

# 1<sup>er</sup> INFORME DE VALORES EN LA EMPRESA

Resumen Ejecutivo



Powered by

 randstad research

# RESUMEN EJECUTIVO: VALORES EN ESPAÑA

Los principales valores que buscan las empresas en sus profesionales son compromiso, responsabilidad, iniciativa, honestidad, superación, optimismo, lealtad y respeto. Esta es la primera conclusión a la que llega el “Informe Randstad de valores en la empresa”, que recoge la opinión de más de 1.200 responsables de selección y de más de 7.800 profesionales de empresas de todos los sectores, tamaños y comunidades autónomas.

---

Las empresas son organizaciones y estructuras vivas y complejas. De manera continua evolucionan, impactan en la sociedad con sus actuaciones y a su vez reciben estímulos de todos sus stakeholders. Un papel protagonista de la dinámica de las empresas lo desempeñan sus trabajadores, por lo que las organizaciones cuidan los procesos de selección para poder proveerse de los profesionales adecuados. Pero, ¿qué es un profesional adecuado? ¿Es alguien que demuestra saber hacer determinadas tareas o hay algo más?

Detrás de cada empresa hay unos valores. Sobre estos valores se sustentan la visión de la empresa sobre su papel en el mundo, sus elementos distintivos, su cultura de empresa. En definitiva, los valores dan forma y son la esencia de su identidad como corporación. Los valores de una empresa influyen en la toma de decisiones dentro de la organización, sirven de guías. Asimismo, determinan una relación especial de la empresa con sus clientes y proveedores. Y cada vez más las empresas explicitan sus valores, cuando entienden que pueden constituir una ventaja competitiva para atraer y fidelizar a sus clientes.

Y, lógicamente, también tienen influencia en la relación con los trabajadores, tanto en lo que se refiere a su selección, **la empresa buscará a aquellos profesionales cuyos valores personales estén más alineados con los de ella misma** y a su retención, **ya que si se produce un desajuste entre los valores de trabajador y empresa se incrementarán de manera notable los niveles de rotación.**

La identidad empresarial y sus valores subyacentes condicionan la búsqueda de profesionales que, además de contar con las competencias técnicas adecuadas, tengan un buen encaje dentro de los valores de la compañía. De hecho, en los procesos de selección cada vez son menos las empresas que focalizan su atención exclusivamente en las competencias técnicas de los trabajadores. Por el contrario, cada vez tienen más importancia otros aspectos de los profesionales, y un elemento fundamental son los valores. La empresa quiere unos determinados valores en su plantilla y en función de los mismos dirige sus procesos de selección.



Del mismo modo, los profesionales –que también son conscientes de sus propios valores- no sólo tienen en cuenta, a la hora de valorar el atractivo de su empresa, el salario y otras variables materiales, sino que también evalúan la sintonía entre sus valores personales y los valores que encarna la empresa en la que trabajan (o en la que aspiran a incorporarse) así como los de sus compañeros. Y parece natural esperar que cuando el grado de coincidencia es alto el trabajador se encontrará más implicado y motivado con su trabajo y su empresa.

La importancia de los valores en la empresa justifica, por tanto, un estudio sobre la materia. El “Informe Randstad de valores en la empresa” afronta este objetivo ambicioso y para ello ha realizado un amplio trabajo de campo, en el que han participado más de 1.200 responsables de recursos humanos, que han respondido a la encuesta sobre los valores que buscan las empresas en sus profesionales y los valores que realmente

tienen los trabajadores en sus organizaciones, y más de 7.800 profesionales de todos los sectores y áreas funcionales, que han dado su visión sobre sus propios valores personales y sobre los de sus compañeros y jefes en sus empresas. De esta forma el “Informe Randstad de valores en la empresa” se posiciona como el primer gran estudio de estas características que se realiza en España.

Con la intención de ordenar el análisis objetivo sobre los valores, desde Randstad se ha realizado un trabajo de investigación previo y una profunda reflexión para seleccionar una lista de 16 valores sobre los que se ha preguntado a los miles de responsables de recursos humanos y profesionales. Este trabajo no es sencillo, puesto que los valores, por su propia naturaleza, son numerosos y se materializan de manera muy diferente en los individuos.

Los 16 valores sobre los que se ha construido el “Informe Randstad de valores en la empresa” son los siguientes:

COMPROMISO

CORAJE / ENERGÍA / EMPUJE

DISCIPLINA

EMPATÍA

GENEROSIDAD

HONESTIDAD / ÉTICA / INTEGRIDAD

HUMILDAD / SENCILLEZ

INICIATIVA

LEALTAD / FIDELIDAD

OPTIMISMO / POSITIVISMO

PERSEVERANCIA / CONSTANCIA

RESPECTO / TOLERANCIA

RESPONSABILIDAD

SERENIDAD

SOLIDARIDAD Y SUPERACIÓN / ESFUERZO

En el informe se relacionan y comparan las opiniones de las empresas con las de los profesionales, tanto de forma global como por sectores, áreas funcionales, categorías profesionales, tamaño de empresa y comunidades autónomas. Gracias a esta metodología se consigue un mapa de valores realista, que permite ver grandes tendencias pero también detalles con objetividad y claridad.

Este capítulo de “Resumen ejecutivo: Valores en España” tiene como objetivo proporcionar una visión general de las conclusiones más relevantes del “Informe Randstad de valores en la empresa”. Para un análisis más en profundidad donde descubrir los matices, las particularidades y las características específicas se debe acudir a los diferentes capítulos que componen este Informe.

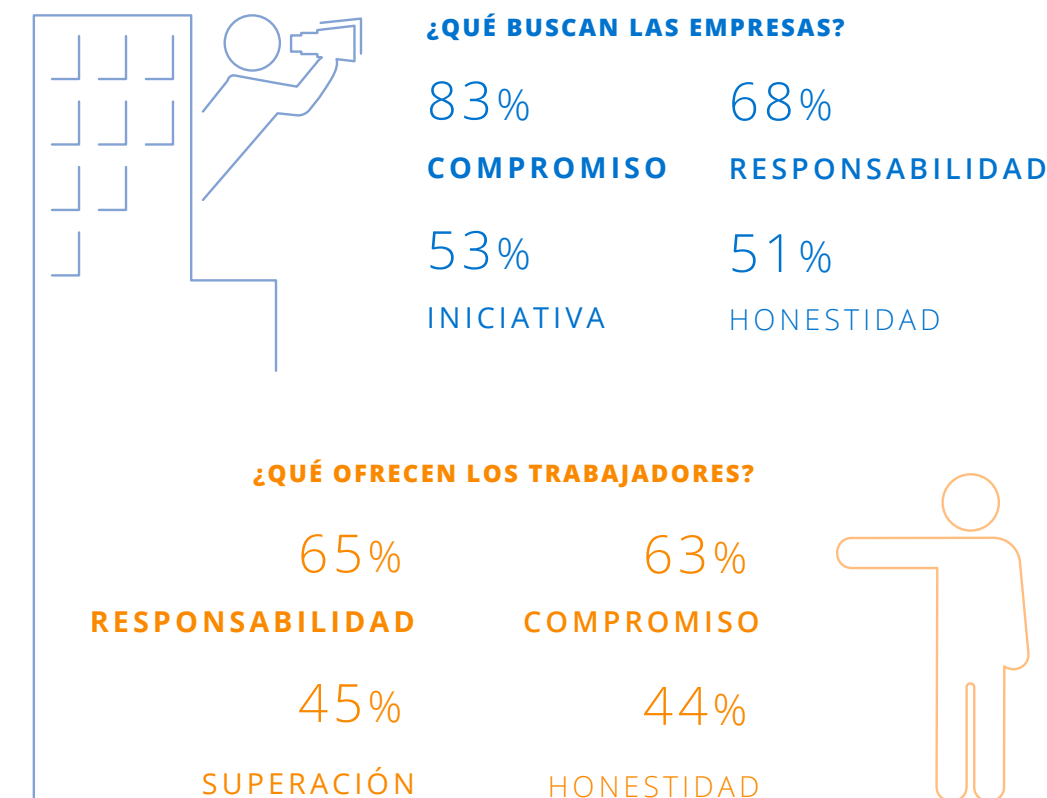
**VALORES EN ESPAÑA: PRINCIPALES REFLEXIONES**

El primer resultado del informe lo configuran los valores más demandados por las empresas. En análisis realizado pone de manifiesto que los valores más solicitados por las empresas en sus profesionales son

compromiso, responsabilidad, iniciativa, honestidad, superación, optimismo, lealtad y respeto. Este panel de valores forma el perfil esencial necesario para acceder con éxito al mercado laboral. A partir de ahí se podrán pedir otras particularidades curriculares, pero sin la base de estos valores serán escasas las posibilidades de éxito y limitado el potencial de desarrollo profesional.

