



# Tendencias del Entorno Laboral en México

(TELM) 2019

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. Mercado laboral en México</b>	<b>5</b>
<b>1.1. ¿Cuál es el estado del mercado laboral mexicano?</b>	<b>6</b>
Analizamos la situación local haciendo un comparativo con el escenario internacional para dar cuenta de los principales puntos que afectan a colaboradores y empresas.	
<b>1.2. Millennials y Generación Z: el eje del capital humano</b>	<b>9</b>
Analizamos quiénes integran la fuerza laboral en el mercado actual, tanto local como global, y cómo enfrentan el mundo laboral.	
<b>2. Reclutamiento y contratación: experiencias y consideraciones de valor</b>	<b>14</b>
<b>2.1. El proceso de selección</b>	<b>15</b>
La etapa en que una empresa evalúa a los postulantes a un cargo es determinante para la captación de los mejores talentos. En ese sentido, ¿cómo lo están haciendo las compañías en la actualidad? ¿Cuál es la percepción de los colaboradores?	
<b>2.2. Outsourcing: la tercerización como oportunidad laboral</b>	<b>19</b>
La tercerización es una práctica que cada día gana más terreno en el ambiente laboral, pero ¿cuál es la visión de los colaboradores respecto a este modelo de contratación?	
<b>3. Felicidad y lealtad en el trabajo</b>	<b>23</b>
<b>3.1. ¿Qué aspectos son determinantes para la felicidad laboral?</b>	<b>24</b>
Un colaborador feliz es más productivo y eficiente. Por ello, identificar las causas que propician la satisfacción laboral constituye información de gran valor para las empresas.	
<b>3.2. Lealtad: cuando el compromiso es real</b>	<b>31</b>
La lealtad laboral permite a las empresas proyectar esfuerzos con base en equipos sólidos, algo que solo es posible cuando el grado de satisfacción de los colaboradores es alto.	

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>4. Desarrollo y crecimiento profesional</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Oportunidades de crecimiento: ¿cómo lo están haciendo las empresas?</b>	<b>36</b>
En un mercado tan competitivo como el actual, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional permite a las organizaciones atraer a los mejores talentos.	
<b>4.2. Competencias laborales</b>	<b>43</b>
Una visión a la valoración propia de los colaboradores respecto a sus capacidades para conseguir el puesto que desean.	
<b>5. Balance vida/trabajo</b>	<b>48</b>
<b>5.1. El valor del tiempo</b>	<b>49</b>
Más allá de las compensaciones económicas, las empresas deben considerar el tiempo para la familia, descanso o actividades personales. ¿Qué tan importante son estos aspectos para los colaboradores?	
<b>5.2. La flexibilidad laboral como factor diferenciador</b>	<b>53</b>
En un mundo tan acelerado y exigente como el actual, la flexibilidad laboral se alza como un factor sumamente atractivo para el capital humano.	
<b>5.3. Gig economy, ¿la nueva normalidad en el futuro del trabajo?</b>	<b>58</b>
En la actualidad, la modalidad freelancer cada vez gana más terreno, y México no es la excepción. Analizamos la situación local y mundial al respecto.	

# TABLA DE CONTENIDOS

## **6. Atracción y retención del talento 64**

### **6.1. La decisión es del trabajador 65**

¿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.

### **6.2. ¿Qué hace tu empresa por ti? 69**

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.

### **6.3. El liderazgo como base de la retención 77**

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 82**



1

# Mercado laboral en México

## 1.1. ¿Cuál es el estado del mercado laboral mexicano?

Atravesamos una época de profundos cambios para la economía global, los cuales se reflejan principalmente en el mercado laboral. **Desde la crisis mundial de 2008<sup>1</sup>**, aquella recesión que hizo temblar a las potencias y transnacionales, el sistema económico experimentó modificaciones cuyo impacto remeció hasta la base del sistema económico, es decir, los colaboradores.

Hoy, a una década de dicha crisis, el escenario macroeconómico ha vuelto a su estabilidad, pero los avances tecnológicos, la digitalización y su aplicación en el quehacer industrial han tenido un impacto considerable en el mercado laboral, **modificando necesidades y dando paso a nuevos perfiles**. Por ello, vale la pena dar un vistazo al panorama laboral desde dos perspectivas:





## En México

Al analizar el mercado laboral local, lo primero es ver cómo está la economía del país. En ese sentido, a inicios del año pasado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) auguraba un crecimiento del orden del 2%<sup>2</sup>, después del 2.4% observado en 2017. Si bien no se alcanzó exactamente esta cifra, el crecimiento real logrado fue de un 1,9%, de acuerdo con el informe de estimación oportuna del INEGI<sup>3</sup>.

Pese a lo anterior, y tal como lo reveló un estudio de OCCMundial<sup>4</sup>, 40% de los colaboradores mexicanos considera que **hay menos oportunidades laborales que hace 5 años**. Siendo así, vale la pena analizar cifras concretas para tener una percepción aterrizada del panorama laboral nacional:

- Mientras en junio de 2018 la tasa de desempleo en torno a la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 3.4%<sup>5</sup>, para octubre se observa una ligera disminución en el indicador, quedando en 3.2%<sup>6</sup> y evidenciando una leve reducción respecto al mismo mes.
- De toda la PEA, **los jóvenes son quienes representan la cifra más alta de desocupación**. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), realizada por el INEGI, durante el primer trimestre de 2018 la población de entre 15 y 29 años registró una tasa de desocupación de 5.8%<sup>7</sup>, **casi el doble del nivel nacional**.
- Tal cifra de desocupación se traduce en 1.7 millones de personas, de los cuales 60.8% son hombres y 39.2% son mujeres.

Pese a lo anterior, y según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), durante el primer cuatrimestre de 2018 se crearon 455,651 nuevos empleos formales en México<sup>8</sup>, 12.7% más que el mismo período del año pasado. En la misma línea, centros urbanos como Ciudad de México y Jalisco se alzan como las principales urbes en lo que a generación de nuevos puestos de trabajo se refiere<sup>9</sup>, aun cuando una tercera parte de las vacantes en la capital corresponderían a contrataciones temporales producto de las elecciones presidenciales.

## En el mundo

En su informe semestral, la OCDE ha revelado que el PIB global se sitúa en un 3.7% para 2018<sup>10</sup>. Sin embargo, y pese a que **las tasas de desempleo del organismo son las más bajas desde 1980**, la economía mundial ya llegó a su punto más alto y, en los meses venideros, comenzaremos a vivir una desaceleración. Esto, por factores como el alza en los precios del petróleo, condiciones financieras más estrictas y tensiones comerciales entre potencias, lo que indudablemente impactaría en la situación del mercado laboral.

A comienzos del año pasado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) auguraba un descenso en la tasa de desempleo global, llegando a 5.5% a finales de 2018<sup>11</sup>, una décima menos en comparación con 2017, cuando había 192 millones de desempleados en el mundo. **Para 2019, la entidad prevé que el número de personas sin trabajo se incremente en 1.3 millones.**

Además de lo anterior, también vale la pena atender a los empleos vulnerables: según el estudio Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2018, desarrollado por la OIT, mientras el año pasado **1.400 millones de colaboradores se desempeñaron en tal condición, para 2019 esta cifra se incrementaría en 35 millones de personas**<sup>12</sup>.

Las cifras anteriormente expuestas dan cuenta de un mercado laboral cada vez más saturado, aunque sectores como Servicios liderarán el crecimiento de plazas de trabajo. Por otro lado, **la mujer se mantiene muy por debajo del hombre en lo que a participación laboral se refiere**<sup>13</sup>, evidencia de una situación que, pese a los esfuerzos por equilibrar el panorama, aún no es equitativa.

**Finalmente, vale la pena referirnos al factor envejecimiento: según el estudio realizado por la OIT**<sup>14</sup>, la velocidad de crecimiento de la fuerza laboral mundial no es suficiente para equiparar el de la población de jubilados. Esto permite generar dudas razonables sobre la estabilidad de los sistemas de pensiones y de las economías locales que, al verse carentes de mano de obra nacional, podrían verse beneficiadas por fenómenos como la inmigración.



## 1.2. Millennials y Generación Z: el eje del capital humano

Como hemos mencionado anteriormente, la fuerza laboral actual no está creciendo al ritmo suficiente como para compensar la cantidad de colaboradores que cesan sus actividades y se incorporan al segmento de los jubilados. En ese sentido, ¿quiénes conforman la fuerza productiva actual?

“

**En 2020, el 50% de la fuerza laboral estará conformada por millennials.**

”



## Millennials: el motor de la fuerza laboral

Aquellas personas nacidas entre 1981 y 1993 se agrupan bajo la etiqueta de “Millennials”, aludiendo a la generación del milenio, una cuyo crecimiento se caracteriza por la expansión del Internet y las tecnologías relacionadas a este. Sin embargo, más allá de categorizaciones, este grupo es uno de los más importantes para el mercado laboral ¿por qué?

A nivel global, se estima que **esta generación constituirá el 50% de la fuerza laboral dentro de los próximos 2 años y, para 2025, esa cifra subirá al 75%**<sup>15</sup>. En México, los números son bastante similares<sup>16</sup>, dando cuenta de un escenario que se repite en diversos países: los Millennials se alzan como la generación con mayor participación en el mercado laboral. En ese sentido, bien vale la pena conocer en detalle las características, motivaciones e intereses de este grupo:

- La proyección laboral es limitada: según un estudio realizado por Deloitte<sup>17</sup>, 43% de los Millennials pretenden dejar sus actuales empleos dentro de dos años, **y solo el 28% espera permanecer 5 años.**
- Un estudio de Gartner<sup>18</sup> sobre los colaboradores digitales Millennials determinó que 53% de los encuestados **pasaría la menor cantidad de tiempo posible en la oficina**, evidencia de la evolución de la forma en que la gente quiere trabajar.
- El “Resumen de 2018 Mejores Lugares para Trabajar para Millennials”<sup>19</sup> determinó que, cuando estos profesionales creen que en su actual empleo hay una cultura de alta confianza, **es 22 veces más probable que quieran trabajar durante mucho tiempo en ese lugar.**
- Un estudio de Udemy<sup>20</sup> reflejó que 59% de los encuestados **han trabajado en sus actuales empleos durante tres años.**
- De acuerdo con el estudio anteriormente citado, 69% de los hombres y 52% de las mujeres consideran que reciben un pago justo por su trabajo.

Ahora bien, ¿cómo son los millennials? Hablamos de una generación con características únicas<sup>21</sup>, entre las cuales vale la pena destacar las siguientes:

- **Multitasking**, es decir, tienen la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo.
- **Dominan las herramientas tecnológicas**, puesto que crecieron en una era en la que la tecnología tuvo un amplio desarrollo.
- **Están mejor preparados**, además de ser conscientes de la necesidad de estar permanentemente actualizando sus conocimientos.
- **Son inquietos**, ya que no se proyectan a largo plazo en una empresa y siempre están buscando nuevos desafíos.

Entendiendo la importancia de los Millennials para el escenario laboral, es fundamental que los departamentos de Recursos Humanos y de atracción del talento conozcan las motivaciones de esta generación en lo que a trabajo se refiere, pues solo así podrán atraer y retener a los mejores talentos. En ese sentido, la encuesta de Deloitte arroja importantes datos a nivel local respecto a qué evalúan los millennials a la hora de elegir un empleador<sup>22</sup>:





## Generación Z: nuevos aires para el mercado

Aunque los Millennials constituyen gran parte de la fuerza laboral, poco a poco comienza a incorporarse al mercado el grupo que les sucederá: **la Generación Z**, un concepto que abarca a aquellas personas nacidas entre 1994 y 2010.

Hablamos del más reciente grupo generacional, uno que **representa el 25,9% de la población mundial**<sup>23</sup> y que ha crecido en el auge del desarrollo tecno-lógico. Siendo así, tiene características únicas que vale la pena conocer:

- Son preocupados por el medio ambiente.
- Por naturaleza, son emprendedores.
- Internet es el eje de la actividad cotidiana. Los dispositivos móviles y las apps son elementos habituales en sus vidas, y pueden manejar hasta 5 artefactos al unísono, por ejemplo, la TV, laptop, smartphone, consola, tablet, etc.
- Para fines comunicacionales, se valen más de las imágenes que de los textos.
- Al ser muy abiertos de mente, su norma es la diversidad sexual, las sociedades multirraciales y la tolerancia en general, por lo que privilegian entornos laborales con estas características.
- Prefieren la privacidad.

A nivel laboral, los departamentos de Recursos Humanos y encargados de reclutamiento de personal deben considerar las siguientes características<sup>24</sup> que definen a la Generación Z:

- Comienzan su vida laboral desde muy temprana edad, debido a que son muy activos y a factores externos como la presión de los padres y el sentido de competencia.
- Privilegian la flexibilidad laboral, especialmente el trabajo remoto.
- Valoran la tutoría y el feedback de sus superiores o compañeros.
- Prefieren los trabajos con un alto grado de autonomía
- Técnicamente son más hábiles que los Millennials.
- Puesto que han crecido en un entorno digital, no son tan hábiles socialmente hablando, por lo que el trabajo colaborativo no es tan importante para ellos como sí lo es para los Millennials.
- Conocen el valor del dinero desde muy pequeños, por lo que buscan la estabilidad económica.
- Nacieron bajo el lema "hazlo por ti mismo"<sup>25</sup>: aprenden de tutoriales y todo cuanto puedan encontrar en Internet, por lo que son profesionales bastante enfocados.
- Respecto a la llegada de la Industria 4.0, la encuesta de Deloitte arrojó que 3 de cada 10 jóvenes Z laboralmente activos se encuentran totalmente preparados.

Pese a que su participación en el mercado laboral aún no se siente con fuerza, es inminente que la Generación Z tomará el lugar que actualmente ocupan los Millennials, por lo que conocer a quienes la conforman permitirá a las empresas brindar las condiciones ideales para atraer a los mejores talentos de este segmento.



“

**La Generación Z está redefiniendo** los modelos organizacionales tradicionales<sup>38</sup>.

”



2

## Reclutamiento y contratación: experiencias y consideraciones de valor

---

## 2.1. El proceso de selección

A la hora de buscar nuevas oportunidades laborales, el proceso de selección constituye el primer gran filtro de las empresas. Es en esta etapa en la que los profesionales deben sacar a relucir todas sus fortalezas, ya que muchas veces hay solo una vacante para decenas de postulantes.



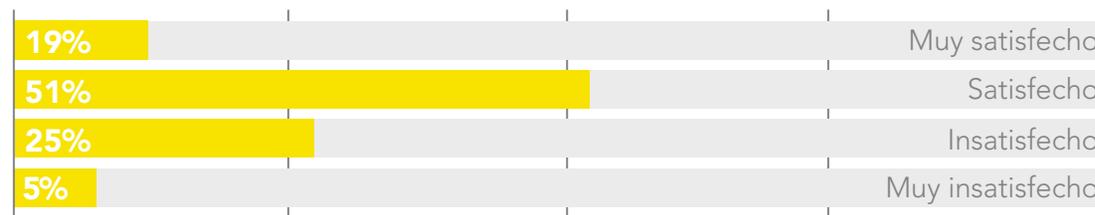


¿Te has postulado a una vacante en el último año?



Atendiendo a lo anterior, nuestro estudio Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2019 permite conocer la percepción de los colaboradores locales sobre el proceso de selección:

Pensando en tu más reciente postulación, ¿Cuál es tu nivel general de satisfacción con el proceso de selección?



Del gráfico superior podemos inferir que las empresas mexicanas están realizando de buena forma sus procesos de selección, **pues más del 50% de los encuestados aseguraron estar satisfechos** y poco menos del 30% manifestaron sentirse insatisfechos en algún grado.

Ahora bien, ¿a qué se debe esta buena percepción por parte de los colaboradores mexicanos sobre los procesos de selección de las empresas locales?

¿Qué factores contribuyeron a tu satisfacción con el proceso de selección?

Fácilidad al postularme/  
enviar CV de forma electrónica  
mediante varios dispositivos  
electrónicos



Puntualidad en la  
cita acordada



Comunicación clara y regular/  
seguimiento con respecto al  
estado de la postulación



En una era en la que lo digital está por sobre lo análogo, y considerando el predominio en el mercado laboral de una generación que vive conectada a la Web (Millennials), **orientar los procesos de selección hacia el entorno digital** permite a las compañías no solo optimizar tiempo y esfuerzos, sino también atraer a profesionales cuyo conocimiento de herramientas digitales puede agilizar los procesos de adaptación al nuevo ambiente laboral.

En la misma línea, otro de los factores que contribuyeron a una evaluación positiva del proceso de selección tiene que ver con la comunicación con los postulantes respecto de los resultados. Años atrás, era común que las empresas solo contactaran a él o los profesionales que fueron seleccionados para determinado cargo. Sin embargo, **la fuerza laboral actual valora la transparencia y permanencia en la comunicación**, tanto para saber si siguen avanzando en el proceso de selección o si han sido descartados, algo que permite a las compañías mejorar su imagen en el mercado laboral y constituirse como opciones atractivas para los profesionales que buscan nuevas oportunidades.

Ahora bien, ¿qué hay de ese 30% que manifestó no estar satisfecho con los procesos de selección?

### ¿Qué factores contribuyeron a tu insatisfacción con el proceso de selección?

No fue fácil postularme/  
enviar CV de forma electrónica  
mediante varios dispositivos  
electrónicos



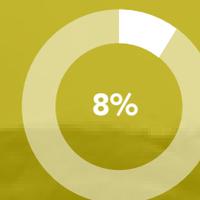
Impuntualidad en la  
cita acordada



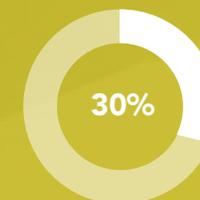
Falta de comunicación clara  
y regular/seguimiento con  
respecto al estado de la  
postulación



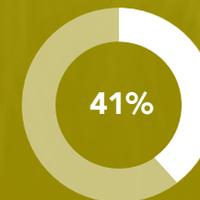
### ¿Cuál crees que sea el tiempo aceptable para que una compañía se ponga en contacto contigo después de postularte a una vacante?



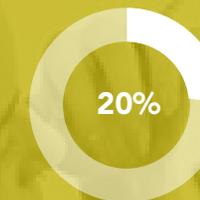
El mismo día



Al siguiente día

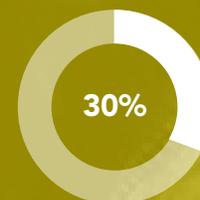


De 2 a 3 días

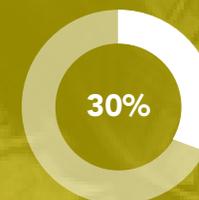


Máximo una semana

### ¿Cuál es el tiempo promedio en el que finalizó el proceso de selección a una vacante desde que te postulaste hasta que te contrataron?



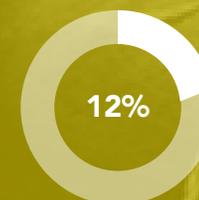
1 semana



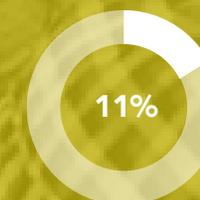
15 días



20 días



Un mes



Más de un mes



Como podemos apreciar en los resultados de nuestro estudio, **la mayor causa de insatisfacción con el proceso de selección fue la dificultad de enviar CV a través de algún medio digital.** Al respecto, vale la pena precisar que Millennials y Generación Z fueron los grupos menos satisfechos con este punto, algo que puede deberse a aspectos como falencias en la usabilidad de los sitios de las empresas, tiempo de carga excesivo o la ausencia de un diseño mobile o responsivo, impidiendo realizar la carga del CV en dispositivos como tablets o teléfonos inteligentes.

