

## “Para fomentar la innovación es vital eliminar barreras jerárquicas”

Hablar hoy de redes sociales y de empleo es hablar de LinkedIn. Con más de 433 millones de usuarios, el portal es líder en su sector. El secreto, centralizar todos sus esfuerzos en un único foco: el profesional. De hecho, según Sarah Harmon, al frente de la sección de negocio de las Talent Solutions de la compañía en España y Portugal desde 2013, “el centro de nuestro universo es el usuario final”. De ahí su éxito. En una distendida charla con Paulo Morgado, Consejero Delegado de Capgemini España, y transmitiendo un gran entusiasmo en todo lo que cuenta, ambos conversaron acerca de las virtudes de LinkedIn, e intercambiaron opiniones sobre los cambios en el mercado de trabajo actual y las tendencias de cara al futuro.

### ¿Qué es LinkedIn y cuál es vuestra propuesta de valor?

LinkedIn es la mayor red profesional online del mundo. Según las últimas cifras, tenemos 433 millones de usuarios, de los cuales 8 están en España y 2 en Portugal, por lo que en el territorio Iberia contamos con un total de más de 10 millones de usuarios. Considerando que hay 3 billones de profesionales en el mundo, lo cierto es que nos estamos acercando a un porcentaje muy importante. Se trata de una compañía joven, con 13 años de vida, y es durante los últimos 6 cuando comienza a tener unas líneas de negocio muy claras. Nuestra misión es conectar a los profesionales de todo el mundo para hacerlos más productivos y exitosos, y nuestra visión es crear oportunidades económicas para todos ellos, algo muy ambicioso. Todo esto es reflejo de nuestra estrategia *The Economic Graph*, centrada en digitalizar la economía del mundo.

### ¿Qué línea de negocio destaca por ingresos?

Sin duda, *Talent Solutions*, que representa un 65% de nuestro *revenue*. Se trata de una herramienta, *Recruiter*, que ayuda a las empresas a encontrar los perfiles profesionales que encajan con las vacantes disponibles. A partir de ella, una organización puede desarrollar una estrategia de *Employer Branding* con una parte focalizada en el marketing y otra en la búsqueda de talento. Pero todo ello con un componente social, porque al final, somos una red social. Esto propicia que la gente que realiza esa búsqueda pueda crear también relaciones previas con los candidatos e ir interactuando con ellos.

### También tenéis otras apps como Job search, Lookup, Lynda, Slideshare...

En 2013 me incorporé a LinkedIn y en noviembre de ese mismo año presentamos los resultados del trimestre anterior. En esa fecha el porcentaje de usuarios únicos que “entran” solo por un dispositivo móvil representaba el 21%. La última cifra que hemos manejado es de un 57%. Por esta razón, en noviembre de 2013 teníamos entre 5 y 6 apps, y ahora tenemos 12.

“Cualquier Consejero Delegado que crea que puede mantener su modelo de negocio en el contexto del mundo digital actual, con la misma cultura y forma de gestionar, se está equivocando”



Nombrada una de las 100 mujeres más influyentes de España por la organización Mujeres y Cía en 2014, Sarah Harmon inició su carrera en el sector salud y el de desarrollo de soluciones y sistemas informáticos. Llega a Microsoft Ibérica en 2004 para centrarse en el desarrollo de mercado de productos de colaboración, business intelligence, búsqueda empresarial y SaaS. Desde noviembre de 2013, se dedica a guiar y expandir la presencia de LinkedIn en España y Portugal como *Chief Motivator*.

### PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO DE  
CAPGEMINI ESPAÑA

### SARAH HARMON

RESPONSABLE DE LINKEDIN TALENT  
SOLUTIONS EN ESPAÑA Y PORTUGAL

### ¿Piensas que algunas de ellas pueden estar por debajo de su potencial?

Sí. Yo creo que el mercado no se ha dado cuenta del potencial de Lookup. Se trata de un directorio de empresa en tu móvil. Es una aplicación gratuita que facilita poder encontrar, conocer y contactar con compañeros de trabajo. Los usuarios pueden, entre otras cosas, llamar desde la aplicación y enviar mensajes independientemente de que el destinatario la tenga descargada o no... Tiene mucho potencial.

