



Un factor clave para

La atracción de talento

TABLA DE CONTENIDOS

PANORAMA EN MÉXICO DEL MERCADO LABORAL VS EL PANORAMA GLOBAL	5
¿Cómo se encuentra México respecto del resto de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en lo que al escenario laboral respecta? Algunas interesantes cifras permiten dar cuenta del panorama local.	
NIVEL EDUCATIVO COMO BASE DE LA SUPERACIÓN	7
Análisis al marco general de la investigación, con especial enfoque en el aspecto educacional como principal herramienta para el desarrollo profesional.	
1. ¿FELICIDAD Y LEALTAD EN EL TRABAJO?	10
La felicidad laboral puede derivar en un mejor desempeño de los trabajadores. Por tal motivo, es de suma importancia conocer los factores que propician esta condición.	
1.1. ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE PROPICIAN LA SATISFACCIÓN LABORAL?	12
Revisión a los aspectos que estimulan el compromiso y lealtad de los empleados. Al respecto, aquellos relacionados con el desarrollo profesional cobran especial importancia.	
1.2. LEALTAD, LA CONSECUENCIA DE LA FELICIDAD LABORAL	15
El grado de satisfacción de los trabajadores, motivado por una serie de factores, será determinante para estimular el compromiso y lealtad de los empleados.	
1.3. MILLENNIALS, LA NUEVA FUERZA LABORAL	17
Desde hace algunos años, un nuevo grupo generacional -conocido Millennials- marca la pauta en lo que a fuerza laboral se refiere. En este apartado encontrarás los aspectos más importantes sobre ellos, desde sus preferencias hasta las motivaciones laborales que los impulsa.	

TABLA DE CONTENIDOS

2. TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA	20
El balance vida/trabajo es un aspecto que los trabajadores mexicanos consideran de suma importancia.	
2.1. CALIDAD DE VIDA POR SOBRE LOS ESTÍMULOS ECONÓMICOS	24
Tener tiempo para la familia o los amigos -por ejemplo- está por sobre los aspectos económicos para los trabajadores. Así, el balance vida/trabajo asoma como una de las preferencias del empleado en la búsqueda de la felicidad laboral.	
3. BÚSQUEDA LABORAL	26
A la hora de evaluar la estabilidad laboral, los trabajadores tienen claridad sobre los aspectos que los llevarían a buscar nuevos horizontes.	
3.1. REDES SOCIALES: ¿UNA BUENA MANERA DE BUSCAR TRABAJO?	29
Las herramientas digitales, predominantes en el mundo actual, juegan un papel clave en el desarrollo de la actividad laboral.	
3.2. REDES SOCIALES Y SU IMPORTANCIA A LA HORA DE BUSCAR TRABAJO	30
Hace bastante tiempo que estas plataformas dejaron de ser un instrumento de ocio o entretenimiento. Hoy, son herramientas clave tanto para empresas como para postulantes.	

TABLA DE CONTENIDOS

4. ATRAER, CAPTURAR Y RETENER TALENTO EN LAS EMPRESAS	34
En la actualidad, las preferencias del empleado mexicano -a la hora de valorar su lugar de trabajo- van más allá de los incentivos económicos, algo que las empresas deben considerar para retener a los mejores talentos.	
4.1. RECURSOS HUMANOS: EL ÁREA CLAVE PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS	38
¿En qué medida la estructura organizacional está preparada para atraer a los mejores talentos? En ello, el departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental.	
4.2. PARA RETENER AL MEJOR TALENTO, PREDICAR CON EL EJEMPLO	41
¿Qué diferencia a un líder de un jefe? A la hora de permanecer en determinada empresa, las preferencias del empleado evidencian la importancia del buen liderazgo, pues solo así ellos tendrán reales oportunidades de crecimiento laboral.	
CONCLUSIONES	46

Panorama en México del Mercado Laboral vs el Panorama Global

Una primera -y necesaria- aproximación al desarrollo del mercado laboral mexicano es a través de una comparativa con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

PANORAMA EN MÉXICO DEL MERCADO LABORAL VS EL PANORAMA GLOBAL

El mercado laboral global está sujeto a variantes tan disímiles como la percepción de la estabilidad de las economías locales o la entrada y salida de nuevos actores, desde lo político hasta lo empresarial.

Por ello, el panorama laboral cambia constantemente y, año tras año, es necesario revisar el estado del mismo para dar cuenta del escenario en el que las empresas y la fuerza laboral se mueven. Particularmente para México, en Kelly Services este año hemos recabado datos locales, para revisar el estado del mercado laboral en el país.

Una primera -y necesaria- aproximación al desarrollo del mercado laboral mexicano es a través de una comparativa con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Según la última encuesta económica del organismo⁽¹⁾ -que aborda la situación económica del país luego de las reformas aprobadas en los últimos años-, es posible apuntar que:

- El crecimiento de la productividad está repuntando de manera sostenida.
- El Producto Interno Bruto (PIB) ha experimentado un alza sostenida desde 2016.
- Aunque la participación laboral de las mujeres está en aumento, la brecha sigue siendo considerable. En el rango de 25-54 años, los hombres se sitúan por sobre el 90%, cifra que no ha tenido mayor variación en los últimos años. Sin embargo, las mujeres han tenido un franco ascenso dentro del mercado laboral, logrando un 60%
- Aunque se ha logrado disminuir la informalidad laboral, ésta sigue siendo alta tanto para hombres como para mujeres, aunque son ellas quienes lideran este aspecto.
- A nivel de ingresos, la desigualdad sigue siendo bastante alta. Mientras el país se alza por cerca de 20 puntos porcentuales, el resto de los países integrantes de la OCDE promedian un 10%.
- El desempleo en México ha disminuido y se sitúa por debajo del promedio de la OCDE (4% versus 6%).

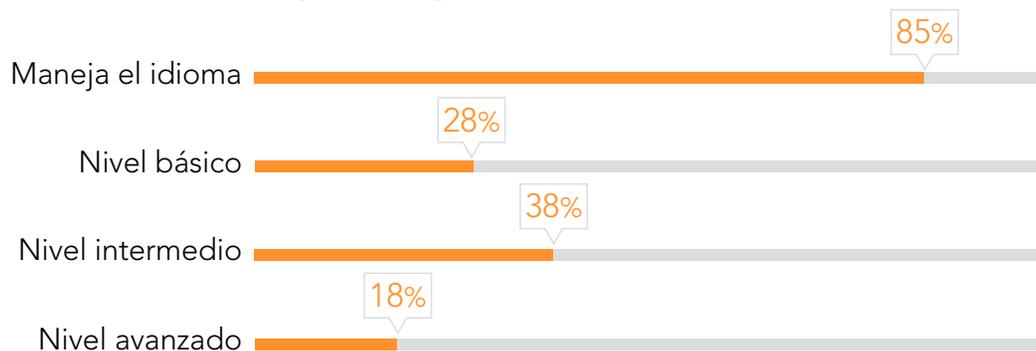
Las cifras anteriormente vistas permiten dar cuenta del escenario laboral en México. En líneas generales, podemos apreciar un buen contexto para el desarrollo profesional y, aunque hay aspectos en los que aún es posible mejorar mucho más -como la informalidad laboral o la desigualdad en los ingresos-, hay un punto que permitiría disminuir estas brechas: la educación.

PANORAMA EN MÉXICO DEL MERCADO LABORAL VS EL PANORAMA GLOBAL

NIVEL EDUCATIVO COMO BASE DE LA SUPERACIÓN

El conocimiento es la herramienta que permite superar tanto las expectativas laborales como sociales. Al respecto, la encuesta de Kelly Services "Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2018" arroja cifras interesantes respecto al manejo del inglés, un idioma tan necesario y básico en la actualidad, como saber leer o escribir en la lengua madre:

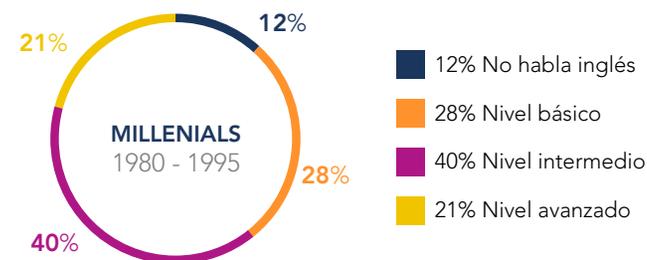
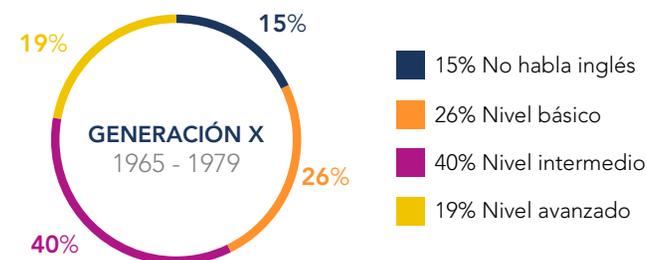
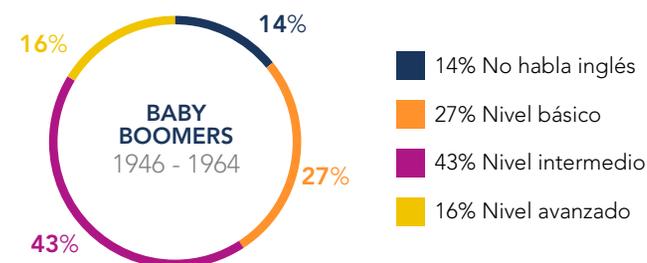
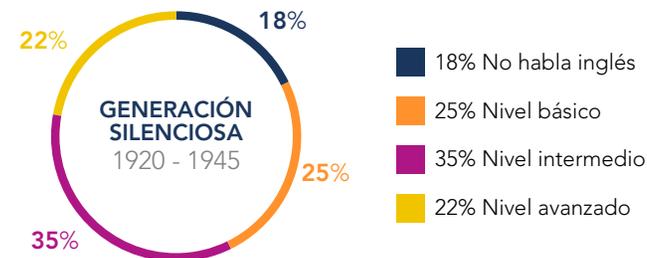
Estadísticas manejo de inglés.



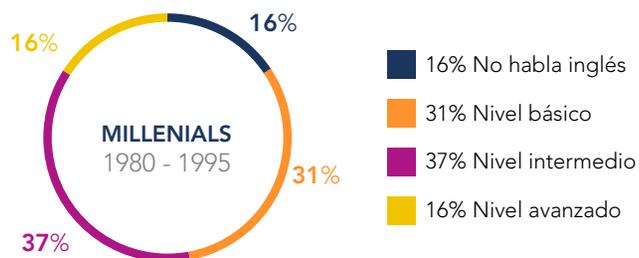
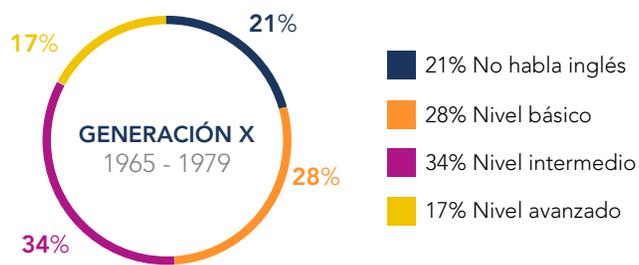
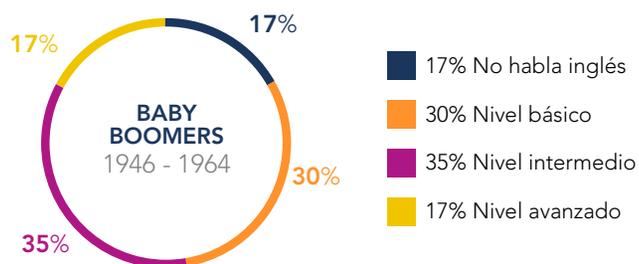
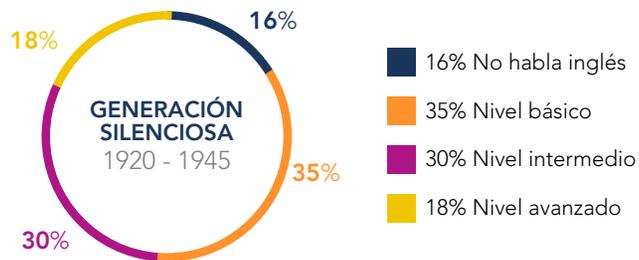
Marco general

85% de los encuestados dice manejar el idioma, ya sea en un nivel básico (28%), intermedio (38%) o avanzado (18%). Siendo así, solo un 15% del universo consultado afirma no hablar inglés.

Manejo de inglés por parte de los hombres según su generación



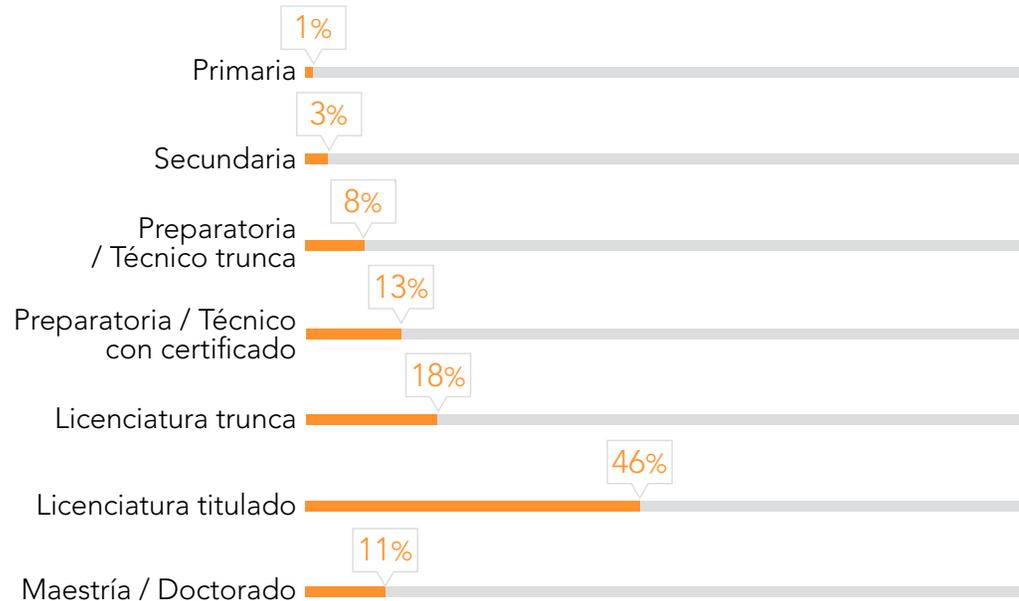
Manejo de inglés por parte de las mujeres según su generación



PANORAMA EN MÉXICO DEL MERCADO LABORAL VS EL PANORAMA GLOBAL

Las cifras anteriores permiten tener una visión macro del manejo del inglés por sector generacional y sexo. Sin embargo, para ampliar las posibilidades de éxito laboral, además del manejo del inglés también es necesario considerar el nivel de estudios. Al respecto, la encuesta de Kelly Services permite dar cuenta del nivel educacional de los mexicanos, considerando desde la primaria hasta una maestría y/o doctorado:

Nivel educacional de los mexicanos, considerando desde la primaria hasta una maestría y/o doctorado:



PANORAMA EN MÉXICO DEL MERCADO LABORAL VS EL PANORAMA GLOBAL

Como es posible observar, una escasa parte de la población encuestada dice tener solo educación primaria. Por el contrario, casi la mitad del universo manifiesta tener un nivel de estudios técnico con certificado, lo que permite inferir que cerca de la mitad de la población considerada tiene un nivel de estudios que le permite estar activa en el mercado laboral.