Es importante que las empresas consideren las características del grupo humano al que apuntan con sus procesos de selección, especialmente considerando que la mayor parte de la fuerza laboral corresponde a Millennials, sin olvidarnos de la Generación Z y su penetración en el mercado.

Dos grupos generacionales que crecieron (en mayor o menor medida) en un entorno digital consolidado, por lo que **están acostumbrados a la inmediatez, a simplificar las tareas y a disponer de instancias digitales** que faciliten los quehaceres cotidianos, como el hecho de enviar un CV para postularse a determinado puesto, algo que años atrás solía realizarse de forma presencial.

## 2.2. Outsourcing: la tercerización como oportunidad laboral

Años atrás, conceptos como “outsourcing” o “tercerización” no eran habituales en el escenario laboral local. Sin embargo, el panorama cambió radicalmente: el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reveló que, desde 2004 a 2014, la subcontratación tuvo un incremento de 48%<sup>26</sup>, mientras que solo en 2017, el 20% de las contrataciones en el país fueron por tercerización.





“ El modelo outsourcing puede incrementar la productividad de las empresas hasta en un 30%, y reducir costos fijos en un 20%<sup>39</sup>. ”

Atendiendo a las cifras anteriormente expuestas, nuestro estudio TELM 2019 arroja importantes datos para articular el panorama actual:

#### Durante tu trayectoria laboral ¿Has sido contratado por una empresa outsourcing?



Resulta interesante notar que **más de la mitad de los encuestados asegura haber sido contratados por una empresa outsourcing**, porcentaje que da cuenta de la evolución de esta modalidad de trabajo que cada vez toma mayor fuerza en México. En la misma línea, al desglosar las respuestas es posible apreciar que **los Millennials son los que más han sido contratados bajo esta modalidad** (58%), seguidos por la Generación X (53%), dejando atrás a la Generación Z (48%) y Baby Boomers (42%).

Como podemos apreciar, los extremos generacionales son los que menos han sido contratados bajo el modelo de tercerización: entendiendo que se trata de una tendencia que llegó al país hace aproximadamente 40 años<sup>27</sup>, pero que su desarrollo se ha dado con fuerza durante las últimas dos décadas, es entendible que los llamados Baby Boomers sean la generación que menos ha sido contratada bajo esta modalidad, y que los Millennials representen el extremo opuesto.

Al respecto, y de acuerdo con datos otorgados por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 4 Estados concentran el mayor número de colaboradores tercerizados en el país<sup>28</sup>:

**Ciudad de México:** 798,205 subcontratados.

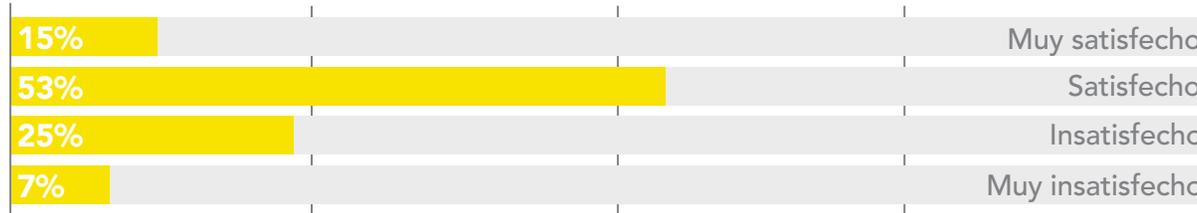
**Estado de México:** 344,404 subcontratados.

**Nuevo León:** 288,687 subcontratados.

**Jalisco:** 253,143 subcontratados.

Hablamos de una modalidad que **brinda importantes beneficios para las empresas**, como reducir gastos, incrementar la productividad e incorporar profesionales especializados a los procesos cotidianos por períodos concretos, entre muchos otros. En ese sentido, vale la pena conocer la opinión de los propios colaboradores respecto de la contratación bajo esta modalidad:

**¿Cómo calificarías tu nivel de satisfacción (experiencia general) al ser contratado por una empresa outsourcing?**



Los datos demuestran que un 68% de los encuestados manifestaron estar satisfechos con la experiencia al ser contratados por una empresa outsourcing, mientras solo un 32% dijeron lo contrario. Estas cifras permiten inferir que, seguramente, las empresas tercerizadoras o de outsourcing que contrataron a estos empleados satisfechos cumplen con toda las disposiciones legales en lo que a capital humano respecta. Lo anterior, entendiendo que los trabajadores son el motor de este modelo de compañías que prestan servicios especializados a entidades que carecen de ello y que, por implicar un costo elevado o por tratarse de tareas específicas, no vale la pena incorporar personal capacitado a la nómina.

**Ahora bien, ¿cuáles son las razones de la valoración positiva que los encuestados que han sido contratados por empresas outsourcing realizan de ellas?**

**¿Por qué consideras que tu experiencia fue positiva?**





Como podemos apreciar, la principal causa de la evaluación positiva de las empresas outsourcing se relaciona con el **cumplimiento de las disposiciones legales y remuneraciones pagadas de acuerdo con lo pactado** (60%), además de mantener una comunicación transparente en todo momento (53%). Pese a lo anterior, no podemos dejar de considerar a ese 32% que manifestó lo contrario. En ese sentido, ¿cuáles son los motivos de esta percepción negativa?

### ¿Por qué consideras que tu experiencia fue negativa?



Pese a que la percepción general de los colaboradores con empresas de outsourcing es positiva, hay algunas que pueden considerarse la “excepción a la regla” por motivos como falta de preocupación por los profesionales, falta de prestaciones básicas o infracciones a las disposiciones legales.

En ese sentido, y entendiendo que en la actualidad muchas empresas recurren a servicios de tercerización para dedicarse de lleno a su core business, es de suma importancia verificar cada detalle, desde lo legal hasta la parte humana. Además, no debemos olvidar que **se ha propuesto una modificación al artículo 15C de la Ley Federal del Trabajo**<sup>29</sup>, la cual obligaría a las empresas contratantes a verificar que las compañías outsourcing cumplan con todas las normas y cuenten con las certificaciones que permitan operar conforme a lo establecido por la ley.

El mercado de la **subcontratación** mueve cerca de **10,000 millones de dólares al año** solo en Latinoamérica<sup>30</sup>. Brasil aporta **más de la mitad** de esa cifra.



3

## Felicidad y lealtad en el trabajo

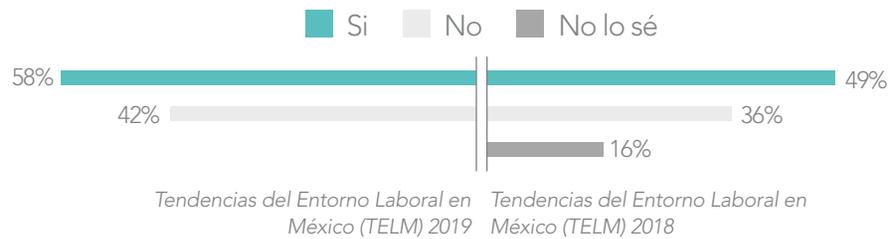
---

### 3.1. ¿Qué aspectos son determinantes para la felicidad laboral?



Cuando los colaboradores son felices en sus empleos se nota, y no solo en la actitud o en la sonrisa que podrían esbozar a diario: **se estima que la felicidad laboral podría incrementar la productividad de un profesional hasta en un 30%**<sup>31</sup>. Y tú, ¿sabes si tu capital humano se siente feliz actualmente? Nuestro estudio TELM 2019 ofrece interesantes datos al respecto:

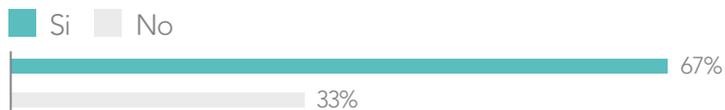
### ¿Te sientes feliz en tu actual empleo?



Como podemos apreciar al comparar los resultados del estudio TELM 2019 con los del año anterior, en ambos casos **la mayoría de los profesionales encuestados afirma sentirse feliz** en sus actuales empleos, dando cuenta de una tendencia que se ha mantenido durante el último tiempo: las empresas se están preocupando de ofrecer las condiciones adecuadas para que sus colaboradores se sientan contentos en sus trabajos, fomentando así la productividad y elevando la calidad de los resultados obtenidos.

Sin embargo, y pese a que puedan sentirse felices en sus actuales puestos, ¿los colaboradores locales están en permanente búsqueda de mejores oportunidades?

### ¿Buscas activamente mejores oportunidades de trabajo o evalúas el mercado de trabajo externo incluso cuando estás feliz en un trabajo?



“Las compañías más exitosas suelen tener los colaboradores más comprometidos, lo que deriva en mayor productividad y lealtad. Para ello, el comienzo es la felicidad laboral<sup>40</sup>.”

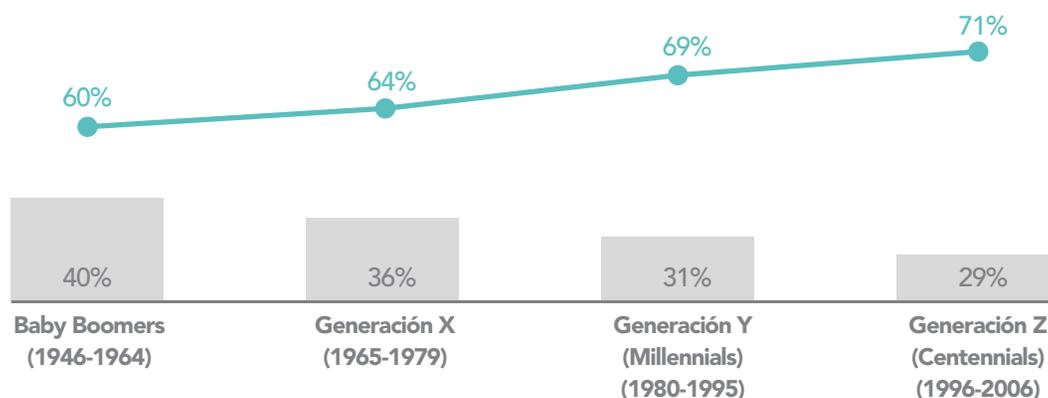




Es interesante que 67% de los encuestados afirme que está en permanente búsqueda de mejores oportunidades laborales aun sintiéndose felices en sus actuales empleos, ¿a qué se debe esta situación? Al desglosar las respuestas, los resultados son los siguientes:

### Desglose Generacional

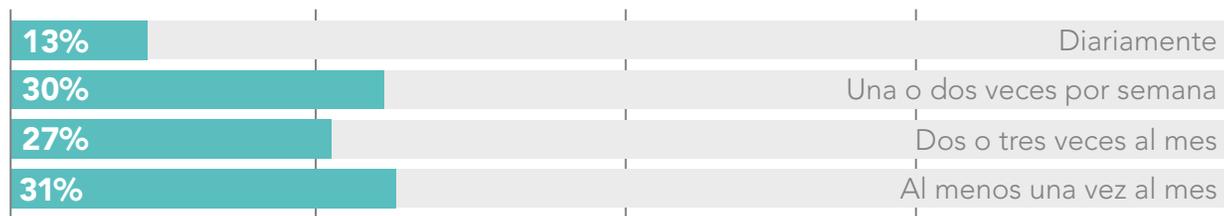
■ Si ■ No



Aunque se aprecia el carácter transversal de esta tendencia, podemos notar que los Centennials tienen la menor tasa de respuestas negativas y la mayor en lo que a respuestas positivas respecta, lo que los convierte en **el segmento que más está en permanente búsqueda de oportunidades** aun cuando estén felices en sus actuales empleos, seguidos muy de cerca por los Millennials. Esto puede explicarse por el hecho de ambas generaciones no buscan permanecer durante años en un mismo empleo<sup>32</sup>, sino nutrirse de conocimientos constantemente y buscar siempre nuevos horizontes laborales que les permitan crecer profesionalmente.

Ahora bien, ¿qué hay de la frecuencia con que los profesionales locales buscan mejores oportunidades laborales?

### ¿Con qué frecuencia buscas una mejor oportunidad de trabajo o evalúas el mercado laboral externo?



Como vemos, la mayor parte de los encuestados dijo buscar nuevas oportunidades laborales al menos una vez al mes (31%), **de los cuales la mayoría fueron Millennials**; mientras que un 30% afirma hacerlo una o dos veces por semana, porcentaje en el que predomina la Generación X. Del 27% que asegura hacerlo dos o tres veces al mes, la mayor parte corresponde a Centennials y, de ese 13% que asevera buscar nuevas oportunidades a diario, la mayor parte son Baby Boomers.

En líneas generales, podemos apreciar que la búsqueda de mejores oportunidades laborales, tanto en el mercado local como en el extranjero, es una tendencia constante y transversal. Esto podría explicarse por dos motivos:

- Según el informe de la OCDE **“Perspectivas económicas mundiales y de México 2018”<sup>2</sup>**, aproximadamente **57% de los trabajadores del país se encuentran en una situación de informalidad**, pese a que la creación de empleos **viene en ascenso desde 2013<sup>8</sup>**, aunque con una leve baja en 2016.
- Tal como lo evidencia el reporte **“Perspectivas del empleo 2018”** de la OCDE, **México tiene el nivel de salarios más bajo del organismo<sup>33</sup>**: 4,6 dólares diarios versus los 16,8 dólares promedio de la organización intergubernamental. Como contraparte, Dinamarca registra el nivel salarial más alto del grupo (29,8 dólares diarios).





Ante esta realidad, las empresas que buscan atraer y retener a los mejores talentos del mercado deberán afianzar las condiciones contractuales para dotar de mayor formalidad a sus colaboradores, además de ofrecer sueldos que les permitan desempeñarse sin estar permanentemente buscando mejores oportunidades.

En la misma línea, ¿qué piensan los profesionales locales sobre dejar su actual empleo?

### ¿Piensas frecuentemente en dejar tu actual empleo y/o empresa?



Resulta interesante notar que el **60%** de los encuestados dijo no pensar frecuentemente en dejar su actual empleo (**cifra muy similar al estudio TELM 2018**). ¿Cómo puede explicarse esto?

Según un estudio de OCCMundial, los profesionales locales sienten que hay menos oportunidades laborales que hace 5 años atrás<sup>34</sup>. Tal vez esta sea la principal razón de las cifras que acabamos de revisar, ya que en un mercado laboral cada vez más competitivo como el actual y con altas tasas de informalidad, lo principal es tener una fuente de ingresos que ofrezca cierta estabilidad.

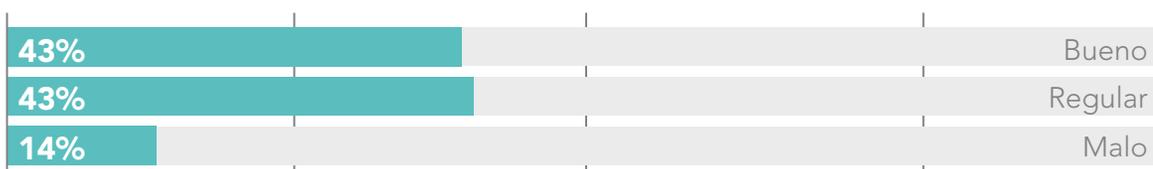
Lo anterior se reafirma cuando los encuestados fueron preguntados por la intención de buscar empleo con otra organización dentro del próximo año:

### ¿Tienes la intención de buscar un trabajo con otra organización dentro del próximo año?



Finalmente, ¿qué hay sobre el ambiente laboral?

### ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en tu actual trabajo?



Aquí, lo interesante es que solo un **14%** dice que en su actual empleo existe un clima laboral malo, mientras que el resto (**86%**) afirma trabajar en un lugar con un clima laboral bueno o regular. Esto permite inferir que las empresas se están preocupando de este punto, quizás, porque entendieron que se trata de algo que va más allá de tener una jornada laboral grata: **incide en la productividad de manera directa.**





Para finalizar este apartado, vale la pena saber qué es lo que los propios colaboradores consideran a la hora de recomendar una empresa entre sus contactos que buscan nuevos horizontes laborales:

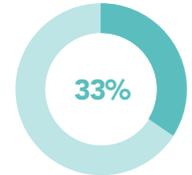
**Si recomendaras a una organización por ser un buen lugar para trabajar, ¿Qué factor tiene más valor en tu recomendación?**



Una buena experiencia laboral/ambiente/relación con tu líder actual/anterior



Reputación general de la empresa/organización



Sueldo/Prestaciones/Beneficios



Oportunidad de crecimiento y desarrollo



Cultura corporativa

Para que las empresas puedan atraer a los mejores talentos del mercado, **deben esforzarse por ofrecer sueldos/prestaciones/beneficios lo suficientemente atractivos** como para que determinados profesionales decidan sumarse a sus filas. Sin embargo, un buen ambiente y una buena relación con los líderes también se alzan como factores determinantes para que una persona recomiende con sus contactos a una empresa.

El boca a boca, a veces, es la mejor forma de encontrar a ese profesional que tanto necesitas.

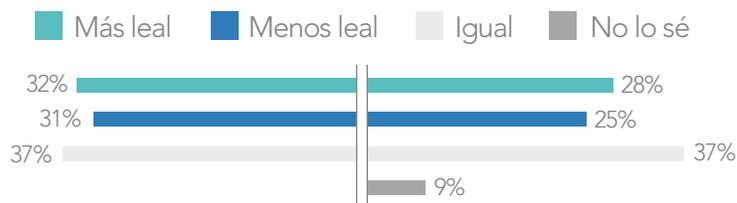
## 3.2. Lealtad: cuando el compromiso es real

Cuando una empresa trata bien a sus colaboradores, estos querrán permanecer ahí y darán su mejor esfuerzo a diario. En otras palabras, **la satisfacción laboral genera lealtad**, algo indispensable para las estrategias corporativas a mediano y largo plazo.

¿Cómo se construyen equipos fuertes y eficientes?  
¿Cómo fortalecer las diferentes áreas de una organización? ¿De qué forma una empresa puede mejorar sus resultados y diferenciarse de la competencia? Sin duda, con trabajadores comprometidos, es decir, leales.



