



Atracción y retención del talento

KELLY[®]
SERVICES

TELM
Tendencias del Entorno
Laboral en México

TABLA DE CONTENIDOS

Atracción y retención del talento

1.1. La decisión es del trabajador 3

¿Qué tipo de empresas prefieren los profesionales mexicanos? ¿Cuál es el tiempo en que se proyectan en una compañía? ¿Qué aspectos consideran importantes a la hora de evaluar una oferta laboral? Este tipo de preguntas permiten a las empresas generar estrategias de atracción y retención para contar con los mejores talentos del mercado.

1.2. ¿Qué hace tu empresa por ti? 7

La opinión de los colaboradores respecto a los esfuerzos de sus más recientes trabajos por retenerlos da cuenta de cómo las empresas están manejando la relación con su capital humano.

1.3. El liderazgo como base de la retención 15

Un buen líder debe ser capaz de aunar esfuerzos, canalizar las inquietudes de sus subordinados y velar por las mejores condiciones laborales. En ese sentido, conocer cómo perciben los colaboradores la figura de un buen líder es fundamental para las estrategias de captación y retención del talento.

Conclusiones 20

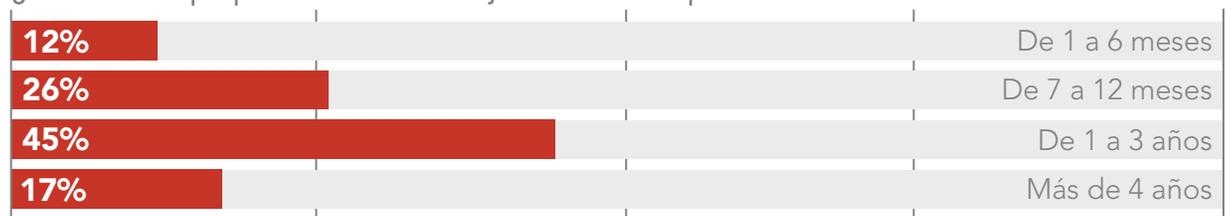
1.1. La decisión es del trabajador



Existen un sinnúmero de motivaciones para que un profesional decida tanto tomar un empleo como permanecer en él, más allá del incentivo económico. Si bien la decisión final es del empleado, en la empresa, y en particular en los departamentos de Selección y Recursos Humanos, reside la responsabilidad de ofrecer el mejor ecosistema laboral para así maximizar la atracción y la retención del talento.

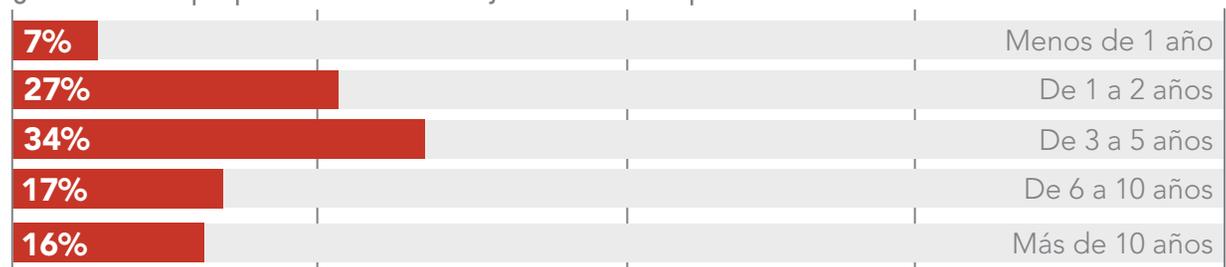
Nuestro estudio TELM 2019 deja en evidencia algunas de estas vicisitudes: al preguntársele a los colaboradores cuánto tiempo habían permanecido en su empleo anterior, un 45% respondió que entre uno y tres años, mientras que el menor porcentaje de profesionales dijo haber permanecido entre uno y seis meses:

¿Cuánto tiempo permaneciste trabajando en tu empleo anterior?



Para comprender estos fenómenos es necesario examinar cómo perciben los profesionales sus planes de carrera dentro de las empresas, si estas cumplen las expectativas de crecimiento de aquellos o no.

¿Cuánto tiempo permaneciste trabajando en tu empleo anterior?



“

Las empresas que tienen presencia internacional son las que más llaman la atención de los colaboradores mexicanos.

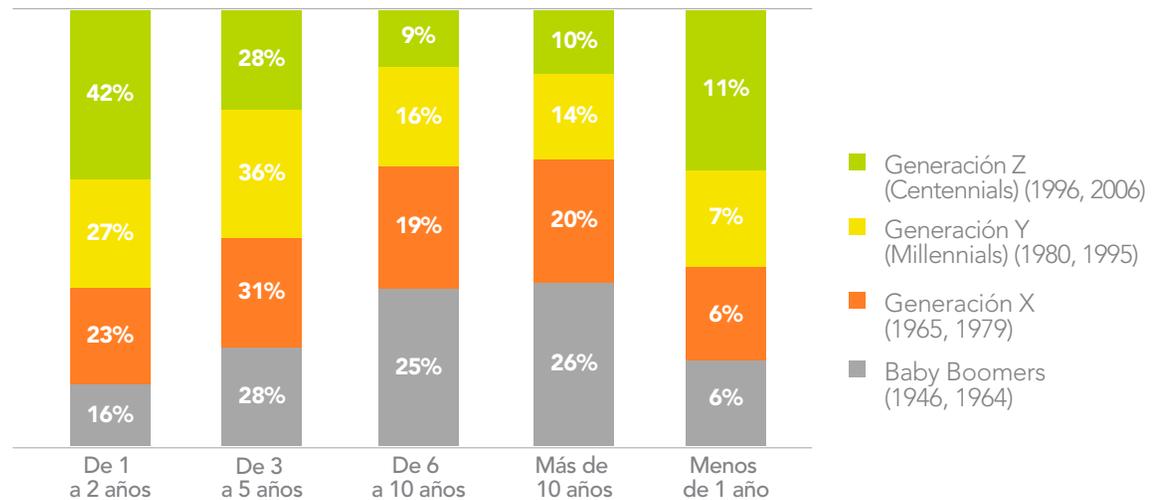
”