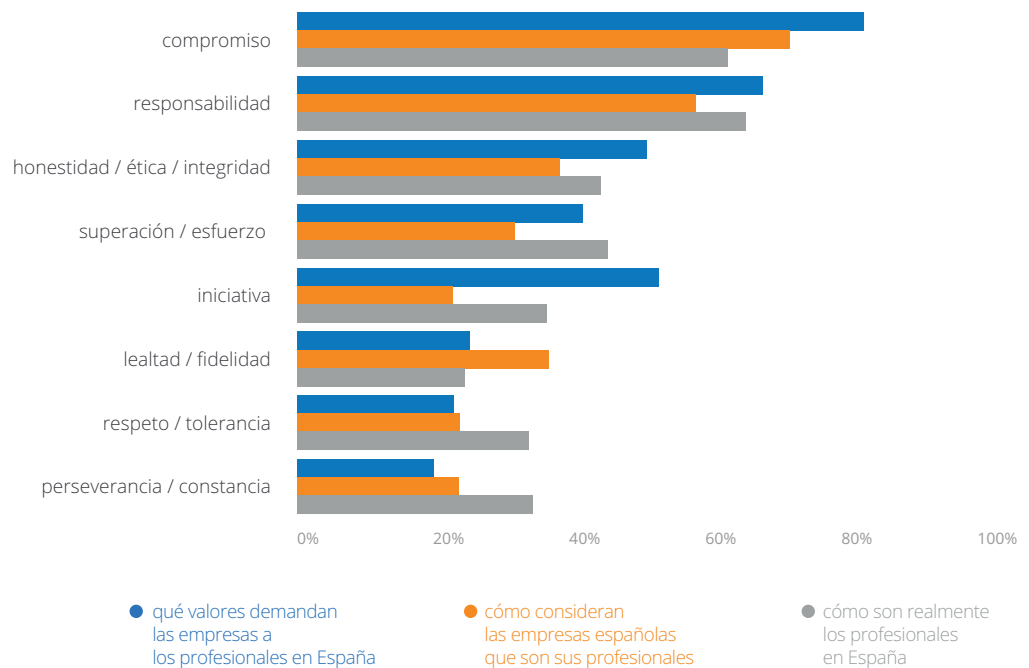
El “Informe Randstad de valores en la empresa” muestra que existe una distinta realidad entre los valores que requiere la empresa y los que ofrece el profesional, algo que los profesionales deberán tener muy en cuenta si quieren diseñar un perfil competitivo y generar mayores y mejores opciones laborales.

Igualmente, es muy relevante destacar que el informe pone de manifiesto que existe un notable desajuste en tres parámetros esenciales: los valores que buscan las empresas en sus profesionales, los valores que consideran que tienen sus trabajadores actuales y los valores con los que se autodefinen los profesionales. Estos desajustes limitan el potencial de crecimiento empresarial y frustran el propio desarrollo del profesional.



1.1 VALORES EN ESPAÑA EN EL ÁMBITO LABORAL

Valores	Qué valores demandan las empresas en los profesionales en España	Cómo consideran las empresas españolas que son sus profesionales	Cómo son realmente los profesionales en España	Ranking de valores (profesionales y empresa)
Compromiso	83,26%	72,35%	63,35%	72,99%
Responsabilidad	68,50%	58,65%	65,96%	64,37%
Honestidad / Ética / Integridad	51,35%	38,56%	44,69%	44,87%
Superación / Esfuerzo	42,00%	31,99%	45,63%	39,87%
Iniciativa	53,08%	22,81%	36,62%	37,50%
Lealtad / Fidelidad	25,43%	37,00%	24,63%	29,02%
Respeto / Tolerancia	22,97%	23,87%	34,07%	26,97%
Perseverancia / Constancia	20,02%	23,79%	34,55%	26,12%
Optimismo / Positivismo	29,04%	12,47%	32,17%	24,56%
Disciplina	13,04%	22,56%	20,99%	18,86%
Empatía	14,44%	10,75%	27,98%	17,72%
Coraje / Energía / Empuje	20,75%	16,74%	14,89%	17,46%
Humildad / Sencillez	9,84%	14,19%	16,65%	13,56%
Solidaridad	4,10%	6,89%	5,44%	5,48%
Generosidad	2,21%	5,74%	4,18%	4,05%
Serenidad	1,31%	4,59%	4,13%	3,34%



¿Por qué se producen dichos desajustes? Los principales motivos para que existan grandes diferencias entre los valores que buscan las empresas y los que tienen sus profesionales se deben a **que los requerimientos de valores van cambiando con el tiempo, a que las empresas históricamente no han tenido en cuenta estos criterios a la hora de contratar a sus trabajadores y a que no siempre se descubren los valores de los profesionales ni en una entrevista de trabajo ni en los procesos actuales de selección.**

El “Informe Randstad de valores en la empresa” revela que existen valores cuya importancia coinciden en todos los sectores, áreas funcionales o categorías profesionales y otros más específicos relacionados con la posición, el departamento funcional, el puesto o el sector.

En este sentido, se observa que hay factores que influyen de manera notable en los valores que la empresa pide a los profesionales, tales como el sector de desarrollo de negocio, el área funcional donde se integra el profesional, la categoría jerárquica y el tamaño de la empresa, pero también hay otros factores que tienen una importancia más bien escasa, como es la comunidad autónoma donde está implantada la empresa.

Los cuatro valores que las empresas más buscan en los profesionales son: **compromiso** (el 83% de las empresas lo incluyen entre los valores más importantes para ellas), **responsabilidad** (68%), **iniciativa** (53%) y **honestidad, ética e integridad** (51%).

---

Por otra parte, las empresas al analizar a sus propios trabajadores consideran que los valores que los caracterizan no siempre responden exactamente a sus expectativas. Por ejemplo, creen que el 72% de sus profesionales tiene compromiso, el 58% responsabilidad, el 38% honestidad y ética y sólo el 22% iniciativa.

Como se pone de manifiesto, los valores que las empresas consideran que tienen sus trabajadores difieren bastante de sus necesidades y expectativas. Las principales

carencias se encuentran en los 30 puntos de diferencia en el valor iniciativa, 17 puntos en optimismo y positivismo, 13 en honestidad, ética e integridad, y 10 puntos en compromiso, responsabilidad y superación.

El desajuste que más preocupa a los responsables de selección y que más penaliza el desarrollo empresarial es la falta de iniciativa de los profesionales. Pero el principal problema no es solo que las empresas necesiten profesionales con mayor iniciativa que sus actuales trabajadores, el problema realmente viene cuando se observa que este es un valor muy escaso en todos los grupos profesionales y que esa necesidad de las empresas no se va a cubrir con los perfiles profesionales que existen actualmente.

El informe pone de manifiesto que los desajustes entre empresas y trabajadores no siempre vienen siempre por la carencia de valores en los profesionales; sino que también ocurre al contrario. Es decir, valores donde las empresas creen que los profesionales superan sus propias necesidades y expectativas. En este grupo las empresas consideran que están los valores de lealtad, fidelidad, disciplina o perseverancia.

Por su parte, los profesionales al analizarse a sí mismos consideran que están mucho más cerca de los valores que buscan las empresas que la percepción que éstas tienen de sus valores. En este sentido, el 66% de los profesionales cree que tiene el valor responsabilidad, el 63% compromiso, el 45% superación y honestidad y el 37% iniciativa.

El “Informe Randstad de valores en la empresa” constata que la valoración que hace el profesional de sí mismo no coincide con la que realiza la empresa de sus trabajadores. En este sentido, el profesional casi siempre se valora mejor que la opinión que su empresa tiene de él. Por ejemplo, se valora con 20 puntos más en optimismo, 17 en empatía, 14 en iniciativa, superación y esfuerzo, o 10 puntos en perseverancia, respeto y tolerancia.

Con los datos aportados por el “Informe Randstad de valores en la empresa” se pone sobre la mesa la reflexión sobre si las diferencias de valores entre empresas y trabajadores pueden ser la base de la generación de muchos conflictos internos.

¿QUÉ VALORES ECHAN EN FALTA LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES?



22% INICIATIVA



12% OPTIMISMO Y POSITIVISMO

VALORES POR SECTORES

El sector es un factor determinante a la hora de definir los valores que la empresa busca en los profesionales. Los dos valores más demandados por las empresas en el conjunto de los sectores son compromiso y responsabilidad (gráfico 1.2). Es la característica común dentro de una amplia variedad de particularidades y diferencias sectoriales.

El valor compromiso tiene una demanda media en todos los sectores del 83%, llegando a situarse cerca del 90% en alimentación, servicios y automoción. El valor responsabilidad es menos homogéneo, ya que tiene diferencias de casi 20 puntos entre unos sectores y otros. El valor iniciativa ocupa la tercera posición. La horquilla que separa el interés de las empresas de los diferentes sectores en este valor es de más de 17 puntos.

FALTA DE INICIATIVA

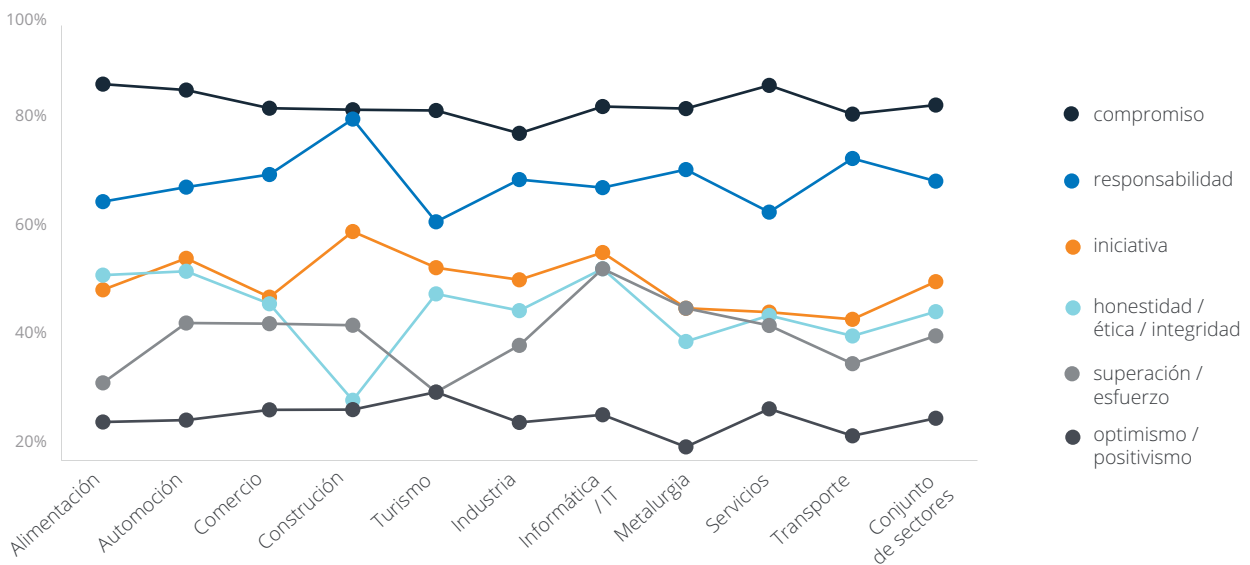
De los principales valores que buscan las empresas en sus profesionales, el que realmente echan de menos en todos los sectores es iniciativa. Como media, existe una diferencia de más de 30 puntos entre las expectativas de la empresa y lo que tienen sus profesionales.