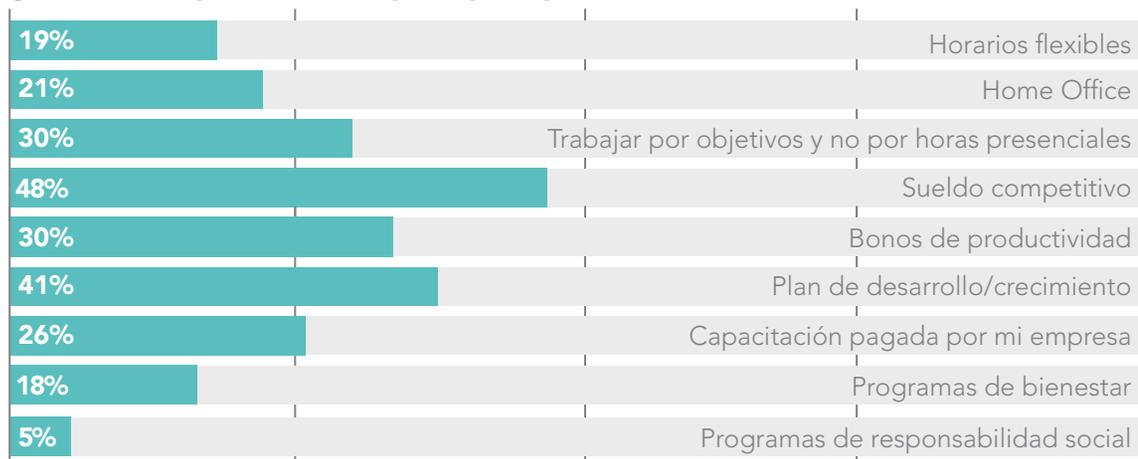
## Comparado con hace un año, ¿Te sientes más o menos leal a tu actual empresa?



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

Como vemos, la mayor parte de los encuestados (37%) afirmó sentirse igual de leales que el año pasado, mismo resultado que el arrojado por el estudio TELM 2018. Mientras que en el 2018 28% de los encuestados dijo sentirse más leal que hace un año, 32% lo afirma en nuestro estudio TELM 2019. En la misma línea, 31% dijo sentirse menos leal que hace un año, mientras que, en el informe de 2018, 25% de los encuestados se inclinó por esta opción.

### ¿Qué tendría que hacer tu empresa para que te sientas más leal a ella?



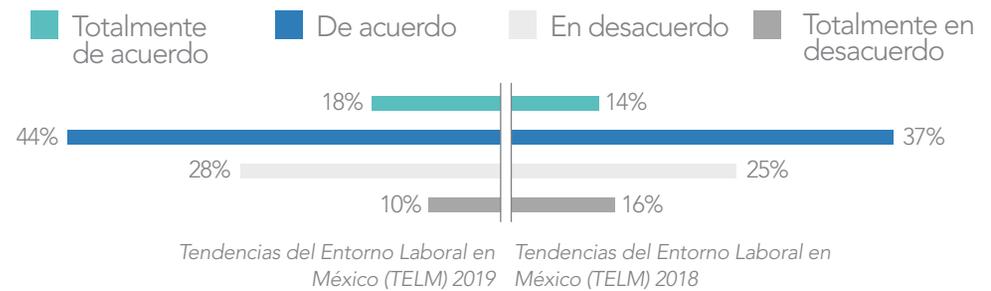
Tal como lo revelan los resultados, **el sueldo competitivo es el principal factor para que los colaboradores se sientan más leales** con sus empresas, un dato que reafirma lo que mencionábamos líneas más arriba: el salario es determinante a la hora de atraer a los mejores talentos y poder conformar equipos sólidos que permitan a las empresas generar estrategias efectivas a mediano y largo plazo, posicionándose en el mercado no solo como un lugar de trabajo atractivo, sino también como un referente del rubro.

“Un colaborador feliz es un 30% más comprometido con la organización, y su sentido de pertenencia se incrementa en un 10%<sup>41</sup>.”



Además del sueldo, los colaboradores dan especial importancia a los planes de desarrollo/crecimiento, bonos de productividad, trabajar por objetivos y no por horas presenciales, y las capacitaciones por cuenta de la empresa. **Al fortalecer este tipo de elementos, las empresas podrán incrementar los niveles de lealtad de sus colaboradores**, lo que se traducirá en mejores resultados, mayor productividad y eficiencia. Ahora bien, para que los colaboradores se sientan leales a sus empresas, los directivos deben impulsar una cultura del compromiso, pero ¿lo hacen?

### Los gerentes fomentan y alientan continuamente una cultura de compromiso.

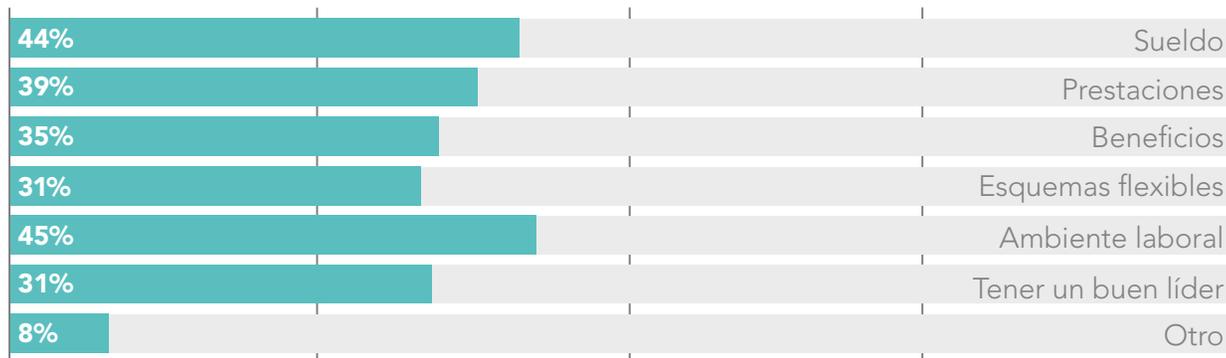


61% de los encuestados afirmó estar de acuerdo en mayor o menor grado, mientras que un 38% manifestó lo contrario. En relación con el estudio TELM 2018, 52% de los encuestados afirmó estar de acuerdo y 41% dijo no estarlo (7% dijo no saberlo).

Como podemos ver, al comparar ambos informes se evidencia **un incremento de 10 puntos porcentuales entre quienes están de acuerdo**, mientras la opción contraria creció solo en un 3%. Esto permite inferir que las empresas están promoviendo una cultura de compromiso que nace desde los directivos, para así estimular a todos los colaboradores a comprometerse con los objetivos corporativos y estrategias de cada área, mejorando su desempeño.

En relación con esto último, nuestro estudio TELM 2019 entrega importantes datos:

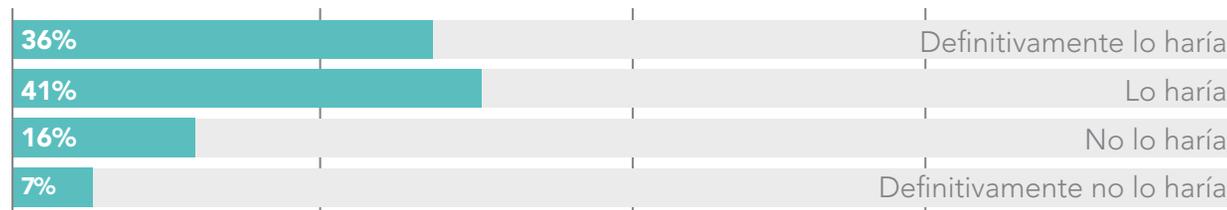
### ¿Qué te motiva a desempeñarte mejor en tu actual o más reciente empleo?



La mayoría de los encuestados dijo que **el ambiente laboral es uno de los principales factores para mejorar su desempeño**, sin dejar de lado elementos como el sueldo, prestaciones, beneficios, esquemas flexibles o tener un buen líder. Al fortalecer este tipo de aspectos, las empresas podrán incrementar el desempeño de su capital humano, pudiendo posicionarse en el mercado y diferenciarse de la competencia.

En la misma línea, ¿están los colaboradores dispuestos a dar más de lo que se espera de ellos?

### ¿Qué tan probable sería que vayas más allá de lo que normalmente se espera o requiere tu posición actual para apoyar a tu empresa?



Como vemos, 77% de los encuestados dijo que lo haría en mayor o menor grado, mientras que solo un 23% se negó a dicha posibilidad. Esto evidencia que, **con los incentivos correctos, los colaboradores pueden dar mucho más de sí mismos**. Todo está en las manos de las empresas y en cuánto están dispuestos a entregar para que ello ocurra.

4

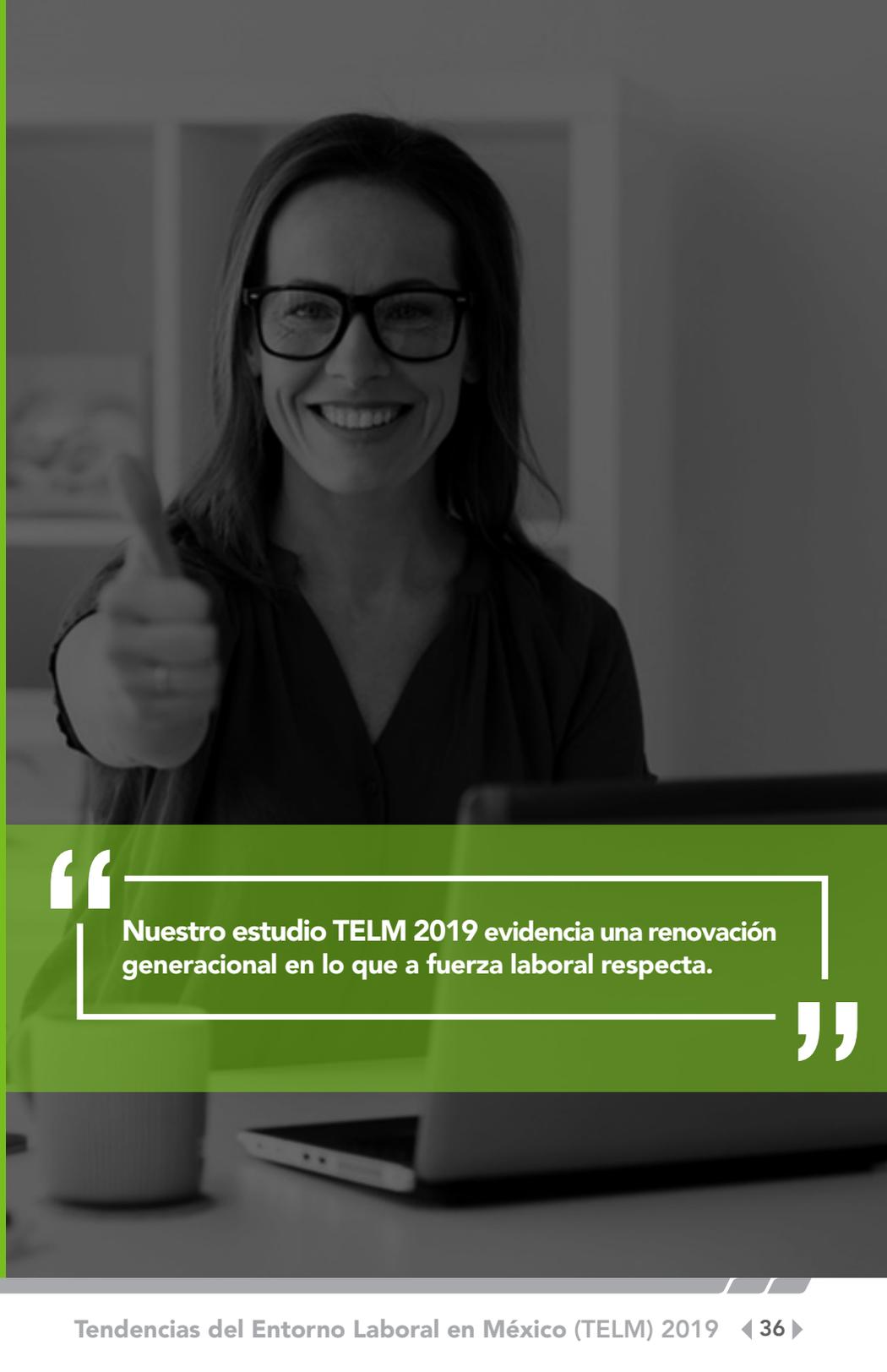
# Desarrollo y crecimiento profesional

---



## 4.1. Oportunidades de crecimiento: ¿cómo lo están haciendo las empresas?

Al buscar oportunidades de crecimiento profesional, **el salario no siempre es el factor decisivo**: un colaborador puede estar en búsqueda de oportunidades para desarrollar nuevas habilidades o escalar en la organización. En ese sentido, ¿cuáles son las preferencias del talento local?

A woman with long dark hair and glasses is smiling and giving a thumbs up gesture. She is wearing a dark top. The background is a blurred office setting with a laptop and a mug on a desk.

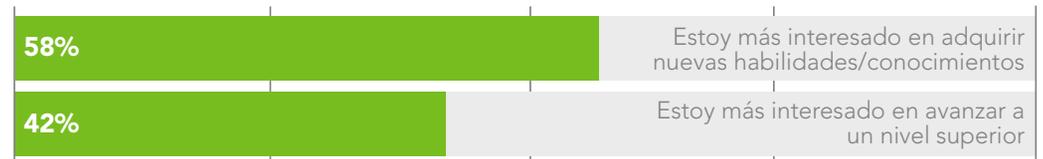
“

Nuestro estudio TELM 2019 evidencia una renovación generacional en lo que a fuerza laboral respecta.

”



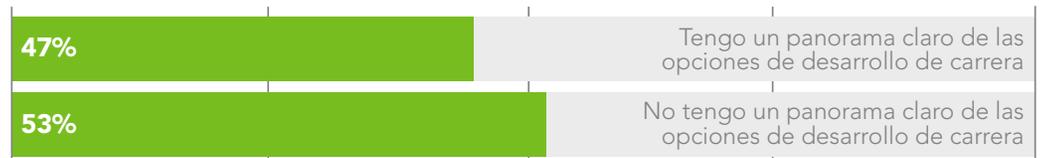
### Al considerar oportunidades de crecimiento profesional, ¿Cuál es la mejor descripción de tu meta profesional inmediata?



Como vemos, la mayor parte de los encuestados (58%) afirmó privilegiar la oportunidad de adquirir nuevas habilidades/conocimientos, mientras que el 42% restante se inclinó por la opción de avanzar a un nivel superior. Esto da cuenta de cuáles son los puntos de inflexión de los colaboradores mexicanos en lo que a oportunidades de crecimiento profesional respecta y, **entendiendo que la mayor parte del mercado laboral se compone por generaciones nuevas que buscan un constante aprendizaje**, las empresas deberán enfocar sus esfuerzos en brindar ese tipo de instancias, especialmente si quieren formar equipos sólidos con los cuales generar estrategias integrales a nivel organizacional.

En la misma línea, es importante saber si las empresas están ofreciendo opciones de carreras para los colaboradores:

### ¿Actualmente cuentas con opciones de carrera claras en tu actual empresa?



Resulta interesante notar que **53% de los encuestados afirmó no tener un panorama claro respecto de las opciones de carrera en sus actuales empresas**. Quizás, esta sea una de las razones de por qué **67%** de los profesionales afirmó estar en permanente búsqueda de mejores oportunidades laborales (cap. 3.1.), aun sintiéndose felices en sus actuales empleos.

Al revisar los resultados de esta pregunta en detalle, es posible advertir que la Generación X y los Baby Boomers son los grupos que menos claro tienen el panorama respecto de las opciones de carrera en sus empresas: 59% y 57% de ellos, respectivamente, se inclinaron por estas respuestas. **Lo anterior da cuenta de la renovación generacional a nivel laboral**, dando paso a profesionales jóvenes y dejando atrás a quienes ya están finalizando su vida profesional.

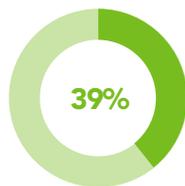
Ante el predominio de una masa laboral joven y con características bien definidas, las empresas suelen inclinarse por este tipo de profesionales, quienes tienen conocimientos frescos, nacieron y crecieron utilizando la tecnología y, por ende, **se desenvuelven mejor en un mercado laboral cada vez más digitalizado y tecnologizado.**

Siguiendo la línea del punto anterior, veamos qué dijeron los encuestados en lo que a oportunidades de crecimiento se refiere:

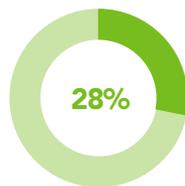
**¿Estás de acuerdo o en desacuerdo con que tienes oportunidades para crecer/avanzar en tu carrera con tu empleador actual?**



Totalmente de acuerdo



De acuerdo



En desacuerdo



Totalmente en desacuerdo

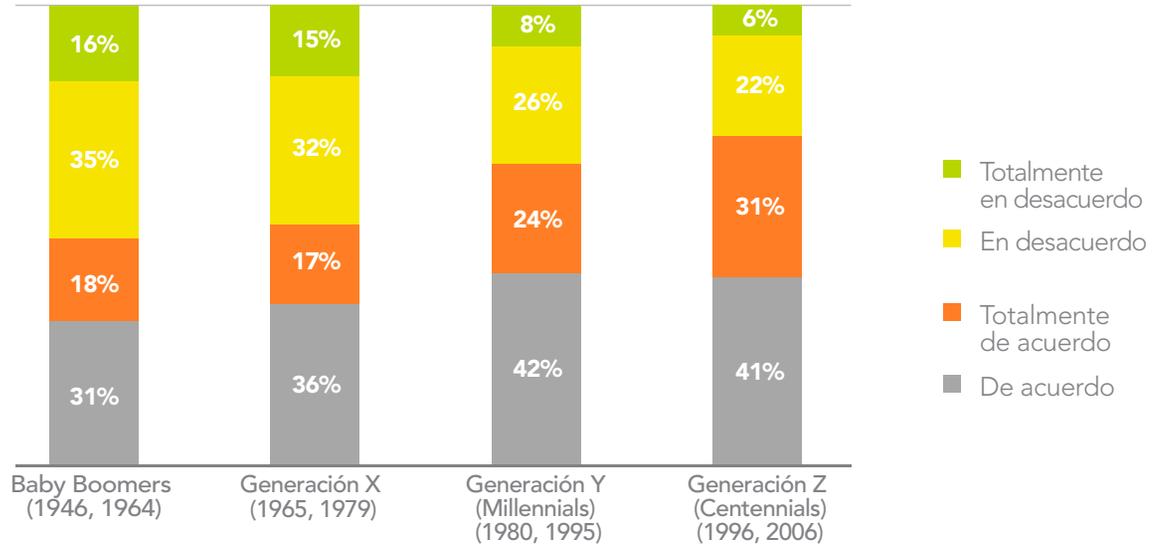
Podemos apreciar que 61% de los profesionales encuestados afirmaron que, en mayor o menor grado, tienen oportunidades de crecimiento con sus actuales empleadores; mientras que el 38% restante manifestó lo contrario.





Esto permite inferir que **las empresas mexicanas se están preocupando por dar continuidad a sus colaboradores**, ofreciendo oportunidades de crecimiento que permitan a los profesionales proyectarse en sus actuales empleos.

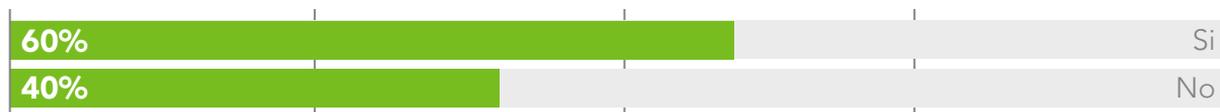
Sin embargo, al desglosar los resultados por generación encontramos que:



Los números permiten corroborar una tendencia que vimos párrafos atrás: mientras la **Generación Z y Millennials son los grupos que más sienten que tienen oportunidades de crecimiento** en sus actuales empleos, **Baby Boomers y Generación X manifiestan lo contrario**, evidencia de la renovación generacional percibida por la propia fuerza laboral.