### ¿Y Lynda?

Me encanta. *Just in Time Learning*. Lynda permite al usuario descargarse cursos sobre management, temas de liderazgo y técnicos, y realizarlos en el

avión, en el iPad o en el móvil. Para sobrevivir hoy en el mercado global profesional tienes que estar formándote toda la vida. Pero yo no soy de aula, soy de Lynda. Yo ya tengo mis Másteres y ya me planté, básicamente, porque no tengo mucho tiempo. Cuando hablo del éxito de mi carrera siempre destaco dos aspectos que son la curiosidad y el FOMO: *Fear Of Missing Out*, que para mí supone tener siempre el último *gadget*, saber más de lo último en tecnología... Intento tener más y más información, necesito aprender más, y es algo que, claramente, me ha beneficiado. En este sentido, Lynda es perfecta para gente que quiere mejorar su situación profesional, pero que no dispone de demasiado tiempo.



“  
**Convertirse en una empresa de nueva generación implica un cambio cultural increíble, y cuando el Comité Ejecutivo se toma este asunto en serio, es cuando realmente se produce el cambio**”

### ¿Y cuál sería el punto diferencial con plataformas abiertas de formación?

Lo primero que estamos intentando hacer con Lynda es ser muy específicos en los contenidos que ofrecemos. No queremos ser “todo para todos”. Sabiendo que puestos están más solicitados, hemos de asegurarnos de que contamos en nuestra plataforma con cursos y certificaciones que se adaptan a esa demanda. Intentamos facilitar el hecho de que el usuario mejore su situación, y ayudar al empleador a dar con el candidato que tenga las competencias adecuadas para el puesto, hacer un poco de criba electrónica.

### ¿Qué cosas aporta LinkedIn en el ámbito de la funcionalidad digital que otras compañías no tienen?

Principalmente tenemos la ventaja de *First Entrance*. Pero además, yo creo que es un ámbito más seguro. Existe una cierta resistencia de las empresas hacia los nuevos canales de comunicación como Twitter o Facebook. Los ejecutivos sobre todo, tienen... No miedo, pero sí incertidumbre acerca de la seguridad y de la capacidad para liderar la conversación. En LinkedIn esto es más fácil. Es un ambiente muy culto, muy profesional y no hay anonimato, por lo que el intercambio de ideas es más fluido. Además, en nuestro caso son los propios usuarios los que han creado los productos que tenemos detrás. La demanda de

los propios clientes nos ha dado pistas muy claras para abrir las nuevas líneas de negocio. Es una red muy orgánica, y la funcionalidad viene de nuestros propios miembros y de las empresas que utilizan nuestras herramientas. De hecho, la monetización, en muchos casos, viene de ahí, del propio consumo. LinkedIn siempre ha sido una red profesional sobre la cual una persona puede crear su “escaparate” profesional, y no hemos intentado hacer mucho más. Nosotros tenemos un lema que es *Less Things Better*. Siempre hemos mantenido un foco único en nuestra visión y misión en el mundo, y eso es lo que nos ha llevado al éxito.

### ¿Qué quieres decir con poner el foco en vuestra visión y misión en el mundo?

Quiero decir que el centro de nuestro universo es el usuario final, el profesional. Cada cosa que hacemos es en base a lo que necesita un profesional para hacer *networking* hoy. De hecho, cuando hemos intentado lanzar otros servicios que no tenían mucho que ver con sus necesidades, no ha funcionado demasiado bien. Nuestro foco es *Digital Networking* en el ámbito profesional.

### En cuanto al público al que os dirigís... ¿podrías tener más segmentación? ¿Hacer un LinkedIn más para estudiantes?

Acabamos de lanzar una aplicación para estudiantes, con funcionalidades espe-

cíficas para ellos. A través de LinkedIn Student podrán encontrar consejos, recomendaciones y una guía personalizada para la búsqueda de oportunidades laborales, y gracias a la información detallada en el perfil, como la universidad, la carrera, cursos y experiencias, la aplicación les ayudará a buscar el empleo que mejor se adapte a sus necesidades. Además, ofrece la posibilidad de ver quiénes son los alumnos que se han graduado en “mi” universidad, en qué salario se mueven, dónde trabajan, qué hacen, cómo ha sido su trayectoria profesional, qué tengo que hacer para alcanzar mi meta... Pero también es una aplicación dirigida a los “reclutadores”, que pueden tener acceso directo a los estudiantes con programas de becarios, de *Intensives*, etc.