Solo un 7% no se ve trabajando más de un año en una misma empresa para la consecución de sus objetivos profesionales, una cifra relativamente baja si se le compara con el 16% que se vislumbra dentro de una misma empresa por más de 10 años como parte de su plan de carrera. El valor más alto llega a un 34% y corresponde a los colaboradores que, bajo el mismo criterio, se ven en una empresa entre 3 y 5 años.

Cabe examinar la variación de estos datos entre generaciones, en particular donde se concentra la población económicamente activa (PAE): las generaciones X e Y.

Dentro de tu plan de carrera, ¿Cuánto tiempo te ves trabajando dentro de una misma empresa?



Las principales diferencias se perciben en los períodos que abarcan de tres a diez años. Un 20% de la Generación X cree que diez años o más contribuirán a su plan de carrera, mientras que para los Millennials esta cifra desciende a 14%. Un 36% de estos últimos estiman que un período de entre tres y cinco años es el ideal para fomentar su plan de carrera, mientras que para un 31% de la Generación X ese mismo rango resulta idóneo.

Otro aspecto importante a mencionar es aquel que relaciona la atracción de los profesionales por las empresas que han logrado diversificar su presencia en distintas regiones, por una parte a nivel local, pero sobre todo a nivel global.

¿Qué tipo de empresa te atrae más para trabajar?



31% de los encuestados se sienten más atraídos a trabajar en empresas globales e internacionales, mientras que un **21% prefiere buscar empresas regionales**. En un punto medio se encuentran aquellos que se inclinan por las compañías nacionales (25%).

De cualquier forma, es interesante dar cuenta de que estos porcentajes no distan demasiado unos de otros, y de que al parecer los profesionales contemporáneos encuentran ciertas ventajas y valor agregado en las empresas nacionales casi tanto como en las internacionales.

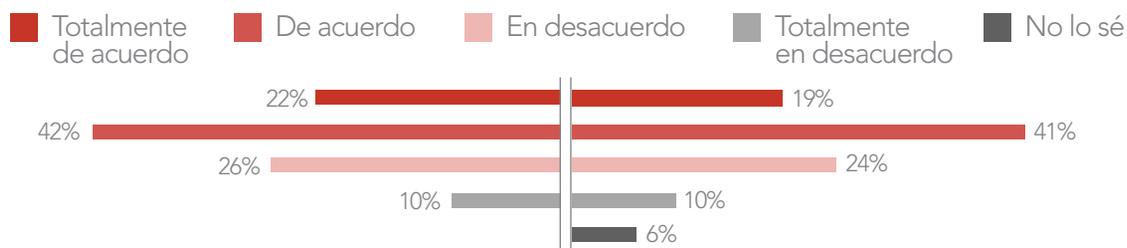
“ **31%**
DE LOS ENCUESTADOS Se sienten más atraídos a trabajar en empresas globales e internacionales. ”

1.2. ¿Qué hace tu empresa por ti?

El efecto de la permanencia de los colaboradores en las empresas tiene su causa, por supuesto, la cual puede ser examinada desde diversas aristas. **Los empleados desean sentir que las empresas hacen algo por ellos** y la indagación a este tópico tiene algunas de sus respuestas en nuestro estudio TELM 2019:



¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo te encuentras en que tu actual o más reciente empresa ofrece una compensación total competitiva (además del sueldo base y los beneficios médicos)?



Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2019 Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2018

Como podemos apreciar en el gráfico, un 42% está de acuerdo en que su empresa ofrece compensaciones competitivas que trascienden al sueldo base y a los beneficios médicos. Un 10% está en total desacuerdo frente a la misma pregunta, un número que, aunque no abrumadoramente alto, **da cuenta del trabajo que aún tienen por delante las empresas para hacer sentir a sus empleados que se está haciendo algo por ellos** más allá del salario y la salud.

Las opiniones de los colaboradores entre este año y el pasado son fluctuantes. Por un lado, la encuesta actual es favorable en cuanto a las personas que están totalmente de acuerdo con las compensaciones competitivas totales de las empresas en que han trabajado (22% actual vs 19% anterior), mientras que la tendencia es opuesta para aquellos en desacuerdo (26% actual vs 24% anterior).

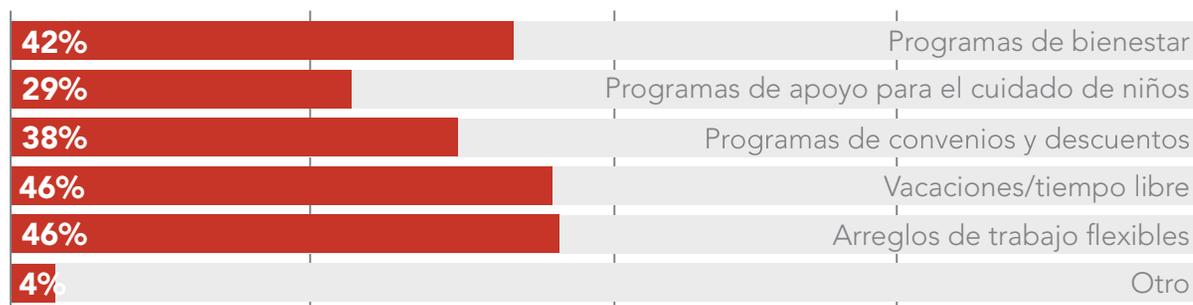
El extremo negativo reveló una variación muy pequeña (a nivel de centésimas): un 10,41% está totalmente en desacuerdo con la pregunta frente a un 10,35% nada de acuerdo el año anterior. De forma similar ocurre con quienes están de acuerdo: 42% contra 41%. Nótese que en nuestro estudio anterior se incluyó una respuesta que en el del año 2019 no estuvo presente ("No lo sé"), lo cual incide en la variabilidad de los porcentajes y, por ende, nos sugiere darles una segunda lectura a estas diferencias.

