



ACCELERANDO LA MOVILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DE LA EMPLEABILIDAD

¿Cómo reducir la brecha
entre los empleadores
y el talento mexicano?

Proceso de construcción de Connovo | Fase 1: Investigación

🔍 Oportunidades



ÍNDICE

1.

Introducción

2.

¿Qué es la empleabilidad?

3.

Escuchamos a los empleadores:
dolores y buenas prácticas para reclutar,
retener y desarrollar el talento

4.

Escuchamos a los colaboradores:
dolores y motivadores para buscar
y persistir en un empleo

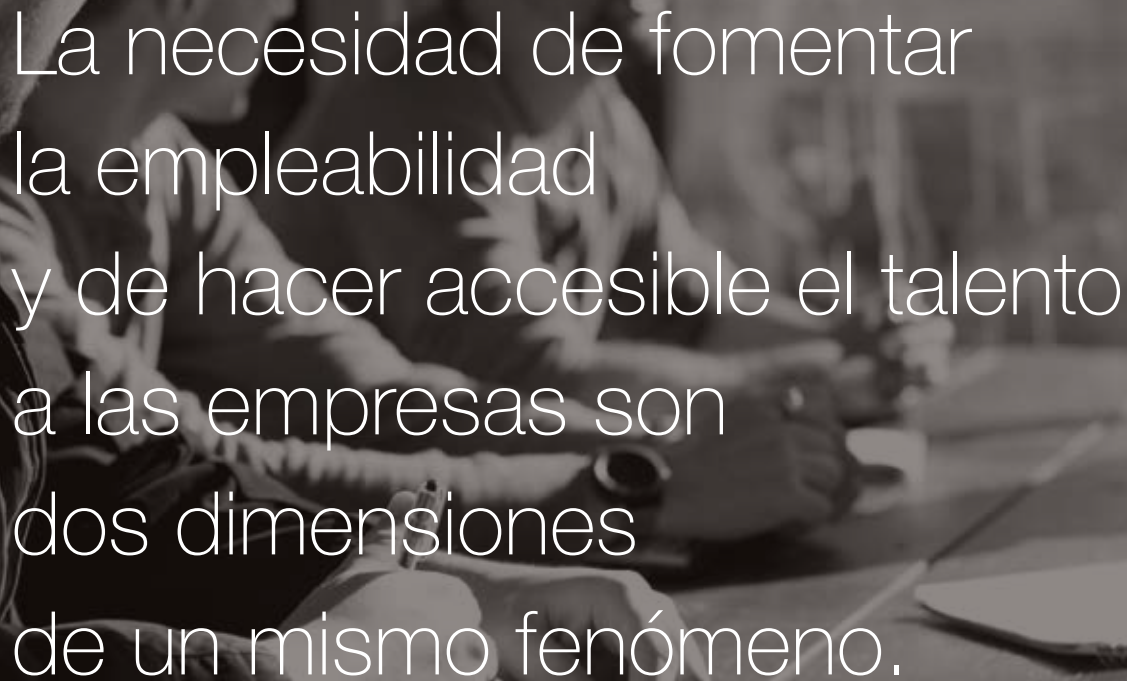
5.

Necesidades clave en el ecosistema

6.

Referencias

1. Introducción



La necesidad de fomentar la empleabilidad y de hacer accesible el talento a las empresas son dos dimensiones de un mismo fenómeno.

Por un lado, las empresas mexicanas tienen dificultades para reclutar, retener y desarrollar talento. Si bien varía por sectores y por tipos de empresas, el mercado laboral mexicano, en general, está afectado por un nivel de rotación muy alto¹; se necesitan procesos de reclutamiento y capacitación más ágiles, que permitan detectar y desarrollar habilidades técnicas y blandas en los colaboradores de manera más eficaz. Por el otro lado, hay una gran cantidad de personas empleadas en el sector informal y en trabajos precarios, que no pueden crecer profesionalmente a medio y largo plazo. Necesitan acompañamiento y apoyo para poder desarrollarse y así ser más atractivos en el mercado de trabajo formal, lo cual les permitiría aspirar a mejores metas profesionales y, con ellas, a una mayor movilidad social.

Y en medio de estas dimensiones, encontramos instituciones educativas y otros mediadores laborales todavía muy desconectados del mercado laboral.

¿Qué son las habilidades blandas?