Ahora bien, volviendo a quienes manifestaron una positiva percepción respecto de su crecimiento profesional, ¿en qué medida esto se traduce en señales concretas desde la directiva?

A lo largo de este año, ¿Has tenido alguna conversación con tu actual empleador con respecto a tu crecimiento profesional y desarrollo dentro de la empresa?



¿Hasta qué punto estás de acuerdo o en desacuerdo en que te beneficiaron los términos de oportunidades potenciales de desarrollo/adquirir nuevas habilidades?



Totalmente de acuerdo



De acuerdo



En desacuerdo



Totalmente en desacuerdo

Como podemos apreciar, 60% de los encuestados para nuestro estudio TELM 2019 dijo haber sostenido una conversación con sus jefes respecto a su crecimiento profesional, mientras que el 80% afirmó estar de acuerdo en que los términos de oportunidades para desarrollar habilidades o adquirir nuevos conocimientos les beneficiaron. Esto da cuenta de la preocupación de algunos empleadores por ofrecer instancias de crecimiento profesional a sus colaboradores, entendiendo que **al potenciar sus capacidades es la propia empresa la que se beneficia.**





“

**25%**  
DE LOS ENCUESTADOS

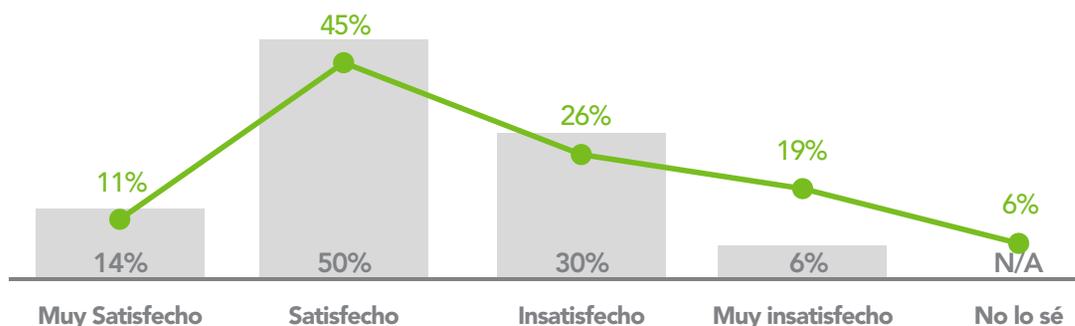
En el estudio TELM 2019 afirmó trabajar entre 51 y 70 horas a la semana, e incluso más.

”

Atendiendo a lo anterior, ¿qué hay de las oportunidades concretas de desarrollo que ofrecen las empresas?

¿Cuál es tu nivel general de satisfacción con los recursos de desarrollo profesional que ofrece tu actual empresa?

■ 2018 ■ 2019

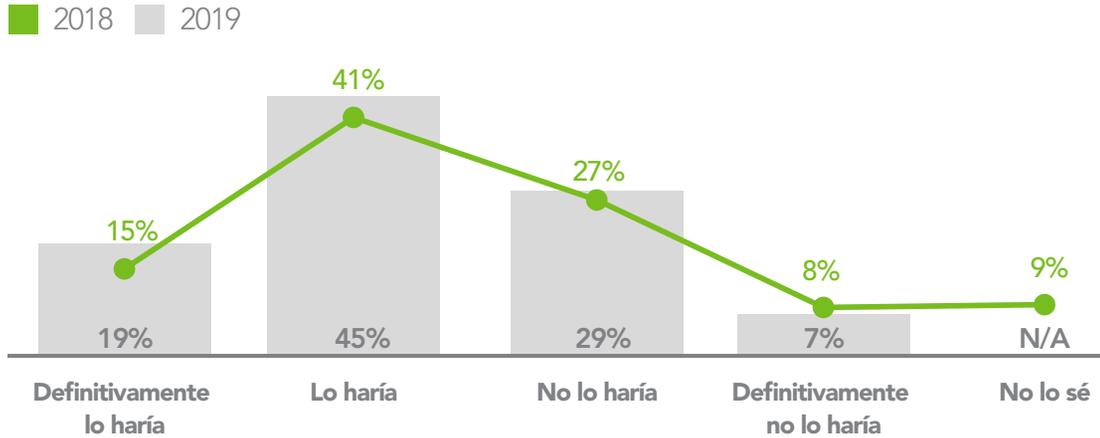


*Comparativo de resultados estudios TELM 2018-2019*

Observamos una percepción positiva en cuanto a los recursos de crecimiento profesional ofrecidos por las organizaciones: 64% de los encuestados dicen estar satisfechos en mayor o menor grado, mientras un 36% manifiesta lo contrario (**cifras bastantes similares a los resultados del estudio TELM 2018**).

En la misma línea, solo 6% dijo estar muy insatisfecho y un 14% afirmó lo contrario, dando cuenta de que la mayoría de las empresas mexicanas se están preocupando de ofrecer instancias de desarrollo para sus colaboradores.

¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por aprender nuevas habilidades/adquirir nuevos conocimientos?



Comparativo de resultados estudios TELM 2018-2019

En concordancia con lo observado en la pregunta anterior, **las oportunidades de desarrollo siguen siendo una de las principales preocupaciones de los colaboradores locales:** mientras 64% dijo que renunciaría a un aumento o promoción por adquirir nuevos conocimientos o habilidades, 36% manifestó lo contrario. Al comparar estas cifras con las de nuestro estudio TELM 2018, podemos observar cierta similitud en los resultados y, aunque hay una diferencia de 8 puntos porcentuales en relación con quienes manifestaron que sí lo harían, es posible atribuirla al 9% de quienes dijeron no saberlo en el informe del año pasado.

Para comprobar la tendencia, al analizar los extremos notamos que, mientras 19% dijo que definitivamente lo haría, solo un 7% se inclinó por lo opuesto, dando cuenta de los intereses de los colaboradores locales que, **más que un buen salario, buscan permanentemente oportunidades de desarrollo profesional** que les permitan crecer en un mercado tan competitivo como el actual.



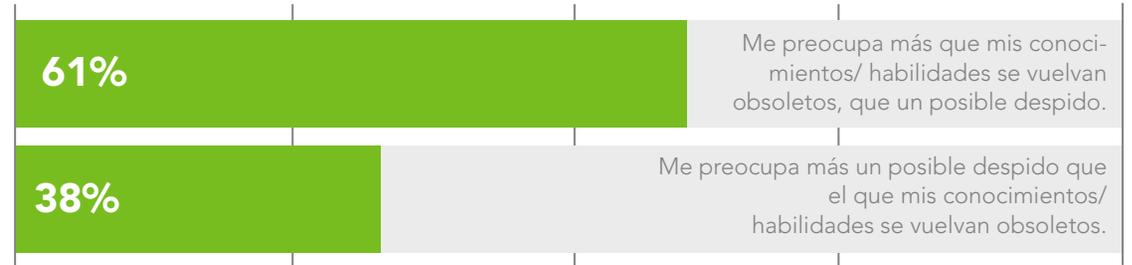
## 4.2. Competencias laborales

En todo ámbito, la confianza en uno mismo es fundamental para alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, las capacidades, habilidades o conocimientos para lograrlo son determinantes. Siendo así, ¿cuál es la percepción de los colaboradores locales respecto de sus capacidades?



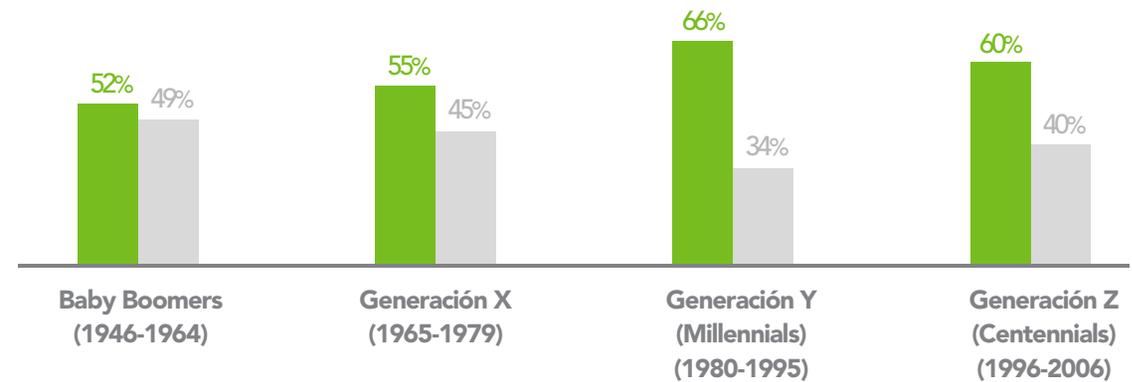


## ¿Cuál de las siguientes situaciones se apegan más a tu realidad?



61% de los encuestados manifestó sentir **mayor preocupación por la eventual obsolescencia de sus conocimientos que por un despido**, dando cuenta de la importancia que este aspecto tiene para los colaboradores locales. Al desglosar los resultados, podemos ver cuál fue la reacción de los diferentes grupos generacionales ante esta pregunta:

- Me preocupa más que mis conocimientos/habilidades se vuelvan obsoletos.
- Me preocupa más un posible despido.



Como podemos apreciar, los Millennials son la generación más preocupada porque sus conocimientos/habilidades se vuelvan obsoletos y, entendiendo que atravesamos por un recambio generacional, no es de extrañar que **los Baby Boomers sean el grupo que más esté preocupado por un despido** en lugar de quedar atrás por conocimientos. Esta es la realidad del mercado laboral mexicano.

Ahora bien, ¿de qué forma los profesionales están evaluando sus fortalezas? Nuestro estudio **TELM 2019** brinda interesantes datos al respecto:

**Al prepararte para futuras oportunidades de desarrollo profesional/promoción, ¿cuál de los siguientes recursos has utilizado en el último año para darte cuenta de tus fortalezas?**



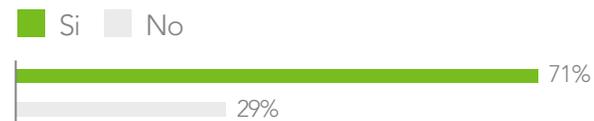
A la hora de enfrentar futuras oportunidades laborales, las pruebas de conocimiento/liderazgo asoman como el principal instrumento de medición de las fortalezas (43%), aunque otras como la capacitación por medio del empleador (37%) o las mentorías (34%) también se alzan como opciones recurrentes.



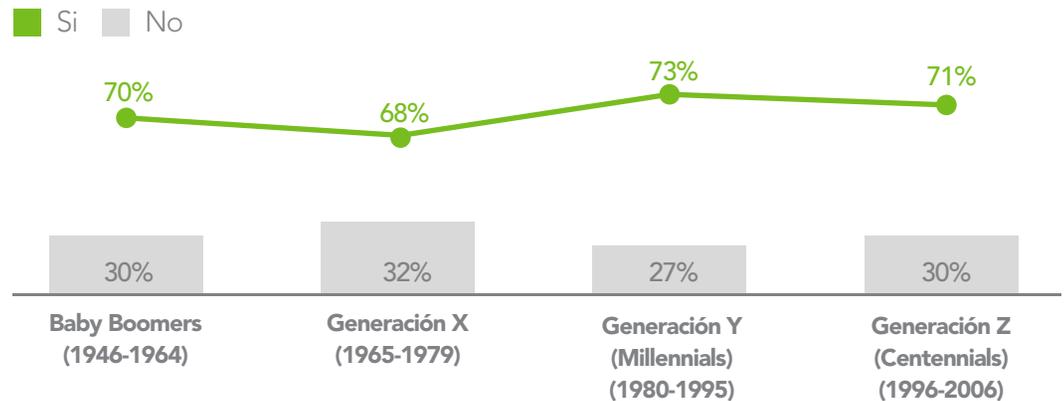


Al realizar una autoevaluación por medio de instrumentos como los que acabamos de revisar, los profesionales pueden saber en qué posición se encuentran en el mercado laboral. En ese sentido, ¿cómo se sienten hoy para competir por una posición de gran demanda?

**¿Te sientes apto para competir por una posición de gran demanda en el mercado (global), de acuerdo a la experiencia y las habilidades con las que cuentas hoy en día?**



Aunque la mayoría de los encuestados dijeron sentirse aptos para competir por una posición de gran demanda en el mercado global (**71%**), vale la pena saber de quiénes se trata para tener una idea de la percepción que tienen los distintos grupos generacionales ante esta pregunta:



Finalmente, ante un eventual cambio de trabajo, ¿cuál es la percepción de los colaboradores locales sobre sí mismos?

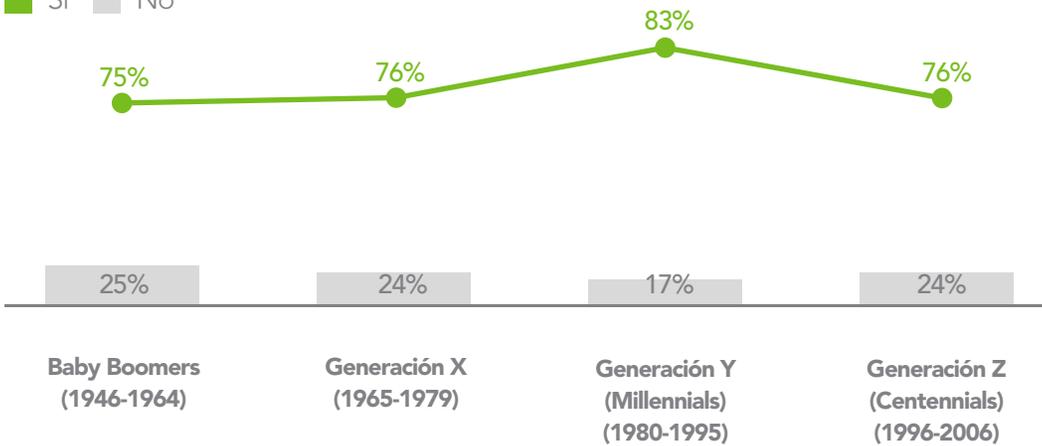
**Si tuvieras que considerar cambiar de trabajo, ¿Crees que estás en una buena posición para asegurar un puesto de trabajo similar o mejor?**

■ Si ■ No



**Desglose generacional**

■ Si ■ No



Podemos advertir que la mayoría de los profesionales encuestados dijeron sentirse en una buena posición para conseguir un puesto similar o mejor. Al desglosar los resultados, se evidencia que **los Millennials son quienes mejor se perciben en ese escenario**. Después de todo, son el grupo generacional que domina el mercado laboral en la actualidad.





5

# Balance vida/trabajo

---

## 5.1. El valor del tiempo

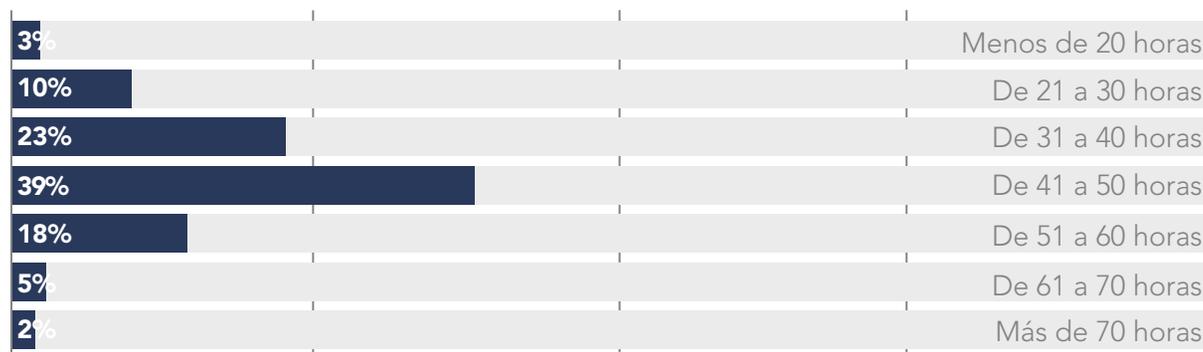
Todos necesitamos generar ingresos, eso es un hecho. Sin embargo, ¿cuánto tiempo destinamos al trabajo?



Según datos del “Indicador de horas trabajadas OCDE 2018”, los profesionales locales trabajan 2,255 horas al año en promedio<sup>35</sup>, es decir, 43 semanales. Con ello, **México se alza como el país de la organización que más horas a la semana destina al trabajo**, en contraste con Alemania, en donde la media es de 1,363 horas al año.

En la misma línea, nuestro estudio TELM 2019 nos permite dar una mirada más en detalle al respecto.

### ¿Cuántas horas a la semana trabajas/trabajaste en tu actual/más reciente empleo?



La mayor parte de los encuestados (39%) afirmó trabajar entre 41 y 50 horas semanales, resultados que ratifican lo apreciado en el informe de la OCDE. **Sin embargo, hay un 25% que afirma trabajar entre 51 y 70 horas (o más) a la semana**, dando cuenta de una realidad que, aunque algo silenciada, está presente y tiene un impacto directo tanto en la productividad y en la calidad de vida de las personas.

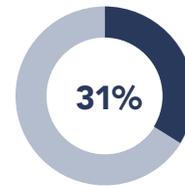
De hecho, el informe de la OCDE también revela que, además de tener la mayor cantidad de horas trabajadas a la semana de la organización, **México es el país con la menor tasa de productividad a nivel de Pymes**. Un dato que las empresas deben considerar si quieren optimizar sus resultados y atraer a los mejores profesionales del mercado. Después de todo, jornadas extensas no son un gran atractivo a la hora de buscar un empleo.



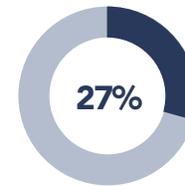


Ser el país de la OCDE que más horas trabaja a la semana es algo que, ciertamente, no es de gran aceptación entre los colaboradores locales. Para dar cuenta de ello, nuestro estudio TELM 2019 tiene importantes datos al respecto:

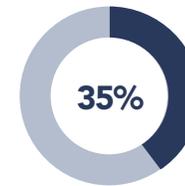
### Estarías dispuesto a renunciar a un mayor sueldo por...



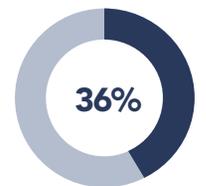
Flexibilidad en su horario de trabajo/ Arreglos de trabajo más flexibles



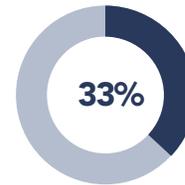
Tiempo de vacaciones adicionales



Oportunidad de trabajar a distancia



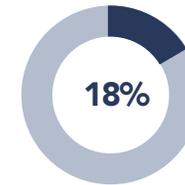
Tiempo personal fuera de oficina/ tiempo dedicado para perseguir intereses personales



Horario de trabajo reducido (horas reducidas)



Menor manejo de responsabilidades /disminuir el alcance en las responsabilidades laborales

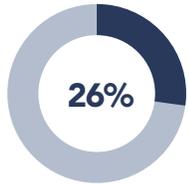


Ninguna de las anteriores

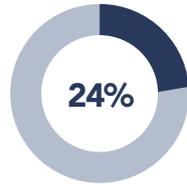
Es un hecho: la mayor parte de los trabajadores dijeron que **renunciarían a un mayor sueldo a cambio de tener mayor tiempo para sus intereses personales**, poder trabajar a distancia o, de plano, reducir las horas laborales. Con base en estos datos, las empresas pueden atraer a los mejores talentos del mercado con ofertas laborales que incluyan jornadas no tan extensas y posibilidades de trabajar a distancia, es decir, **flexibilidad**.