Dicho esto, luego cabe analizar cuáles son los factores más importantes para los colaboradores a la hora de considerar la compensación total de un empleo más allá de los beneficios económicos y de salud, cuál es el secreto detrás del incremento de aquel porcentaje de personas que está de acuerdo en que las empresas en que se han desempeñado sí les han entregado un valor agregado a su calidad de vida.



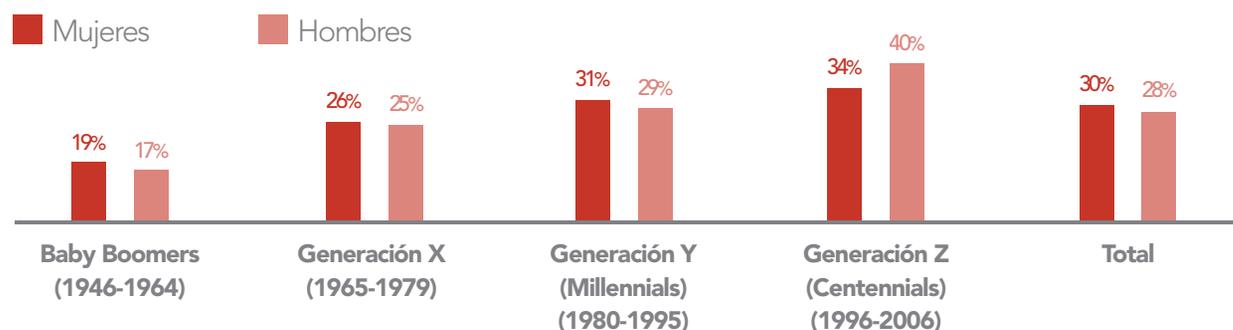


Al considerar la compensación total de un empleo actual/futuro, más allá de los beneficios salariales y de salud, ¿qué es lo más importante para ti? (selecciona todas las que correspondan)



De un total de seis alternativas por elegir, con más de una opción como respuesta, **resalta el aprecio que tienen los colaboradores por los trabajos flexibles**, como el trabajo a distancia o en línea y los horarios menos rígidos, la cual fue elegida por un 46% de los encuestados. Le siguen inmediatamente las vacaciones y el tiempo libre (46%) y los programas de bienestar como meditación y gimnasio (42%), respectivamente.

Resulta interesante observar que **el factor menos escogido, a excepción de la alternativa "otros" (4%),** fue el de programas de apoyo para el cuidado de niños (29%), cuyo desglose por sexo y generaciones es el siguiente:

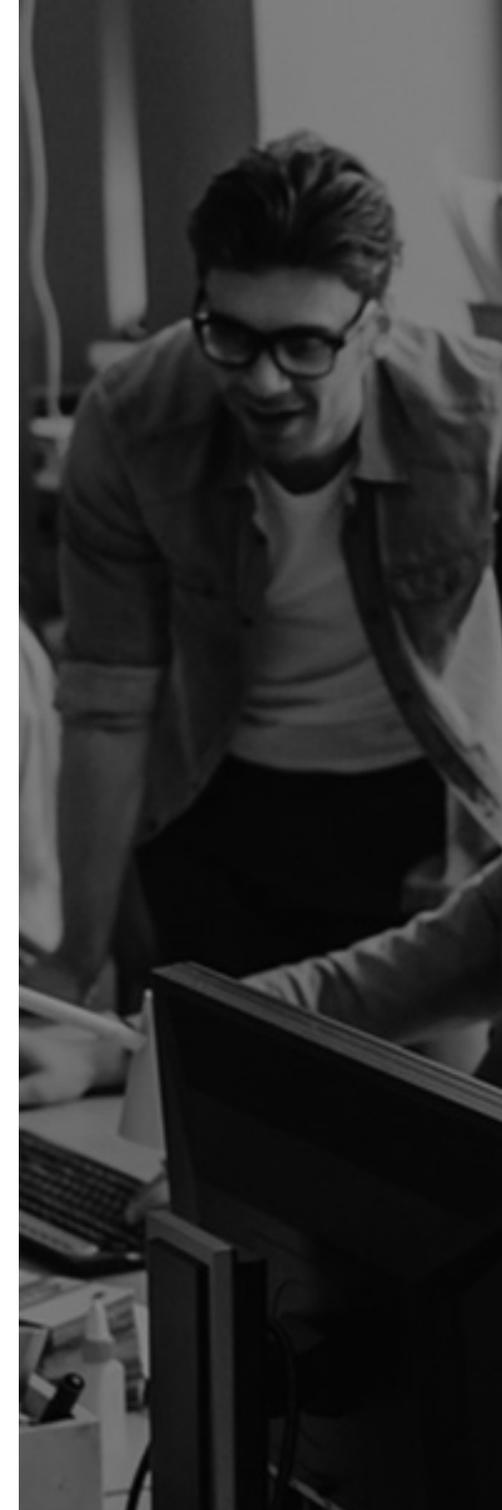
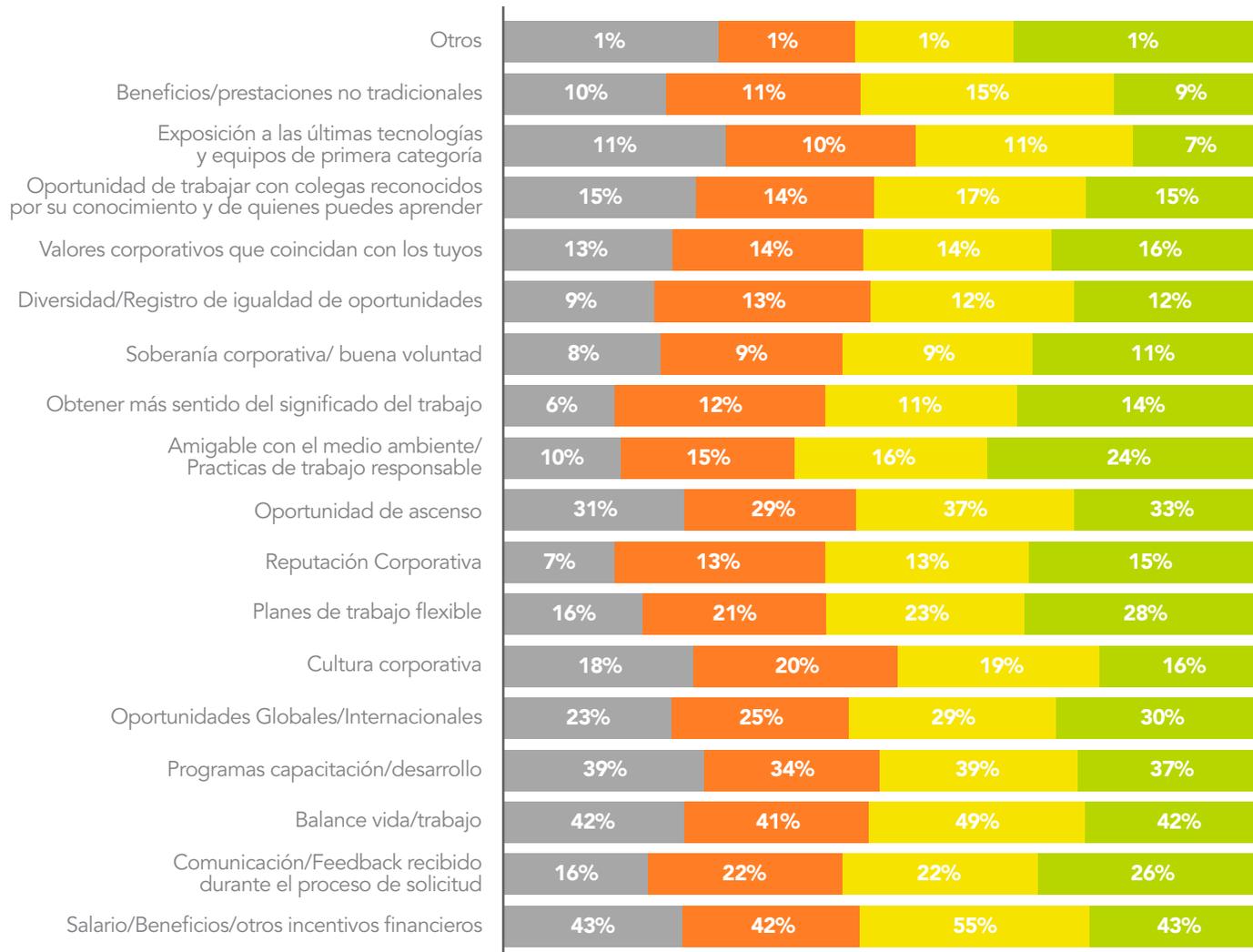


Cabe analizar que **las generaciones que llevan más tiempo en el mercado tienden a darle menos importancia al cuidado de niños**, lo cual puede tener una explicación en que sus hijos se encuentran asimismo dentro de la población económicamente activa. La diferencia más alta se percibe en la generación de las personas nacidas entre 1996 y 2006, en donde el porcentaje de hombres supera al de mujeres. **En total, a las mujeres tiende a parecerles más relevante este aspecto que a los hombres.**

Además de contemplar los factores más importantes en la compensación total de una empresa, también se deben tomar en consideración los aspectos que despiertan mayor atracción y que influyen en los profesionales a la hora de aceptar un puesto de trabajo por sobre otro.

¿Cuál de las siguientes opciones hace que una organización sea atractiva o influya tu decisión de aceptar un trabajo/puesto sobre otro? (selecciona hasta cinco respuestas)

■ Baby Boomers (1946, 1964) ■ Generación X (1965, 1979) ■ Generación Y (Millennials) (1980, 1995) ■ Generación Z (Centennials) (1996, 2006)



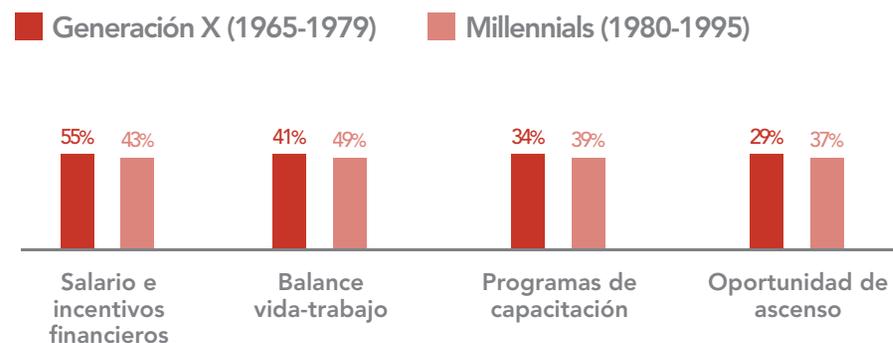


De 18 alternativas para seleccionar libremente, **el salario y otros incentivos financieros (49%) sigue liderando como la opción más elegida entre los colaboradores.** El balance entre vida y trabajo, con un 46%, se ostenta en el segundo lugar y le siguen, en orden, los programas de capacitación y desarrollo (37%), oportunidades de ascenso (34%), oportunidades globales e internacionales (28%) y planes de trabajo flexible (23%).