Otros valores donde las empresas dicen que sus profesionales no dan la talla son optimismo y positivismo, con más de 17 puntos de diferencia entre sus expectativas y lo que piensan de sus profesionales; honestidad, con más de 13, y compromiso y responsabilidad, con más de diez.

En general en todos los sectores los profesionales consideran que están mucho más cerca de los requerimientos de las empresas que la percepción que éstas tienen de sus valores.

GRÁFICO 1.2

POR SECTORES, QUÉ VALORES BUSCAN LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES





PROFESIONALES Y SECTORES

Los valores que buscan las empresas en los diferentes sectores y los valores con los que se definen los profesionales difieren en muchos aspectos. Si a primera vista hay coincidencias, en un análisis más en profundidad se observa que solo es apariencia. Por ejemplo, el valor compromiso tiene veinte puntos de diferencia entre cómo se definen los profesionales y los requerimientos que piden las empresas; o el valor iniciativa, solicitado por las empresas en el 53% de los casos, solo afirman tenerlo el 36% de los profesionales.

Globalmente, existe un desajuste sectorial en términos de valores, que hace que los profesionales no tengan el perfil que requieren las empresas, con las implicaciones y limitaciones que esto supone tanto para el desarrollo empresarial como profesional.

VALORES POR ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales son determinantes a la hora de definir los valores que requiere un profesional. Las empresas no buscan los mismos perfiles de valores en todos sus trabajadores, lo que hacen es ajustar sus necesidades de valores al departamento en el que van a integrarse los profesionales y a las funciones que van a desempeñar. Esto parece claro, e incluso, sin recurrir a los datos de este Informe, se considera lógico que no es lo mismo el perfil ideal para trabajar en el departamento comercial que en el departamento de informática o administración.

Para realizar el análisis por áreas funcionales se ha considerado que todas las funciones que se realizan en una empresa se pueden agrupar de manera genérica en cuatro grandes grupos: **administración y finanzas; marketing y ventas; ingeniería y producción; y tecnología/IT.**



ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



MARKETING Y VENTAS



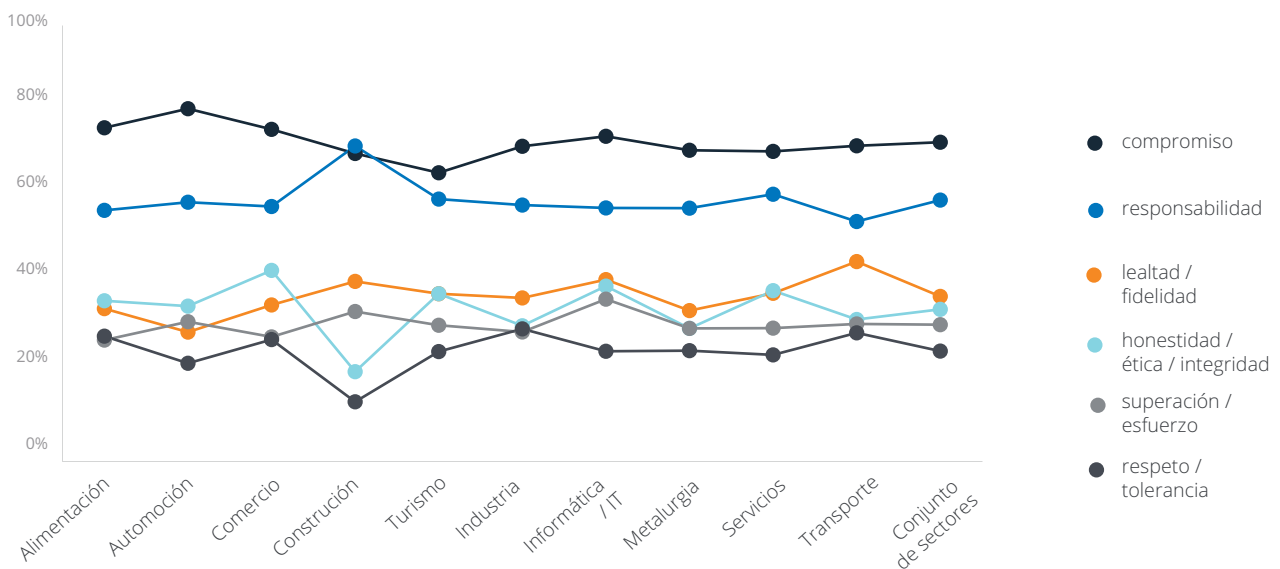
INGENIERÍA Y PRODUCCIÓN



TECNOLOGÍA / IT

GRÁFICO 1.3

POR SECTORES, CÓMO CONSIDERAN LAS EMPRESAS QUE SON SUS PROFESIONALES



Los valores más buscados por las empresas en sus profesionales en el conjunto de las áreas funcionales son compromiso, responsabilidad, iniciativa, honestidad, superación, perseverancia y disciplina. Estos valores tienen pesos muy diferentes dependiendo no solo del área funcional, sino también de la categoría profesional dentro de cada área y del propio tamaño de la empresa.

De estos valores, el de la iniciativa es el que nuevamente tiene más desajuste entre lo que buscan las empresas y el perfil que las empresas consideran que tienen sus profesionales, con una diferencia de más de 22 puntos. Otros valores donde en el conjunto de las áreas funcionales las empresas sienten que sus profesionales no responden a sus expectativas son responsabilidad, superación, optimismo o empatía, en todos los casos las carencias superan los diez puntos de diferencia.

Por su parte, los profesionales se definen con los valores de responsabilidad, compromiso, superación, honestidad, iniciativa, respeto, perseverancia y optimismo, valores que también son demandados por las empresas pero que no coinciden ni con el peso ni con la importancia que ésta les da.

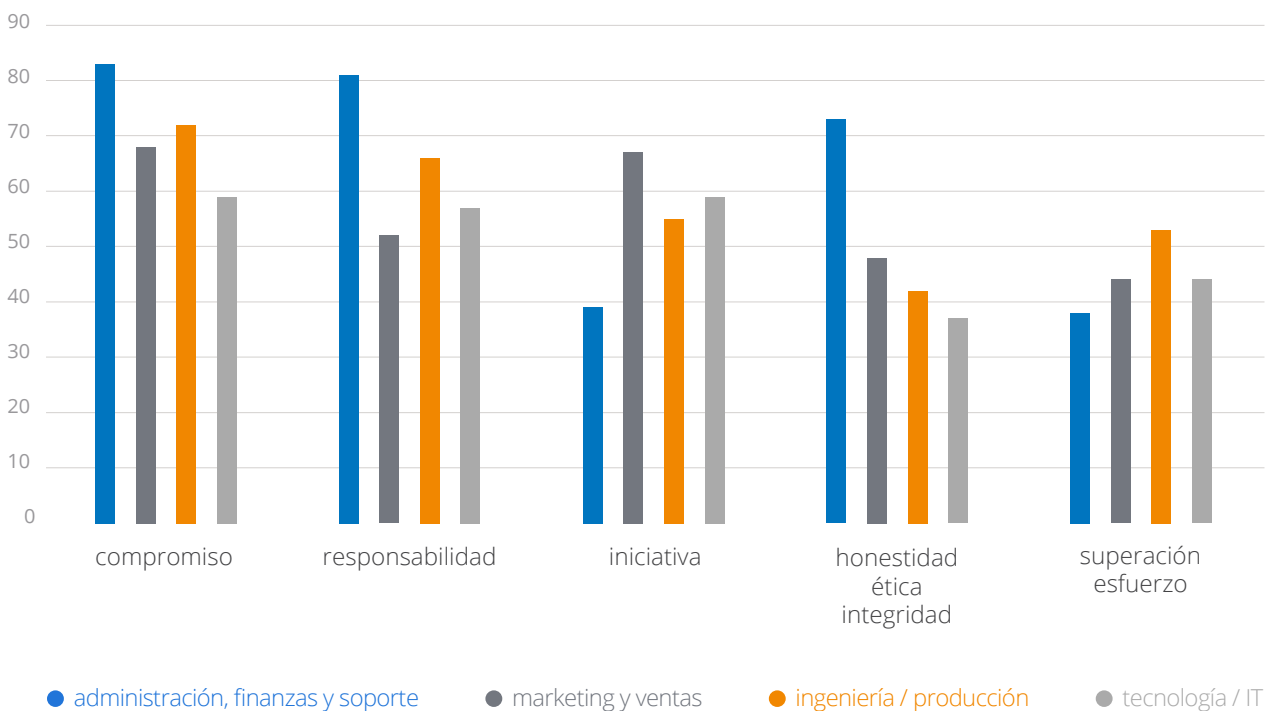
Se puede decir que la empresa busca unos valores en sus profesionales, y que son valores que ni siempre coinciden con los que tienen sus trabajadores ni con la consideración que los propios profesionales tienen de sí mismos.