Ahora bien, siguiendo en lo que a la valoración del tiempo respecta, ¿cuáles serían las principales razones de los colaboradores para renunciar a un ascenso?

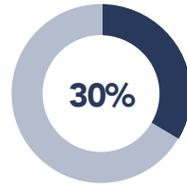
### Estarías dispuesto a renunciar a un ascenso profesional por...



Flexibilidad en su horario de trabajo/  
Arreglos de trabajo más flexibles



Tiempo de vacaciones adicionales



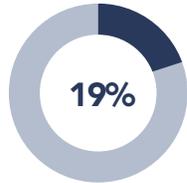
Oportunidad de trabajar a distancia



Sabáticos/tiempo dedicado fuera del trabajo para perseguir intereses personales



Horario de trabajo reducido (horas reducidas)



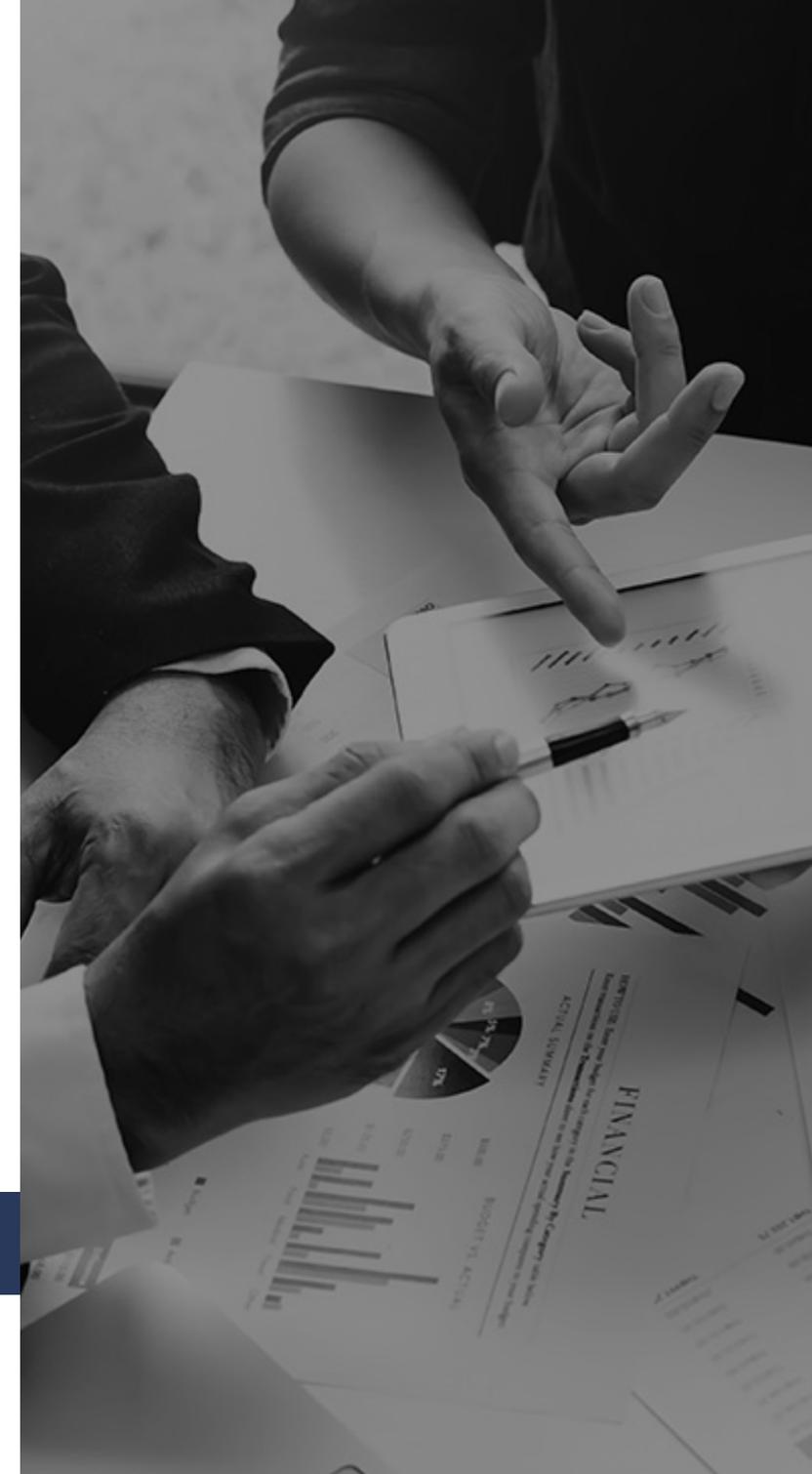
Menos responsabilidades de gestión/ menor alcance en las responsabilidades laborales



Ninguna de las anteriores

Nuevamente, tener mayor tiempo para dedicar a intereses personales se alza como la principal opción, seguida por la oportunidad de trabajar a distancia y la reducción de la jornada laboral, dando cuenta de las prioridades de los colaboradores locales.

Después de todo, se trata de trabajar para vivir, no de vivir para trabajar.



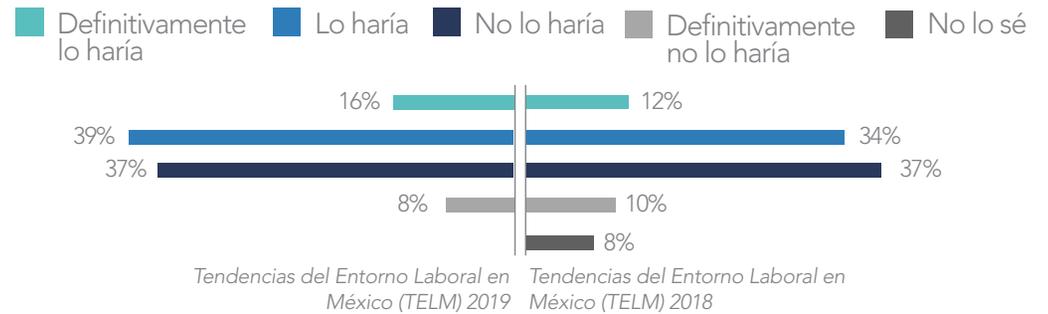
## 5.2. La flexibilidad laboral como factor diferenciador





Siguiendo en la línea de lo anterior, nuestro estudio TELM 2019 permite conocer la valoración de los profesionales locales respecto de un horario flexible:

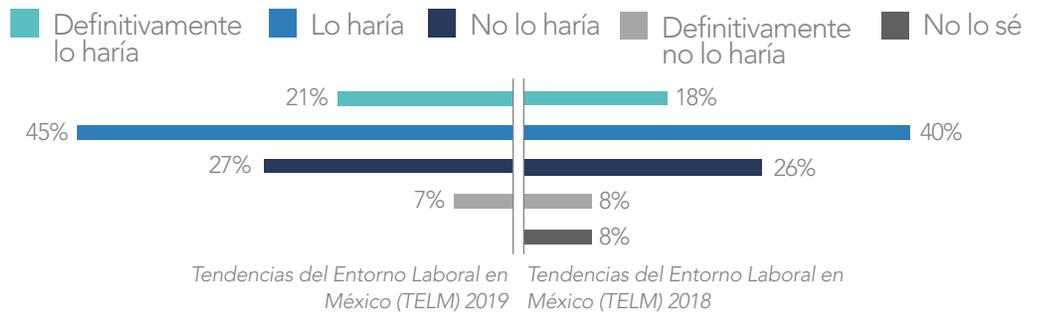
### ¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por un horario de trabajo más flexible?



Como vemos, 55% de los encuestados afirmó que, en mayor o menor grado, **renunciaría a un aumento o promoción por un horario laboral más flexible**, revelando la importancia que esto tiene para los colaboradores locales. Al comparar los resultados con los del estudio TELM 2018, podemos apreciar cierta similitud en las respuestas, evidencia de que el talento local mantiene su postura firme ante este aspecto.

Ahora bien, ¿qué hay de la vida personal versus un aumento o promoción?

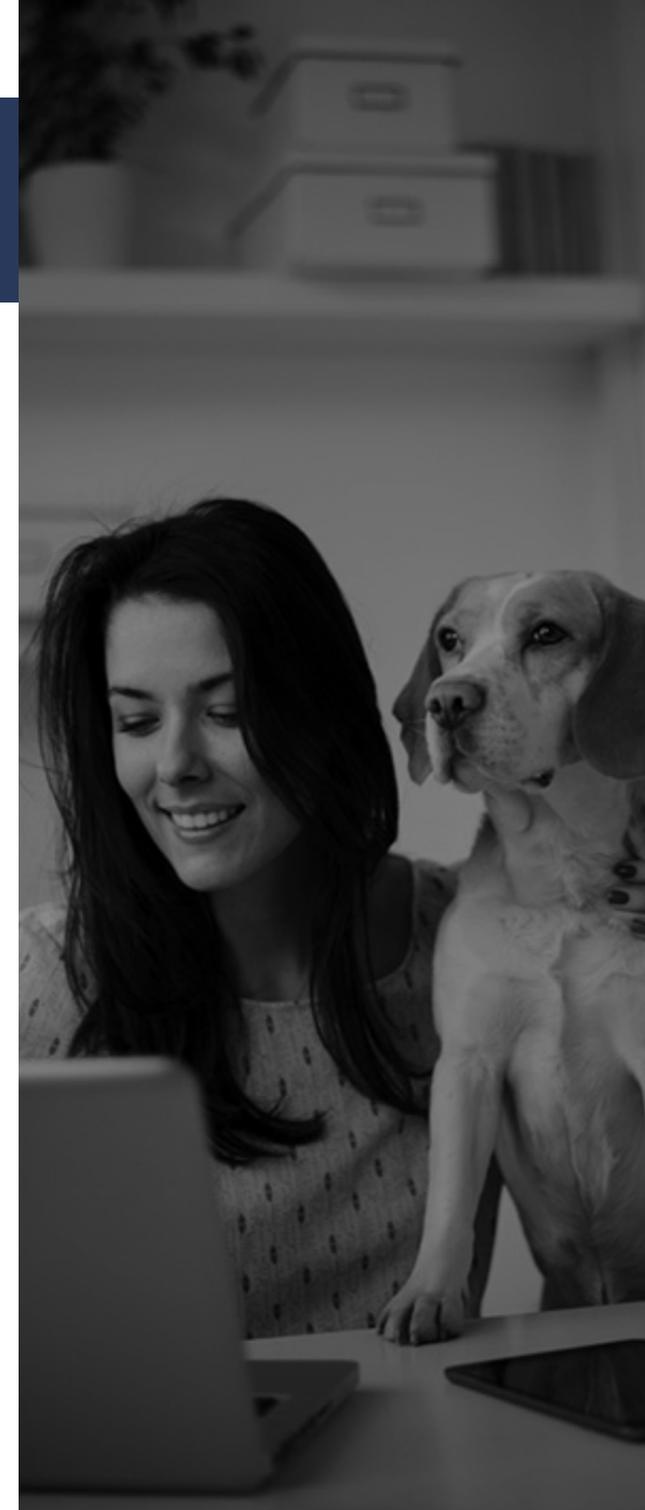
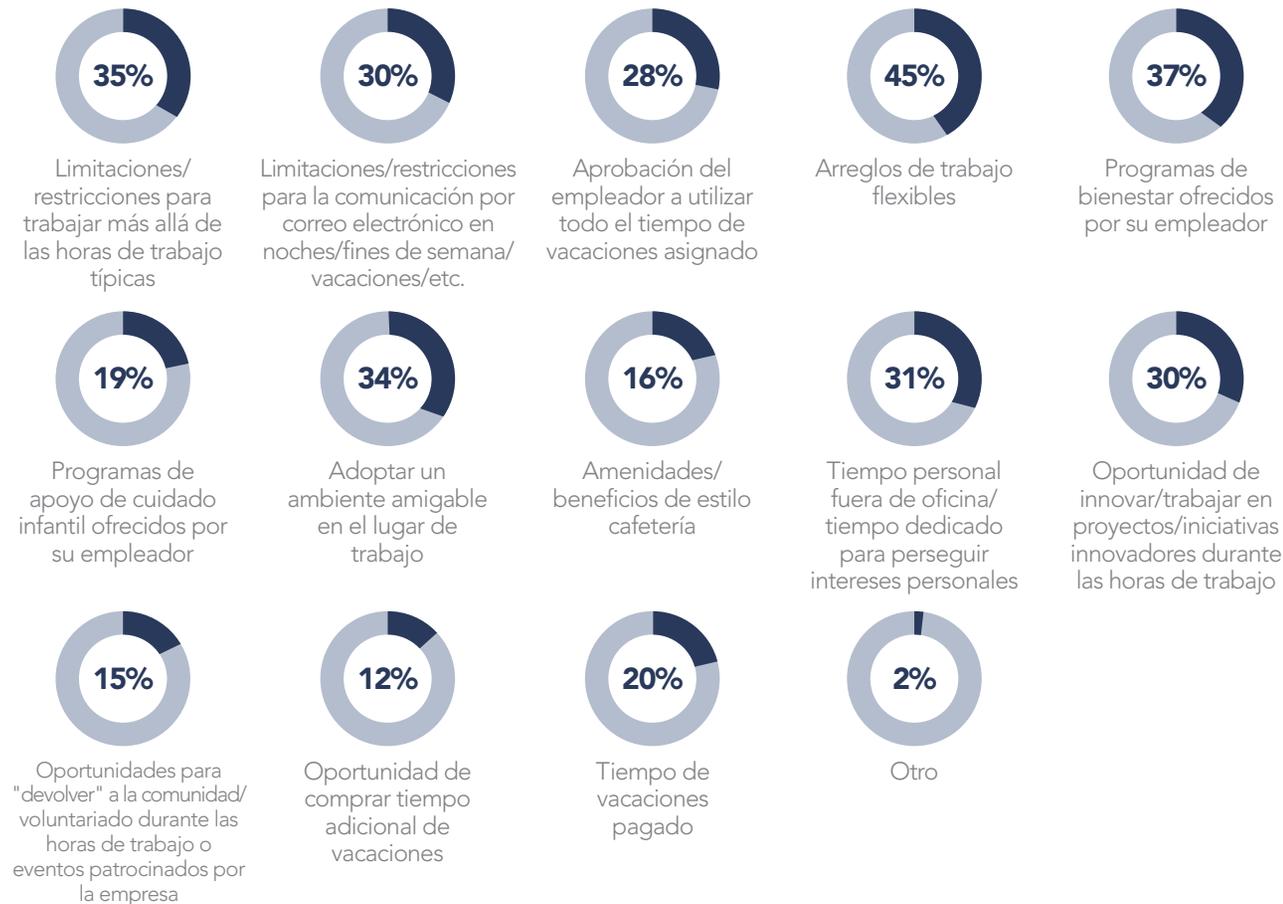
### ¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por un mayor equilibrio de tu trabajo y vida personal?



Al cambiar el horario flexible por un mayor equilibrio entre trabajo y vida personal, la diferencia se hace más notoria: **66% de los encuestados afirmó que lo haría**, mientras que el 34% restante dijo lo contrario. Al igual que con la pregunta anterior, los resultados son bastante similares al compararlos con la versión 2018 de nuestro estudio.

En la misma línea, al ser preguntados sobre los factores que influyen de manera positiva en el equilibrio entre demandas laborales y vida personal, los profesionales no dudaron:

### Considera cómo definirías el equilibrio vida/trabajo. ¿Qué factores influirían positivamente en el equilibrio entre tus demandas de trabajo y tu vida personal?

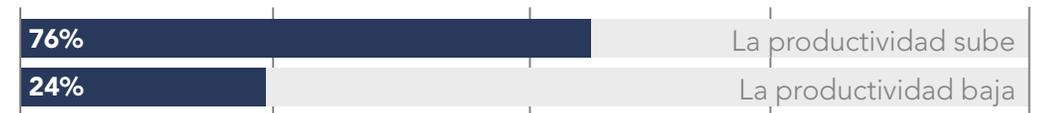




Como vemos, los arreglos de trabajo flexibles fue la alternativa con la mayor tasa de respuestas (45%), **demostrando la importancia que tiene para el talento local este factor en lo que a equilibrio entre trabajo y vida personal respecta.** Ocho puntos porcentuales más abajo aparecen los programas de bienestar (37%), seguidos por las restricciones para trabajar más allá de las horas convencionales (35%), adoptar un ambiente laboral grato (34%) y tiempo para dedicar a intereses personales (31%).

Dentro de la flexibilidad laboral existe un concepto que se ha posicionado con fuerza en el último tiempo dentro del mercado laboral: hablamos del **Home Office**, o trabajar desde casa. Gracias a esta modalidad un profesional puede desarrollar sus deberes con normalidad desde su hogar, un cambio radical en la manera en que tradicionalmente se ha concebido la jornada laboral. Sin embargo, ¿qué opinan los colaboradores sobre la productividad y el trabajo a distancia?

**En cuanto a la práctica del home office en las empresas, de acuerdo a tu percepción, ¿Consideras que la productividad de los empleados sube o baja?**



Como vemos, **76% de los encuestados dijo sentir que la productividad se incrementa**, mostrándose así los beneficios que las empresas perciben al ofrecer modalidades de trabajo como el home office. Por otro lado, es necesario considerar los beneficios que el home office ofrece a los trabajadores, como mayor disponibilidad del tiempo, menos gastos asociados a traslado y alimentación, disminución del estrés que puede provocar recorrer grandes distancias para llegar hasta las dependencias de la empresa y, finalmente, la posibilidad de realizar quehaceres personales sin que ello afecte el normal cumplimiento de sus responsabilidades.

Según OCCMundial<sup>36</sup>, el home office permite a los colaboradores:

- Ahorro de hasta \$39,000 al año por concepto de movilización.
- Ser parte del 25% de mexicanos que no sufren de estrés laboral.
- Ahorrar 590 horas al año (¡casi 26 días!), las que pueden dedicarse al descanso, actividades personales o ejercicio.

Indudablemente, el home office es una práctica que beneficia tanto a colaboradores como empresas, siempre que sea posible implementarla.

En definitiva, las empresas que busquen atraer (y retener) a los mejores talentos deberán optimizar sus esfuerzos para generar una oferta laboral que, sin descuidar salarios acordes al mercado, **sea atractiva en lo que a flexibilidad respecta**, al tiempo que contemple jornadas menos extensas que las convencionales.



### 5.3. Gig economy, ¿la nueva normalidad en el futuro del trabajo?



“  
Si las organizaciones buscan un diferenciador, ser más ágiles y flexibles para responder mejor a las necesidades de los diferentes clientes en las diferentes industrias, es necesario integrar el Gig economy.”

Gabriel Aparicio, Director General de Kelly Services México.

“  
1 de cada 3 colaboradores son Millennials, al igual que 1 de cada 4 gerentes.”

Junto con la renovación de la fuerza laboral, durante los últimos años hemos sido testigos de la llegada de una nueva modalidad de trabajo que atiende, precisamente, a las necesidades de esta generación. Hablamos del **Gig economy**, o freelance, como también se le conoce.