Estas evidencias se presentan como un buen resumen de los resultados anteriormente vistos en nuestro estudio TELM 2019: aunque el incentivo económico es lo más relevante, tanto el crecimiento profesional (capacitaciones y desarrollo, posibilidades de ascenso) como la flexibilidad siguen siendo de principal interés entre los colaboradores. Además, se percibe cierta tendencia en lo global e internacional como valor agregado.

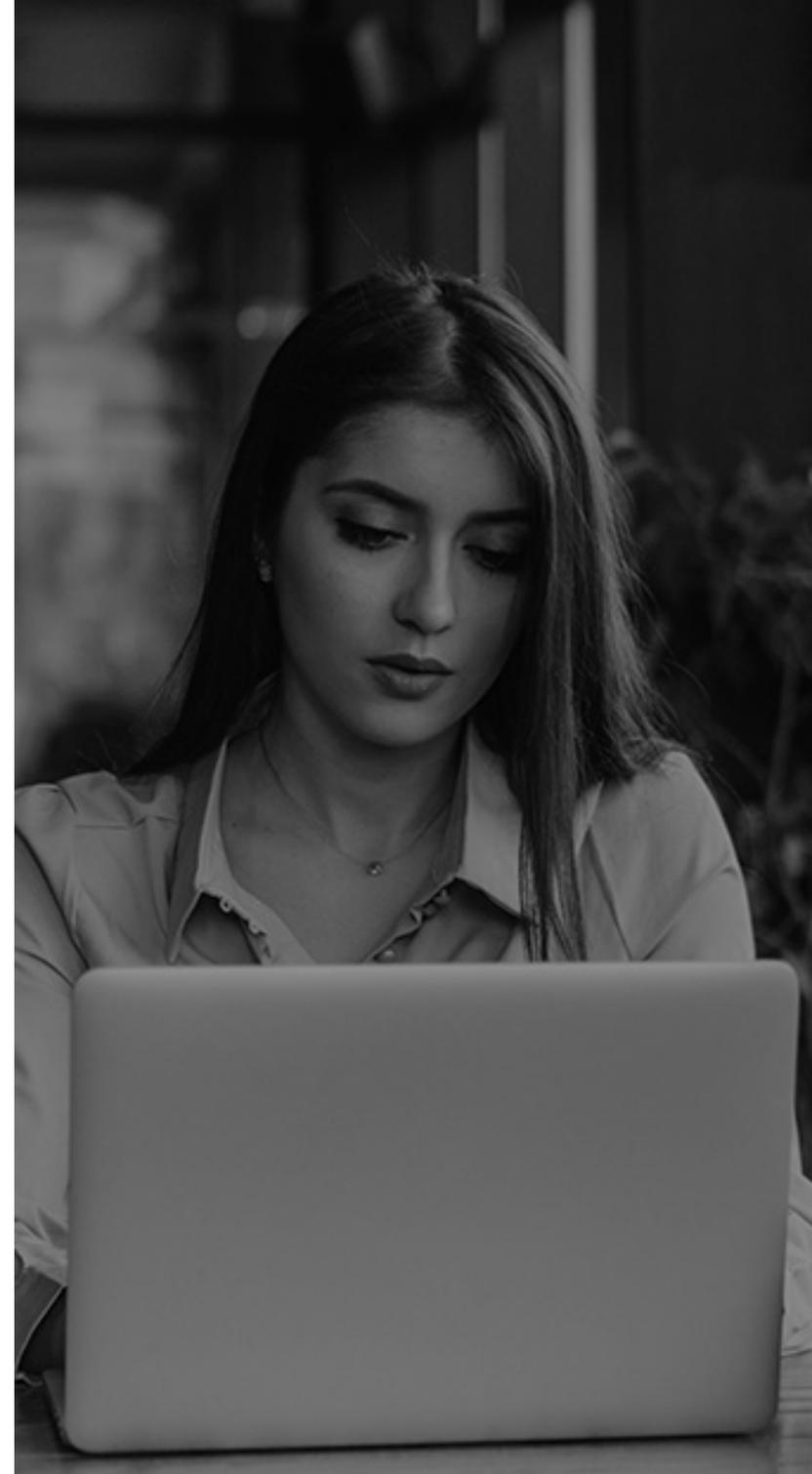
Considerando nuevamente a las dos grandes generaciones que en su mayoría conforman a la PAE, **la diferencia más importante se percibe precisamente en el salario y otros incentivos financieros:** un 55% de los Millennials escogió este aspecto, en comparación a un 42% de la Generación X. Otras variaciones relevantes se contemplan en el balance vida-trabajo, en programas de capacitación y en oportunidad de ascenso:

¿Cuál de las siguientes opciones hace que una organización sea atractiva o influya tu decisión de aceptar un trabajo/puesto sobre otro? (selecciona hasta cinco respuestas)