Lo anterior es posible compararlo con cifras de la OCDE, las que se han obtenido considerando un universo de personas de entre 25 a 64 años. Al respecto, las principales conclusiones sobre el nivel educacional de los mexicanos son:

Nivel educativo, Miembros de la OCDE vs México



En comparación con el resto de los países integrantes de la OCDE, México presenta el nivel más bajo de educación terciaria, y el más alto en cuanto a la educación por debajo de la secundaria superior. Es importante volver a destacar que la educación es la base de nuevas oportunidades laborales, por lo que mientras más preparada se encuentre una persona, más y mejores oportunidades profesionales tendrá.

Aunque México se encuentra por debajo del promedio de la OCDE, se trata de un país en constante crecimiento, por lo que la preparación educacional asoma como un elemento decisor a la hora de enfrentar nuevos desafíos. Quienes estén mejor preparados -tanto en el nivel de especialización como en el manejo de idiomas como el inglés- podrán optar a oportunidades laborales que les permitan crecer en lo laboral y en lo personal.

1 ¿Felicidad y lealtad en el trabajo?

El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento

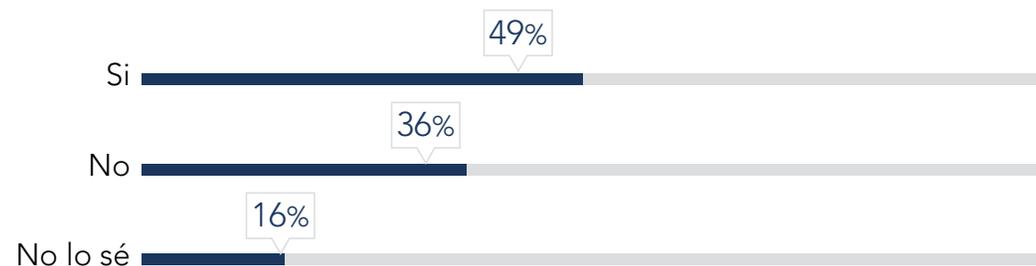
Victor Pauchet



¿FELICIDAD Y LEALTAD EN EL TRABAJO?

Pese a que el nivel educativo puede ser determinante a la hora de optar a más y mejores oportunidades laborales, esto no asegura la satisfacción y sensación de felicidad en el trabajo. Y aunque hay estudios⁽²⁾ que posicionan a México como el país con mayor satisfacción laboral de Latinoamérica, la encuesta elaborada por Kelly Services permite tener una visión más detallada al respecto:

¿Te sientes feliz en tu actual empleo?



Es interesante notar que casi el 50% de los encuestados dicen sentirse felices en su actual empleo. De lo anterior se puede inferir que la oferta laboral mexicana -en líneas generales- tiene un buen nivel, algo que permite a las empresas obtener mejores resultados, producto de contar con una fuerza laboral que está contenta en sus puestos de trabajo.

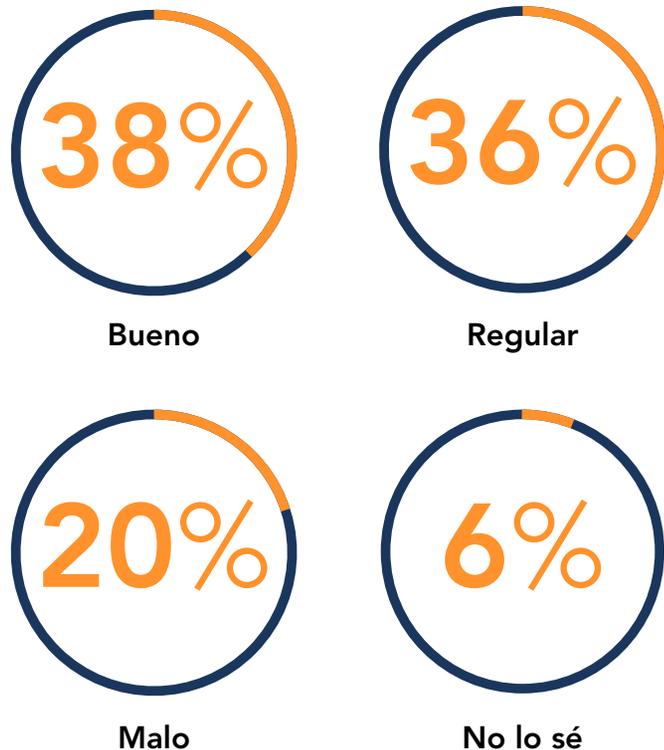
Pese a ello, no debemos desconocer que hay un 36% que manifiesta no estar feliz en su actual empleo, además de un 16% que no lo sabe. En este último punto, las industrias Hospitalidad, Química y Farmacéutica presentan el menor índice de felicidad. Como contraparte, la industria del Gas/Petróleo es la más feliz.

“Las industrias Hospitalidad, Química y Farmacéutica presentan el menor índice de felicidad.”

Como contraparte, la industria del Gas / Petróleo es la más feliz.”

1.1 ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE PROPICIAN LA SATISFACCIÓN LABORAL?

¿Cómo calificarías el ambiente laboral en tu actual trabajo?



Considerando los datos aportados por Ipsos -investigadora de mercados-, México es uno de los países con mayor satisfacción laboral, algo que se puede explicar gracias a que los mexicanos valoran aspectos como:

- **Lugares gratos**

Dicho estudio arrojó que la felicidad laboral de los mexicanos se debe a que trabajan en ambientes llenos de estímulos, algo que va de la mano con factores emocionales.

- **Buen ambiente**

La felicidad laboral depende, en gran medida, de un buen ambiente. En ese sentido, es importante cuidar la transparencia, evitar la generación de rumores y fomentar el trabajo colaborativo, pues así es posible contar con el apoyo de los pares. De hecho, el informe anterior de Kelly Service puso de manifiesto la importancia del trabajo en equipo, sobre todo para los millennials, quienes -al elegir entre competencia o colaboración- se inclinaron en un 88% por esta última.

- **Desarrollo humano**

Otra de las variantes que influyen en la felicidad laboral de los mexicanos son las políticas de desarrollo humano con que cuentan las empresas. Esto permite reconocer a los trabajadores, ofrecer desafíos interesantes y la posibilidad de proyectarse en el tiempo.

- **Balance vida/trabajo**

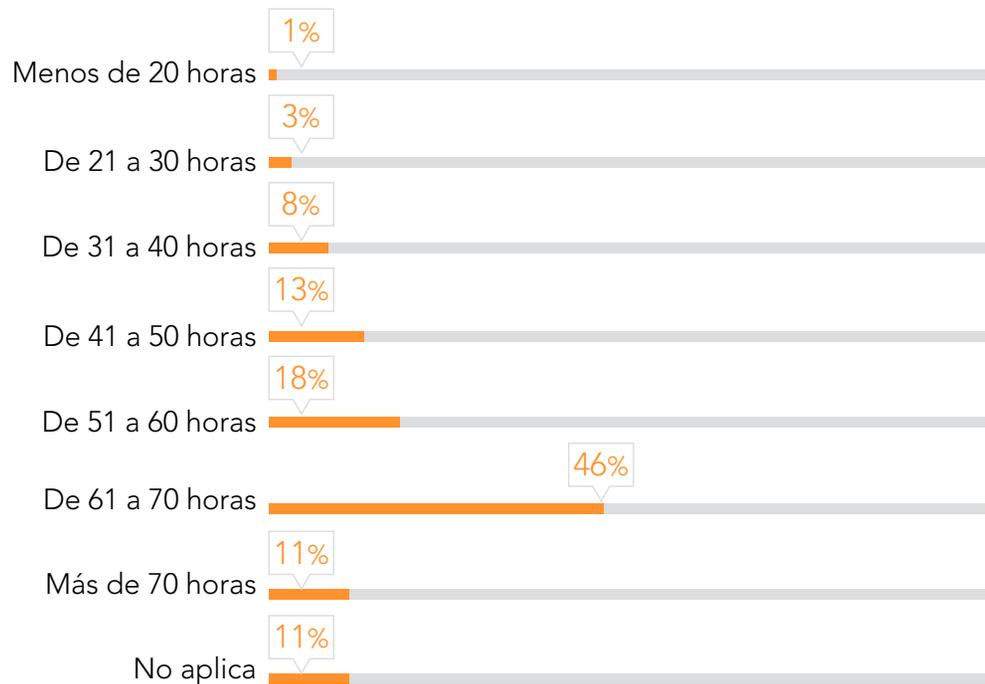
Finalmente, es importante que el trabajo permita tener una buena calidad de vida, pues de poco sirve tener prestaciones laborales o ganar un buen sueldo, si no hay tiempo para uno mismo.

1.1 ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE PROPICIAN LA SATISFACCIÓN LABORAL?

Aunque lo anterior revela las causas de la satisfacción laboral de los mexicanos, hay algunas medidas de carácter global que apuntan a generar la tan ansiada felicidad laboral:

CONDICIONES DE TRABAJO

¿Cuántas horas a la semana trabajas actualmente?



Puesto que una persona pasa -en promedio- 8 horas diarias en el trabajo⁽³⁾, las condiciones con que cuente serán determinantes para mantener contentos a los trabajadores. Ambientes de descanso, puestos cómodos y mobiliario ergonómico, entre otras, son algunas medidas que permitirán mejorar las condiciones laborales y mantener a los trabajadores cada vez más contentos.

PROYECCIONES

En la medida en que un trabajador sepa que puede crecer en la empresa en la que está, más cerca está de sentirse satisfecho laboralmente. El hecho de saber que puede crecer, ascender y mejorar así su calidad de vida le permitirá a una persona sentirse más a gusto en el lugar en el que se desempeña.

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



Estoy más interesado en adquirir nuevas habilidades/conocimientos



Estoy más interesado en avanzar a un nivel superior



1.1 ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE PROPICIAN LA SATISFACCIÓN LABORAL?

CARGA LABORAL CONSCIENTE

Uno de los principales aspectos para estimular la satisfacción laboral es asignar metas que puedan ser cumplidas en condiciones normales de trabajo. Esto implica no sobrecargar a los trabajadores ni imponer plazos imposibles o muy difíciles de cumplir, pues aumentará el estrés (Burnout), disminuirá la calidad de los resultados y -finalmente- los trabajadores no se sentirán a gusto.

EMPATÍA Y RESPETO

Es imposible que una persona se declare feliz en su trabajo si no existe el respeto mutuo. Después de todo, el principal capital de toda empresa son los trabajadores -es decir, las personas- por lo que es importante cultivar un ambiente con buen trato y empatía.

LÍDERES, NO JEFES

Cuando los trabajadores saben que pueden dialogar con sus superiores de manera horizontal, se sienten más cómodos y valorados. Recuerda que los líderes se identifican con sus equipos, y se involucran con el personal para estimularlos a conseguir los objetivos siendo uno más de ellos.

RECONOCIMIENTOS

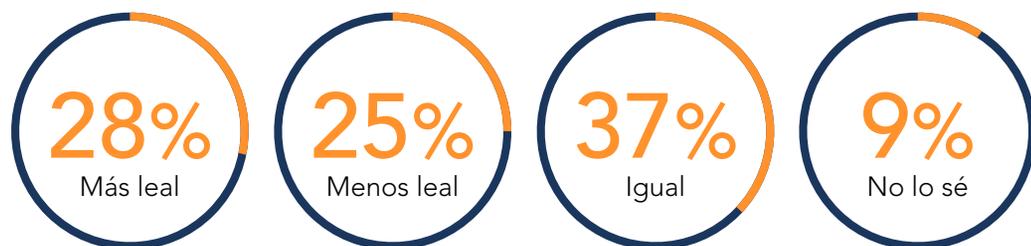
Lejos de los agradecimientos y estímulos morales, es importante que el buen trabajo se vea recompensado financieramente. Ya sea a través de bonos, horas extra o aumentos salariales, los reconocimientos económicos son claves para que una persona se sienta feliz en su trabajo. De hecho, la encuesta de Kelly Services revela que 43% de los encuestados dice que las oportunidades de ascenso -una forma de reconocimiento- son determinantes a la hora de evaluar un cambio de empleo o de empresa.

1.2 LEALTAD, LA CONSECUENCIA DE LA FELICIDAD LABORAL

Cuando los trabajadores están felices en sus trabajos, no solo podrán aportar de mejor forma a los objetivos de la empresa, sino que también se sentirán más comprometidos, algo que también se conoce como lealtad.

La encuesta de Kelly Services también aborda esta variante, para determinar el grado de lealtad de los trabajadores con las empresas en las que actualmente trabajan:

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



Si bien la mayoría de los encuestados declaró sentirse igual de leales que el año pasado, las cifras en torno a las respuestas positivas y negativas son las que más interesan.

Es importante destacar el equilibrio entre ellas (Más leal 28%, Menos leal 25%), pero hay una leve inclinación hacia la primera, lo que demuestra que las empresas se están preocupando de mantener contentos a sus trabajadores para que éstos sientan un mayor compromiso.