### COMPROMISO EN TODAS LAS ÁREAS

En general, se observa que existen valores fundamentales necesarios para todas las áreas funcionales y otros específicos y más vinculados a las funciones a desarrollar en cada una de las áreas.

## GRÁFICO 1.4

POR ÁREAS FUNCIONALES, QUÉ VALORES BUSCAN LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES



**En todas las áreas funcionales el valor compromiso es el más demandado por las empresas en sus profesionales**, con requerimientos que van desde el 83% en el área de administración y finanzas, hasta el 59% en el de tecnología/IT. El segundo puesto lo comparten posición dos valores: responsabilidad e iniciativa. Responsabilidad en las áreas más vinculadas a funciones lógicas y de confianza, como son administración y producción, e iniciativa en las áreas más relacionadas con desarrollo de negocio, como es marketing, ventas y tecnología.

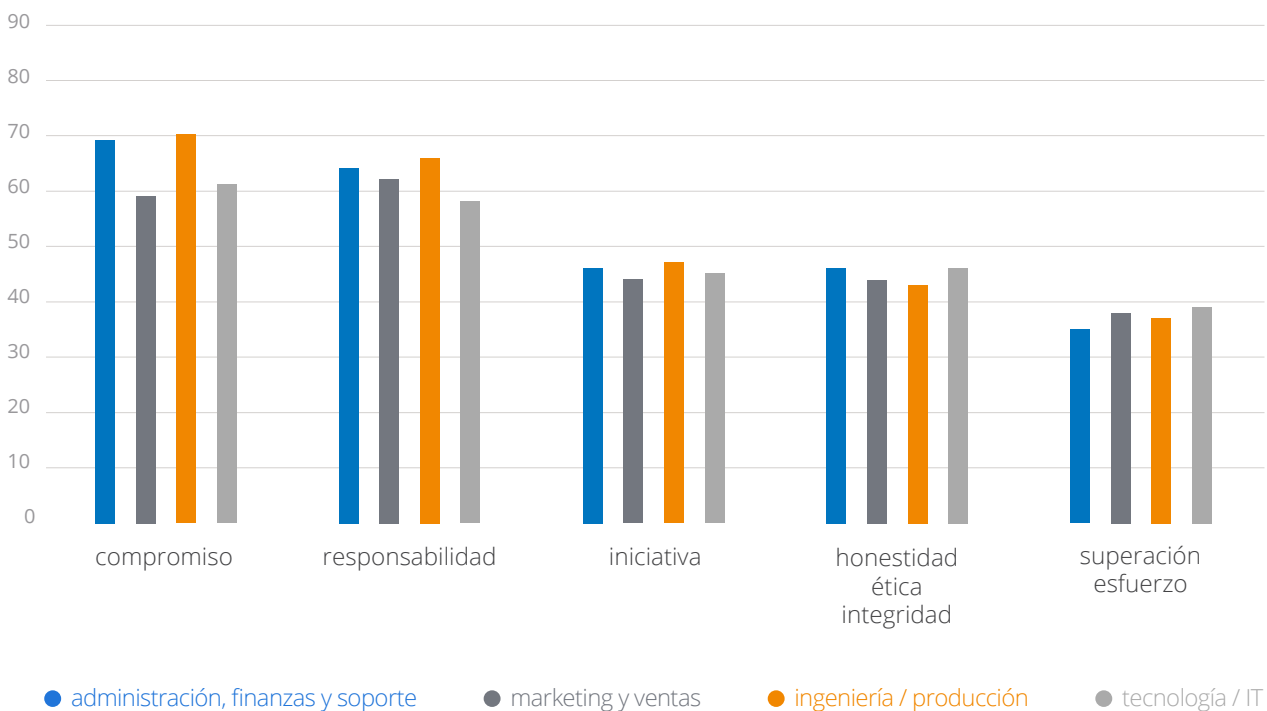
A partir de ahí las posiciones de los principales valores que piden las empresas a sus profesionales varían mucho dependiendo del área funcional. Por ejemplo, honestidad, ética e integridad se solicitan en el 73% de los casos en el área de administración y finanzas, pero baja hasta el 36% en el área de tecnología/IT o al 41% en ingeniería y producción.

Ocurre lo mismo con valores vinculados a las habilidades sociales y comerciales, como optimismo, positivismo, empatía, coraje y energía. Estos valores tienen un gran peso en el área de marketing y ventas, con una petición media por parte de las empresas del 44%, mientras que en el resto de las áreas la media de solicitud de estos valores no llega al 20%.

En cuanto a los valores que las empresas perciben en sus empleados, se observa que las empresas consideran que sus profesionales están muy comprometidos en el área funcional de administración y finanzas, pero casi 27 puntos menos en tecnología o 20 en el área de marketing y ventas. Lo mismo ocurre con los valores de responsabilidad, honestidad o disciplina, donde las empresas consideran que tienen estos valores fundamentalmente sus trabajadores del área de administración y finanzas, mientras que en el resto de las áreas baja una media de 20 puntos. Igualmente, hay valores relacionados con marketing y ventas, como son iniciativa, coraje y optimismo, que tienen más de 15 puntos de diferencia con las otras áreas.

**GRÁFICO 1.5**

POR ÁREAS FUNCIONALES, QUÉ VALORES TIENEN LOS PROFESIONALES



PROFESIONALES Y ÁREAS FUNCIONALES

El análisis por áreas funcionales del perfil de valores automanifestados por los profesionales es relativamente homogéneo en las áreas estudiadas y no tiene nada que ver con las diferencias y particularidades que buscan las empresas para sus diferentes áreas funcionales.

Esta distinta concepción de los valores muestra una ruptura entre la realidad del profesional y lo que demandan las empresas, algo que deberán tener muy en cuenta los profesionales si quieren diseñar un perfil competitivo y generar mayores y mejores opciones de desarrollo laboral.

VALORES POR CATEGORÍAS PROFESIONALES

Las empresas quieren unos determinados valores para todos sus trabajadores, pero también es cierto que quieren otros específicos atendiendo a la responsabilidad que van a tener, a su jerarquía laboral y al tamaño de la empresa. Con la finalidad de extender el análisis por categorías profesionales, el "Informe Randstad de valores en la empresa" agrupa la estructura jerárquica en cuatro categorías: dirección, mandos intermedios, técnicos y empleados.

Compromiso es el valor más demandado por las empresas para cualquiera de las categorías profesionales, con un requerimiento que oscila entre el 63% en técnicos y el 68% en dirección y empleados. Le siguen

LOS VALORES MÁS DEMANDADOS EN UN PROFESIONAL SEGÚN SU PUESTO

VALORES DEL EMPLEADO IDEAL

Se retiene mejor a los profesional cuando hay una concordancia entre los valores que busca el trabajador en sus jefes y los que encuentra



VALORES DEL JEFE IDEAL

¿Qué valores tiene que tener el jefe ideal según los trabajadores?



¿Qué valores tiene que tener el jefe ideal según la empresa?



tres valores que alternan las posiciones en función de la categoría profesional y del tamaño de la empresa. Son responsabilidad, honestidad e iniciativa.

El valor responsabilidad es más requerido por las empresas en las categorías de mandos intermedios, técnicos y empleados, mientras que en dirección se pide honestidad. El valor iniciativa tiene un peso importante especialmente en las categorías de mandos intermedios y técnicos.

En superación y esfuerzo crecen las exigencias a los profesionales a medida que bajamos de categoría profesional. De hecho, solo se pide en el 22% de los directivos, hasta llegar al 43% en empleados. Caso similar se da en el valor disciplina, donde solo se pide a los directivos en un 13% de

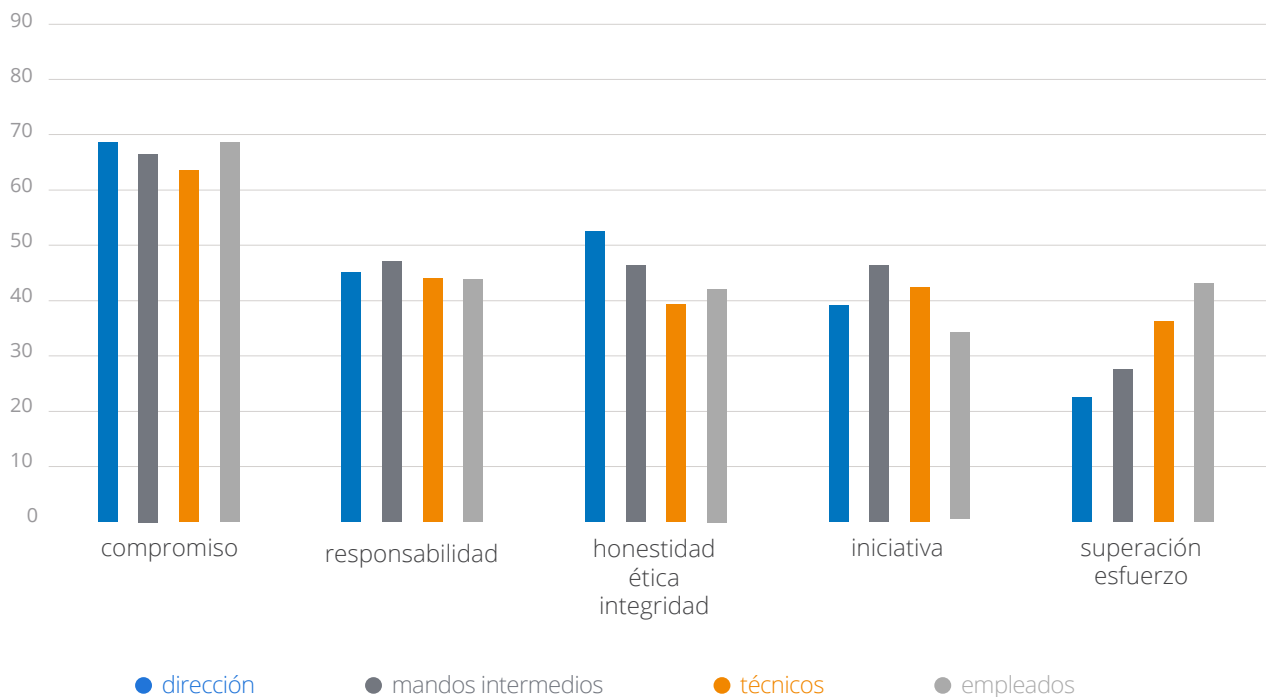
los casos, y va ascendiendo a medida que disminuye la categoría profesional, hasta llegar al 33% en empleados.