En concreto, se trata de una forma de abordar el empleo muy diferente a la tradicional: no hay horarios establecidos, no existe una jornada laboral definida ni una relación con el empleador que perdure en el tiempo. Aquí, **los profesionales son buscados por las empresas para proyectos puntuales**, para desarrollar tareas específicas en un tiempo definido y, una vez finalizadas, se acaba el lazo con el empleador. Al menos hasta que este requiera de las habilidades específicas de un profesional independiente o de una empresa capaz de ofrecer servicios en los que no se tiene personal ni experiencia.

**Tal como lo define Gabriel Aparicio, nuestro Director General de Kelly Services México, “Gig economy es todo aquel trabajo que es remunerado como consecuencia de la ejecución de una tarea, de un tiempo invertido para ejecutar determinadas actividades definidas por una organización”.**

Hablamos de una modalidad que permite a las organizaciones dedicarse a sus líneas de especialización, pudiendo contar con personal experto para determinadas labores. Así, las empresas pueden **optimizar sus recursos e incrementar la productividad**, mientras que los profesionales independientes pueden disponer de su tiempo como gusten, y las empresas especializadas en determinados servicios pueden brindar a sus clientes el apoyo que necesitan para proyectos específicos.

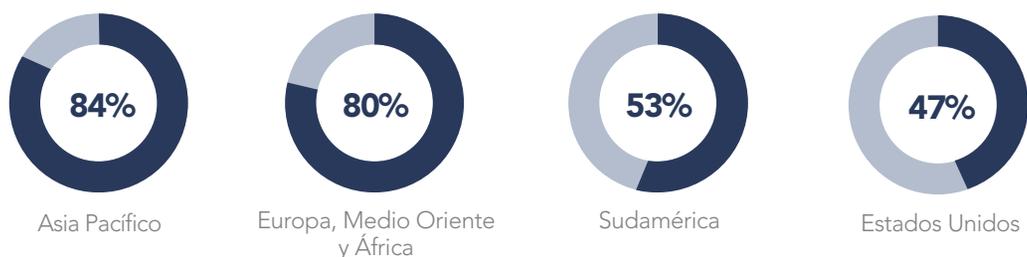
Entendiendo que gran parte del mercado laboral está dominado por las nuevas generaciones, nuestro Director General argumenta que *“en la actualidad, las organizaciones deben comprender que los Millennials y centennials no buscan tener una relación laboral a largo plazo con las organizaciones. ¿Por qué? Necesitan tener la libertad de elegir cómo el trabajo se inserta en su vida personal y profesional, entendiendo que para ellos sus motivos son clave, y no permitirán que el trabajo los impacte de forma negativa”.*

# What's next?

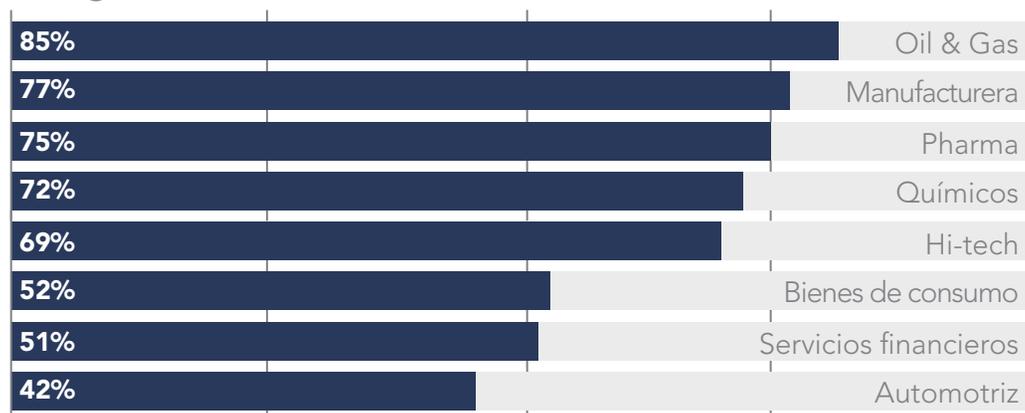
## Entendiendo el Gig economy desde las cifras

Para entender la penetración del Gig economy tanto a nivel local como global, vale la pena revisar algunos interesantes datos de nuestro eBook **"Gig economy: de la fuerza laboral tradicional a la flexible"**:

### Adopción del Gig economy a nivel global



Las industrias que más se valen de profesionales independientes a nivel global son:

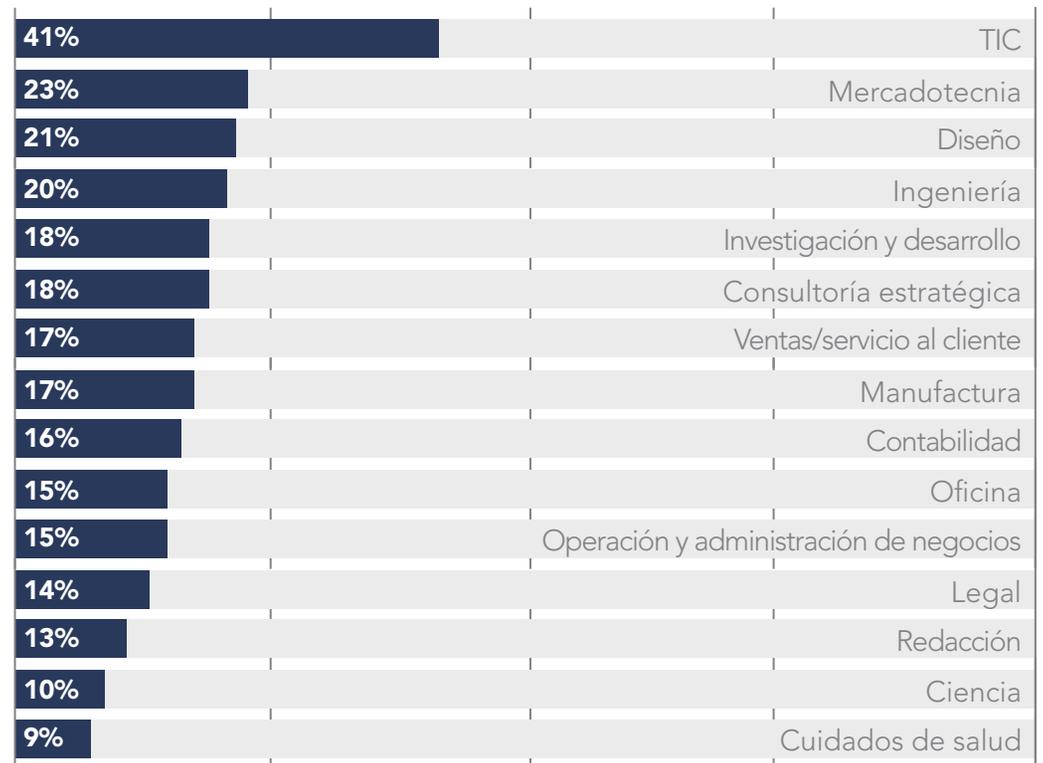




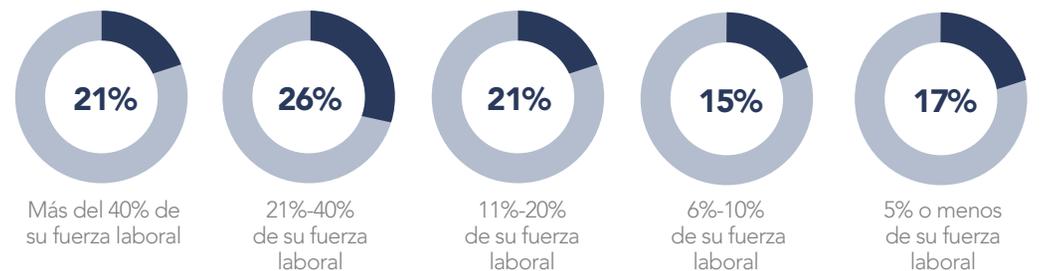
## What's next?

“ El Gig economy ya se ha instalado en el escenario laboral, beneficiando a empresas y profesionales. ”

## ¿Cuáles son las disciplinas que hoy son más demandadas en el Gig economy?



## Uso de talento gig a nivel global, según los gerentes de atracción del talento:



El Gig economy día a día gana más terreno en la sociedad, perfilándose como el modelo laboral del futuro. Tal como asegura Gabriel Aparicio, “en México hay **más de 14 millones de personas insertas en el Gig economy**, algo de suma importancia si consideramos que la población económicamente activa (PEA) es de aproximadamente 54 millones de personas”, dando cuenta de la importancia de una modalidad que parece perfilarse como la nueva normalidad.

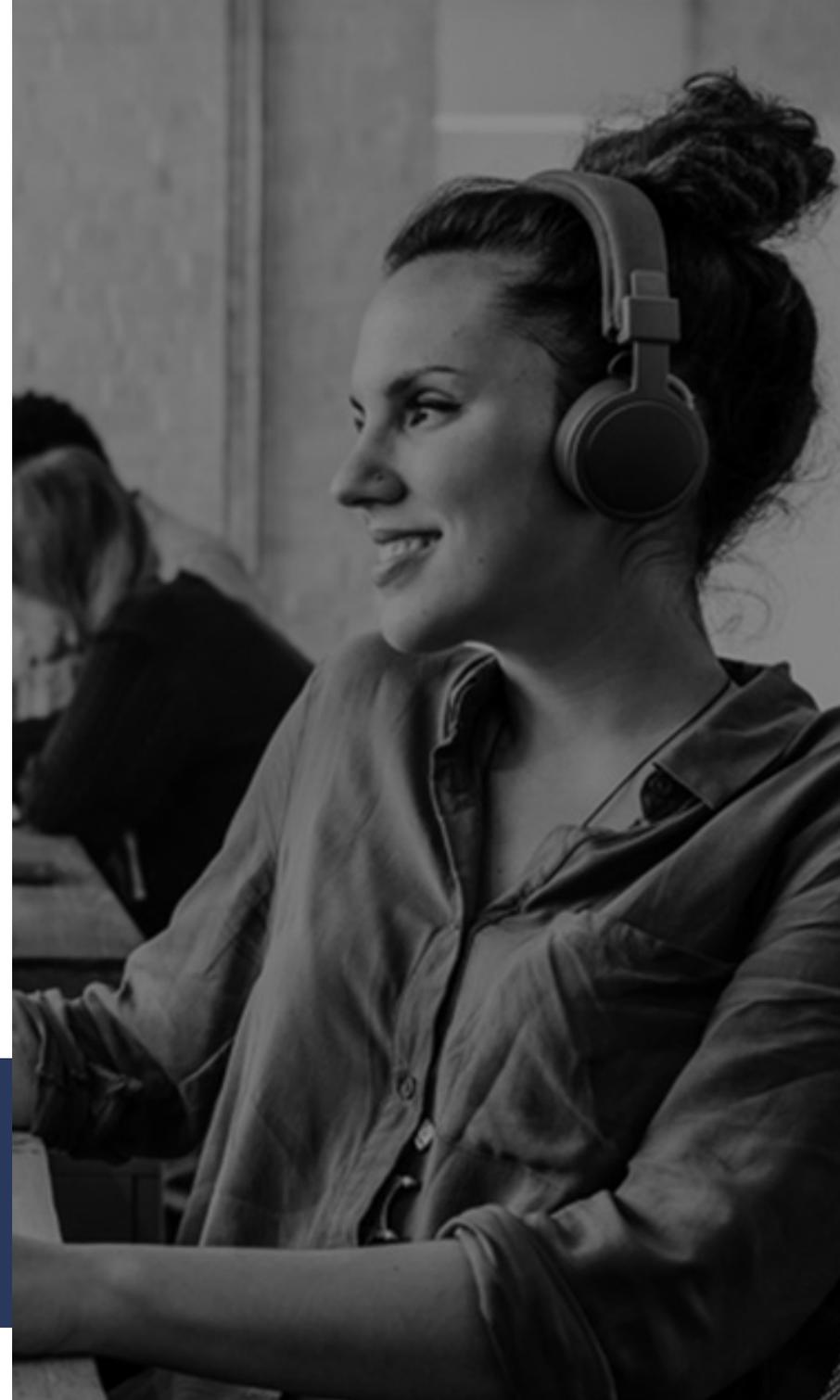
Sobre los motivos que llevan a los profesionales a sumarse al Gig economy, una encuesta realizada por PayPal a 500 freelancers mexicanos<sup>37</sup> permite tener mayor claridad al respecto:



En la misma línea, el estudio también da cuenta de los contras de trabajar como freelancer:



Además de lo anterior, cabe destacar que **79% de los profesionales independientes no cuentan con ningún tipo de seguro**, poniendo de manifiesto un aspecto que el mercado laboral debe regular pues, tal como hemos visto, el Gig economy ha llegado para quedarse y debemos adaptar el entorno laboral para brindar todas las garantías necesarias a quienes optan por esta modalidad de trabajo.





## What's next?

“ **65%** de los gerentes de atracción de talento a nivel global ya están usando talento Gig, y lo consideran la nueva normalidad ”

Entendiendo que se trata de un esquema de trabajo que se perfila como la nueva normalidad, los profesionales deben considerar las habilidades que se requieren para insertarse en el Gig economy o, en otras palabras, **las habilidades del talento del futuro**, reconocidas por el Fondo Económico Mundial:

- Solución de problemas complejos.
- Pensamiento crítico.
- Gestión del talento.
- Colaboración.
- Negociación.
- Orientación al servicio.
- Flexibilidad cognitiva.
- Manejo de la frustración.

Por otro lado, a la hora de buscar talento independiente, las empresas deben considerar **algunas de las características más importantes de este tipo de profesionales**, información que permitirá a las organizaciones entender con quiénes están tratando:

- Son altamente calificados y preparados.
- Valoran el desarrollo de sus carreras y su expresión creativa.
- Están altamente comprometidos con su trabajo y poder adquisitivo.
- Trabajan y viven de esta manera por su elección y por razones positivas
- Buscan aportar a la sociedad.

Ahora bien, ¿cómo se da el nexo entre empresas y freelancers? La respuesta es simple: **la tecnología**. Gracias a diferentes plataformas y soluciones digitales disponibles en la actualidad, los profesionales independientes pueden desarrollar sus labores desde cualquier lugar y administrando sus tiempos de la forma que estimen conveniente.

Al respecto, nuestro Director General argumenta que *“como parte del Gig economy, el término economía compartida está relacionada y contempla la utilización de plataformas tecnológicas que le permitirán al usuario final tener acceso directo a quien provee un servicio o producto, y eso está marcando una diferenciación en la forma”*.



6

# Atracción y retención del talento

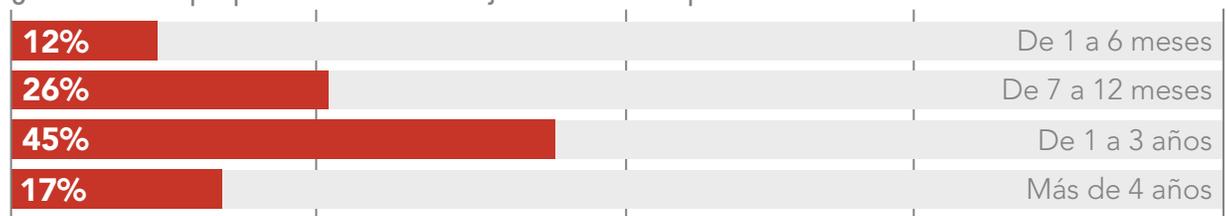
## 6.1. La decisión es del trabajador



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.

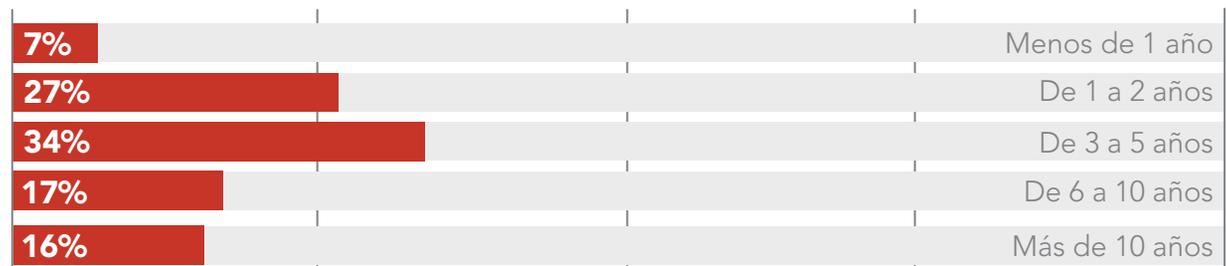
Nuestro estudio TELM 2019 deja en evidencia algunas de estas vicisitudes: al preguntársele a los colaboradores cuánto tiempo habían permanecido en su empleo anterior, un 45% respondió que entre uno y tres años, mientras que el menor porcentaje de profesionales dijo haber permanecido entre uno y seis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

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



“

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

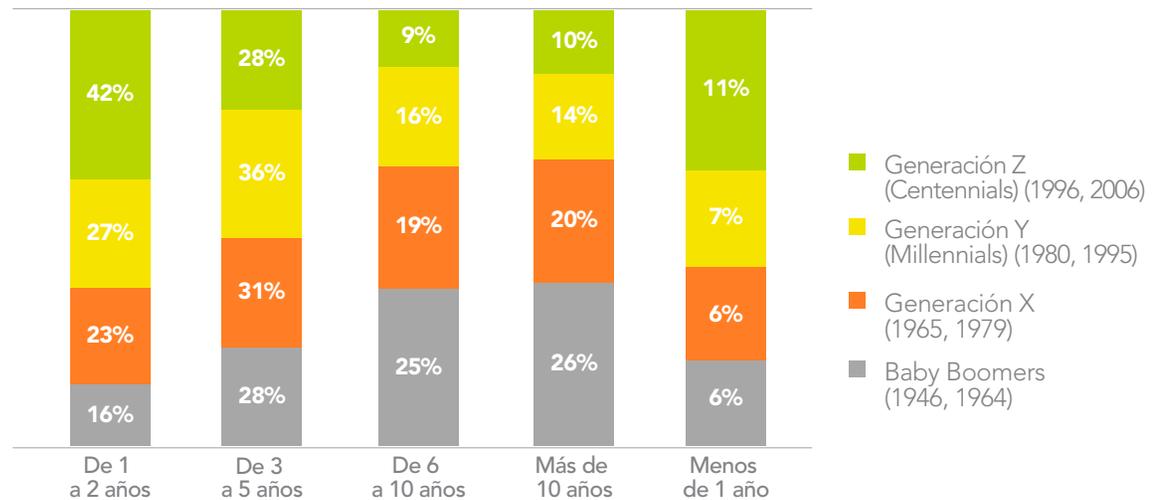
”



**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.

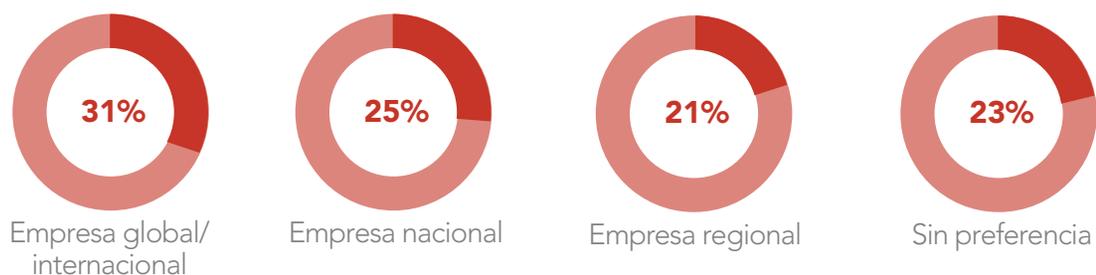
### Dentro de tu plan de carrera, ¿Cuánto tiempo te ves trabajando dentro de una misma empresa?