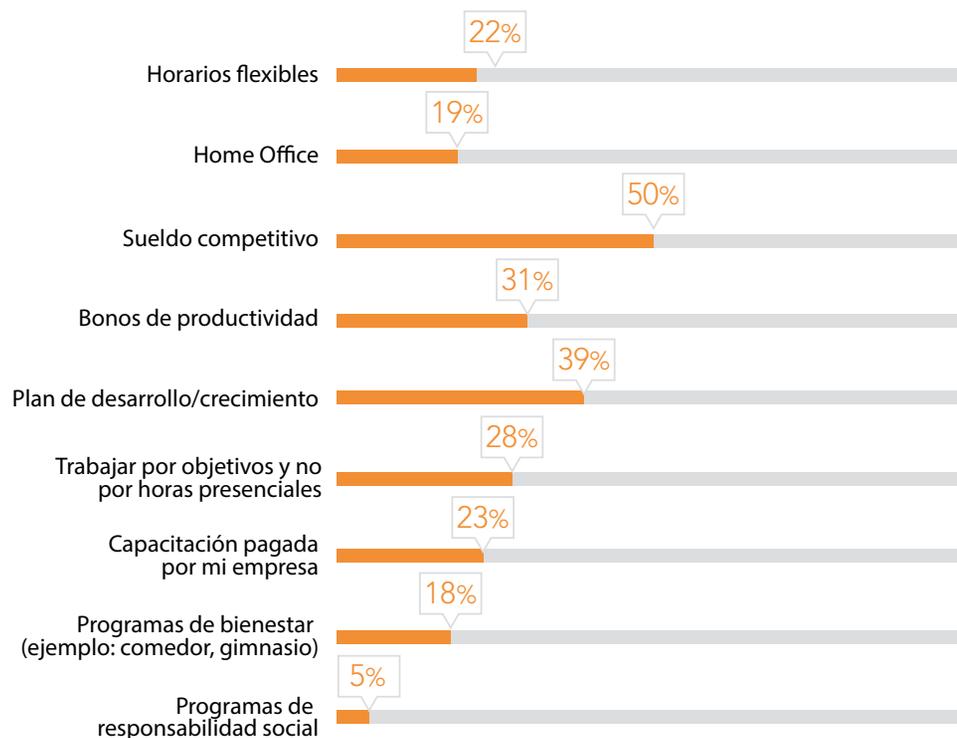
1.2 LEALTAD, LA CONSECUENCIA DE LA FELICIDAD LABORAL

PERO ¿CÓMO LOGRAR QUE LOS TRABAJADORES SE SIENTAN MÁS LEALES A UNA EMPRESA?

Tal como lo demuestran los resultados de la encuesta Kelly Services, la principal herramienta para que los trabajadores se sientan más leales a la empresa es que ésta ofrezca un sueldo competitivo. Esto, además, permitirá atraer a los mejores talentos, pudiendo conformar equipos de trabajo compuestos por los mejores elementos.

Inmediatamente después de los sueldos competitivos, el plan de desarrollo/crecimiento asoma como la otra variante de peso a la hora de conseguir la lealtad de los trabajadores. Al respecto, la mayoría de los trabajadores está satisfecho con los recursos de desarrollo profesional que ofrece su actual empresa (45%). Sin embargo, un 37% no lo está, por lo que concentrar esfuerzos en este punto podría hacer una diferencia considerable en la lealtad de los trabajadores.

¿Qué tendría que hacer tu empresa para que te sientas más leal a ella? (selecciona hasta tres respuestas)



1.3. MILLENNIALS, LA NUEVA FUERZA LABORAL

Cada país obedece a determinadas reglas, las cuales funcionan de acuerdo con sus propios mercados locales. Sin embargo, durante los últimos años ha surgido una generación cuyo comportamiento, expectativas y proyecciones laborales trascienden a nivel global: los Millennials.

Hablamos de una generación conformada por aquellas personas nacidas entre 1980 y 1995, aunque hay quienes extienden la fecha hasta el 2000. De cualquier forma, se trata de un grupo de personas con características únicas⁽⁴⁾:

- Prefieren las experiencias por sobre cosas materiales.
- Son inquietos laboralmente hablando y cambian de trabajo constantemente.
- En su mayoría, están endeudados.
- No tienen capacidad de ahorro.
- Privilegian tener tiempo para sí mismos.

Para el mercado laboral, los millennials representan una generación que es necesario analizar y prestar atención. ¿La razón? Se estima que para el 2020, este segmento poblacional representará más de 1/3 del mercado laboral global, por lo que el escenario laboral debe encaminarse hacia una reconstrucción y adaptación con base en esta nueva fuerza laboral.

Atendiendo a lo anterior, ¿se trata de una generación que está feliz con su trabajo? ¿es posible hablar de lealtad laboral en ellos? Un estudio elaborado por Deloitte⁽⁵⁾ arroja interesantes datos al respecto:

- La lealtad no está dentro de las características de los millennials, ya que -en líneas generales- estiman una permanencia laboral de 2 a 5 años como tope.
- Pese a lo anterior, los acuerdos laborales flexibles podrían generarles lealtad hacia la empresa.
- La permanencia en las empresas dependerá de los propósitos de la misma y de los valores empresariales.
- Quienes tienen la oportunidad de contribuir a causas benéficas o de importancia, muestran una opinión más positiva sobre el comportamiento empresarial.
- Casi 2/3 de los encuestados prefieren un empleo de tiempo completo.
- Valoran la flexibilidad en el tiempo y el esquema de trabajo home office.
- Se sienten más cómodos en ambientes laborales en donde la comunicación sea directa y sin rodeos.

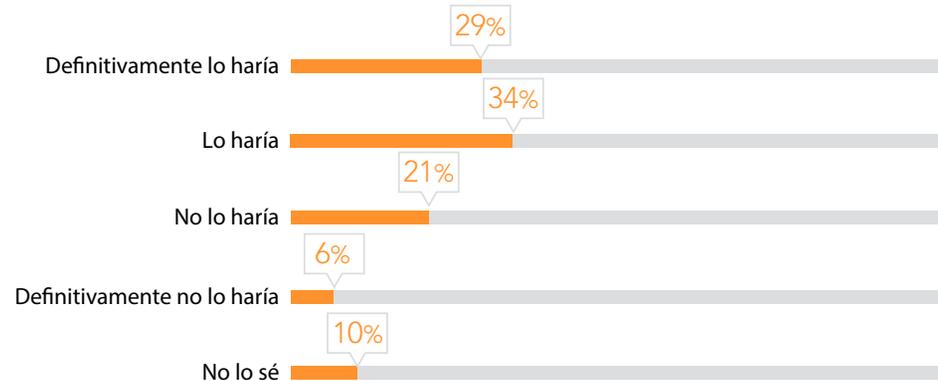


1.3. MILLENNIALS, LA NUEVA FUERZA LABORAL

¿INDEPENDIENTE O ASALARIADO?

Habiendo analizado la situación de los millennials en cuanto a la felicidad y lealtad laboral, es necesario compararlo con una de las preguntas incluidas en la encuesta de Kelly Services:

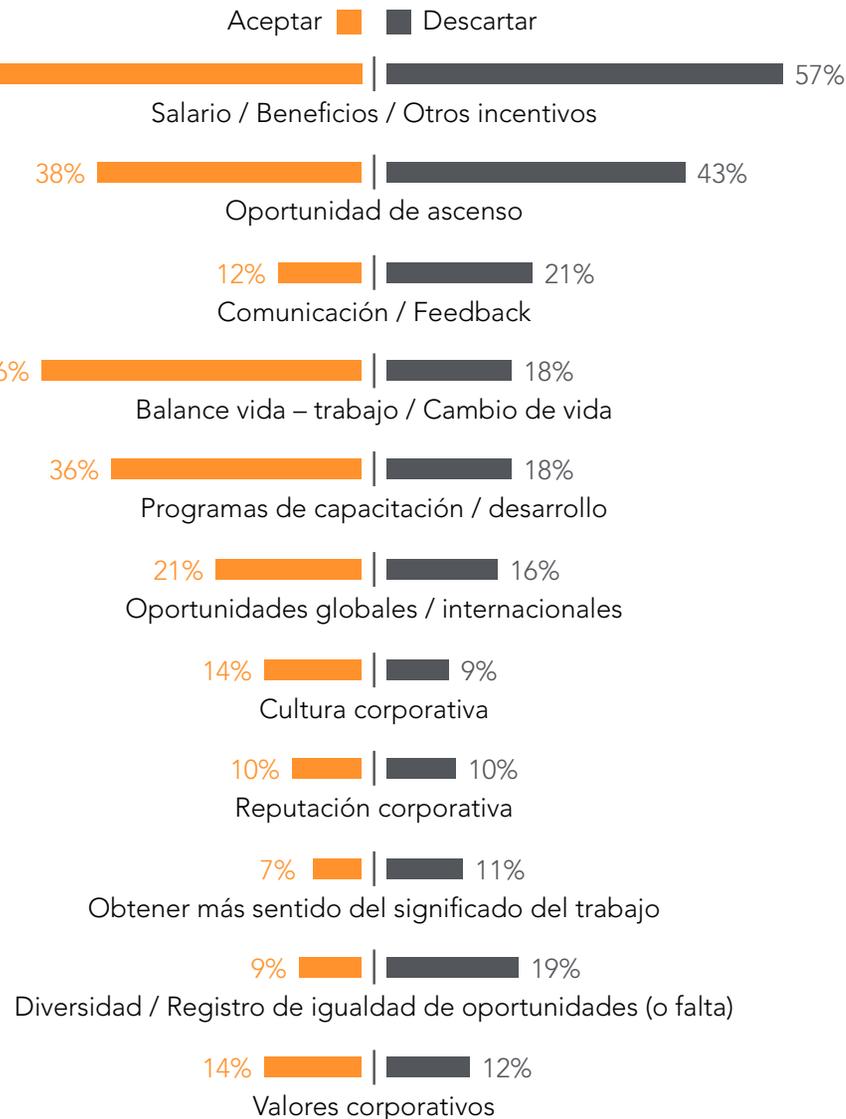
¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por la oportunidad de iniciar tu propio negocio?



Podemos observar que **más de un 60% de los encuestados** admiten que dejarían pasar oportunidades de crecimiento laboral para emprender un negocio propio. Pero ¿quiénes son esas personas?

Al analizar el desglose generacional, es posible observar que los millennials respondieron de manera positiva en un 67%, sumando las alternativas "definitivamente lo haría" y "lo haría". Esto ratifica los datos aportados por Deloitte, en cuanto a la valorada libertad. Como contraparte, las generaciones más antiguas -es decir, la Silenciosa y los Baby Boomers- son las más reacias a independizarse.

Factores determinantes para aceptar o descartar una oportunidad laboral



Luego de analizar los datos anteriores, podemos inferir algunas interesantes y útiles conclusiones:

- Los millennials no están interesados en la lealtad laboral, aunque podría interesarles permanecer por más tiempo en una empresa siempre que ésta tenga valores y objetivos que se adapten a sus convicciones.
- Las empresas deben adaptar sus sistemas laborales para hacerlos más flexibles. Esto, ya que en un futuro cercano esta generación constituirá más de dos tercios de la fuerza laboral mundial.
- Si tienen la oportunidad, los millennials intentarán emprender un negocio para conseguir la independencia. Por tanto, las empresas deben estar en una búsqueda constante de nuevos talentos, entendiendo que no podrán contar con elementos por largos períodos de tiempo.
- Las formalidades no van con esta generación: prefieren una comunicación directa y sin rodeos.
- Es necesario proponerles constantes desafíos. Ante el estancamiento, los millennials buscarán nuevas alternativas laborales.

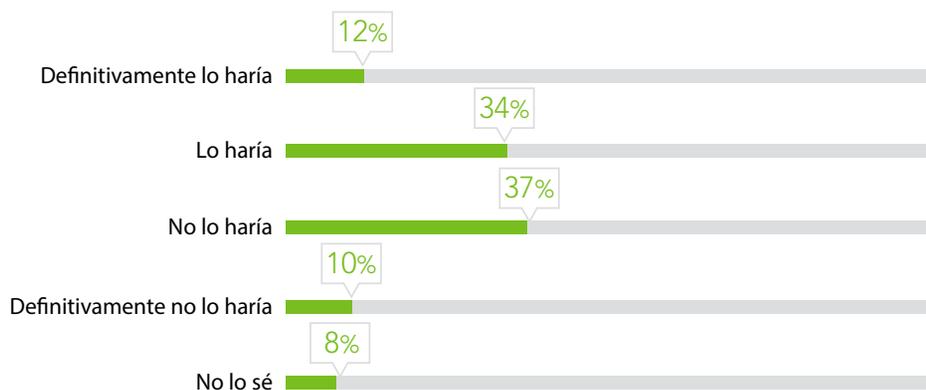


2 Trabajo y calidad de vida

2. TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA

Si bien un trabajo estable y un ingreso fijo mensual pueden ser fundamentales para mantener una buena calidad de vida, los trabajadores mexicanos también tienen claras sus prioridades al respecto. Para conocerlas, comenzaremos revisando los datos que nos entrega la encuesta de Kelly Services:

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



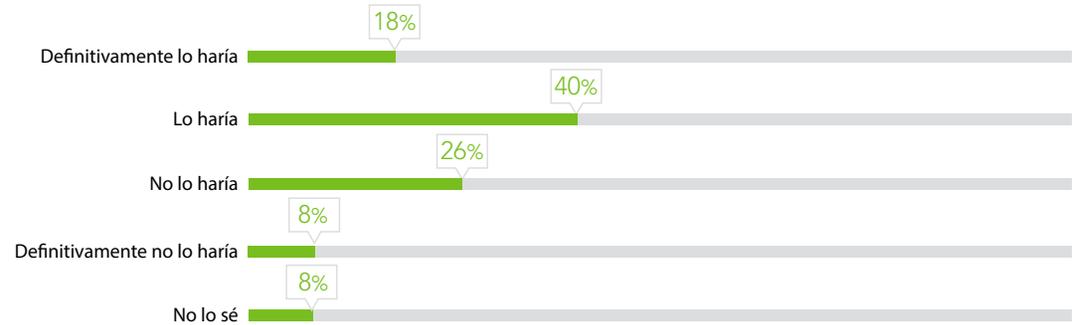
Ante la pregunta "¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por un horario de trabajo más flexible?", 37% de los encuestados se inclinaron por el "no lo haría". Esto nos da luces sobre las prioridades generales de los trabajadores mexicanos, quienes prefieren tener mayores ingresos o ser promovidos antes que un horario laboral más flexible.