Esquemas diferentes se dan en los valores coraje, optimismo y respeto, donde la principal demanda empresarial se centra en las categorías de mayor relevancia, mientras que baja en las inferiores.

Por otra parte, al analizar cómo consideran las empresas que son sus profesionales, el 71% dice que sus directivos están muy comprometidos –por lo que superan el valor de lo que las empresas esperan respecto al grado de compromiso-, mientras que piensan que solo tienen este valor el 55% de sus técnicos y el 57% de sus empleados.

### GRÁFICO 1.6

SEGÚN LA CATEGORÍA PROFESIONAL, QUÉ VALORES BUSCAN LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES



PROFESIONALES Y CATEGORÍAS

Los profesionales de todas las categorías profesionales se definen a sí mismos fundamentalmente con dos valores: compromiso y responsabilidad. El primero está más presente en las categorías de dirección y mandos intermedios, y el segundo en las de técnicos y empleados.

Otro de los valores fundamentales es honestidad, que tienen una alta tasa de identificación en la categoría de dirección, pero que va descendiendo en función de la categoría hasta perder más de 17 puntos en la de empleados. Algo similar ocurre con otros valores, como iniciativa, lealtad o coraje y energía.

Pero no todo son diferencias. Hay varios valores que tienen un perfil similar y homogé-

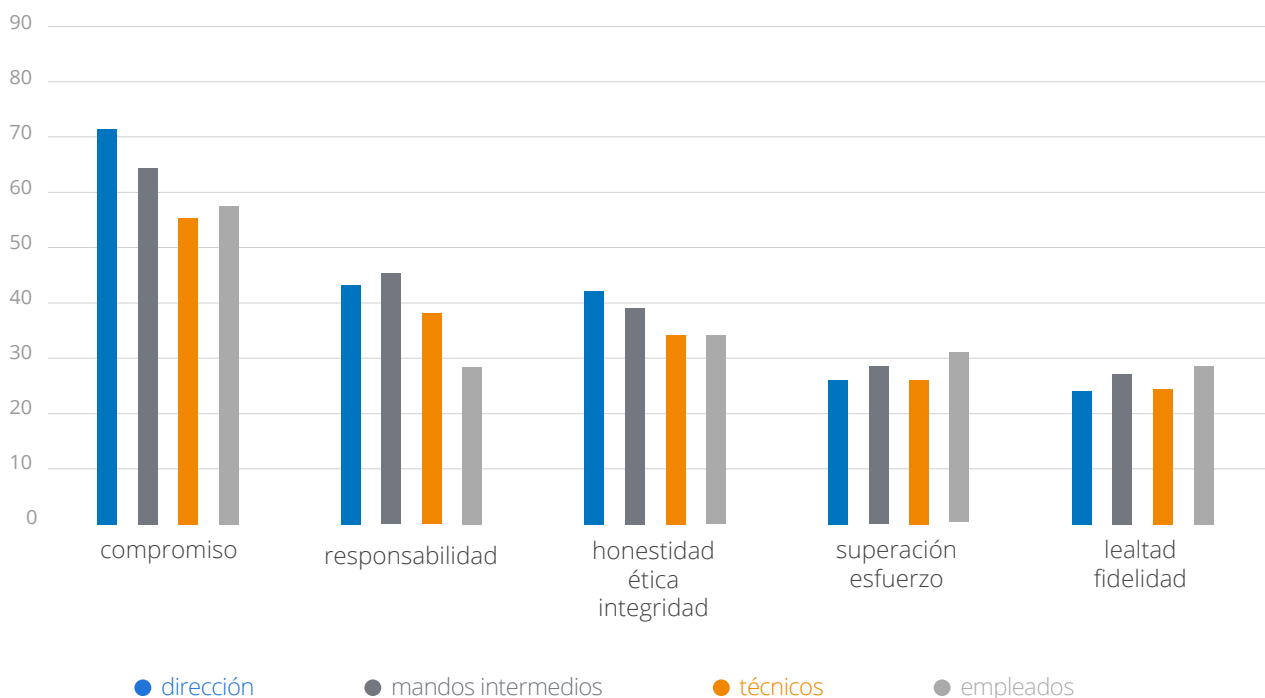
neo en las distintas categorías profesionales, como es el caso de optimismo, positivismo, perseverancia, superación y esfuerzo.

La complejidad y la riqueza del análisis de los valores estriban en las diferentes interpretaciones de una misma realidad. Así, como también ocurre en sectores y en áreas funcionales, existen valores donde los profesionales de las distintas categorías se definen de forma similar, pero las empresas difieren sustancialmente de ese análisis. Esto se aprecia claramente en los valores de optimismo, positivismo y empatía.

Estas diferencias de percepción de unos y otros dificultan el buen desarrollo del mercado laboral y el correcto engranaje del profesional en la empresa.

GRÁFICO 1.7

SEGÚN LA CATEGORÍA PROFESIONAL, CÓMO CONSIDERAN LAS EMPRESAS QUE SON SUS PROFESIONALES



### VALORES POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa implica diferencias en la estructura productiva, en el sistema jerárquico, en el número de trabajadores, en los niveles de especialización de los profesionales, en la metodología de trabajo o en el tipo de relaciones personales. Por todo ello, no es extraño que las empresas busquen y necesiten profesionales con valores adaptados a sus propios tamaños.

Compromiso y responsabilidad son los valores más demandados por las empresas de cualquier tamaño. El valor compromiso tiene un requerimiento bastante homogéneo, y oscila entre el 78% en las microempresas y el 87% en las grandes corporaciones. Por su parte, el valor responsabilidad decrece en importancia en función del tamaño de la empresa, y va desde el 75% en las más pequeñas hasta el 63% en las más grandes.

A estos valores le siguen iniciativa, honestidad, superación y optimismo, con una curva de demanda bastante homogénea en todos los tamaños de empresa. La excepción la encontramos en honestidad, relativamen-

te poco solicitado en las microempresas, donde no llega al 43%, mientras que crece progresivamente hasta llegar al 60% en las grandes corporaciones.

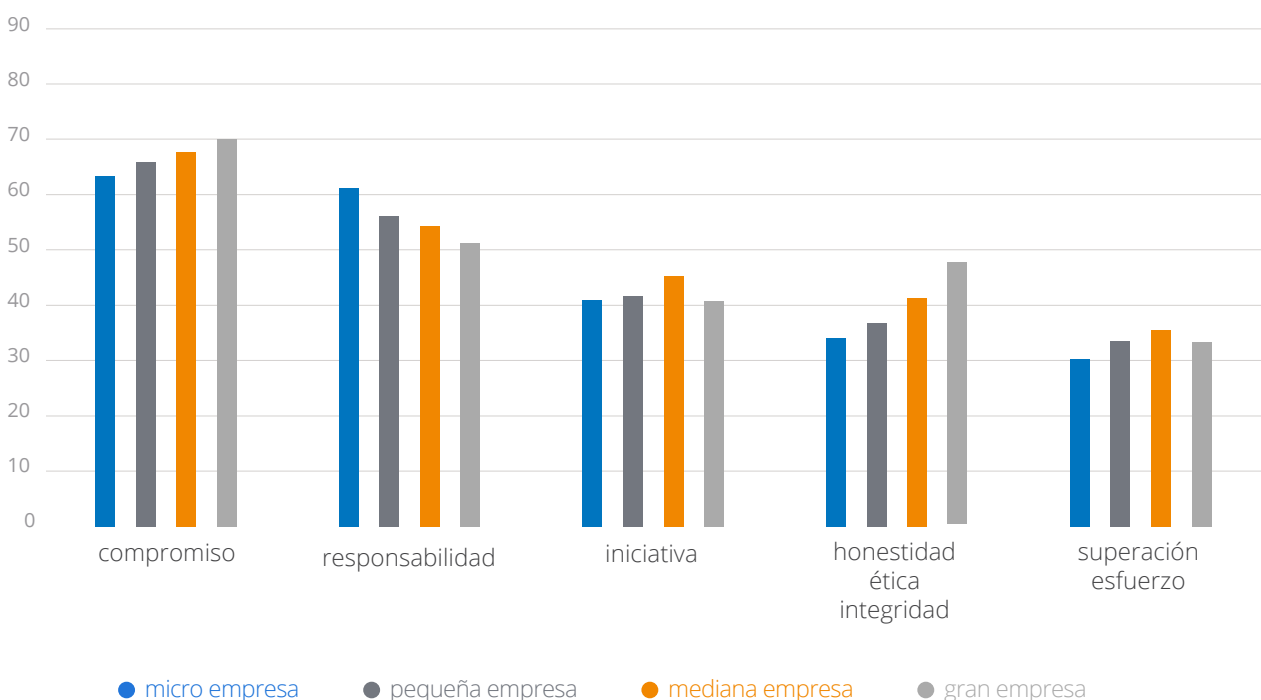
En general, se puede decir que las empresas de cualquier tamaño buscan los mismos valores esenciales en sus profesionales y que las diferencias principales se encuentran en los valores de media demanda.

