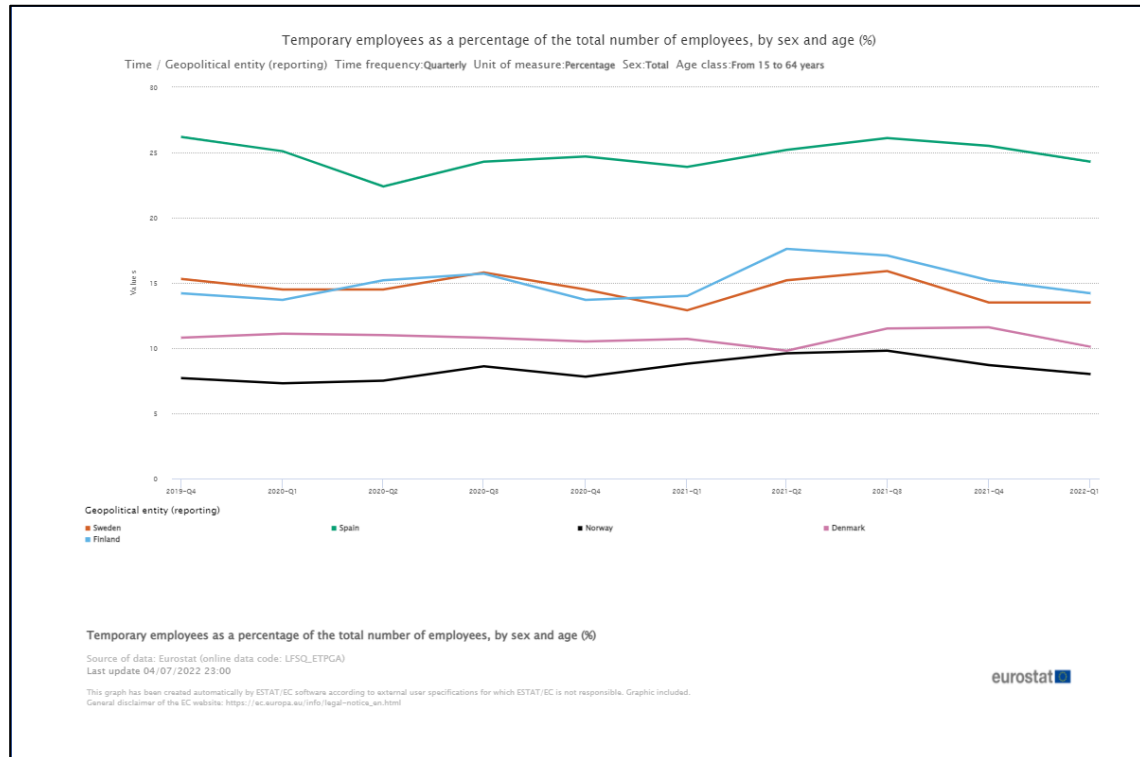
por eso los reclutadores buscan a candidatos que tengan un nivel medio-alto de Microsoft Office, o que sepan utilizar algunas plataformas de colaboración como Zoom, aunque en los países nórdicos valoran más que tengan interés por la recopilación y el análisis de datos y que estén familiarizados con las principales plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, etc.).

Respecto a las *soft skills* o competencias blandas nos encontramos tanto similitudes como diferencias. Entre las diferencias, destaca la forma en la que presentan las *soft skills* demandas para esa oferta en los países nórdicos y también algunas de las *soft skills* que demandan como la orientación al cliente o que seas capaz de gestionar el estrés, sin embargo, en España apenas lo tienen en cuenta. En lo que sí coinciden ambos países es en que buscan gente con habilidades de comunicación, organizada, con capacidad para trabajar tanto en equipo como de forma independiente y que tengan facilidad para resolver los problemas o conflictos que puedan surgir.

Tras analizar 10.167 ofertas entre ambos países he podido observar que la mayoría de las ofertas en ambos países son contratos a jornada completa. Sin embargo, mientras que el segundo tipo de oferta más común en países nórdicos son los contratos a media jornada, en España suele ser los contratos por obra y los contratos temporales. Sin embargo, no es de extrañar que incluso en el área de recursos humanos los tipos de ofertas más comunes después los contratos jornada completa sean los contratos por obra y los contratos temporales, ya que, si por algo se caracteriza el empleo en nuestro país, es por la temporalidad. Este resultado coincide con lo que se puede observar en el siguiente gráfico (véase gráfico 6.1) realizado con los datos de Eurostat, que representa la tasa de temporalidad en España y en los países nórdicos desde el último cuatrimestre de 2019 hasta el primer cuatrimestre de 2022. La línea verde representa la tasa de temporalidad en España, la línea naranja representa la tasa de temporalidad en Suecia, la línea negra la tasa de temporalidad en Noruega, la línea rosa representa la tasa de temporalidad en Dinamarca y, por último, la línea azul representa la tasa de temporalidad en Finlandia. La tasa de temporalidad en España es significativamente mayor que en los países nórdicos, lo que

coincide con nuestros resultados.