Pese a lo anterior, las respuestas están bastante equilibradas, pues un 34% dice que lo haría. Las posiciones absolutistas también se encuentran bastante equilibradas: mientras un 12% dice que "Definitivamente lo haría", el 10% admite que definitivamente no lo haría. Lo anterior permite inferir que esta disyuntiva dependerá de la posición de cada trabajador y no es posible asignar una u otra postura a los trabajadores mexicanos.



2. TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA

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



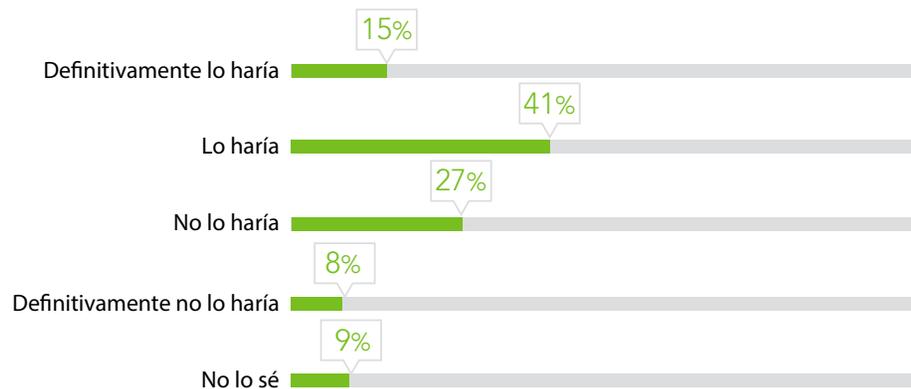
Aunque la pregunta anterior arrojó respuestas bastante similares, al plantear la interrogante “¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por un mayor equilibrio de tu trabajo y vida personal?”, la tendencia es clara: mientras un 40% dijo que lo haría, solo el 26% declaró que no.

Ahora bien, al analizar respuestas positivas y negativas, la tendencia es aún más clara: casi el 58% de los encuestados respondió que, en mayor o menor medida, lo haría. Por el contrario, solo el 34% declaró que -en mayor o menor grado- no lo haría.

Esta pregunta nos abre las puertas para conocer el valor que los mexicanos le dan al equilibrio entre vida personal y trabajo, algo que -a la luz de los datos- asoma como una prioridad que pocos están dispuestos a intercambiar por aumentos salariales o ascensos. Siendo así, las empresas deben concentrar sus esfuerzos en estimular una mejor calidad de vida de sus trabajadores -sin dejar de lado los sueldos acordes al mercado-, para atraer personas que quieran proyectarse y, así, aportar de manera integral a la obtención de los objetivos empresariales.

2. TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA

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



Finalmente, ante la pregunta “¿Qué tan probable sería que renunciaras a un aumento salarial o promoción profesional por aprender nuevas habilidades/adquirir nuevos conocimientos?”, las respuestas positivas se imponen claramente a las negativas.

Mientras quienes respondieron que -en mayor o menor medida- lo harían constituyen el 56% de las opiniones, casi el 35% se inclinó por un “no”, más o menos consistente, pero “no” al fin y al cabo.

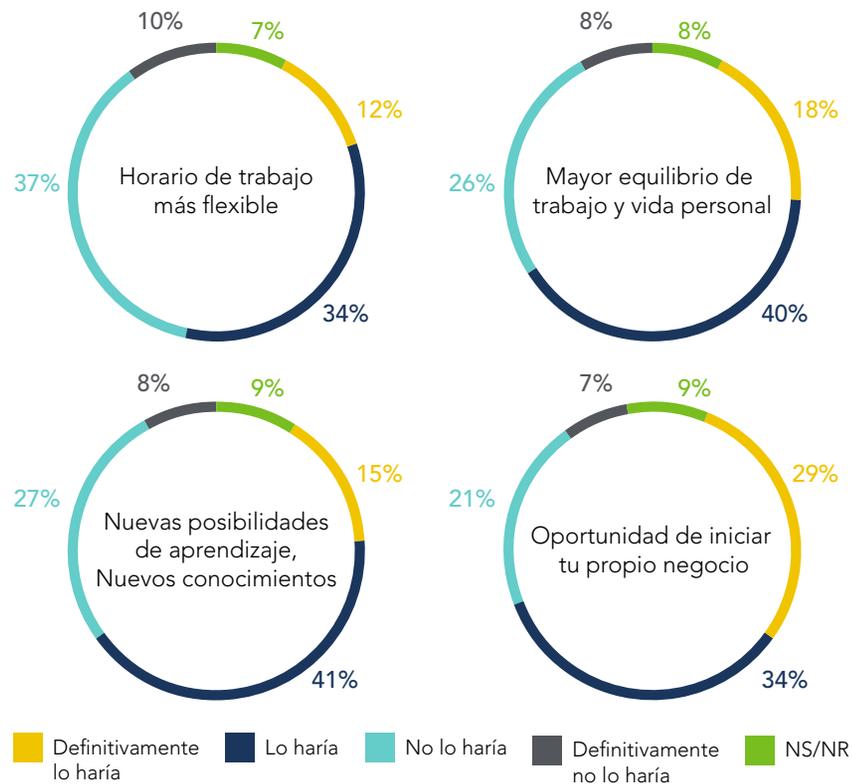
Esto permite dar cuenta de los deseos de adquirir conocimientos, perfeccionarlos y adquirir nuevas habilidades, aun cuando esto signifique renunciar a regalías como aumentos salariales o promociones profesionales. De esta forma, podemos inferir que la fuerza laboral mexicana tiene una permanente necesidad de aprender para mantener sus conocimientos vigentes en el mercado laboral y, así, crecer profesionalmente, por lo que las empresas deberán capacitar constantemente a sus trabajadores y ofrecer herramientas de superación si quieren conformar equipos competentes y capaces de proyectarse en el tiempo.

Las tres preguntas anteriormente vistas permiten analizar las prioridades de los trabajadores mexicanos.

A grandes rasgos, hablamos de una fuerza laboral que no está tan movida por horarios flexibles y que -a eso- prefiere ganar más dinero, escalar jerárquicamente, emprender su propio negocio o ser independientes, salvo los millenials. Sin embargo, la respuesta es distinta cuando se cambia un horario flexible por más conocimientos o equilibrio entre vida personal y trabajo.

2.1. CALIDAD DE VIDA POR SOBRE LOS ESTÍMULOS ECONÓMICOS

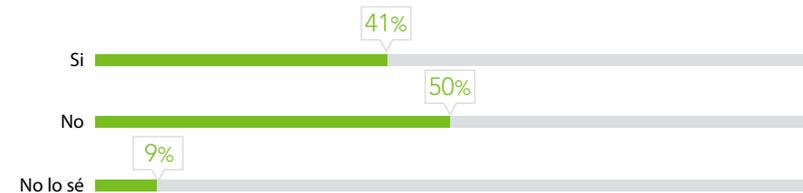
Elementos valorados en el trabajo por encima de un aumento salarial o promoción profesional.



Más allá de las recompensas monetarias que las empresas ofrecen a sus trabajadores, velar por una buena calidad de vida puede ser la motivación que ellos esperan.

Un estudio publicado por la revista Social Psychological and Personality Science⁽⁶⁾ arrojó resultados decisivos: de 4.500 personas encuestadas sobre qué valoran más para alcanzar la felicidad -si el tiempo o el dinero-, 64% declaró que prefiere el dinero. Sin embargo, la investigación determinó que, finalmente, quienes son más felices son aquellas personas que prefieren el tiempo.

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



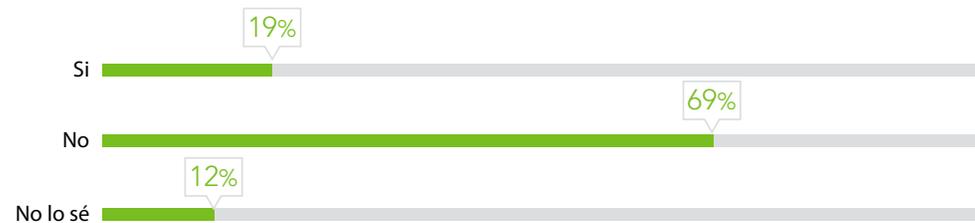


2.1. CALIDAD DE VIDA POR SOBRE LOS ESTÍMULOS ECONÓMICOS

Más allá de lo que las personas decidan priorizar, disponer de tiempo -de acuerdo con el estudio anteriormente citado- asoma como el verdadero camino a la felicidad. Por ello, las empresas que deseen tener trabajadores más felices, con un equilibrio entre sus vidas personales y el trabajo, deberían enfocar sus esfuerzos en que los trabajadores dispongan de más tiempo para sus quehaceres, aun cuando esto suponga acortar jornadas laborales.

Sin embargo, hay quienes creen que el dinero lo puede todo, incluso conseguir la felicidad. ¿Cómo responderles? Siguiendo bajo el estudio anteriormente citado, las personas que se inclinaron por el dinero como el camino a la felicidad fueron consultadas un año después sobre su decisión: 25% de ellos cambiaron de opinión, prefiriendo el tiempo por sobre el dinero.

¿En tu actual empleo cuentas con el esquema de trabajo de Home office?





3 Búsqueda laboral

3. BÚSQUEDA LABORAL

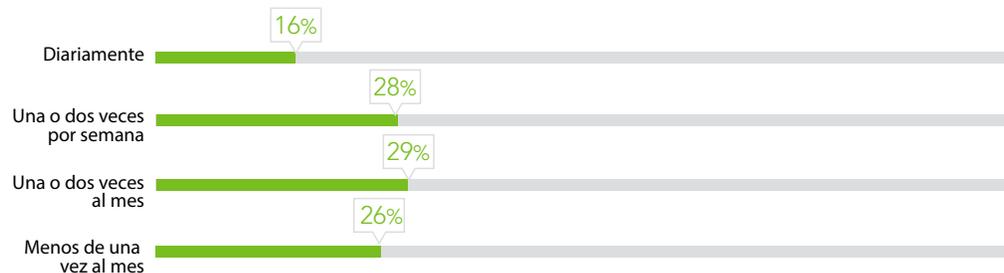
La necesidad de nuevos desafíos, un mejor ambiente laboral o salarios más altos son solo algunos de los motivos por los que los trabajadores mexicanos podrían estar buscando una fuente de trabajo.

Al respecto, la encuesta de Kelly Services abordó la búsqueda laboral desde dos interesantes perspectivas:

Ante la pregunta “¿Piensas frecuentemente en dejar tu actual empleo y/o empresa?”, más del 55% de los encuestados respondieron que no, y solo aproximadamente un 30% se inclinaron por el sí. Esto permite dar cuenta de un ambiente económico estable, con buenas ofertas laborales que satisfacen a gran parte de la población. Sin embargo, esto no quita el hecho de que los trabajadores busquen nuevos desafíos o mejores oportunidades.

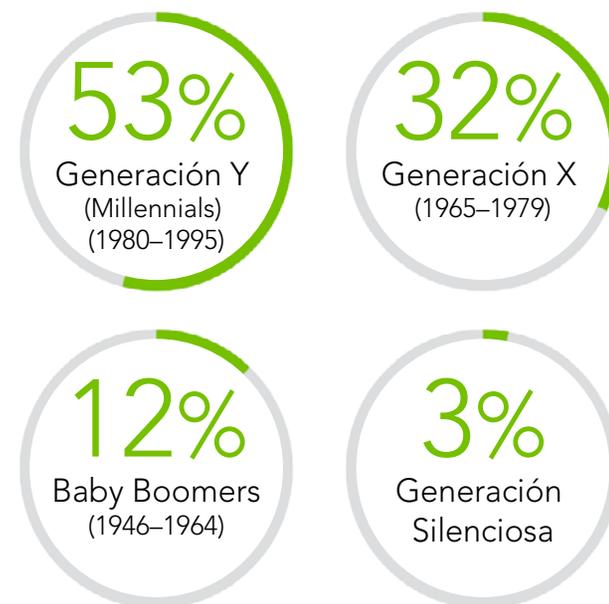
Puede parecer contradictorio, pero ante la pregunta “¿Tienes la intención de buscar un trabajo con otra organización dentro del próximo año?”, un 43% de los encuestados respondieron que sí, versus el 39% que dijo no. ¿Cómo podría esto interpretarse?

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



Quizás, la principal explicación radica en la naturaleza del mercado laboral mexicano:

Análisis por generación



Como podemos ver, más de la mitad del universo encuestado corresponde a la generación millennial, una que no pretende pasar demasiado tiempo en el mismo trabajo y que está constantemente buscando nuevos desafíos. Siendo así, tiene mucho sentido que un 43% de las personas admita tener intención de buscar trabajo el próximo año, aunque más del 55% diga que no piensa de manera frecuente en dejar su actual empleo: los jóvenes no se proyectan demasiado tiempo en una empresa, por lo que -pese a la estabilidad que pueda significar un trabajo- siempre estarán en constante búsqueda de nuevas y mejores oportunidades.

3. BÚSQUEDA LABORAL

ATENDIENDO A LO ANTERIOR, ¿POR QUÉ ABANDONAR TU ACTUAL TRABAJO?

Para los trabajadores mexicanos existen varios factores considerados como determinantes para cambiar de empleo o carrera profesional. Sin embargo, y tal como podemos ver en el gráfico, incentivos económicos como un mejor salario (57%) y oportunidades de ascenso (43%) son las que marcan tendencia. En otras palabras, son los aspectos que más motivan a los mexicanos para cambiar de empleo.

Inmediatamente después, asoman motivos como el estrés (27%), Comunicación / Retroalimentación (21%) y la Administración actual (20%). Resulta interesante notar que éstos no aluden a beneficios directos para el trabajador, sino a factores internos de la empresa, lo que evidencia la importancia que los trabajadores mexicanos dan a los ambientes laborales bien estructurados y armoniosos.

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



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



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



3.1. REDES SOCIALES: ¿UNA BUENA MANERA DE BUSCAR TRABAJO?

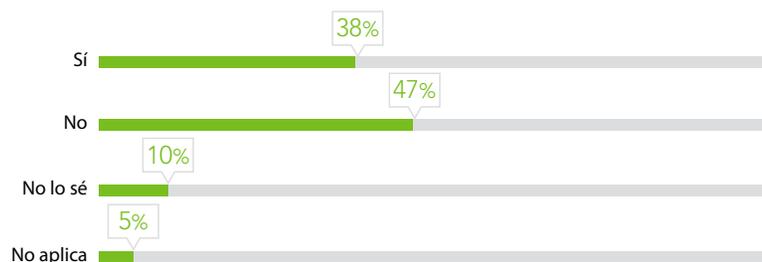
En una era dominada por la tecnología, las redes sociales han logrado afianzar una nueva forma de comunicación, una en la que estas plataformas tienen un papel protagónico indiscutido y México no es la excepción.