**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.

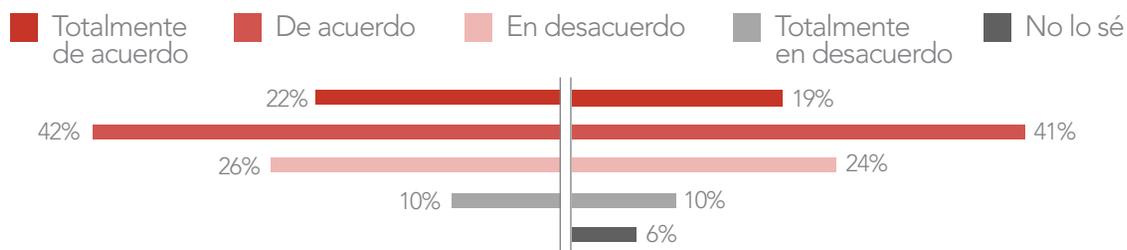
“ **31%** DE LOS ENCUESTADOS Se sienten más atraídos a trabajar en empresas globales e internacionales. ”

## 6.2. ¿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).

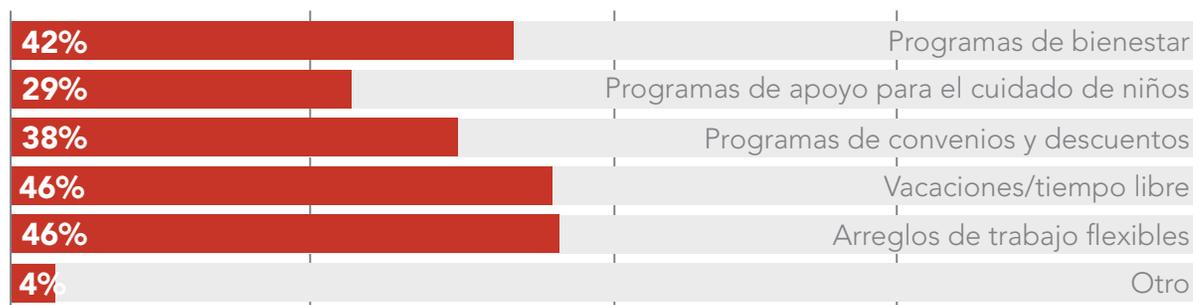
El extremo negativo reveló una variación muy pequeña (a nivel de centésimas): un 10,41% está totalmente en desacuerdo con la pregunta frente a un 10,35% nada de acuerdo el año anterior. De forma similar ocurre con quienes están de acuerdo: 42% contra 41%. Nótese que en nuestro estudio anterior se incluyó 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.



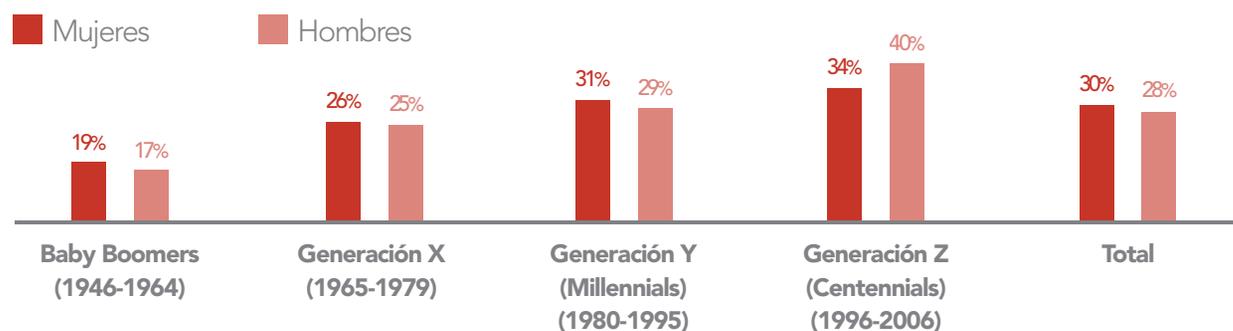


Al considerar la compensación total de un empleo actual/futuro, más allá de los beneficios salariales y de salud, ¿qué es lo más importante para ti? (selecciona todas las que correspondan)



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:

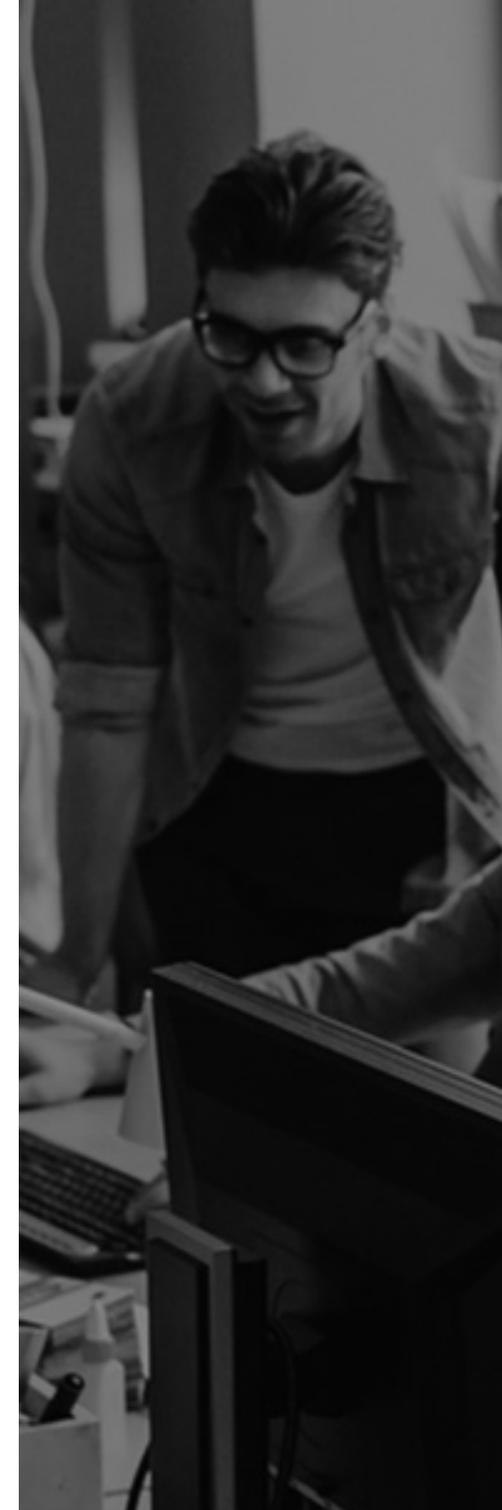
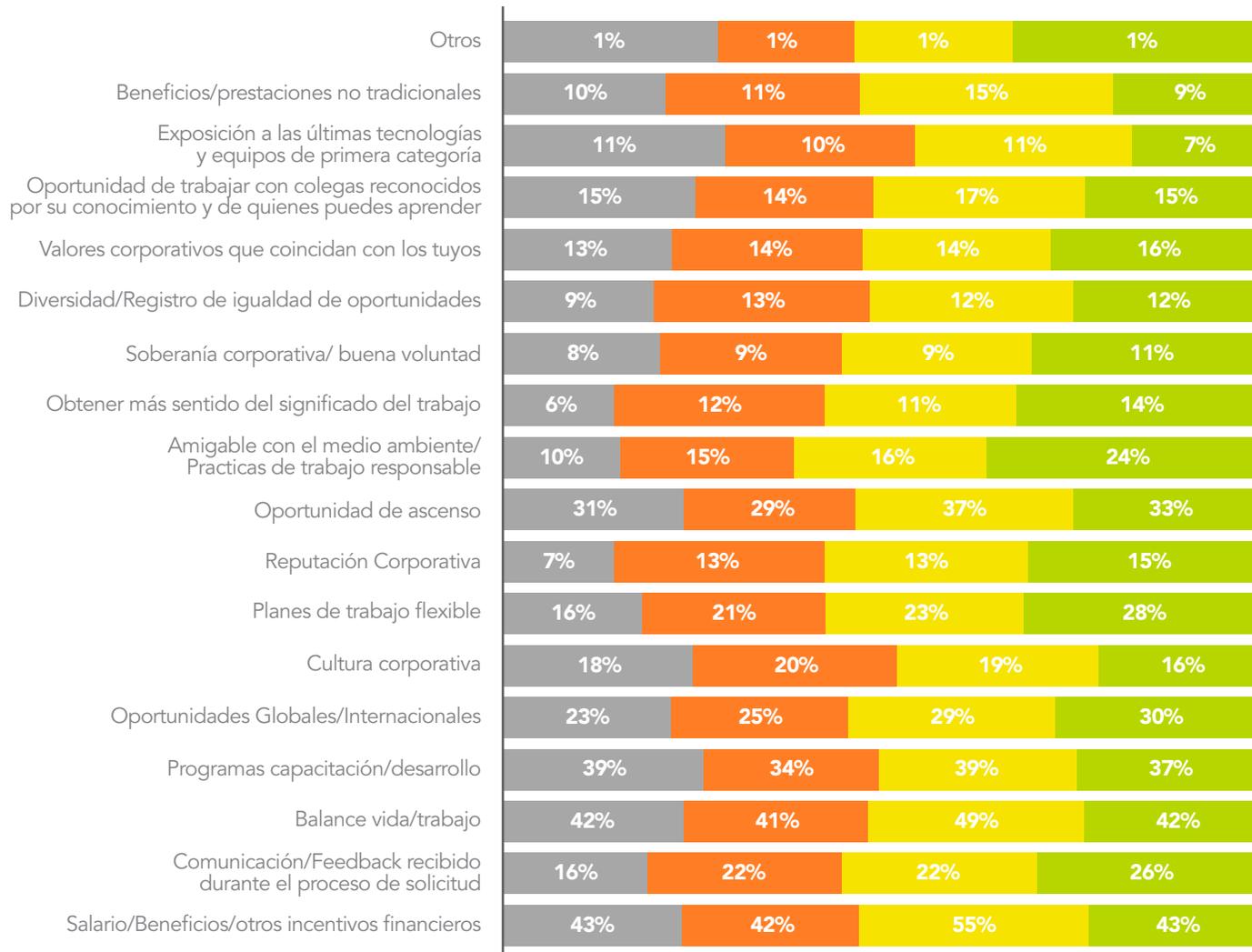


Cabe analizar que **las generaciones que llevan más tiempo en el mercado tienden a darle menos importancia al cuidado de niños**, lo cual puede tener una explicación en que sus hijos se encuentran asimismo dentro de la población económicamente activa. La diferencia más alta se percibe en la generación 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)



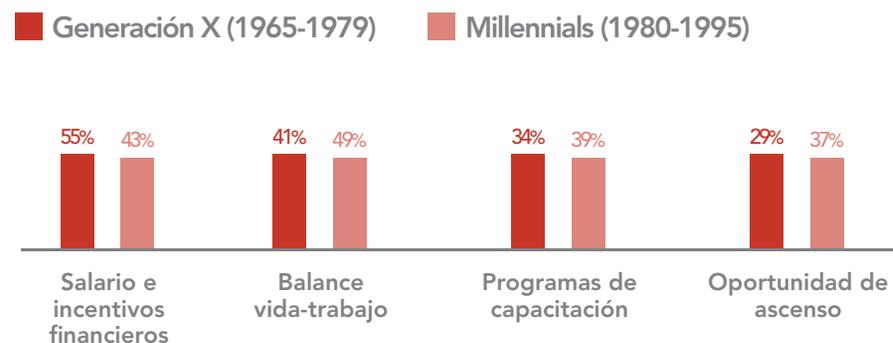


De 18 alternativas para seleccionar libremente, **el salario y otros incentivos financieros (49%) sigue liderando como la opción más elegida entre los colaboradores.** El balance entre vida y trabajo, con un 46%, se ostenta en el segundo lugar y le siguen, en orden, los programas de capacitación y desarrollo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

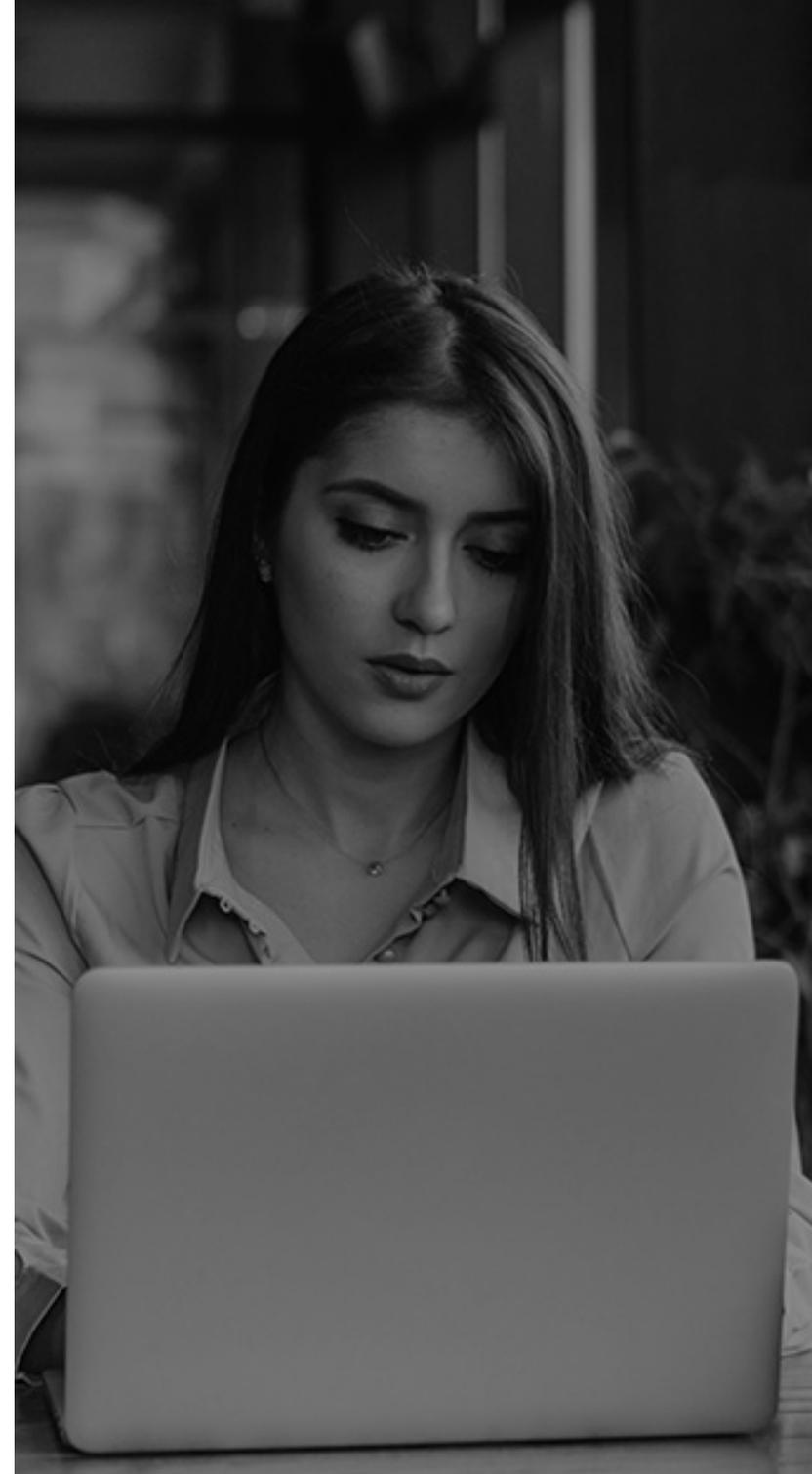
Considerando nuevamente a las dos grandes generaciones que en su mayoría conforman a la PAE, **la diferencia más importante se percibe precisamente en el salario y otros incentivos financieros:** un 55% de los Millennials escogió este aspecto, en comparación a un 42% de la Generación X. Otras variaciones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





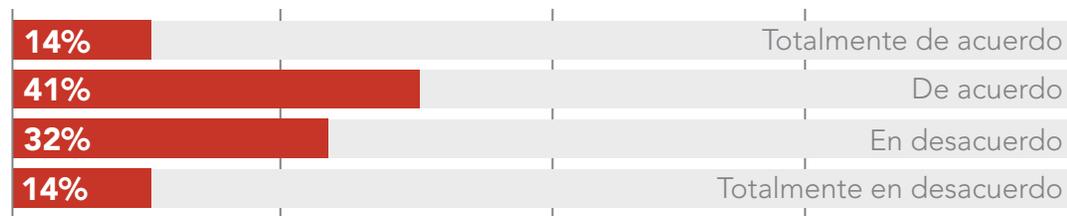
Obviando las dos alternativas más escogidas por los encuestados (salario y oportunidad de ascenso), notamos que un **mal liderazgo (32%)** y **el estrés en el trabajo (31%)** toman la delantera, es decir, las empresas deben tener la capacidad de gestionar sus recursos humanos de forma positiva sin desatender 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.



### 6.3. El liderazgo como base de la retención

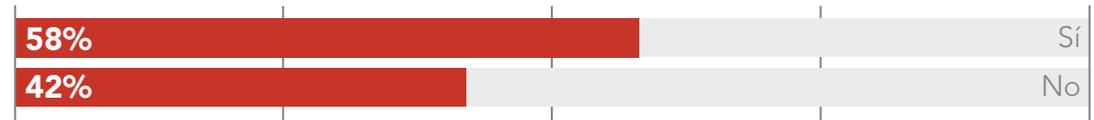




Para mantener el talento en una empresa es esencial atender a las inquietudes de cada uno de ellos y aspirar a conservar el mejor ambiente laboral. **Es ahí donde entra en juego la figura del líder** como creador de un ecosistema tanto estratégico como positivo, considerando cada uno de los aspectos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

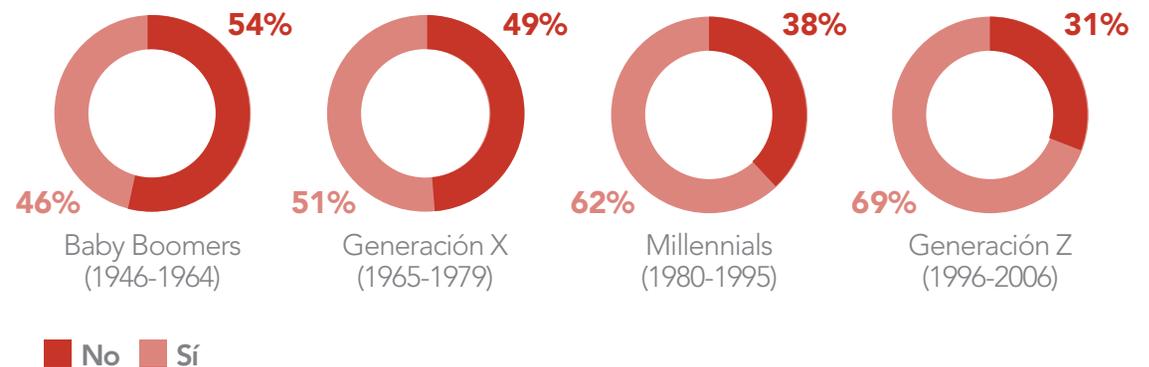
Es así como surge la siguiente pregunta: ¿los líderes son considerados como tal en los espacios de trabajo en que se desenvuelven?