Gráfico 6.1: Porcentaje de empleados temporales sobre el total de empleados por sexo y edad.



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Eurostat.

En mi humilde opinión y basándome en los resultados y las investigaciones que he realizado a lo largo de estos meses, creo que a pesar de que en España hemos avanzado mucho en el campo de los Recursos Humanos durante los últimos años, el modelo nórdico es significativamente superior al español en casi todas las áreas clave. Por lo tanto, creo que algunas de las prácticas de los países nórdicos como la forma en la que se redactan las ofertas o los requisitos que demandan deberían adoptarse en España, ya que pienso que podrían fomentar la búsqueda de empleo y el desarrollo de competencias de nosotros, los futuros candidatos junior para esas ofertas. Por otro lado, me reafirmo en la convicción del uso de LinkedIn para buscar trabajo.

7. BIBLIOGRAFÍA

De la Calle, M. y Ortiz, M. (2018). Fundamentos de recursos humanos. Ed.

Pearson, Madrid.

Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., y Karg, R. F. (2002). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.

Breaugh, J. and Starke, M. (2000) 'Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions', *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 405.

8. WEBGRAFÍA.

- Report CIPD: Resourcing and talent planning survey 2021 (septiembre 2021). Disponible en: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys#gref>
- Observatorio de RRHH (3 junio 2022) Los profesionales de RRHH, pieza clave tanto para las empresas como para la sociedad. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/opinion/los-profesionales-de-rrhh-pieza-clave-tanto-para-las-empresas-como-para-la-sociedad.html>
- RANDSTAD-RESEARCH (octubre 2021) Informe de Tendencias en RRHH. Disponible en: <https://www.randstadresearch.es/confirmacion-descarga-informe-tendencias-rrhh-2021/>
- Noelia Marín (7 abril 2021). El mundo. "Las empresas buscan empleados con currículum internacional: que hablen hasta cuatro idiomas y hayan estudiado o trabajado en el extranjero". Disponible en: [Las empresas buscan empleados con currículum internacional: que hablen hasta cuatro idiomas y hayan estudiado o trabajado en el extranjero | Formación \(elmundo.es\)](https://www.elmundo.es/empresas/2021/04/07/las-empresas-buscan-empleados-con-curriculum-internacional-que-hablen-hasta-cuatro-idomas-y-hayan-estudiado-o-trabajado-en-el-extranjero-1619984000.html)
- Randstad (6 noviembre 2017) "el valor de los idiomas para el éxito profesional". Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/el-valor-de-los-idomas-para-el-exito-profesional/>
- Porcentaje de empleados temporales sobre el total de empleados por sexo y edad. Disponible en: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsq_etpga/default/?l

[ang=en](#)

- Héctor G. Barnés (15 enero 2020) “La aceleración escandinava: por qué los países nórdicos crecen, según la OCDE”. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-05-17/clave-crecimiento-escandinavia-ocde_1564518/
- Sarah A. Lybrand (1 de marzo 2018) “What Is Employer Branding and How Can It Grow Your Business?” Disponible en: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding>
- Robin Ryan (14 septiembre 2021) “How to Create An Impressive LinkedIn Personal Brand”. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/robinryan/2021/09/14/how-to-create-an-impressive-linkedin-personal-brand/>
- Alexandra Rynne (1 Agosto 2016) “5 Free Ways to Build Your Personal Brand on LinkedIn”. Disponible en: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/content-marketing/5-free-ways-to-build-your-personal-brand-on-linkedin>

9. ANEXOS

Anexo I: Job crafting

Fuente: <https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like>

De acuerdo con Bipp y Demerouti (2015) *job crafting*, es la caracterización de los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades individuales. El origen del concepto *job crafting* data de 2001, cuando Amy Wrzesniewski, profesora por aquel entonces de la Universidad de Nueva York, lo publicó en uno de sus trabajos. Amy Wrzesniewski en su propuesta a favor de la motivación y el compromiso de los empleados animaba a que los empleados modificaran sus puestos de trabajo, cambiando las tareas y las relaciones con otros empleados. Estas nuevas configuraciones cambiarán el diseño y el ambiente laboral, pero, a cambio, modificarán el significado del puesto de trabajo y el compromiso del empleado.