A nivel local, las cifras de uso por cada una de las plataformas más populares permiten tener una visión macro al respecto:

- Facebook: 95%.
- WhatsApp: 93%.
- YouTube: 72%.
- Twitter: 66%.
- Instagram: 59%.
- LinkedIn: 56%.

Considerando que, en promedio, los usuarios mexicanos permanecen conectados cerca de 8 horas -destinando 3 de éstas al uso de redes sociales-, ¿cómo influyen estas plataformas en las decisiones laborales?

¿Utilizas las redes sociales cuando tomas decisiones sobre tu carrera profesional/empleo?



COMO PODEMOS APRECIAR, CASI EL 50% DE LOS ENCUESTADOS AFIRMA PREFERIR LAS REDES SOCIALES POR SOBRE LOS CANALES TRADICIONALES A LA HORA DE BUSCAR TRABAJO.

¿Estarías más inclinado a buscar empleo a través de las redes sociales que por medio de los métodos tradicionales?



Entendiendo que la fuerza laboral está mayormente dominada por los millennials, es posible entender que -actualmente- sean estas plataformas los medios por excelencia a la hora de buscar empleo, realidad muy distinta a la de años anteriores, cuando esto se hacía de manera presencial.

De acuerdo con lo anterior, también es comprensible que casi un 35% de las personas se incline por medios tradicionales a la hora de buscar empleo, ya que un 44% del universo encuestado corresponde a la Generación X y Baby Boomers, quienes desarrollaron sus vidas laborales en contextos más análogos.

3.2. REDES SOCIALES Y SU IMPORTANCIA A LA HORA DE BUSCAR TRABAJO

Como vimos al inicio de este apartado, las redes sociales se han instaurado en el cotidiano de las personas, convirtiéndose en herramientas indispensables para comunicarse e -incluso- para trabajar.

Atrás quedó la era en que la búsqueda de empleo se realizaba viendo los periódicos para luego ir, de manera presencial y con CV en mano, a presentarse a las oficinas en cuestión. Hoy, todo es digital, y las redes sociales brindan oportunidades que van mucho más allá del ocio.

De hecho, hay algunas especialmente creadas para fines laborales. Tal es el caso de LinkedIn, que cuenta con más de 10 millones de usuarios solo en México⁽⁸⁾, siendo el segundo país de Latinoamérica con más usuarios en la plataforma -solo detrás de Brasil-, con CDMX, Puebla y Guadalajara como las ciudades con mayor uso de la misma.

Es tal la importancia de esta red social, que a través de ella es posible apreciar los sectores con mayor número de profesionales en el país (Construcción, Gobierno, Educación, Alimentación y Tecnologías). Sin embargo, hablamos de solo una de tantas plataformas que son utilizadas por las empresas para buscar, seleccionar y evaluar a los postulantes a determinados cargos. En concreto, nos referimos al reclutamiento 2.0, Social Recruiting o e-Recruiting.

Hablamos de una tendencia que crece a pasos agigantados desde -aproximadamente- el año 2000. Gracias a que las personas comparten información personal y laboral, las redes sociales se han vuelto el medio perfecto para las empresas a la hora de buscar personal. He ahí la importancia del uso de estas plataformas a la hora de buscar empleo: hoy, las empresas prefieren este tipo de canales, pues les permiten tener información sin filtrar y objetiva sobre los postulantes.

Con la facilidad en que hoy se comparten y amplifican opiniones y comentarios en redes sociales como Facebook, Twitter y especialmente LinkedIn para los profesionales, esta "reputación virtual" se ha transformado en una variable clave para lograr los objetivos del departamento de recursos humanos⁽⁹⁾:

- Atraer mejor talento con menores costos.
- Disminuir la rotación de personal.

Se vuelve clave un concepto que ha crecido fuertemente los últimos años debido al auge de las redes sociales: el Talent Brand.

TALENT BRAND:

Se refiere a lo que piensan, sienten y dicen de ti los candidatos, como una posible empresa para trabajar.

3.2. REDES SOCIALES Y SU IMPORTANCIA A LA HORA DE BUSCAR TRABAJO

¿CÓMO CONSTRUIR EL TALENT BRAND?

El proceso debe seguir 5 pasos fundamentales

I) CONSTRUIR EL CASO

1. Se requiere apoyo desde los altos mandos y el CEO de la empresa debe impulsar la iniciativa.
2. Hay que utilizar data para cuantificar el impacto de desarrollar el Talent Brand.
3. Apoyarse en socios estratégicos que puedan contribuir en el proceso.

II) ESCUCHAR Y APRENDER

La idea es realizar un levantamiento de información para entender la reputación que tiene actualmente la marca. Este es un fenómeno que contrastará el posicionamiento buscado y la imagen realmente percibida por los talentos.

El proceso incluirá la revisión de:

1. ¿QUÉ DICEN TUS COLABORADORES ACTUALES Y LOS CANDIDATOS SOBRE TI?

Analiza cómo te perciben y busca entender tus motivaciones y sentimientos. La idea es que puedas tener una idea de cómo es la realidad actual de la marca de acuerdo a ellos.

2. ¿CÓMO ES EL PROCESO QUE USAS ACTUALMENTE?

Analiza todos los pasos de la forma en que reclutas en estos momentos.

Revisa todo lo que usas hoy para comunicar, ya sea escrito, digital, corporativo, en eventos. Todo.

3. ¿QUÉ SE DICE SOBRE LA EMPRESA EN LAS PLATAFORMAS DIGITALES?

Navega las redes sociales, blogs y foros. Busca lo que dicen de la compañía. Es importante realizar un análisis de sentimientos, para entender cuántos comentarios positivos hay versus los negativos.

- ¿Es un mismo usuario (empleado) el que los dice?
- ¿Se genera una discusión o se trata de opiniones que concuerdan?

El mejor consejo es efectuar este proceso de investigación cada cierto tiempo. Las tendencias y necesidades de los empleados evolucionan, y lo mismo sucede con su percepción sobre la empresa.

Para lograrlo, puedes utilizar distintas herramientas de investigación de mercado como entrevistas en profundidad, encuestas, focus group, entrevistas de salida, buzón de sugerencias e incluso herramientas digitales como foros, así como analizar qué comentan los usuarios cuando publicas una oferta laboral en forma online.

III) PLANIFICAR EL ACERCAMIENTO

Es el momento de crear un mensaje que tome en cuenta el posicionamiento de la empresa y cómo quiere ser percibida en el mercado laboral. Ante esto es necesario preguntarse ¿es factible de lograr con base a la percepción del talento que has averiguado?

EL ACERCAMIENTO DEBE SER

- Real: lo que digas, tiene que ser algo real según tus empleados actuales.
- Personal: si se basa en historias reales, será más efectivo. Los testimonios serán de gran ayuda.
- Audaz y creíble: incluso puedes admitir puntos a mejorar.
- Consistente: tiene que existir consistencia entre este mensaje y el posicionamiento de la empresa.

ESTABLECE OBJETIVOS MEDIBLES

Por ejemplo, incrementar en X% la tasa de postulantes o mejorar la puntuación en las encuestas un Y%.

PRUEBA EL MENSAJE

Con distintos tipos de candidatos, para los diferentes niveles en que usualmente contratas talento. La idea es refinar la comunicación antes de hacerla a mayor escala.

IV) PROMOVER LA MARCA Y GENERAR ENGAGEMENT

Una vez definido el mensaje comunicacional para el acercamiento, es momento de implementar la estrategia de difusión.

Para ello, se pueden usar diversos soportes digitales, siempre y cuando sean parte del ecosistema que visitan los potenciales candidatos. Por supuesto, también será necesario que este nuevo mensaje sea parte de la comunicación corporativa; el sitio de la empresa, sus newsletters y perfiles sociales.

TIENES QUE CONSIDERAR:

- Usar soportes en donde navegue tu audiencia objetivo. Pueden ser varios o uno solo, elígelos en base a información cuantitativa.
- Segmentar utilizando variables demográficas y de interés.
- No comunicar solo las ofertas laborales. Es importante hablar de la compañía, su historia, personas y valores.
- Capacitar a tus empleados actuales sobre esta nueva estrategia. Ellos podrán actualizar su perfiles y ser parte de la conversación.
- Si has contemplado participar con una página corporativa en redes sociales, asegúrate de que exista un responsable que la actualice con frecuencia y responda rápidamente las consultas de los talentos, eso es parte de la imagen de marca.

V) MEDIR Y AJUSTAR LA COMUNICACIÓN

Siempre que se implementen cambios en la estrategia deben medirse, de tal forma que puedan generarse mejoras.

Existen métricas que la empresa podrá obtener de sus procesos internos y otras que podrá verificar en los soportes online.

PROCESOS (INTERNOS)

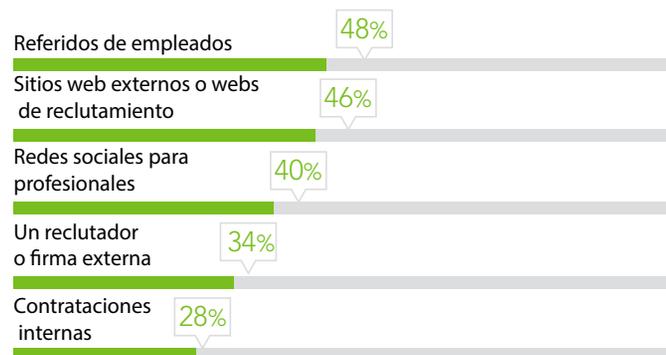
- Tasa de contratación. ¿Te eligen más los candidatos?
- Tasa de retención de empleados. ¿Permanecen en la compañía por más tiempo?
- Encuestas. ¿Perciben a la empresa del modo correcto?

PLATAFORMA DIGITAL (EXTERNOS)

- Aumento en postulaciones a ofertas laborales publicadas online.
- Amplificación de contenidos (shares) y consultas recibidas en medios sociales.
- Visitas al sitio web corporativo (cantidad y tiempo de permanencia).

Analiza los datos y revisa cómo puede mejorarse el acercamiento. Siempre hay espacio para mejorar

¿Cuáles son tus principales canales para contrataciones de calidad? Fuente: LinkedIn



TIPS PARA GESTIONAR CON ÉXITO RRHH

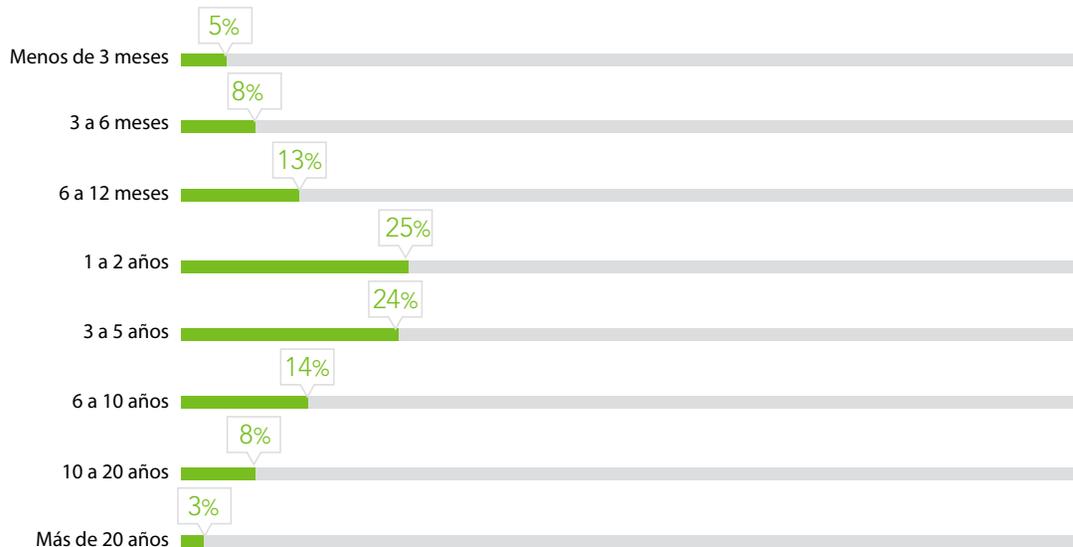
- Las métricas en que RRHH mide el éxito de su gestión.

Existen tres indicadores con los que esta área podrá hacer tangible su gestión dentro de la organización, son los siguientes⁽¹⁰⁾:

- El tiempo en que el nuevo talento se mantiene en la empresa.
- El tiempo que demoran en conseguir a la persona indicada para una posición.
- El nivel de satisfacción de los jefes directos de las nuevas personas que han sido contratadas.
- No subestimar la importancia de los referidos.

Al analizar desde dónde proviene el mejor talento, es decir, aquel que es más rápido de contratar, que se mantiene por más tiempo en la empresa y alcanza un mejor desempeño, hay una fuente que destaca: los candidatos que fueron referidos por otros empleados. Tienen el primer lugar con un 48% de las respuestas.

¿Cuánto tiempo has estado en tu anterior/actual trabajo?