### ¿Qué sinergias se esperan conseguir con Microsoft tras la fusión?

La única cosa que puedo compartir para este punto es que la transacción fue anunciada conjuntamente el 13 de junio por los directores generales de ambas compañías, y se espera que se cierre a finales del año, sujeta a aprobaciones regulatorias. No tengo más detalles para compartir más allá de lo que se anunció.

### ¿Hacia dónde va LinkedIn en términos de funcionalidad y de inversión?

Vamos a invertir mucho más en contenidos de valor para el usuario final.

Para nosotros es absolutamente crítico el aprendizaje constante del profesional como herramienta clave para lograr el éxito. También veremos más formas de conectar, de comunicar. Si nos fijamos en las acciones más recurrentes en LinkedIn, la primera es el “cotilleo” y la segunda la mensajería, con lo cual, la idea es optimizar las posibilidades de comunicarnos unos con otros. Vamos a mejorar la funcionalidad para los profesionales del mundo de la captación y selección de talento, y a seguir impulsando el crecimiento de Marketing Solutions por el contenido patrocinado, nuestro negocio con mayor foco -creció casi un 80% en el primer trimestre de este año. Vamos a seguir focalizándonos en asegurarnos que los profesionales puedan interactuar con contenido relevante, en cualquier momento y desde cualquier lugar. También estamos enfocados en facilitar a las marcas el llegar a los profesionales. En junio hicimos nuestra entrada oficial en la compra programática y a principios de este año hemos mejorado las funciones de segmentación para las marcas y clientes con el lanzamiento de LinkedIn Account Targeting, una herramienta para desarrollar exitosas campañas de marketing dentro de la plataforma.

### ¿Qué uso hacen los millennials de LinkedIn? ¿La toman como plataforma o se conectan más por otras redes sociales?



“  
**Soy un poco escéptico con respecto a las empresas de la ‘vieja guardia’, porque están habituadas a trabajar en un entorno en donde no se comparte información. Veo poca disposición al cambio**”



A los *millennials* les gusta la mensajería instantánea. No utilizan el correo, quieren inmediatez, incluso prefieren utilizar mensajes de voz, por eso para nosotros es importante adaptar nuestra plataforma a este hecho. Este es el motivo de que Whatsapp o Twitter sean tan populares. Universum realiza un estudio todos los años de las empresas más atractivas para los recién titulados en el que preguntan aspectos como qué empresas funcionan mejor en el proceso de reclutamiento de nuevo talento, qué programas de becarios son mejores, qué marcas son más atractivas... Con un 91%, gana LinkedIn.

**Hablemos un poco de cultura. Tú tienes a muchos *millennials* como empleados, la edad media de LinkedIn es de 27 años. Yo sé que el modo en el que consumen es distinto, que la manera en la que comunican es diferente. ¿Y la manera de trabajar?**

Es cierto que hay diferencias entre la forma de trabajar de un *millennial* y alguien como yo, que soy de la Generación X. Aunque honestamente, me veo muy identificada con los *millennials*. ¿Qué ha cambiado? Ellos asumen que no van a tener un trabajo para toda la vida. No buscan al inicio estabilidad laboral, sino proyectos que real-



#### ¿Y cómo justificas eso?

Por nuestro foco. Quizá estoy siendo muy reiterativa, pero nuestro foco es único. Cuando una persona está buscando información sobre una empresa, no hay nada mejor que recurrir a alguien que tiene el puesto al que tú aspiras, a alguien que ha pasado por el programa de becarios; saber cómo está actuando la empresa en LinkedIn, qué tipo de información comparte... En definitiva, saber cómo va a ser tu experiencia. Lo que queremos conseguir es que cuando el usuario entre en la plataforma, tenga la información que es pertinente para él.

mente les motiven. Buscan identificación con los fundadores de la empresa, con su misión. Quieren sentir que forman parte del éxito de la compañía. Quieren más flexibilidad en su trabajo, independencia y, sobre todo, menos jerarquía. Quieren acceso directo a los directivos, hablar con ellos, quieren más transparencia, tener más información... Quieren que el Comité Ejecutivo no sea una caja negra. Quieren líderes mucho más cercanos con los que poder compartir sus ideas, así que para fomentar la innovación es imprescindible aplanar las organizaciones, y yo creo que eso en LinkedIn lo hacemos bastante bien.