Si bien todos estos aspectos tienen sentido para los profesionales a la hora de escoger un trabajo por sobre otro, es posible revelar otros factores importantes que las empresas deben tomar en cuenta para ser capaces de retener a su talento en el tiempo. Estas son las causas determinantes para que los colaboradores decidan abandonar su empresa actual, cambiar de empleo o de carrera profesional:

¿Qué factores serían determinantes para que abandones a tu actual empresa, cambies de empleo o carrera profesional? (Selecciona hasta 5 respuestas)





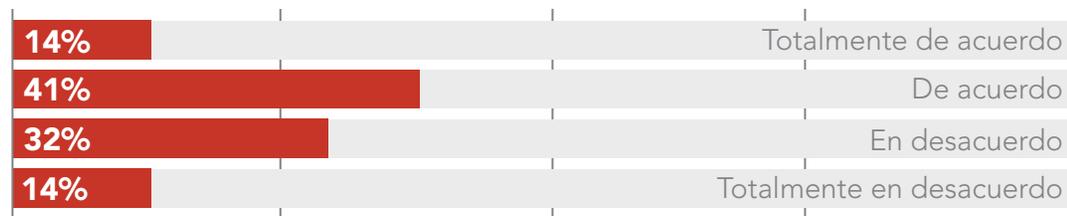
Obviando las dos alternativas más escogidas por los encuestados (salario y oportunidad de ascenso), notamos que un **mal liderazgo (32%)** y **el estrés en el trabajo (31%)** toman la delantera, es decir, las empresas deben tener la capacidad de gestionar sus recursos humanos de forma positiva sin desatender una buena dirección por parte de los líderes ni la manera en que los colaboradores ejercen sus profesiones dentro del espacio de trabajo, sin sobrecarga ni malos tratos.

La comunicación y retroalimentación (22%) y el poco o nulo reconocimiento (22%) son también importantes, destacando nuevamente la necesidad de una buena dirección de los líderes, y el reconocimiento profesional presumiblemente como parte del crecimiento en los planes de carrera.

En cuanto a las alternativas menos escogidas destacan las oportunidades globales e internacionales como factor para cambiarse de empresa (13%), la cual se contrapone a la elección de los colaboradores en este mismo aspecto al considerar un trabajo por sobre otro durante las postulaciones (28%). Mayor incluso es la diferencia de quienes se sienten más atraídos a trabajar en empresas globales e internacionales por sobre empresas nacionales y regionales (31%), demostrando así importantes diferencias en las consideraciones de los profesionales al ser atraídos y retenidos, y al tener que escoger una empresa por sobre otra de forma estricta.

Con todo, más allá de los factores a los que dan importancia los profesionales para decidir permanecer en una empresa o no, igualmente importante es examinar qué piensan respecto a los esfuerzos especiales que se realizan en sus lugares de trabajo con el objetivo de retener a los colaboradores clave e innovadores.

La empresa para la que trabajas/trabajaste hace esfuerzos especiales para retener a los colaboradores clave e innovadores.



Totalmente de acuerdo se encuentra solo un 14%, mientras que las personas que están de acuerdo ascienden a un 41%. Por otro lado, 32% de los colaboradores se declaró en desacuerdo y, considerando el 14% que está totalmente en desacuerdo, da un total de 46% de profesionales que se muestra disconforme en este respecto.

Obsérvese, en cualquier caso, que esta es la apreciación de los profesionales **considerando solo a los colaboradores clave e innovadores**, es decir, dejando de lado al conjunto que no contempla estas dos características fundamentales en toda empresa que busque un ecosistema laboral idóneo.



1.3. El liderazgo como base de la retención

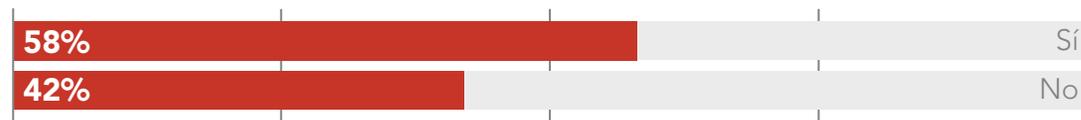




Para mantener el talento en una empresa es esencial atender a las inquietudes de cada uno de ellos y aspirar a conservar el mejor ambiente laboral. **Es ahí donde entra en juego la figura del líder** como creador de un ecosistema tanto estratégico como positivo, considerando cada uno de los aspectos que se han evidenciado como los más relevantes para los profesionales.

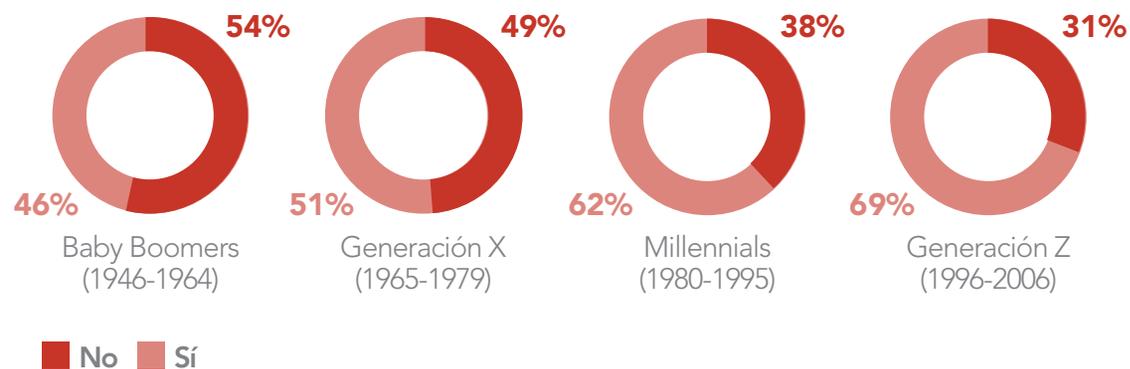
Es así como surge la siguiente pregunta: ¿los líderes son considerados como tal en los espacios de trabajo en que se desenvuelven?