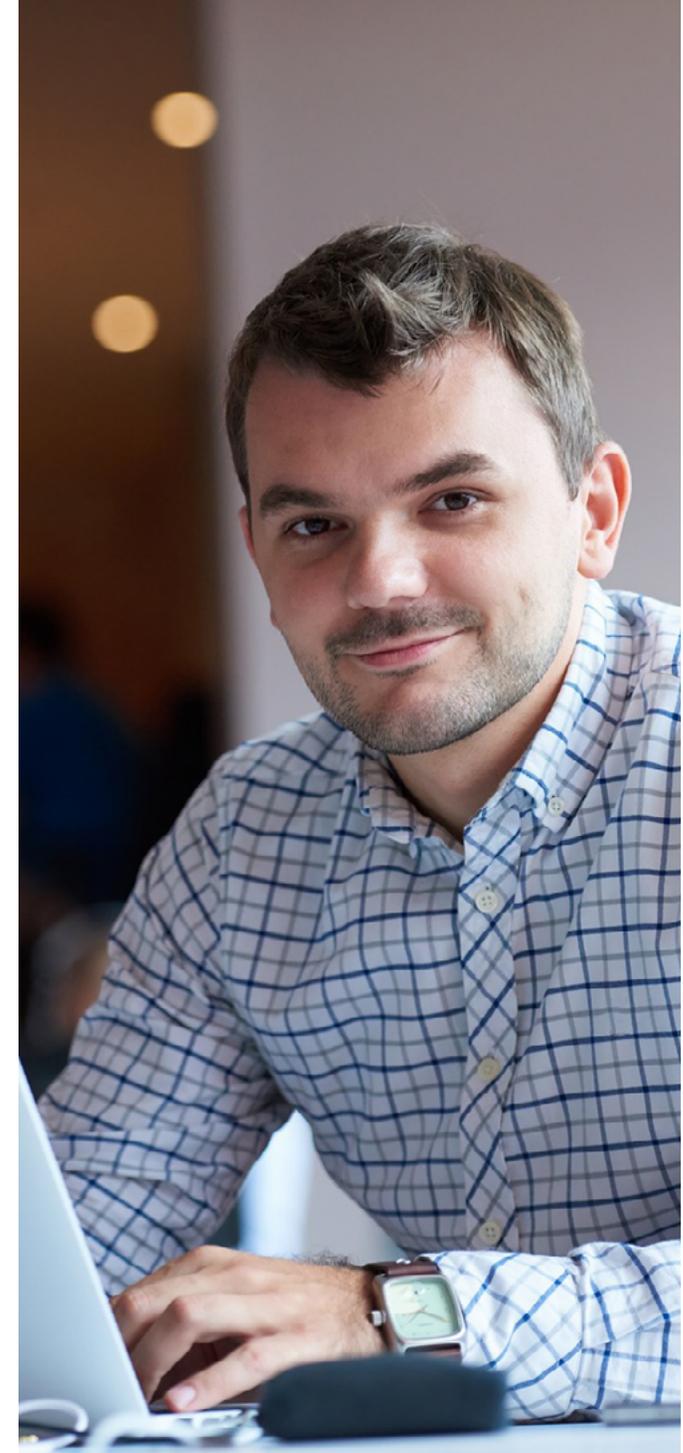
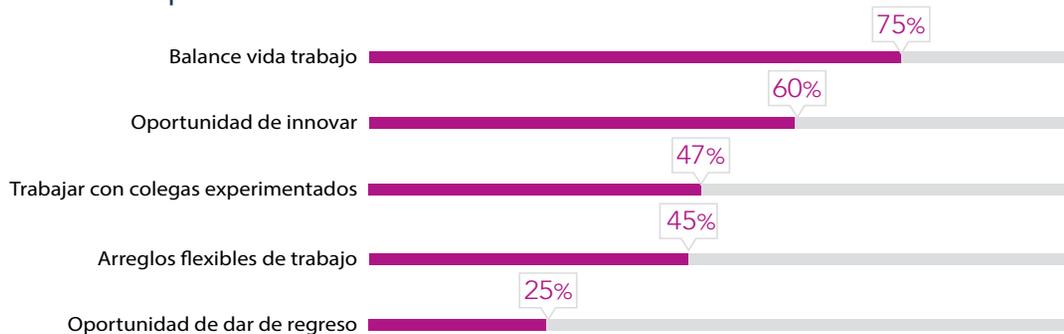
4 Atraer, capturar y retener talento en las empresas



4. ATRAER, CAPTURAR Y RETENER TALENTO EN LAS EMPRESAS

Una de las claves del éxito empresarial es contar con los mejores elementos para determinadas áreas, y así conformar equipos que permitan obtener los mejores resultados y optimizar los procesos al máximo. Sin embargo, ¿cómo lograrlo? La encuesta realizada por Kelly Services nos da luces sobre los aspectos que más valoran los trabajadores mexicanos al momento de aceptar determinada oferta laboral por sobre otra.

Factores importantes al tomar una decisión laboral



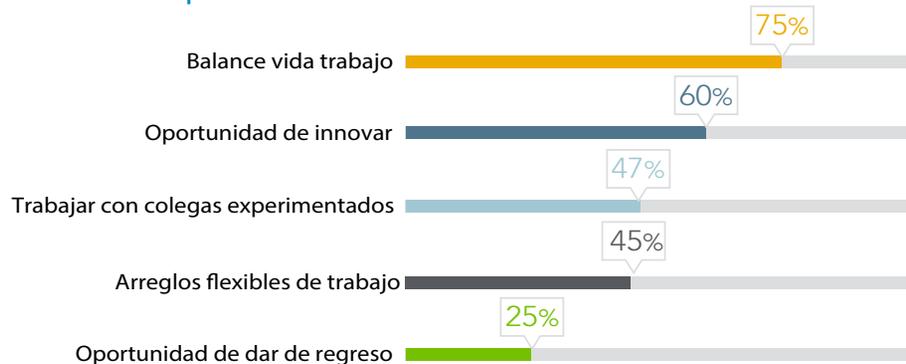
4. ATRAER, CAPTURAR Y RETENER TALENTO EN LAS EMPRESAS

Como hemos visto a lo largo de este estudio, los incentivos económicos -aunque importantes-, no constituyen la única motivación para los trabajadores mexicanos al momento de elegir una u otra empresa. Es así como, atendiendo a la pregunta anterior, podemos apreciar que -aunque un buen salario y otro tipo de estímulos financieros llevan la delantera (62%)-, le siguen el balance vida/trabajo (46%), la oportunidad de ascenso (38%), programas capacitación/desarrollo (36%),

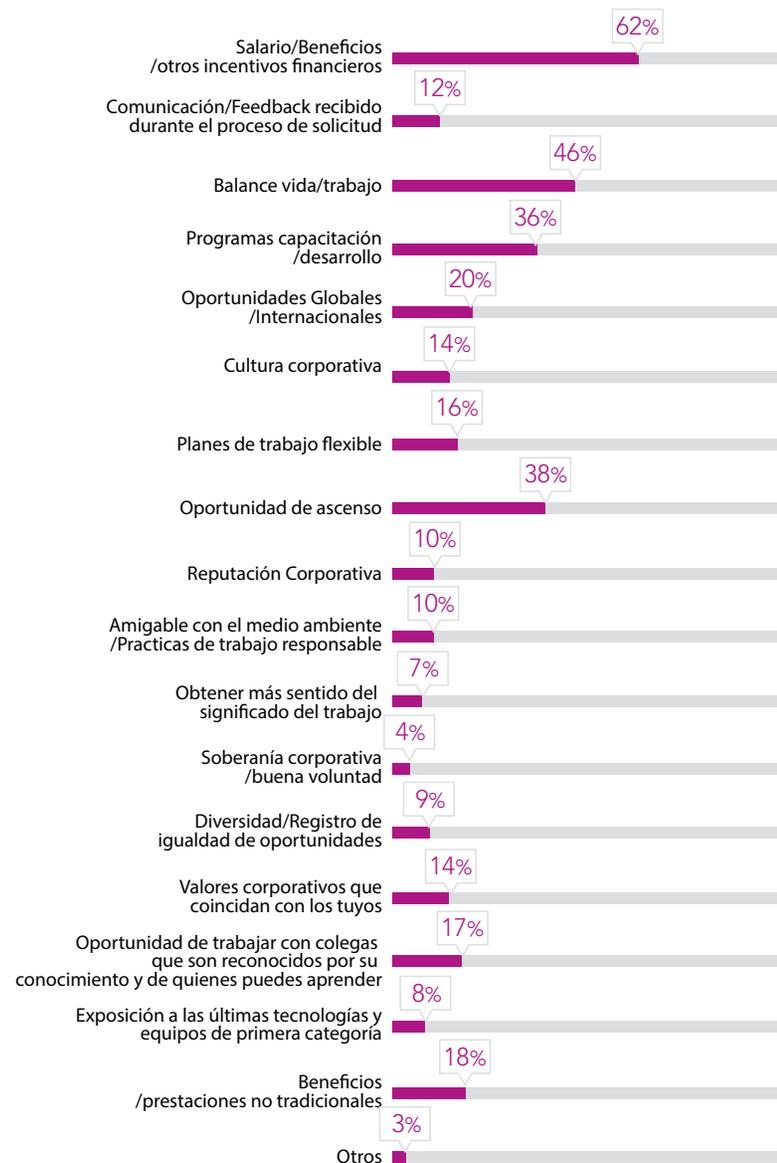
Tales respuestas nos permiten inferir que, si las empresas quieren contar con los mejores talentos, deberán -además de ofrecer salarios competitivos-, asegurar condiciones laborales que permitan a los trabajadores mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral, además de posibilidades de desarrollo y crecimiento, es decir, herramientas de superación.

Si revisamos las cifras de la encuesta de Kelly Services anterior, encontraremos notables diferencias, partiendo por el hecho de que el factor económico no está entre las principales:

Factores importantes al tomar decisión laboral

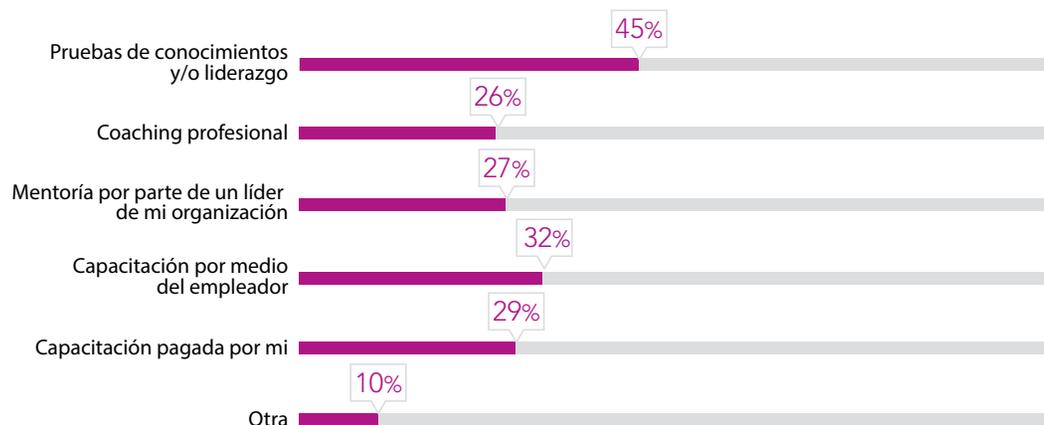


¿Cuál de las siguientes opciones hace que una organización sea atractiva o influya tu decisión de aceptar un trabajo/puesto sobre otro? (selecciona hasta cinco respuestas)



Como podemos apreciar en el gráfico “Factores importantes al tomar decisión laboral”, el principal factor de decisión en la encuesta anterior se refería al balance vida/trabajo, algo que hoy queda relegado a la segunda posición. Esto permite inferir que la calidad de vida -de una u otra forma- siempre está entre los principales factores a considerar al momento de evaluar una oferta laboral. En la misma línea, la posibilidad de crecer e innovar también asoma dentro de las principales, pero ¿cómo saber cuáles son las principales fortalezas que puedes explotar?

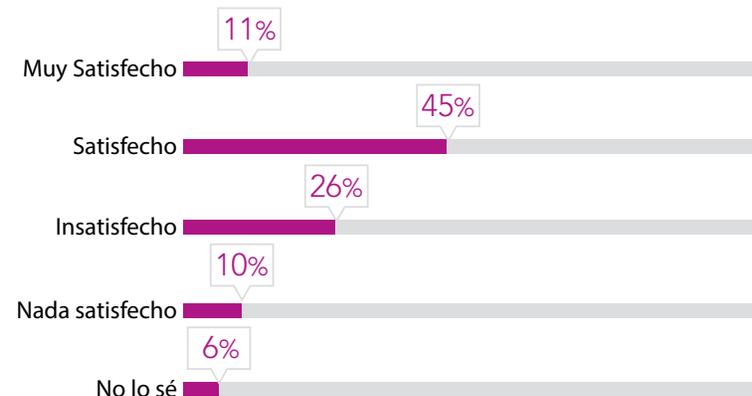
Al prepararte para futuras oportunidades de desarrollo profesional/promoción, ¿cuál de los siguientes recursos haz utilizado en el último año para darte cuenta de tus fortalezas? (selecciona todas las que correspondan)



Como podemos apreciar en el gráfico, los trabajadores mexicanos recurren mayormente a pruebas de conocimientos y/o liderazgo (45%) para identificar sus principales fortalezas a la hora de enfrentar nuevas oportunidades de desarrollo. Le siguen la capacitación por medio del empleador y la pagada de manera personal (32% y 29%, respectivamente).

Lo anterior permite dar cuenta de la preocupación de los trabajadores mexicanos a la hora de enfrentar nuevas opciones laborales, esforzándose -ya sea por sus propios medios o por terceros- para identificar sus fortalezas y así aportar al máximo en la empresa o desafío que se le presente.

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



Y puesto que los trabajadores se preocupan de pulir sus fortalezas, las empresas también se han preocupado de entregarles los medios para ello. Tal como podemos apreciar en el gráfico, 56% de los encuestados dice estar satisfecho -en mayor o menor grado- con los recursos de desarrollo profesional que ofrece su actual empresa. Como contraparte, un 36% dice estar insatisfecho en algún grado.

Esto es evidencia de un mercado laboral que se preocupa por el desarrollo de sus trabajadores, gracias a lo cual pueden optar a mejores oportunidades o mejorar sus aptitudes para la empresa en la cual trabajan. Pero ¿en quién recae la responsabilidad de atraer, seleccionar y retener los mejores talentos?

4.1. RECURSOS HUMANOS: EL ÁREA CLAVE PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS

Si bien muchas veces se trata de un área percibida como secundaria, lo cierto es que Recursos Humanos ha ganado cada vez más importancia en la estructura empresarial, influenciando las decisiones que definirán el futuro de las compañías.

En ese sentido, más del 80% de los líderes de Recursos Humanos y reclutamiento coinciden en que el talento es la prioridad #1 en sus compañías⁽¹¹⁾.

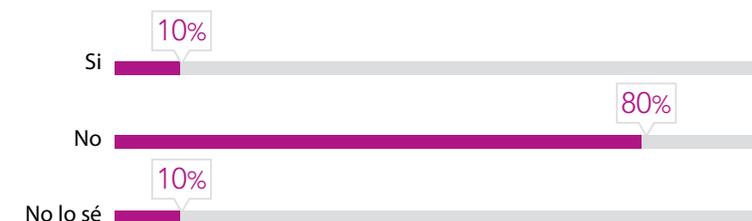
Si bien un 62% estima que sus equipos de reclutamiento no aumentarán ni tampoco su presupuesto, sí lo hará el volumen de contrataciones que deberán realizar. Por esto, el desafío para esta área será implementar ideas creativas para mejorar sus procesos y establecer metodologías de automatización que les permitan alcanzar reclutar una mayor cantidad de talento, sin contar con mayores recursos.