### ¿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.

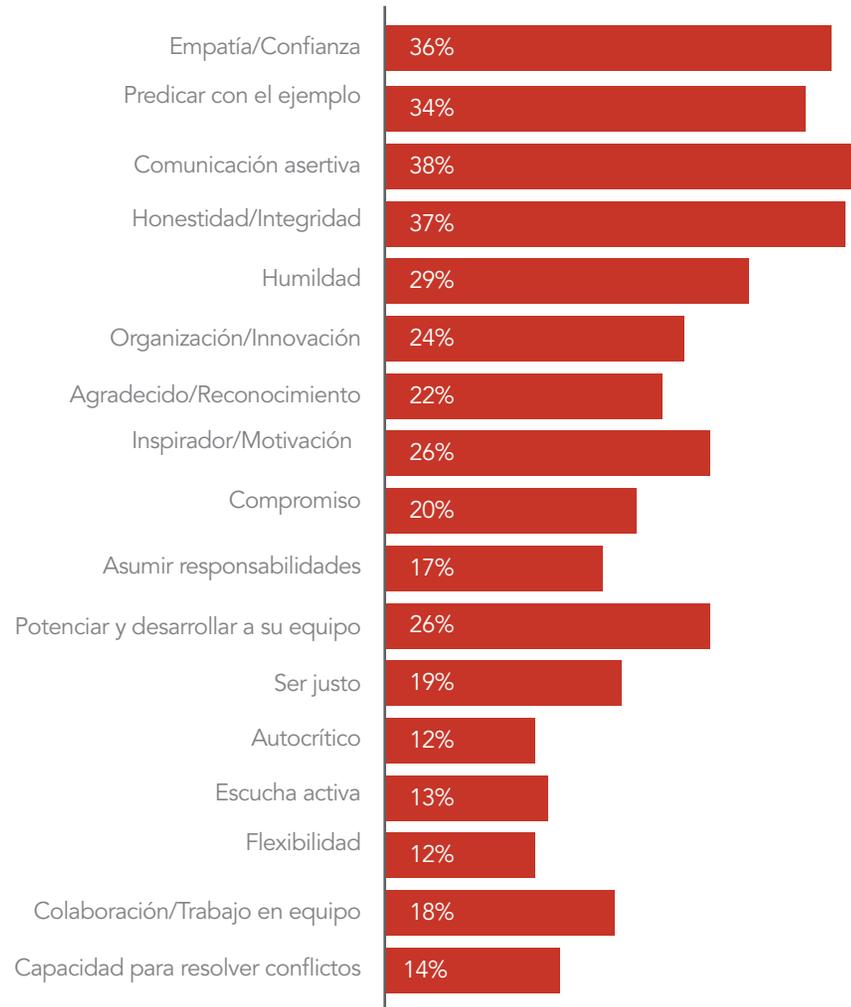
Sin embargo, se debe tomar en consideración a quienes respondieron "No lo sé" (14%), alternativa que inevitablemente plantea dudas acerca de cómo se perciben los líderes por parte de los colaboradores: **un líder debería serlo o no, sin puntos medios**, para ser capaz de captar a los mejores talentos.





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:



## A nivel macro

- Pese a que se observa una leve disminución del desempleo en torno a la Población Económicamente Activa (PEA) mexicana, **los jóvenes son los más afectados**: 1,7 millones de personas (60.8% hombres / 39.2% mujeres).
- A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo espera **que este año el número de desempleados aumente en 1.3 millones de personas**, en comparación con 2018.
- En lo que respecta a empleos vulnerables, la entidad prevé que, durante 2019, habrá **35 millones de personas más que en 2018 desempeñándose en estas condiciones**.
- Mientras en 2018 hubo 2,022 millones de hombres empleados, solo 1,283.3 millones de mujeres se encontraban trabajando, dando cuenta de una tendencia que parece no variará en el tiempo: las proyecciones de la OIT para 2019<sup>13</sup> son de **2,043.8 millones de hombres versus 1,293.1 millones de mujeres en situación de empleo**.
- La velocidad de envejecimiento de la PEA es superior a la de incorporación de nuevos talentos al mercado laboral.
- Los Millennials son la generación con mayor participación en lo que a trabajo se refiere.
- Los centennials constituyen prácticamente **¼ de la población mundial**, y cada día se incorporan con mayor fuerza al mercado laboral.

## Reclutamiento y contratación: Experiencias y consideraciones de valor

- Los procesos de selección se están realizando de buena forma, aunque las empresas deben optimizar sus esfuerzos para ofrecer mejores vías de postulación, **específicamente en lo que a entorno digital se refiere**. Esto, considerando las características de las generaciones actuales.
- El outsourcing es un modelo consolidado y en México: **más del 50% de los encuestados aseguró haber sido contratados por una empresa de este tipo**, porcentaje en el que dominan Millennials y Generación X.
- El modelo outsourcing tiene una valoración positiva para los colaboradores, algo que se debe, principalmente, a que las empresas tercerizadoras que los contrataron cumplen cabalmente con las disposiciones legales.



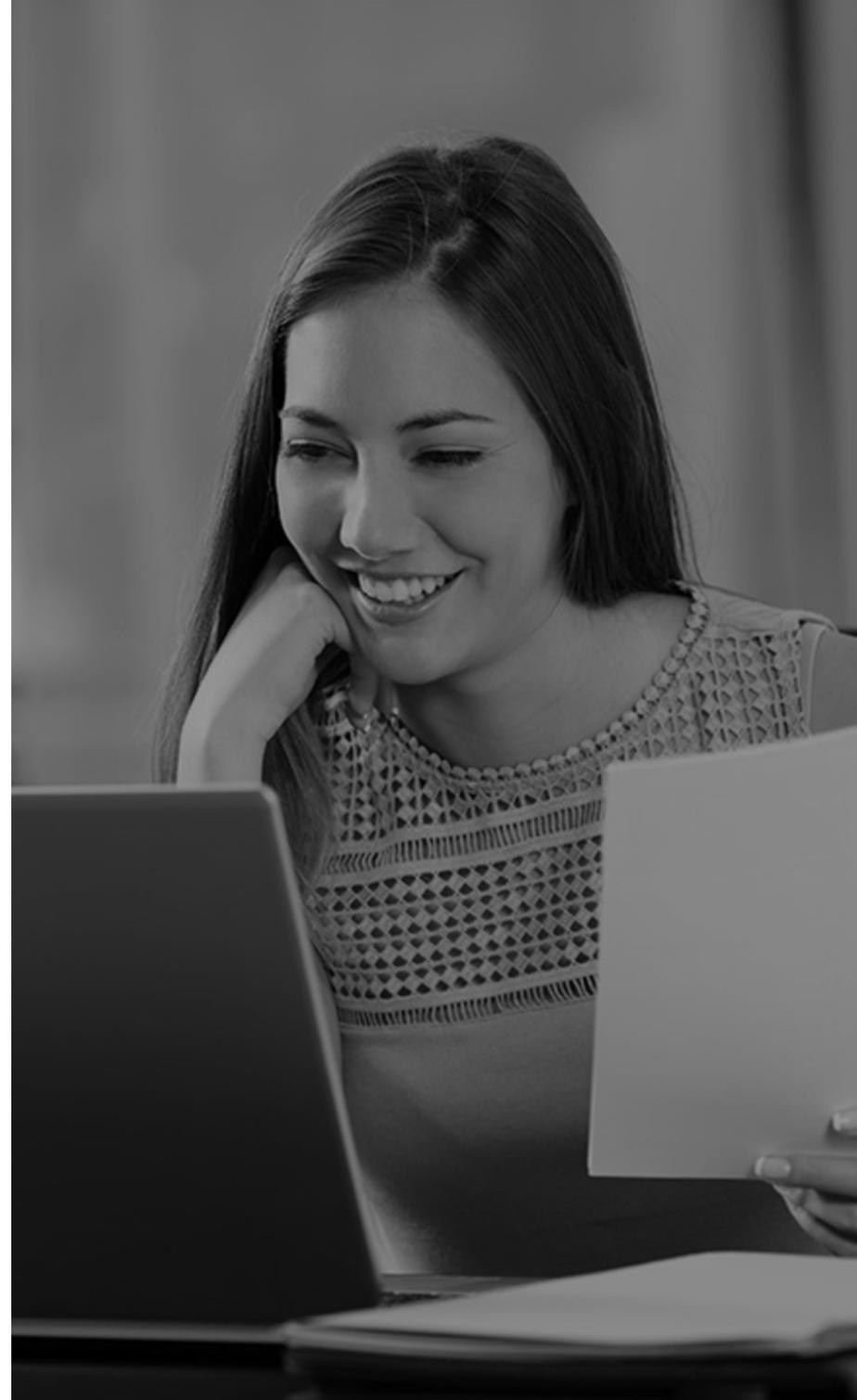


## Felicidad y lealtad en el trabajo

- La mayoría de los colaboradores encuestados afirmaron estar felices en sus actuales empleos, aunque casi el **70% de ellos asegura está en permanente búsqueda de mejores oportunidades laborales**, porcentaje encabezado por los Centennials.
- La búsqueda permanente de oportunidades puede atribuirse a causas como bajos salarios (México tiene el nivel más bajo de la OCDE) y a la informalidad laboral: **57% de los trabajadores locales se encuentran en dicha condición.**
- En líneas generales, podemos apreciar que las empresas locales se preocupan por generar un buen clima laboral, algo indispensable tanto para atraer a buenos profesionales como para incrementar la productividad.
- Buenos sueldos/prestaciones/beneficios son determinantes para atraer a los mejores talentos del mercado, sin dejar de lado un buen ambiente laboral y buena relación con los líderes.
- Un sueldo competitivo **es el principal factor para que un colaborador se sienta más leal** con la empresa para la que trabaja.
- La gran mayoría de los encuestados **afirmaron que podrían dar más de lo que se espera de ellos**, algo en lo que resulta determinante factores como un buen clima laboral, sueldos competitivos o esquemas flexibles.

## Desarrollo y crecimiento profesional

- A la hora de enfrentarse a oportunidades de crecimiento profesional, **la mayoría de los encuestados privilegia la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades** por sobre la opción de avanzar a un nivel superior.
- Respecto de las opciones de carrera en sus actuales empresas, **53% dijo no tener el panorama claro**, porcentaje en el que Baby Boomers y Generación X predominan. Algo similar ocurre al ser preguntados por las oportunidades de crecimiento.
- Sobre los recursos de crecimiento profesional ofrecidos por las empresas, la mayoría de los encuestados afirmó sentirse satisfechos. Este factor resulta determinante para las aspiraciones de los colaboradores locales.
- **El recambio generacional se siente cada vez con mayor fuerza:** 61% de los encuestados dijo sentirse más preocupados por una eventual obsolescencia de sus conocimientos que por un despido. Aquí, Baby Boomers son el grupo generacional que más se inclinó por esta opción.





## Balance vida/trabajo

- México es el país de la OCDE que más horas trabaja a la semana, y el que menor productividad tiene a nivel de Pymes.
- La mayoría de los encuestados dijo trabajar entre 41 y 50 horas semanales, aunque un no despreciable **25% dijo hacerlo entre 51 y 70 horas a la semana**, e incluso más.
- El tiempo para dedicar a intereses personales es de gran valor para los colaboradores locales, **tanto que renunciarían a un mayor sueldo** si eso deriva en ello.
- La flexibilidad laboral es de suma importancia y constituye un potente elemento para atraer a los mejores talentos del mercado. El equilibrio entre vida personal y trabajo resulta indispensable para los profesionales mexicanos, y harán todo lo que esté a su alcance para conseguirlo.
- **El Gig economy es la nueva normalidad en el entorno laboral**, beneficiando tanto a empresas como colaboradores, quienes buscan mayor libertad y dominio de sus tiempos.
- Este modo de trabajar, también conocido como freelance, ha sido adoptado con fuerza por industrias como Oil & Gas y Manufacturera, mientras que otras como Servicios Financieros y Automotriz son las que menos lo utilizan.

## 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.

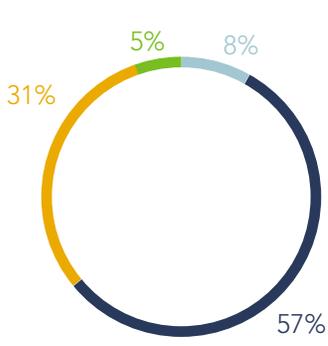
# FUENTES

- (1) Seis factores que han transformado la economía mundial desde la crisis de 2008
- (2) Global and Mexico Economic Outlook 2018
- (3) Estimación oportuna del PIB en México durante el cuarto trimestre de 2018
- (4) ¿Menos oportunidades laborales que hace 5 años? ¡Checa estos datos!
- (5) Aumenta tasa de desempleo en México; en junio se ubicó en 3.4%
- (6) Desempleo México 2018: 3.3% en el tercer trimestre 2018
- (7) Jóvenes presentan la tasa más elevada de desempleo en México
- (8) Creación de empleos formales en México aumenta 12.7%
- (9) Ciudad de México recupera el primer lugar en generación de empleos
- (10) OCDE: el crecimiento de la economía mundial ha alcanzado su peak y en 2019 viene la desaceleración
- (11) El desempleo mundial descenderá hasta el 5,5 % en 2018, según la OIT
- (12) El desempleo global continuará alto durante 2018, según Organización Internacional del Trabajo
- (13) Perspectivas sociales y del empleo en el mundo
- (14) Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2018 [Resumen]
- (15) Millennials serán el 50 por ciento de la fuerza laboral en 2020
- (16) Los millennials serán el 50% de la fuerza laboral en 2020
- (17) The Deloitte Millennial Survey 2018
- (18) Key Statistics About Millennials In The Workplace
- (19) 2018 Best Workplaces for Millennials Summary
- (20) 2018 Millennials at Work Report
- (21) 5 características de los Millennials en el mundo laboral
- (22) Millennials en 2018: Expectativas sobre el ámbito laboral en México
- (23) Características de la generación Z
- (24) La Generación Z irrumpe con fuerza en el mundo laboral
- (25) 7 características de la generación Z
- (26) Ventajas y desventajas del outsourcing en una empresa mexicana
- (27) El outsourcing y la planeación fiscal en México
- (28) Concentran 4 Estados al mayor número de trabajadores subcontratados
- (29) Iniciativa que reforma el artículo 15-c de la ley federal del trabajo
- (30) México, rezagado en la tercerización de servicios
- (31) La felicidad en el trabajo aumenta hasta un 30% la productividad
- (32) "Homeoffice", "workation" y "freelance", términos clave para retener el talento "millennial" y "centennial"
- (33) Tiene México el nivel salarial más bajo de la OCDE
- (34) ¿Qué tal está el mercado laboral en México?
- (35) Mexicanos destinan 2,255 horas al año a su trabajo
- (36) ¿Qué es el home office? ¿Te gustaría trabajar desde tu casa?
- (37) [México] PayPal es el método preferido para pagos a freelancers
- (38) La generación que transforma a las empresas
- (39) Estudios: Outsourcing permite ahorros de hasta un 20% en costos fijos
- (40) ¿Empleados felices? Seis beneficios para las empresas
- (41) Empleados felices, resultados positivos: la importancia del bienestar emocional en el trabajo



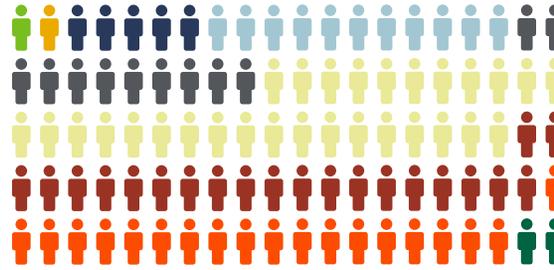
Datos  
**demográficos**

A 212



### Desglose generacional

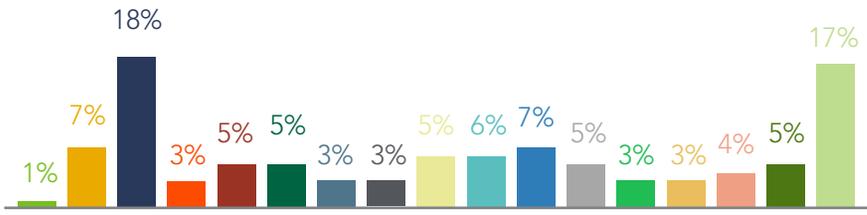
- Generación Z (Centennials) (1996-2006)
- Generación Y (Millennials) (1980-1995)
- Generación X (1965-1979)
- Baby Boomers (1946-1964)



### Posición actual o más reciente

CEO	1%	Coordinador	21%
VP	1%	Analista / Ejecutivo	29%
Director	5%	Auxiliar	19%
Gerente	11%	Beuario	2%
Jefe / Sub Gerente	11%		

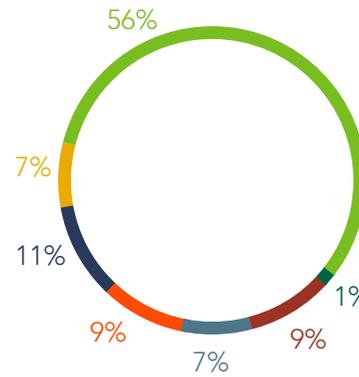
### Industria en la que trabajaste o trabajas actualmente



- Aeroespacial
- Automotriz
- Servicios
- Química/ Petroquímica
- Gobierno
- Educación
- Energía
- Petroleo/Gas
- Seguros y servicios financieros
- Alimentos y bebidas
- High Tech: Servicios de Internet, Desarrollo de Software
- High Tech: Manufactura (electrónica, semiconductores)
- Hospitalidad/Viajes/ Ocio
- Farmacéutica/ Biomédica
- Retail
- Logística
- Otra

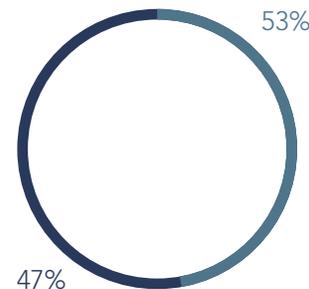
### Situación laboral actual o más reciente

- Empleado tiempo completo
- Empleado medio tiempo
- Trabajo temporal/ ocasional o por proyecto
- Freelance/ trabajador independiente
- Desempleado
- En busca de trabajo
- Retirado/Jubilado



### Género

- Femenino
- Masculino



### Nivel educacional

- 1%
- Primaria
- 3%
- Secundaria
- 6%
- Preparatoria/ Técnico trunca
- 14%
- Preparatoria/ Técnico con certificado
- 22%
- Licenciatura trunca
- 46%
- Licenciatura titulado
- 9%
- Maestría/ Doctorado

## 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.

---