Para los responsables de recursos humanos de las grandes empresas los valores que detectan y destacan en sus trabajadores son respeto, perseverancia y constancia; en la mediana empresa, iniciativa y disciplina; en la pequeña empresa, disciplina, y en las microempresas, humildad y optimismo.

Por su parte, los profesionales se definen con dos valores fundamentales, independientemente del tamaño de la empresa en la que trabajan: compromiso y responsabilidad. El resto de sus principales valores son honestidad, superación, iniciativa y perseverancia. Estos, con mayor o menor peso, están muy presentes en los profesionales de todas las empresas, independientemente de su tamaño.

### GRÁFICO 1.8

SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA, QUÉ VALORES BUSCAN LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES



VALORES POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

El área geográfica es otro de los factores de análisis utilizados para estudiar las diferencias que las empresas realizan a la hora de definir los valores que buscan en sus profesionales. Pero a diferencia de otros factores donde hay más variabilidad, las particularidades geográficas no parecen influir de manera relevante en los valores demandados y percibidos.

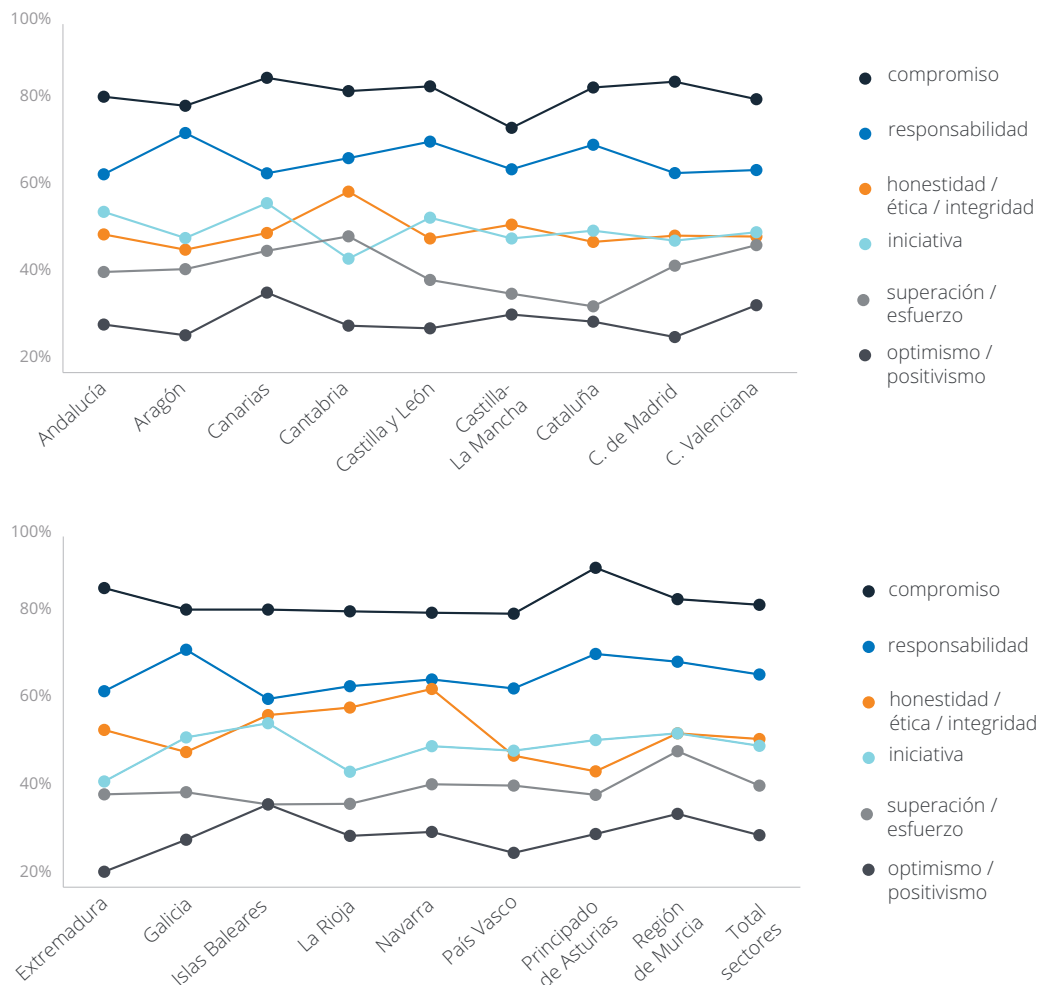
Los valores más buscados por las empresas en los profesionales de todas las comunidades autónomas son compromiso y responsabilidad. El primero de ellos se mueve en todas las comunidades autónomas en la franja del 80% de demanda, con una diferencia de 16 puntos entre los extremos. Por su parte, el valor responsabilidad se sitúa

en la franja del 70%, aunque también con diferencias que superan los 12 puntos. Los valores iniciativa y honestidad, y en algún caso superación, van cruzando sus caminos y alternan las posiciones de la tres a la cinco en todas las comunidades autónomas.

Por su parte, los profesionales al autoevaluarse se definen con dos valores, independientemente de la comunidad autónoma: responsabilidad y compromiso. Son valores que regionalmente intercambian posiciones.

La conclusión es que no se observan variaciones porcentuales considerables entre las diferentes geografías. La mayor parte de los principales valores se repiten tanto en el perfil que solicita la empresa y en la valoración que la empresa hace de sus trabajadores como en la definición que hacen de sí mismos los propios profesionales.

GRÁFICO 1.9  
POR CCAA, QUÉ VALORES BUSCAN LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES





VALORES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

La idiosincrasia que imprime a una empresa tener la matriz en uno u otro país es otro de los factores que influye en los valores que se exigen a los profesionales. Esa diferente cultura empresarial es un criterio que determina en ocasiones el perfil personal y humano de sus trabajadores. Es lo que podemos llamar el contexto internacional de la empresa.

El valor más buscado por las empresas en los profesionales en función del país de ubicación de la matriz de la empresa es compromiso. Los porcentajes de demanda se mueven en la franja del 80%, con una variación de diez puntos entre países, como ocurre entre Alemania y Francia.

Al valor compromiso le siguen responsabilidad, honestidad, iniciativa, superación y optimismo, donde se dan importantes variaciones porcentuales y cambios de posiciones entre ellos dependiendo del país de referencia de la matriz.

Los valores que destacan la idiosincrasia de la ubicación de la matriz son optimismo en Holanda, honestidad en Estados Unidos y Canadá, iniciativa en Alemania, responsabilidad en Francia o respeto y tolerancia en Holanda, Estados Unidos y Canadá.

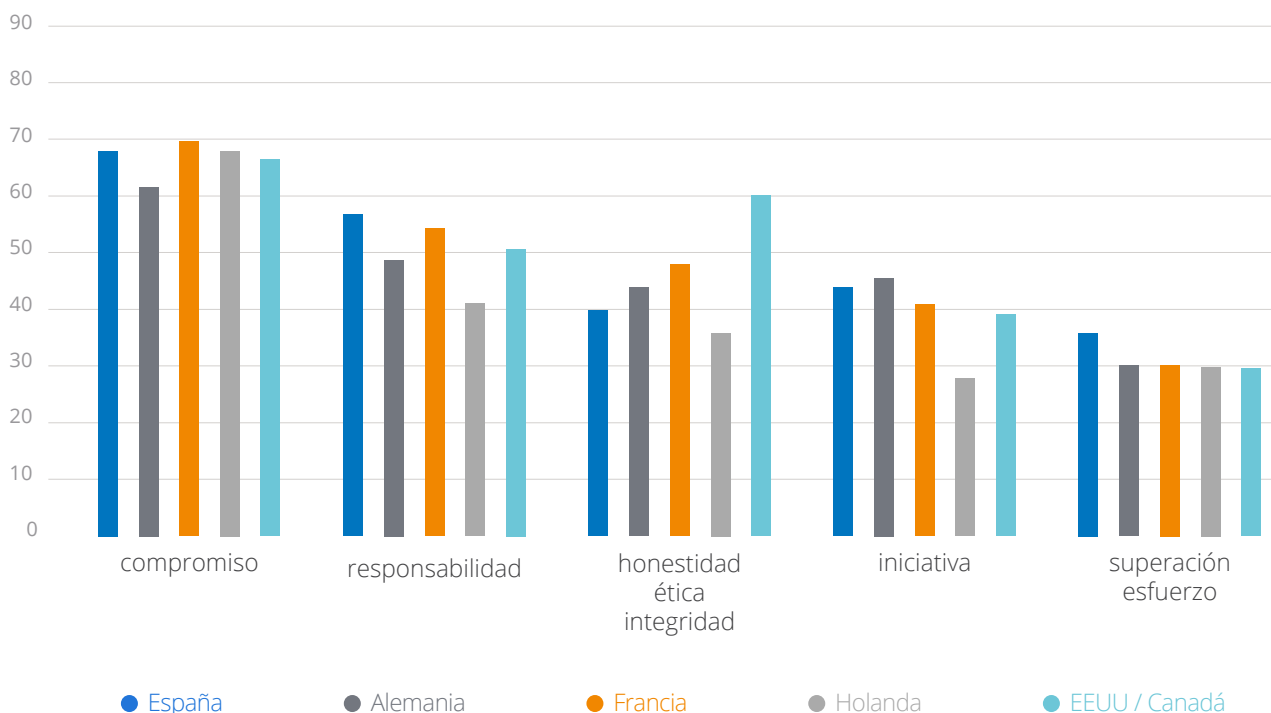
El análisis de los principales países que tienen su matriz fuera de España ha mostrado que existen notables diferencias internacionales en la consideración que las empresas tienen de sus profesionales.