Al respecto, existen tres indicadores con los que esta área podrá hacer tangible su gestión:

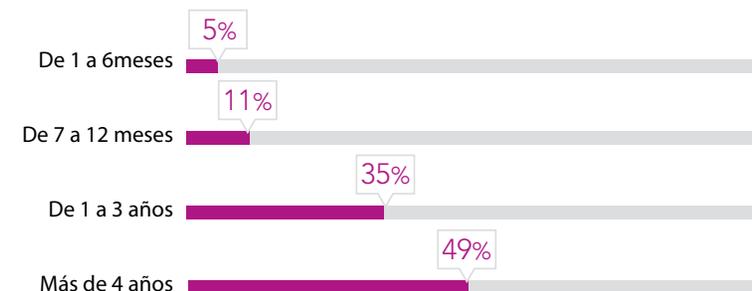
- El tiempo en que el nuevo talento se mantiene en la empresa.
- El tiempo que demoran en conseguir la persona indicada para una posición.
- El nivel de satisfacción de los jefes directores de las personas contratadas.

El costo de rotación de nuestros colaboradores puede ser altísimo, pues debemos considerar no sólo los factores económicos asociados a la nueva contratación, el tiempo que tomará encontrar un nuevo perfil atractivo y capacitarlo es otro importante factor. Por esto, la retención de talento es fundamental en una empresa, llevar un control de las métricas asociadas al talento y el tiempo que se mantienen en la compañía es prioritario.

¿Cambias frecuentemente de trabajo?



¿Cuánto ha sido el mayor tiempo que has permanecido laborando dentro de un trabajo?



4.1. RECURSOS HUMANOS: EL ÁREA CLAVE PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS

La importancia de los referidos

Al analizar desde dónde proviene el mejor talento -es decir, aquel es más rápido de contratar, que se mantiene por más tiempo en la empresa y alcanza un mejor desempeño- hay una fuente que destaca: los candidatos que fueron referidos, y ocupan el primer lugar (48% de las respuestas).

Los empleados buscan una propuesta de valor única

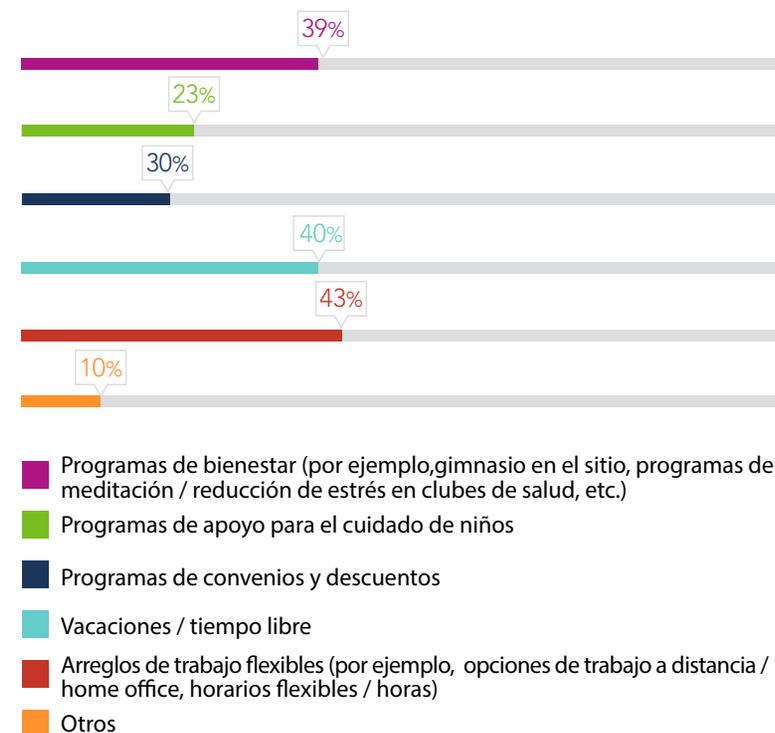
El mejor talento tiene mayor probabilidad de recibir diferentes propuestas de valor de otras compañías que quieren reclutarlos. Por eso, uno de los desafíos es el desarrollar una marca y diferenciación que aseguren que, aunque reciban ofertas, decidan permanecer en la compañía.

Atendiendo a lo anterior, las siguientes cifras pueden dar mayores luces al respecto:

- Un 57% de los equipos indican que hacer frente a la alta competencia por el talento es su mayor desafío.
- Un 53% indica que, si tuviera mayor presupuesto, invertiría una suma mayor en realizar branding. Sin embargo, hoy solamente dedican un 8% de su presupuesto a ello.
- Un 80% de los líderes en RRHH están de acuerdo en que el branding incide en la calidad del talento que son capaces de reclutar.

Una buena manera de retener el talento es diferenciarse a través de la flexibilidad laboral, tal como lo revela la encuesta de Kelly Services:

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)



4.1. RECURSOS HUMANOS: EL ÁREA CLAVE PARA EL FUTURO DE LAS EMPRESAS

Como podemos apreciar, la flexibilidad laboral asoma como el principal factor (43%) a la hora de considerar la compensación total de un empleo actual o futuro. Inmediatamente después siguen el tiempo libre (40%) y los programas de bienestar (39%), lo que evidencia que las prioridades de los trabajadores mexicanos -además de las económicas- tienen que ver con la calidad de vida y el equilibrio entre ésta y el empleo.

Pero ¿cómo se logra el equilibrio entre vida y trabajo? Según nuestros encuestados, las principales opciones son:

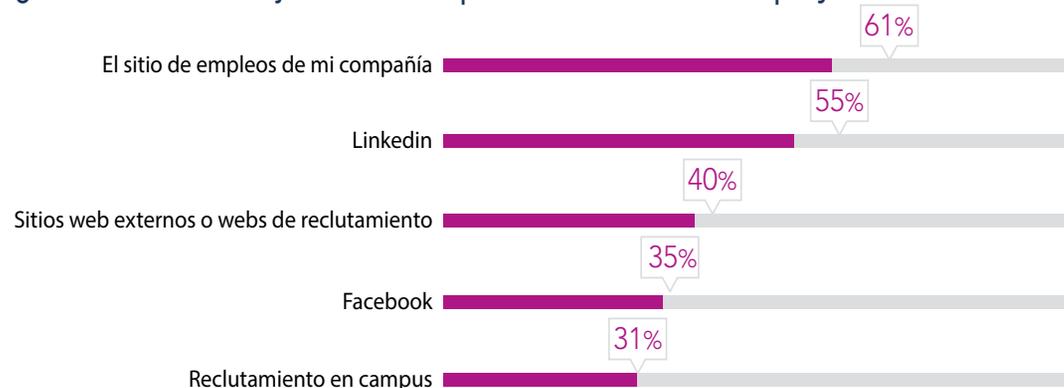


¿Qué es el employer branding?

Se trata de una estrategia que une marketing y RRHH enfocados en el posicionamiento de la compañía en el mercado laboral, buscando diferenciarse con una propuesta única de valor para ser más apetecida por los candidatos⁽¹²⁾. Debe seguir los valores de la organización y ser consistente con el estilo de management de la empresa.

Al respecto, los mejores canales para construir marca son el sitio web corporativo (61%) y LinkedIn, la red social para profesionales (55%). Sin embargo, no son los únicos:

¿Cuáles son los mejores canales para construir una “employer brand”?



Para evaluar la efectividad de las estrategias, en cuanto a métricas, las más importantes son:

- Visitas al sitio web corporativo.
- Encuestas de percepción a los empleados.
- Engagement en redes sociales.
- Rankings de mejores empleadores.
- Cantidad de seguidores en redes sociales.

4.2. PARA RETENER AL MEJOR TALENTO, PREDICAR CON EL EJEMPLO

Grandes compañías, como Netflix, centran su cultura en las personas por sobre los procesos⁽¹³⁾. Promueven la toma de decisiones independientes de parte de sus trabajadores, evitan las reglas y comparten información de manera abierta, extensivamente y de forma deliberada. Además, se basan en la premisa del ejemplo como modelo de acción para sus colaboradores.

Es aquí cuando la figura del líder pasa a ser preponderante, pues no solo deben crear soluciones estratégicas y efectivas, sino que también debe dar el ejemplo, enseñar y contextualizar correctamente a sus empleados, entregando toda la información de manera oportuna y completa para que todos ellos puedan tomar decisiones acertadas y a tiempo.

Desarrollo profesional y personal como foco

Un reciente estudio de Google demostró que, por sobre la experticia técnica de un jefe, lo que valoran los empleados es la habilidad de éstos de promover su desarrollo profesional y personal⁽¹⁴⁾.

Por sobre dar instrucciones o resolver los problemas dictando respuestas, lo que buscan los colaboradores es alguien que pueda orientarlos haciendo preguntas, estando con ellos cuando necesitan una opinión experta. En otras palabras, ser accesible, estar disponible, ser un guía.

Desafíos de ser un buen manager

Project Oxygen (Google) se ha enfocado en contestar una pregunta universal que no tiene fácil respuesta o, al menos, no una directa o intuitiva. Para algunos, un buen líder debe ser alguien de decisiones fuertes, poseedor de grandes conocimientos, cuyas decisiones sean avaladas al 100% por sus empleados sin dudas u obstáculos para su ejecución.

Uno de los principales factores por los que un empleado deja la compañía en que trabaja es un mal jefe. Esto acompañado de no sentir una conexión con la misión de su compañía y, otro factor clave: sus compañeros de trabajo.

Atendiendo a lo anterior, ¿cómo un buen manager puede conseguir lo mejor para sus colaboradores y orientar su trabajo hacia los resultados?⁽¹⁵⁾

1. Siendo un buen maestro.
2. Empoderando a su equipo y no microgestionar.
3. Demostrando real interés por el éxito de su equipo y su bienestar personal.
4. Siendo productivo y orientado a los resultados.
5. Siendo un gran comunicador.
6. Ayudando al desarrollo profesional de sus colaboradores.
7. Teniendo una visión clara y estratégica para su equipo.
8. Siendo poseedor de excelentes habilidades técnicas para ayudar a su equipo.

4.2. PARA RETENER AL MEJOR TALENTO, PREDICAR CON EL EJEMPLO

Contrario de lo que se pueda pensar, un manager mal evaluado no necesariamente debe ser despedido de su cargo por no poseer todas estas características. Una buena compañía debe dar posibilidades de aprendizaje para sus jefaturas. De esta manera, no sólo podrá obtener mejores resultados, sino que también basará la cultura de su empresa en la entrega de posibilidades de desarrollo para todo su personal, incluyendo así a su personal experto y líder, otorgándole herramientas para mejorar sus resultados personales y el de su equipo, aumentando la retención de talento y la felicidad dentro de su compañía.

Valorar y premiar el desempeño

Como pionero en la industria de administración de personal y en el estudio de las preferencias de la fuerza laboral, Kelly Services fue la primera gran compañía de servicios profesionales en eliminar las evaluaciones anuales de empleados en 2011, sentando el ejemplo para grandes corporaciones a nivel mundial.

Con este cambio en la evaluación del personal, los managers y gerentes a nivel institucional comenzaron a crear evaluaciones en las que los colaboradores tuvieran no solo un review más personalizado y de manera más cercana, también en muchas empresas han sido parte fundamental al construir las métricas⁽¹⁶⁾ a utilizar para evaluar el impacto de sus trabajos, trayendo diversos beneficios para sus compañías.

Competitividad y rapidez de acción

Según un reporte de Harvard Business Review⁽¹⁷⁾, la necesidad de implementar rápidamente cambios -en un espíritu constante de innovación- ha dejado atrás los sistemas tradicionales de evaluación de performance debido a que éstos se basan, principalmente, en tareas y metas constantes a través del tiempo, dejando sin acción a manager y empleados. Así, tanto la evaluación como la capacidad de acción se vuelven vulnerables a las acciones de la competencia.

Ciclos de trabajo y evaluación más acotados para aumentar el dinamismo

El antiguo ciclo anual se ha disipado año tras año en las empresas más innovadoras en su gestión de recursos humanos, retención de talento y orientadas a resultados. Las necesidades de las empresas -y el mismo mercado- pueden variar en el curso de un semestre o incluso un trimestre. De igual forma, un proyecto o sus metas pueden fluctuar considerablemente en corto tiempo, por lo que gerentes y managers se han adaptado y, con esto, sus equipos: las metas y proyectos con plazos flexibles y de corto o mediano plazo ahora son habituales.

Diversos analistas de recursos humanos sentían resquemor ante la eliminación de los reviews anuales, ya que suponía desde ya un logro que los manager se sentaran a conversar una vez al año con los miembros de su equipo. ¿Qué sucedería ahora que las evaluaciones serían muchas durante el año, al término de un proyecto o al alcanzar una meta? ¿Se darían estas interacciones?

Compañías como GAP o Adobe han aumentado sus niveles de satisfacción interno, y ambas reportan un flujo constante de conversaciones entre managers y cada miembro de sus equipos. Según señala Fastcompany.com, GE -otro conglomerado de grandes dimensiones- redefinió su evaluación anual y, si bien ésta sigue existiendo, fue reformulada y hoy sus managers deben guiar, enseñar y ayudar a sus colaboradores anualmente bajo un marco mucho menos estricto.

Otro caso destacado es Cargill, quien decidió ir por un sistema de evaluación diaria, tomando feedback y dando apoyo a su personal. Se han medido cambios favorables desde entonces, pues los managers pasaron de dar observaciones sobre el trabajo pasado, a observaciones constructivas mirando a futuro⁽¹⁸⁾.