¿Consideras que tu actual jefe o más reciente es un buen líder?



Nuestro estudio TELM 2019 nos muestra que un 58% de los colaboradores sostienen que su jefe actual o más reciente sí es un buen líder, mientras que un 42% no están de acuerdo con esta afirmación. Esta información cobra particular interés cuando es segmentada por generaciones:

¿Consideras que tu actual jefe o más reciente es un buen líder?



Destacan dos fenómenos. El primero, que las dos generaciones que llevan más tiempo en el mercado demuestran una proporción más equitativa entre ambas respuestas; y el segundo, que **mientras la generación es más joven, más positiva es la percepción que tienen los colaboradores hacia sus jefes en tanto líderes.**

El extremo más significativo se encuentra en la Generación Z, de los cuales un 69% sí creen que su jefe actual o más reciente es un buen líder (frente a un 31% que cree que no). De cualquier modo, se debe notar que se trata de una generación muy joven y habría que ver cómo evoluciona esta tendencia dentro de los siguientes años, cuando pasen a constituir una parte más importante de la población activa.

¿Consideras que tu actual jefe o más reciente es un buen líder?



Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2018

El año pasado la noción de que los colaboradores no consideraban a su jefe como a un líder fue similar, con un 41%. Más relevante se muestra el cambio perceptual entre aquellos que respondieron afirmativamente, con un 45% para el año pasado frente al 58% del período actual, diferencia que muestra un evidente aumento.

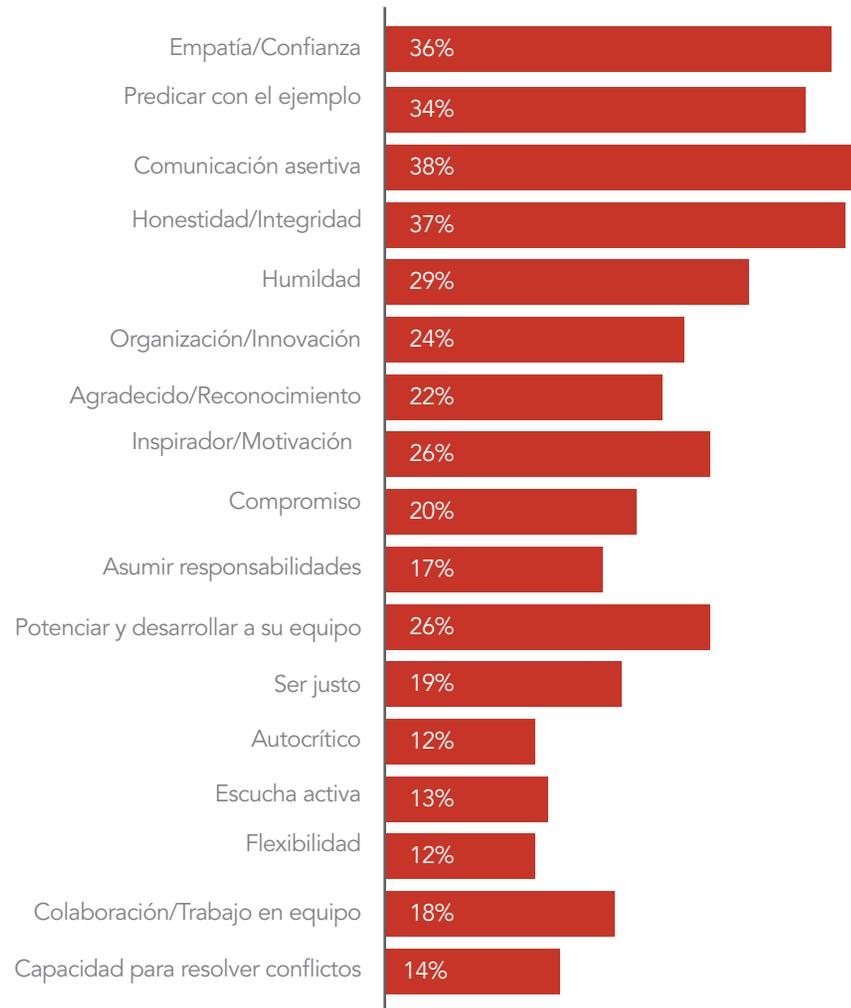
Sin embargo, se debe tomar en consideración a quienes respondieron "No lo sé" (14%), alternativa que inevitablemente plantea dudas acerca de cómo se perciben los líderes por parte de los colaboradores: **un líder debería serlo o no, sin puntos medios**, para ser capaz de captar a los mejores talentos.





Es así como llegamos a la idea de que, para ser percibido como tal, un líder debe contar con ciertas características en un espacio de trabajo:

¿Qué características debería tener un buen líder? (Selecciona las 5 más importantes)



Los colaboradores mexicanos dan la mayor importancia a la comunicación asertiva del líder como característica. En otras palabras, es esencial para los profesionales contar con **un jefe que sea capaz de comunicar un mensaje siempre desde el respeto**, de forma clara y fluida, y buscando soluciones colectivas a los problemas, refiriéndose a sí mismo siempre como parte del equipo de trabajo, desde una mentalidad colaborativa.

Del total de estas 17 características y considerando un máximo de cinco características por encuestado, le siguen en orden honestidad e integridad (37%), empatía y confianza (36%), predicar con el ejemplo (34%) y humildad (29%) como las más importantes, enmarcándose así la figura del líder como la de un jefe carismático, sensato, consecuente y modesto.