**¿Y cómo piensas que eso puede ser compatible con las compañías que no son digitales aún pero que aspiran a ello, o a tener más piezas digitales? Por ejemplo, las empresas del Ibex que son muy clásicas, ¿cómo pueden sobrevivir?**

Yo te puedo decir lo que no funciona. Las empresas que contratan un consejero delegado o unos roles digitales y los involucran en un Comité Ejecutivo sin una visión clara de hacia dónde va la empresa o de cómo lo digital ayudará al negocio, fracasan siempre. Convertirse en una empresa de nueva generación implica un cambio cultural increíble, y cuando el Comité Ejecutivo se toma este asunto en serio, es cuando realmente se produce el cambio. En muchos casos se trata además de cambios visibles como quitar las corbatas, hacer las oficinas más diáfanas o darles un toque más "social". En nuestro caso, de hecho, la zona más popular es la cocina en donde incluso montamos reuniones. Es muy importante que los ejecutivos sean más visibles y accesibles, y esa es la parte más difícil pues significa que gente que lleva muchos años en una empresa tenga que cambiar el "chip" y decir: "el mundo ha cambiado y yo tengo que cambiar con el mundo".

**Yo soy un poco escéptico con respecto a las empresas de la "vieja guardia", porque están habituadas a trabajar en un entorno en donde no se comparte información. Hay muchos cargos ocupados por personas que están ahí por confianza, por política, que no tienen las aptitudes necesarias para el puesto y no dejan que los más jóvenes progresen aunque sean más competentes. Esas personas necesitan mantener su trabajo y van a frenar el cambio, y no veo disposición por parte de algunas compañías de poner en marcha esta evolución.**

Competitivamente no van a estar a la altura del resto. La competencia o te hace cambiar o te hace morir. Con la llegada del mundo digital hemos visto un cambio radical en el mundo del consumo, y

ese cambio ya viene también al mundo B2B. Cualquier Consejero Delegado que crea que puede mantener su modelo de negocio actual en el contexto digital con la misma cultura y la misma forma de gestionar, se está equivocando.

**En referencia al mercado español de *start ups*, ¿son tus competidores o tus partners?**

Tenemos un mercado más que interesante ahora mismo. Hay unas apps móviles que están entrando para *Just in Time Employment*, para colaboración, para afinidad, etc. En muchos casos son compatibles con lo que estamos haciendo porque lo que ofrece LinkedIn hoy, tengo que reconocerlo, es mucho más profesional; la plataforma está más dirigida a trabajadores por cuenta ajena, aunque en EEUU hemos lanzado la aplicación ProFinder, enfocada a autónomos y *freelance*. La cultura de *start ups* es muy importante aquí y es sorprendente la cantidad de talento que tenemos, pero creo que no están sabiendo aprovechar las herramientas existentes para buscar su talento.

**¿Cómo vende LinkedIn?**

Lo más importante para un comercial es, primero, tener una cuota razonable pero ambiciosa; segundo, tener un territorio suficientemente amplio para llevar a cabo su labor; y tercero, tener capacidad de liderazgo. Estas son las 3 piezas clave. Pero voy a añadir otra, que es tener información suficiente sobre su área de actuación: datos. Algo que ha cambiado para los comerciales es la información que tienen en sus manos, que ya no depende de que la empresa haga el *prospecting*. Ellos pueden acceder a ese tipo de información porque existe una transparencia increíble en el mundo sobre empresas, las personas, etc.

Por Laura Horcajada, Redacción APD  
Fotógrafo: Javier Echánove, estudio 2.0