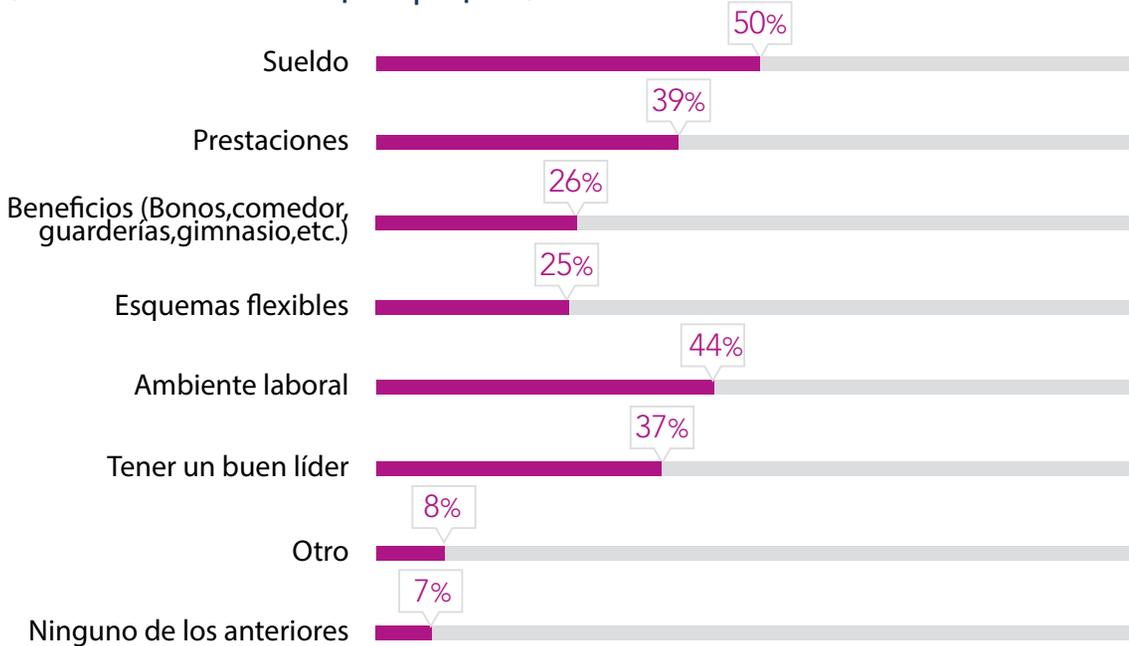
4.2. PARA RETENER AL MEJOR TALENTO, PREDICAR CON EL EJEMPLO

Si miramos los datos analizados al inicio del capítulo, podemos ver la directa correlación entre los recursos utilizados por los empleados al prepararse para futuras oportunidades de desarrollo profesional, y la actual figura del manager en la empresa. La mentoría y el coaching son 2 elementos destacados.

- Coaching profesional 26%
- Mentoría por parte de un líder de mi organización 28%

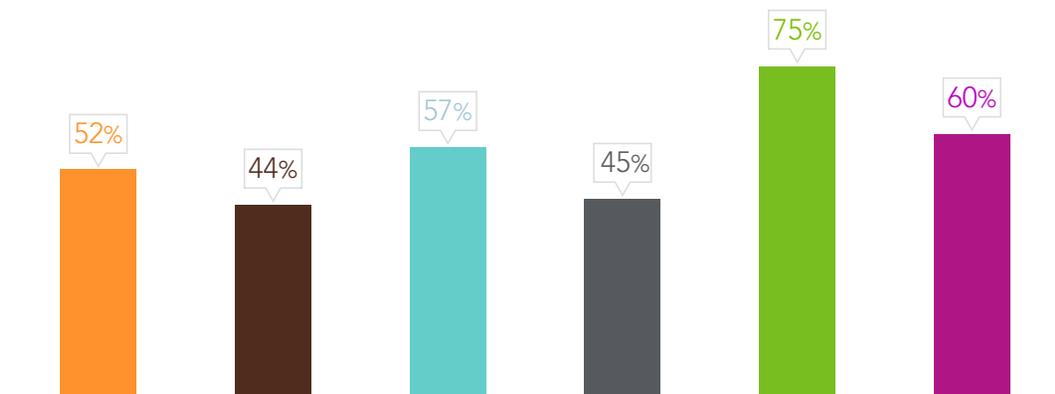
También emergen factores preponderantes para nuestros colaboradores a la hora de motivarlos a desempeñarse mejor en su empleo, entre los que destacan no solo el sueldo, o los beneficios o prestaciones adicionales a éste, un buen liderazgo y un ambiente laboral positivo son claves:

¿Qué te motiva a desempeñarte mejor en tu actual o más reciente empleo? (selecciona todas las que apliquen)



4.2. PARA RETENER AL MEJOR TALENTO, PREDICAR CON EL EJEMPLO

¿Cómo se sienten los colaboradores mexicanos al momento de evaluar a sus gerentes frente al fomento de la cultura del compromiso?



- 52% dice que su gerente actual/más reciente promueve continuamente y fomenta una cultura del compromiso, por debajo del 57% en 2016.
- 44% dice que su compañía hace esfuerzos especiales para retener a los innovadores y colaboradores clave, por encima del 41% en 2016.
- 57% está satisfecho con los recursos de desarrollo profesional que ofrece tu actual empresa versus un 37% que no lo está.
- 45% considera que su actual jefe es un buen líder.
- 75% iría más allá de lo que normalmente se espera o requiere de tu posición actual para apoyar a su empresa.
- 60% está de acuerdo en que su actual o más reciente empresa ofrece una compensación total competitiva, además del sueldo base y los beneficios médicos.

Más de la mitad de los colaboradores mexicanos sienten que la cultura del compromiso es promovida y fomentada constantemente en sus empresas por sus gerentes, y un número similar de encuestados reflexionan positivamente sobre la compensación salarial y las herramientas de desarrollo profesional en sus empresas.

Bajo el supuesto de si irían más allá de lo que normalmente se espera o requiere de ellos en su posición actual para apoyar a su empresa, 75% responde afirmativamente, a pesar de que tan solo un 49% considera a sus jefes como buenos líderes.

Es esencial cultivar una relación que favorezca el desarrollo corporativo y personal de los actores, mejorando así las proyecciones para ambos, creando planes de engagement para distintas generaciones dentro de una compañía, apuntando a las metas y necesidades de cada una.

Como podemos ver, retener el talento en las empresas y lograr sacar lo mejor de nuestro equipo, dependerá no sólo del salario, requiere de oportunidades y un buen liderazgo.

El estado de ánimo en la motivación laboral

No todos los jefes son carismáticos, y esto no cierra las puertas a que su performance y la de su equipo sean extraordinarias. Científicos de la Universidad Estatal de Michigan ⁽¹⁹⁾ realizaron una serie de estudios de campo y experimentos con managers y empleados de una variada gama de industrias, entre las que se encontraban las áreas de servicios profesionales, gobierno y manufactura. Su análisis demostró que los jefes que demostraban claras expectativas de trabajo y apoyaban a sus colaboradores -sin ser líderes transformacionales o de gran visión- lograron motivar a sus empleados de manera efectiva.

“El liderazgo efectivo puede estar basado en parte en la habilidad de los líderes en reconocer cuando un estado mental en particular es necesario en sus empleados, adaptando su propio estado mental y su comportamiento para provocar ese cambio de mentalidad”

Brent A. Scott, Eli Broad College of Business, Universidad Estatal de Michigan.

Los expertos dividen a estos líderes en dos categorías:

Tipos de jefe organizados por tipo de mentalidad

Mentalidad Innovadora

- Lideran de manera transformadora.
- Promueven un estado mental innovador entre sus empleados.
- Logran un foco promotor de la consecución de metas.

Mentalidad Conservadora

- Lideran prestando atención a los elementos excepcionales que requieren atención.
- Se enfocan en prevenir errores.
- Logran un foco promotor de la prevención entre sus colaboradores.

Para ambos casos, independiente del tipo de liderazgo ejercido, siempre quedará a su disposición la motivación con base a incentivos para la consecución de metas, sin necesidad de ser un líder carismático.

“Por más de 70 años, el nombre de Kelly ha sido sinónimo de calidad e integridad. Es una reputación que nos hemos ganado gracias al compromiso de no quebrantar nuestra ética profesional y estándares. Aunque perseguimos un crecimiento rentable, nosotros sabemos que la forma en la que logramos nuestras metas es tan importante como el resultado.”

George Corona, CEO Kelly Services.



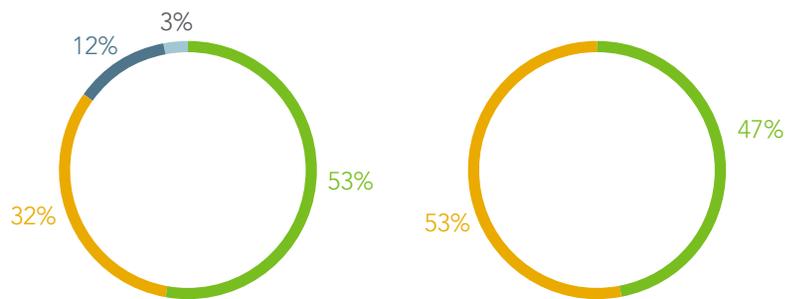
CONCLUSIONES

La encuesta Tendencias del Entorno Laboral en México (TELM) 2018 de Kelly Services nos ha permitido tener un panorama acabado sobre el escenario laboral de México. Luego de haber revisado datos y comparativas con otros estudios, podemos apuntar algunas conclusiones generales.

- El mercado laboral mexicano está mayormente dominado por los millennials, una generación que privilegia la libertad y siempre está en búsqueda de nuevos desafíos.
- La lealtad empresarial -aunque no es una característica de esta generación- es posible gracias a estímulos que apunten a la flexibilidad laboral y a cuidar la calidad de vida.
- Las empresas que pretenden incorporar los mejores talentos deberán ofrecer un equilibrio entre vida personal y trabajo, además de los estímulos económicos propios que exigen aquellos elementos de elite.
- La oferta laboral en México es de buena calidad, por lo que quienes se encuentran actualmente trabajando -en su mayoría- no están en una constante búsqueda de empleo. Pese a ello, es recomendable fortalecer las políticas de bienestar para captar y retener a los mejores talentos.
- Las empresas deben ofrecer herramientas de superación, un factor decisivo a la hora de evaluar ofertas laborales.
- Los líderes deben predicar con el ejemplo para conseguir equipos más afiatados y comprometidos con los objetivos empresariales.
- Las evaluaciones deben darse en una instancia horizontal y no anual, sino más bien periódica. En ese sentido, es necesario demostrar confianza y preocupación, para hacer de esto algo constructivo y no intimidante.
- Finalmente, es importante considerar la evolución de la fuerza laboral, entendiendo que -en el corto plazo- los millennials dominarán el mercado.

Demográficos de la encuesta



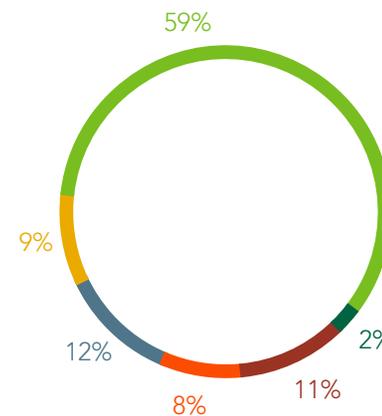
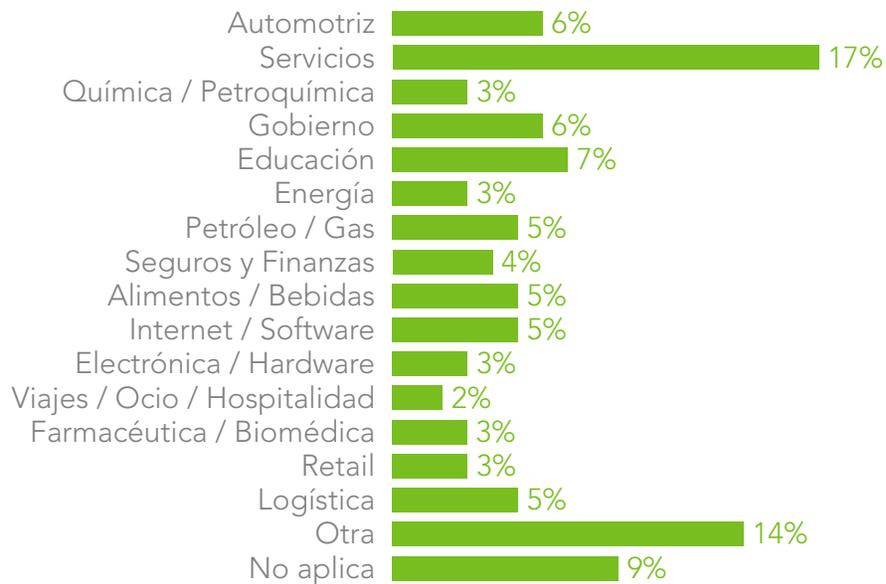


- Generación Silenciosa
1920 - 1945
- Baby Boomers
1946 - 1964
- Generación X
1965 - 1979
- Millennials
1980 - 1995

- Femenino
- Masculino



- CEO 2%
- VP 2%
- Director 6%
- Gerente 13%
- Jefe / Sub Gerente 11%
- Coordinador 19%
- Analista / Ejecutivo 26%
- Auxiliar 18%
- Becario 3%



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

FUENTES:

- (1) <http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-mexico.htm>
- (2) <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2017/07/4/mexico-pais-con-mas-alto-rango-de-satisfaccion-laboral-en-al>
- (3) <https://misalario.org/main/conocetusderechos/vacaciones/jornada-laboral>
- (4) <http://www.semana.com/economia/articulo/millennials-protagonistas-de-una-nueva-economia/514733>
- (5) https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/about-deloitte/2017_Millennials_Survey_Hallazgos%20ESP.pdf
- (6) <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1948550616649239>
- (7) <https://lifeandstyle.mx/tech/2017/05/30/cuales-son-las-redes-sociales-mas-usadas-en-mexico>
- (8) <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/techbit/2017/05/3/linkedin-alcanza-los-10-millones-de-usuarios-en-mexico>
- (9) LinkedIn Employer Brand Playbook “5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand”
- (10) LinkedIn Global Recruiting Trends 2017.
- (11) <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>
- (12) <https://linkhumans.com/blog/employer-branding>
- (13) <https://jobs.netflix.com/culture>
- (14) <http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html>
- (15) <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>
- (16) <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500516300853?via%3Dihub>
- (17) <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
- (18) <https://www.fastcompany.com/3054547/six-companies-that-are-redefining-performance-management>
- (19) <http://research.msu.edu/charisma-challenged-you-can-still-be-a-good-boss/>

ACERCA DE LA ENCUESTA TENDENCIAS DEL ENTORNO LABORAL EN MÉXICO (TELM) 2018

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.

Aproximadamente 9,000 personas de todo México respondieron la encuesta

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.