Por ejemplo, en el valor honestidad hay diferencias de 36 puntos entre lo que piensan las empresas de sus profesionales en función de si la matriz está en Estados Unidos, Canadá o Francia; 28 puntos entre Estados Unidos, Canadá y Holanda en el valor optimismo; 25 puntos en el valor superación entre Alemania y Francia, o 20 puntos de diferencia en responsabilidad entre Holanda y Francia.

Las coincidencias entre lo que demandan las empresas y la consideración que las empresas tienen de sus profesionales presenta

GRÁFICO 1.10

POR PAÍSES, QUÉ VALORES BUSCAN LAS EMPRESAS EN SUS PROFESIONALES



notables desajustes. Los más evidentes se dan en el valor iniciativa, tanto en Alemania como en Francia, donde hay más de 27 y 25 puntos de diferencia, respectivamente; en optimismo y positivismo en Holanda y Alemania, con 29 y 22 puntos de diferencia, o en honestidad en Francia, donde la diferencia entre lo que demandan las empresas y la percepción de sus trabajadores es de 25 puntos.

Por el contrario, cuando son los profesionales los que se califican a sí mismos no se aprecian diferencias sustanciales en sus valores, independientemente de dónde sea la matriz de la empresa.

detallado y preciso de los valores que tienen los profesionales en España.

El análisis se ha llevado a cabo teniendo en cuenta el propio perfil laboral, desde el sector de actividad y áreas funcionales donde se han desarrollado profesionalmente, hasta el tamaño de la empresa, la categoría profesional o el área geográfica.

También se ha incluido en este análisis el factor de situación laboral, es decir, si trabaja o está desempleado, y se le ha preguntado por sus compañeros y sus jefes, realizando una distinción clave entre los valores que le gustaría que tuviesen hasta los valores que considera que tienen realmente.

### VALORES EN LOS PROFESIONALES

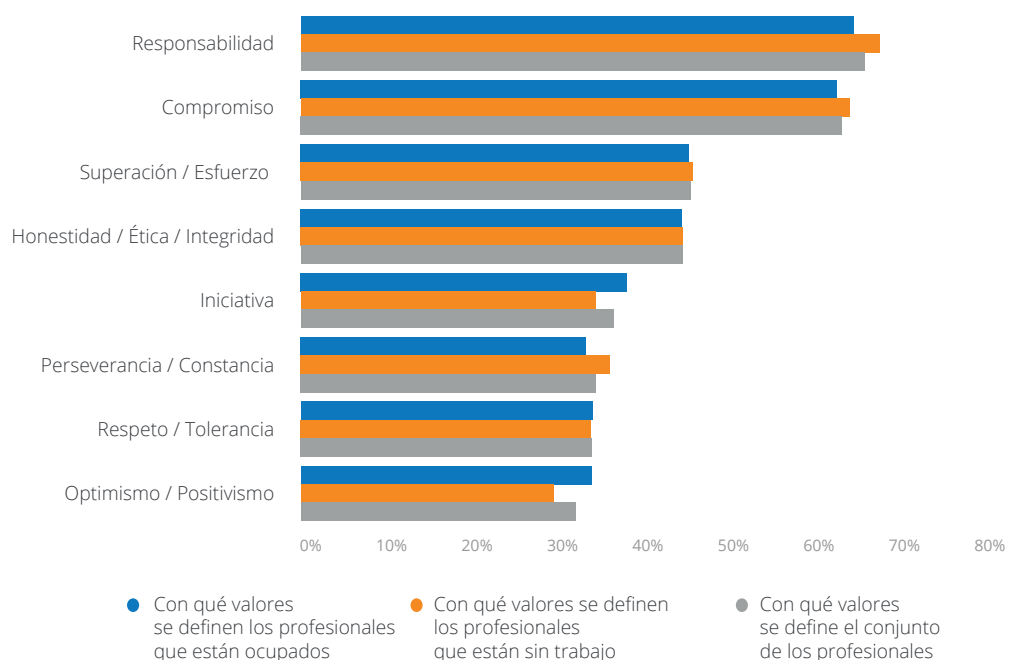
La Parte II del "Informe Randstad de valores en la empresa" pone su foco en el profesional. Las opiniones de más de 7.800 profesionales de todos los sectores, áreas funcionales, categorías laborales y áreas geográficas permiten realizar un análisis certero,

### TRES VALORES: RESPONSABILIDAD, COMPROMISO Y SUPERACIÓN

Los profesionales se definen con los valores de responsabilidad, compromiso, superación, honestidad, iniciativa, perseverancia y

## GRÁFICO 1.11

VALORES DE LOS PROFESIONALES EN EL ÁMBITO LABORAL



respeto, independientemente del sector, del área funcional, de su ámbito geográfico o de su situación laboral.

El 66% de los profesionales considera que es responsable, el 63% piensa que es comprometido, el 45% dice tener afán de superación, esfuerzo, honestidad y ética, el 37% iniciativa, el 34% perseverancia, constancia, respeto y tolerancia, el 32% cree que es optimista, el 27% se define como empático y el 24% se valora como leal.

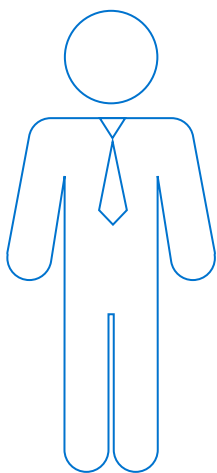
Por otra parte, cuando los profesionales definen cómo les gustaría que fuesen sus compañeros, el 53% querría que fuesen respetuosos y tolerantes, el 48% desearía tener compañeros comprometidos y responsables, el 45% honestos, y al 37% le gustaría que fuesen optimistas y empáticos.

### EL DIRECTIVO IDEAL

Igualmente, al valorar a sus directivos, al 58% de los profesionales le gustaría que fuesen respetuosos, tolerantes, honestos y éticos; el 55% quiere que sus directivos sean comprometidos, el 42% que sean responsables y empáticos, el 30% dice que espera que sean leales y fieles, y el 24% de los profesionales quiere que sus directivos sean humildes, optimistas, positivos y con iniciativa.

Estos datos muestran que los valores que querrían los profesionales en sus compañeros y directivos son más aquellos que facilitan la buena relación y la convivencia que los estrictamente profesionales y centrados en el desarrollo del negocio. Es decir, respeto, tolerancia, honestidad, optimismo o empatía. En cualquier caso, difieren en muchos casos de los valores con los que se definen los propios profesionales.

## VALORES MÁS DEMANDADOS POR CATEGORÍA PROFESIONAL

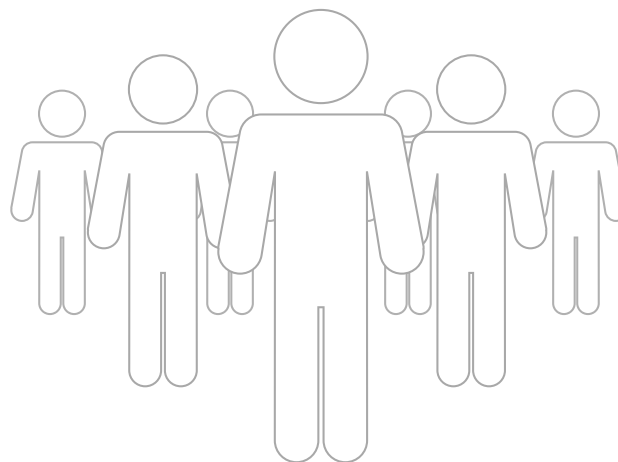
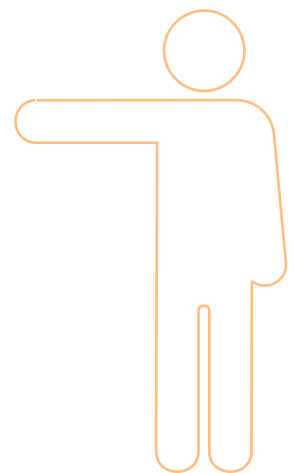


### PUESTOS DIRECTIVOS

HONESTIDAD

### PUESTOS INTERMEDIO

INICIATIVA



### EMPLEADOS

ESFUERZO Y SUPERACIÓN

## PROFESIONALES, SECTORES Y ÁREAS FUNCIONALES

Las diferencias más grandes entre los valores de los profesionales por sectores se dan en empatía, con una variación de 13 puntos entre metalurgia (mínimo) y sanidad (máximo); en compromiso, respeto y optimismo, donde hay una diferencia de diez puntos entre diversos sectores; y en superación, esfuerzo y perseverancia, donde las diferencias máximas llegan a los nueve puntos.

Por áreas funcionales, las diferencias más grandes entre los valores de los profesionales se dan en empatía, con una variación de 12 puntos entre ingeniería y producción (mínimo) y marketing y ventas (máximo), y en optimismo, positivismo y responsabilidad donde la diferencia es de diez puntos.

Por el contrario, los mayores acercamientos de valores dentro de las áreas funcionales se observan en superación, honestidad e iniciativa, donde las diferencias sólo rondan los tres puntos.

Al abordar los valores con los que se definen los profesionales por categorías laborales se aprecian muchas y variadas diferencias. Las más grandes se dan en honestidad y ética, con más de 17 puntos de unas categorías a otras; 14 puntos en respeto y tolerancia, y 10 en iniciativa, coraje y energía.