Habilidades blandas también llamadas “socioemocionales”, “no-cognitivas”, “de carácter”, “meta-cognitivas”, entre otras denominaciones [...] se refieren a las actitudes, comportamientos y estrategias que inciden en la motivación, la perseverancia y el auto-control, entre otros elementos.²

¹ Saratoga. Reporte de Efectividad del Capital Humano en América Latina- PwC

² NEO. La importancia de las habilidades socioemocionales para la empleabilidad de los jóvenes en América Latina: un resumen de la literatura, Cuarto estudio suplementario del Plan de Aprendizaje para el Programa “Nuevos Empleos y Oportunidades”

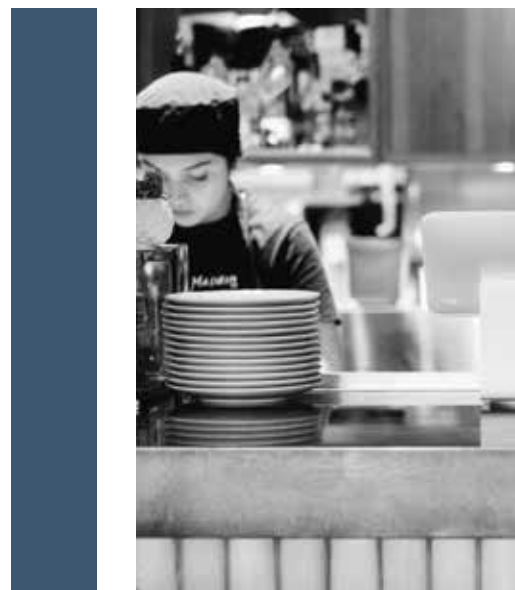
Estos actores están realizando un gran esfuerzo actualmente para generar alianzas con empleadores y ofrecer una educación más acorde con las necesidades de las empresas, que incluya el desarrollo de habilidades prácticas, no solo la adquisición de conocimientos teóricos.

El presente reporte es una iniciativa de Connovo, el primer constructor de empresas sociales en México. Su objetivo es desarrollar un entendimiento práctico de esta problemática, identificando los puntos clave para fomentar la empleabilidad de los mexicanos y mejorar su acceso a oportunidades laborales de calidad, como un vehículo de movilidad social para ellos y sus familias.

El reporte, por tanto, no pretende mostrar los resultados de una investigación cualitativa a profundidad, sino presentar, desde una perspectiva innovadora y práctica, las brechas o áreas de oportunidad en las cuales sería más efectivo invertir recursos y generar soluciones con el potencial de generar el mayor impacto. Dichas áreas de oportunidad, además de ser un insumo de alto valor para el fortalecimiento del ecosistema, servirán como punto de partida para la construcción de una empresa social de alto impacto a través de la metodología de Connovo.

Para esta finalidad, nos hemos enfocado en candidatos y colaboradores en condiciones de vulnerabilidad al buscar, mantener o cambiar de trabajo, dentro de los niveles socioeconómicos medio y bajo.³ Respecto a los empleadores, hemos considerado principalmente empresas con necesidades de contratación de perfiles muy demandados, como asesores comerciales, personal operativo de plantas industriales, cajeros, personal de limpieza, meseros, choferes, repartidores, etc.

Analizamos de cerca a empresas en sectores con crecimiento (comercio minorista, infraestructura, logística, servicios financieros, consumo, entretenimiento, transporte, sector restaurantero, etc.), con un potencial de contratación anual de entre 500 y 50,000 vacantes y un promedio anual de rotación del 40%. Nos hemos acercado tanto a empresas tradicionales (centros de contacto, bancos, hoteles y restaurantes, etcétera), como a empresas de la llamada “economía *gig*” (empresas basadas en plataformas donde los particulares pueden ganar dinero haciendo *gigs* o servicios puntuales para otras personas, como Uber, IguanaFix o Rappi).



³ Niveles socioeconómicos D, D+, C- y C, conforme a la clasificación del Instituto de Investigaciones Sociales.