Según indica la propia Amy Wrzesniewski, junto con Jane e. Dutton en un artículo publicado en Harvard Business Review (2020), las claves para redefinir el puesto de trabajo se basan en “la adaptación de las tareas, que implica modificar el tipo, el alcance, la secuencia y el número de tareas que componen el trabajo. A continuación, se puede elaborar el trabajo desde el punto de vista relacional, modificando las personas con las que se interactúa en el trabajo. Por último, está la elaboración cognitiva, en la que se modifica la forma de interpretar las tareas y/o el trabajo que se realiza.” (Jane E. Dutton and Amy Wrzesniewski March 12, 2020)

Es algo que aún se encuentra en fase de desarrollo pero que puede beneficiar tanto a las organizaciones como a los candidatos y que dentro de unos años tendrá gran importancia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Anexo II: Reskilling y Upskilling

Fuente: <https://fundacionadecco.org/azimut/reskilling-y-upskilling-que-son/>

Debido a retos como la revolución tecnológica, la transición ecológica y energética o crisis cíclicas como la pandemia de coronavirus, el mercado laboral es competitivo por naturaleza y evoluciona rápidamente. En este contexto, el aprendizaje permanente es uno de los factores clave que influyen en la eficiencia y la sostenibilidad de las empresas, vinculando a las organizaciones y a sus trabajadores con las necesidades de la sociedad en un entorno que cambia dinámicamente.

Las empresas que adoptan el aprendizaje permanente de los empleados como eje estratégico de la competitividad apuestan por lo que se conoce como *Lifelong Learning*, que implica asumir que el éxito de la empresa depende de las competencias de su mano de obra, así como de su capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

Todas las profesiones deben aprender constantemente nueva información y habilidades porque probar nuevos procesos o innovar implica aprender, las acciones de *reskilling* y *upskilling* se tornan estratégicas tanto para la propia empresa como para los profesionales. El concepto de *upskilling* hace referencia al proceso de aprender nuevas habilidades o de enseñar a los trabajadores nuevas habilidades, mientras que *reskilling* es el proceso de aprender nuevas habilidades para poder hacer un trabajo diferente, o de formar a la gente para hacer un trabajo diferente.

Algunas de las ventajas significativas de fomentar el aprendizaje permanente a través de *reskilling* y *upskilling* son las siguientes:

- Aumentar la competitividad de la empresa mediante la mejora de la satisfacción y la productividad del personal, así como mejorar los resultados y la rentabilidad.
- Al contar con personal más capacitado del que la empresa no querrá desprenderse, se puede lograr la retención del talento. Además, en la medida en que se ofrece a los profesionales auténticas perspectivas de crecimiento, su actuación supone un beneficio social

para ellos. El reto para la organización es aumentar el valor de la formación como motivador para atraer y mantener el talento entre los empleados actuales y potenciales.

- Potencial para mejorar las *soft skills*. Es fundamental acercar estas competencias a los profesionales para que lleguen a zonas donde la tecnología no puede llegar. La comunicación, el pensamiento crítico y las habilidades sociales adquieren un enorme valor en este sentido.
- Reducir los costes. Cubrir una carencia de competencias con nuevas contrataciones puede parecer una solución razonable, pero es costosa, sobre todo si tenemos en cuenta lo largos que suelen ser los procesos de contratación. El perfeccionamiento y la recualificación también pueden exigir inversiones de tiempo y financieras, pero siempre son menos costosas a largo plazo porque están plenamente integradas en la empresa.
- Sostenibilidad. En la medida en que la inversión en capital humano fortalece los cimientos de la organización frente a ciclos económicos desfavorables o crisis, estas actividades sirven también como garantía de futuro para la organización.

Anexo III: Recruitment Process Outsourcing (RPO)

Fuente: <https://www.adecco.es/insights/seleccion-reclutamiento/que-es-el-recruitment-process-outsourcing-rpo/>

Recruitment Process Outsourcing o externalización de procesos de contratación, es el término utilizado para describir los servicios de recursos humanos que están diseñados para ofrecer soluciones particulares para los procesos de captación de talento.

El método de reclutamiento RPO difiere del sistema típico de captación de talento de una empresa en varios aspectos. La gestión de los procesos es más eficaz gracias a este servicio, lo que permite ahorrar tiempo y mejorar la satisfacción de los clientes y candidatos.

Las prácticas de reclutamiento tradicionales suelen concentrarse en cubrir puestos específicos con un enfoque táctico, buscando soluciones más específicas y rápidas adaptadas a los requisitos de cada vacante. Sin embargo, con el sistema de RPO se construye una estrategia integral con una proyección a medio y largo plazo. Esto permite gestionar el proceso de contratación a una escala más global.

Las principales ventajas del RPO son:

- Satisfacción de las necesidades particulares de la empresa en un momento determinado.
- Construcción de soluciones para atraer a los mejores talentos.
- Procesos de captación de talento más variados. Esto afecta directamente a la probabilidad de localizar a los mejores candidatos.
- Al contrastar un proyecto de RPO con las técnicas de contratación convencionales, se observa una mejora en las métricas de cobertura y rotación.
- Adaptación a las tecnologías que cada cliente utiliza para realizar su proceso de selección. Una mayor flexibilidad y calidad de servicio definen estos servicios de reclutamiento.
- La construcción de una estructura dedicada a la eficacia y los

resultados del proceso.

- Se garantiza la cobertura de los puestos durante todo el procedimiento.