Como conclusión se puede decir que existe un notable desajuste entre los valores que buscan las empresas en sus profesionales, los valores que las empresas consideran que tienen sus trabajadores y los valores con los que se definen los profesionales. Estos desajustes, además de limitar el potencial de crecimiento empresarial, deberán ser tenidos muy en cuenta por los profesionales, si quieren diseñar un perfil competitivo y generar mayores y mejores opciones laborales, y por las empresas, si desean desarrollar actuaciones en valores para fidelizar a su talento.

## VALORES DE LA EMPRESA Y CAMBIO DE TRABAJO

Partiendo de que los directivos representan el espíritu y la filosofía de una empresa, se ha querido estudiar la influencia que tienen

sus valores en el cambio de empleo de los trabajadores o, dicho de otro modo, se ha querido ver si cuando hay una discrepancia grande entre los valores deseados por el trabajador y los valores percibidos por él respecto de los directivos de su empresa, se incrementa su deseo por cambiar de empresa.

Si se demostrase que los profesionales permanecen en la empresa cuando hay concordancia entre los valores que desean que tengan sus jefes y los que realmente tienen éstos, las empresas deberían aprender la lección de que las actuaciones orientadas a atraer y fidelizar a profesionales con talento están influidas por cómo perciben dichos profesionales los valores de la organización y la dirección.

Para ilustrar la influencia que tienen los valores de los directivos en el cambio de empleo de los trabajadores se ha creado la tabla 1.12 "Influencia de los valores de los directivos en la predisposición de los profesionales a cambiar de trabajo", que recoge todas las opiniones de los profesionales y que une dos parámetros imprescindibles para este análisis. Por una parte, el deseo de los profesionales sobre los valores que les gustaría que tuviesen sus jefes y directivos y, por otra, la percepción que tienen de los valores de sus jefes y directivos.

La interpretación de la tabla debe realizarse cruzando los valores que aparecen en las columnas y en las filas: la columna indica los valores que al profesional le gustaría que tuviesen sus directivos, mientras que la fila indica los valores con los que el profesional ve a sus directivos. La primera conclusión que se extrae es de una gran potencia: cuando los trabajadores encuentran coincidencia entre los valores que desean que tengan sus jefes y los valores que realmente tienen, en todos los casos disminuye la predisposición a cambiar de trabajo.

Los valores que más influyen para reducir la predisposición de los profesionales a cambiar de trabajo son generosidad, empatía, solidaridad, honestidad, lealtad, humildad, compromiso, optimismo y respeto. Cuando existe concordancia en estos valores entre lo que buscan los profesionales en sus directivos y lo que realmente tienen esos directivos la predisposición a cambiar de trabajo disminuye hasta en 15 puntos.

Por ejemplo, la predisposición a cambiar de trabajo baja del 67% al 52% cuando existe concordancia en los valores de solidaridad, generosidad o empatía, se reduce al 53% en la coincidencia de honestidad, al 54% en lealtad, al 55% en compromiso y humildad o al 57% en respeto y optimismo.

Las incongruencias entre los valores que esperan los trabajadores en sus directivos y los que realmente encuentran hacen que incremente notablemente el deseo de cambiar de empresa.

1.12 INFLUENCIA DE LOS VALORES DE LOS DIRECTIVOS EN LA PREDISPOSICIÓN DE LOS PROFESIONALES A CAMBIAR DE TRABAJO (SIGUE)

¿Cuáles son los valores más importantes que YA TIENE la dirección de tu empresa?

	Compromiso	Coraje	Disciplina	Empatía	Generosidad	Honestidad	Humildad	Iniciativa
Compromiso	<b>55,0%</b>	63,1%	65,2%	59,9%	51,3%	52,1%	58,6%	63,9%
Coraje	63,1%	<b>60,4%</b>	67,6%	61,7%	69,5%	54,3%	67,0%	67,5%
Disciplina	58,0%	64,7%	<b>63,1%</b>	68,9%	62,5%	55,4%	58,1%	75,4%
Empatía	55,7%	62,6%	67,1%	<b>52,1%</b>	57,7%	50,9%	62,4%	64,3%
Generosidad	56,7%	65,0%	67,7%	63,2%	<b>51,6%</b>	53,0%	63,2%	63,5%
Honestidad	59,7%	64,9%	67,0%	58,4%	58,6%	<b>53,3%</b>	58,6%	67,0%
Humildad	58,5%	64,7%	68,1%	60,3%	60,6%	53,8%	<b>54,9%</b>	67,7%
Iniciativa	60,5%	62,2%	61,2%	55,3%	55,4%	57,4%	56,3%	<b>62,4%</b>
Lealtad	55,3%	63,4%	64,0%	64,4%	65,8%	53,7%	57,5%	67,0%
Optimismo	58,2%	62,3%	66,6%	60,2%	63,3%	54,1%	64,4%	61,6%
Perseverancia	57,4%	56,3%	60,3%	60,7%	62,2%	57,8%	52,2%	60,2%
Respeto	59,3%	65,3%	66,0%	63,0%	60,0%	54,4%	57,1%	68,6%
Responsabilidad	57,3%	63,3%	64,7%	63,4%	61,2%	54,6%	59,9%	66,9%
Serenidad	56,3%	68,5%	64,1%	55,6%	61,5%	48,2%	51,0%	70,8%
Solidaridad	55,1%	61,8%	65,8%	56,3%	54,8%	52,8%	54,7%	63,0%
Superación	59,5%	63,6%	66,8%	65,0%	60,5%	60,7%	60,5%	64,3%
Total	57,8%	63,4%	65,7	59,9%	59,2%	53,8%	58,4%	65,7%

	Lealtad	Optimismo	Persever.	Respeto	Respons.	Serenidad	Solid.	Super.	Total
Compromiso	58,3%	64,1%	66,1%	58,8%	61,3%	77,1%	53,6%	62,2%	65,2%
Coraje	69,0%	64,9%	71,4%	64,9%	59,8%	75,8%	62,8%	63,4%	68,7%
Disciplina	63,2%	69,3%	65,8%	59,4%	63,7%	82,1%	57,6%	70,1%	68,3%
Empatía	59,7%	62,0%	66,4%	57,9%	59,1%	73,1%	51,1%	62,0%	65,3%
Generosidad	66,7%	62,1%	68,5%	60,6%	60,6%	75,2%	53,2%	63,3%	67,2%
Honestidad	63,9%	67,1%	69,1%	61,8%	62,3%	74,8%	58,2%	64,0%	67,6%
Humildad	63,9%	67,1%	69,1%	61,8%	62,3%	74,8%	58,2%	64,0%	68,5%
Iniciativa	63,8%	64,4%	70,7%	58,6%	61,3%	68,5%	61,7%	61,6%	66,1%
Lealtad	<b>54,2%</b>	65,6%	65,6%	59,7%	60,2%	73,1%	56,8%	62,6%	65,4%
Optimismo	60,5%	<b>57,3%</b>	67,9%	57,0%	60,0%	78,0%	62,7%	61,4%	65,8%
Perseverancia	61,2%	61,6%	<b>60,0%</b>	64,8%	57,6%	64,8%	64,9%	55,9%	62,6%
Respeto	60,8%	64,5%	69,4%	<b>57,6%</b>	61,6%	75,8%	58,0%	66,0%	67,5%
Responsabilidad	62,1%	63,0%	66,3%	60,8%	<b>59,9%</b>	74,1%	56,1%	64,4%	66,9%
Serenidad	64,3%	67,0%	70,9%	50,6%	56,6%	<b>62,2%</b>	68,0%	59,6%	65,5%
Solidaridad	55,7%	66,7%	67,1%	56,9%	59,2%	77,2%	<b>52,4%</b>	66,5%	66,9%
Superación	68,6%	67,5%	66,8%	59,8%	60,1%	71,3%	71,1%	<b>62,0%</b>	66,5%
Total	61,1%	64,4%	67,3%	59,4%	60,7%	73,9%	58,1%	63,6%	<b>66,6%</b>

No todas las concordancias de valores en los directivos actúan de la misma manera en la predisposición de los trabajadores a cambiar de empresa. Existen valores cuya concordancia tiene mucha influencia para actuar de freno en este deseo de cambio. Curiosamente, esos valores son los considerados más alejados del ámbito competitivo, ejecutivo y profesional. Es decir, cuando esos valores coincidentes están relacionados con la faceta humana del directivo, como son generosidad, empatía, solidaridad, honestidad, lealtad y humildad, aumenta la predisposición del trabajador por quedarse en esa empresa y disminuye consecuentemente el deseo de cambio.

Resulta paradójico que los valores que menos buscan las empresas en sus directivos sean precisamente los valores que hacen que los profesionales sean más fieles a su empresa. Por el contrario, algunos de los valores más demandados por las empresas en sus directivos, como iniciativa, disciplina, superación, esfuerzo, coraje o perseverancia, ocupan las últimas posiciones del ranking de fidelidad.

Estos resultados deben hacer pensar a las empresas que si **quieren retener a sus mejores profesionales hay que potenciar los valores humanos, afectivos y sociales en sus jefes y directivos**. De lo contrario, se corre el riesgo de descapitalizar la empresa de talento, ya que los más capaces son los que más fácilmente podrán encontrar trabajo en otro lugar si no les convence la empresa en la que están.

Esto implica que ajustar los valores de los directivos a las expectativas de los profesionales hace que sea más sencillo atraer y retener el talento y formar equipos de profesionales más capaces, competentes y comprometidos. Es decir, la decisión de trabajar en una organización puede estar condicionada por los valores de la empresa y de sus directivos.