El estudio llevado a cabo es fruto de un trabajo de revisión de la bibliografía actual sobre educación y empleabilidad en México (ver Referencias), y de una serie de entrevistas individuales y grupales a actores clave del ecosistema laboral mexicano:

- Grupos focales con personas que enfrentan alguna condición de vulnerabilidad al buscar un trabajo. Desde estudiantes hasta trabajadores precarios en trabajos formales e informales.
- 15 entrevistas con líderes y equipos de Recursos Humanos y Gestión de Talento de los principales empleadores en México, empresas de rápido crecimiento como Bimbo, Arcos Dorados, Gin Group, Iguanafix, Grupo Alfa, Alsea, CEMEX, Gentera, Banorte, etcétera.
- 17 entrevistas con expertos reconocidos de grandes organizaciones, centros de trabajo, universidades, organizaciones sin fines de lucro, programas privados y públicos, como: J-PAL, NEO, International Youth Foundation, Knoware, Global, Aliat, UTC, Insurgentes, IPN, CONALEP, Inroads, entre otros.

Este reporte, que se encuentra en construcción, resume la información clave recogida en estas actividades, combinadas con el trabajo de escritorio. Esta primera versión se ha realizado con el objetivo de compartir la información con los participantes del Taller de Definición de Retos y Soluciones, que se llevará a cabo con diferentes actores del ecosistema laboral mexicano. En dicho taller se aterrizarán, de manera específica, los retos clave a resolver para generar una solución de impacto que mejore la empleabilidad y el desarrollo del talento en México.

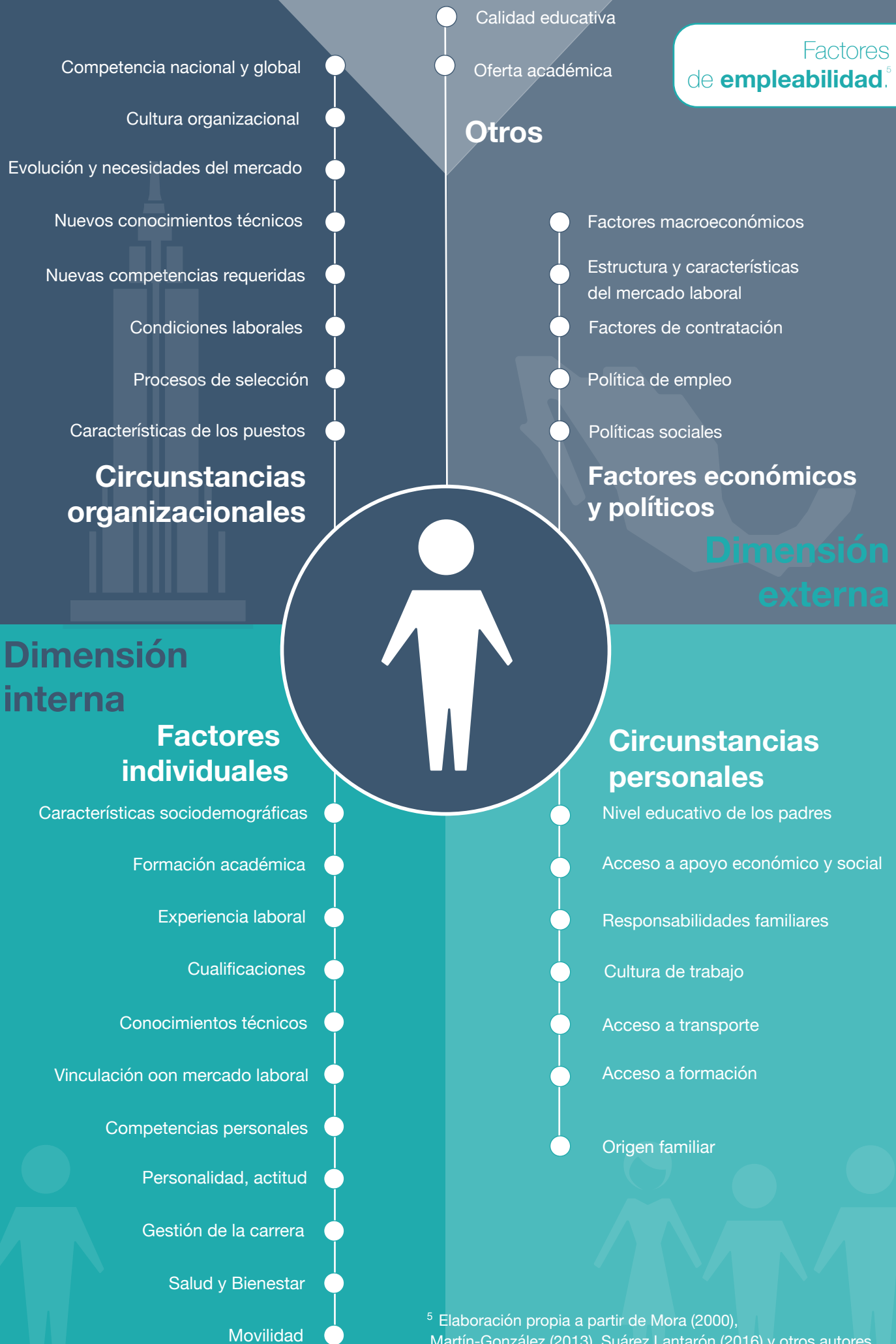
2. ¿Qué es empleabilidad?