La flexibilidad fue escogida como una de las cinco características principales que debería tener un líder solo por un 12% de los encuestados, demostrando así que se le da una importancia diferente a la flexibilidad al ser considerada como parte de una empresa, más allá de la figura del líder, pues recuérdese que para un 46% de los colaboradores el trabajo flexible es uno de los aspectos más relevantes al considerar la compensación total de un empleo, más allá del salario y los beneficios de salud.



CONCLUSIONES

Nuestro estudio TELM 2019 nos ha permitido conocer el panorama laboral a fondo, revelando información clave para que directivos, departamentos de Recursos Humanos o los encargados de atracción de talento, entre otros, puedan desarrollar las estrategias adecuadas para captar y retener a los mejores talentos del mercado.

Al hacer un repaso sobre las principales ideas y temas abordados en el presente estudio, podemos rescatar los siguientes puntos:

Atracción y retención del talento

- Casi la mitad de los encuestados **permaneció entre 3 y 5 años en su último trabajo**, mientras que un 12% estuvo menos de seis meses. La cifra aumenta a un considerable 38% si consideramos a quienes permanecieron menos de un año.
- El período de entre 3 y 5 años es en el que un mayor porcentaje de colaboradores (34%) se vislumbra trabajando dentro de una empresa como parte de su plan de carrera, mientras que un 16% cree que son necesarios 10 años. Destaca la tendencia a la baja en cada generación respecto a los que creen que son necesarios 10 años: desde un 26% los Baby Boomers a un 10% los Centennials.
- Las empresas que más llaman la atención de los colaboradores mexicanos **son las que cuentan con presencia internacional**, preferidas por un 31%. Quienes se inclinan por compañías nacionales se encuentran relativamente cerca, con un 25%.
- Un 42% de los colaboradores está de acuerdo en que la última empresa en la que trabajaron (o actual) ofrece compensaciones totales competitivas, más allá del sueldo base y beneficios médicos. Esta cifra aumenta a un 64% si sumamos a quienes están muy de acuerdo con dicha aseveración. Un 10% está en total desacuerdo y piensa que no cuenta con otro tipo de compensaciones, como flexibilidad laboral o balance entre la vida y el trabajo.
- Lo más importante para los colaboradores mexicanos más allá del salario y la salud **es el trabajo flexible**, es decir, privilegian por sobre lo demás la posibilidad de trabajar a distancia y los horarios menos rígidos. Vacaciones y tiempo libre es el segundo aspecto más importante.





- El salario y otros incentivos financieros sigue siendo el punto más importante para los empleados mexicanos a la hora de elegir un trabajo por sobre otro, con un 49%. Los siguientes aspectos que influyen en que una organización sea atractiva son, en orden, los siguientes: balance vida-trabajo, programas de capacitación y desarrollo, oportunidades de ascenso, oportunidades globales e internacionales y planes de trabajo flexible.
- Para un 43% de los Millennials el salario e incentivos financieros es lo más importante; para un 55% de la Generación X este es el punto más relevante.
- **Los principales motivos de abandono** de una empresa por parte de los empleados mexicanos son el salario (43%) y la oportunidad de ascenso (37%). En la misma línea, la respuesta es similar frente a un mal liderazgo (32%) y estrés en el trabajo (31%).
- Un 58% de los colaboradores cree que su último o actual jefe es un buen líder, en comparación a un 42% que piensa lo contrario. En el extremo positivo tenemos a los Centennials, de los cuales un 69% cree que su jefe es un buen líder, mientras que en el extremo negativo se concentran los Baby Boomers, con un 54% que cree que su jefe no es un buen líder.
- De acuerdo con los encuestados, **la comunicación asertiva es la principal característica que distingue a un líder**. Los siguientes aspectos más importantes son honestidad e integridad, empatía y confianza, predicar con el ejemplo y humildad.

ACERCA DE LA ENCUESTA TENDENCIAS DEL ENTORNO LABORAL EN MÉXICO (TELM) 2019

La encuesta Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) de Kelly Services, es una encuesta anual que revela las opiniones acerca del talento y el mercado laboral.

ACERCA DE KELLY SERVICES

Kelly Services fue fundada por William Russell Kelly el 7 de octubre de 1946, operando como la oficina de servicio Russell Kelly. Siendo reconocido como pionero en la industria moderna de personal temporal. La empresa fue renombrada Kelly Girl en 1957, y se convirtió en Kelly Services® en 1966 para reflejar los crecientes servicios de la empresa.

En 1968, Kelly Services abrió su primera oficina internacional en Toronto, Ontario, Canadá. La primera oficina europea de la compañía abrió en 1972 en París, Francia. Kelly Services ha proporcionado soluciones laborales a los clientes en una variedad de industrias en toda su historia. Nuestra gama de soluciones de fuerza laboral y la cobertura geográfica ha crecido constantemente durante 70 años para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Hoy en día, Kelly Services es una empresa global líder en brindar soluciones integrales en recursos humanos que ofrece una amplia gama de oportunidades de empleo profesional y técnico a las personas de cualquier industria y disciplina. Del laboratorio al departamento de Ingeniería del Centro de Datos hasta el Centro Médico, Kelly ayuda hasta a los trabajadores más calificados a encontrar un trabajo que satisfaga y supere sus expectativas en empresas líderes de todo el mundo.

Liderando el camino y destacando entre la multitud, Kelly Services se ha mantenido como la marca con el nombre más confiable en selección de personal y lo ha logrado a través del tiempo gracias a una merecida reputación de excelencia en el servicio y soluciones innovadoras, ayudando a las empresas a alcanzar sus objetivos en el cambiante mundo del trabajo.