La empleabilidad es el conjunto de variables que explican la situación de empleo o desempleo de una persona.⁴

Es, por tanto, un concepto multidimensional, que involucra no solo al individuo y sus características, sino también a otros actores relevantes en el mercado laboral y sus necesidades específicas.

Desde el punto de vista individual, la empleabilidad es la capacidad de las personas para encontrar y mantener un empleo al satisfacer las demandas de los empleadores, mediante ciertas competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que son valoradas en el mercado laboral. Por ello no es posible hablar de empleabilidad sin tener en cuenta también otras variables externas al individuo, como las necesidades cambiantes de los empleadores en un mercado laboral fuertemente influido por el cambio tecnológico, la competencia global o la aparición de nuevos actores y nuevos modelos de negocio.

⁴ Suárez Lantarón, B. (2016)



⁵ Elaboración propia a partir de Mora (2000), Martín-González (2013), Suárez Lantarón (2016) y otros autores.

Estos factores son dinámicos, cambiando con el tiempo. Incluso se modifica el peso de los diferentes factores para influir en la empleabilidad de una persona. Por ejemplo, con base a las conversaciones con empleadores relacionadas en este proceso de investigación, encontramos que mientras que anteriormente se valoraban mucho los títulos académicos, actualmente estos están perdiendo peso frente a otras variables como: la experiencia profesional y las llamadas “habilidades blandas” porque estas permiten a las empresas ser más eficaces, adaptables al cambio y competitivas. Esta tendencia es particularmente cierta para los empleos de primer nivel (*entry level jobs*).

Una persona es más empleable en la medida que sus conocimientos, habilidades y actitudes se adaptan a los conocimientos, habilidades y actitudes demandados por los empleadores en el mercado laboral en un momento y contexto determinados, y viceversa. Van cambiando con el tiempo, eso significa que una persona puede tener una empleabilidad muy alta en un contexto laboral determinado, pero muy baja en otro contexto con necesidades diferentes. Cuando cambian las necesidades del mercado laboral, cambia la empleabilidad de los individuos si éstos no se adaptan a las nuevas necesidades.

Otros aspectos de la empleabilidad

Encontrar empleo de calidad. La empleabilidad va más allá de conseguir un trabajo y una remuneración.

El concepto también explica por qué las personas no consiguen un trabajo satisfactorio o mejor remunerado. Una baja empleabilidad implica, en este sentido, informalidad, trabajo de muy baja calificación, bajos salarios y escasa capacidad de negociación en el mercado laboral.

Mantener un empleo. La empleabilidad está también relacionada con la capacidad del colaborador de mantener su empleo, al conocer y poder cumplir los requisitos que se esperan de él (habilidades, códigos de comportamiento, conducta ética, valores, protocolos, etcétera). El ritmo actual de avance de las tecnologías y los constantes cambios en el mercado obligan a los colaboradores a tener que actualizarse constantemente, tanto en habilidades blandas como técnicas, para no quedar rápidamente desactualizados. Una baja empleabilidad, desde este punto de vista, conlleva desempleo, cambios permanentes de trabajo y dificultad para mantener relaciones laborales de calidad, que funcionen como red de contacto para avanzar profesionalmente.

Gestionar una carrera que permita a la persona desarrollarse profesionalmente. La empleabilidad permite a los individuos ser cada vez más atractivos en el mercado de trabajo e ir cumpliendo objetivos laborales que les acercan a sus metas profesionales, mediante la experiencia laboral conseguida a lo largo del tiempo a través de uno o varios empleos. En este sentido, baja empleabilidad implica estancamiento laboral y falta de desarrollo profesional, con la frustración consiguiente por no avanzar profesionalmente.

Particularidades del mercado laboral mexicano actual y su impacto: el bono demográfico y el sector informal

El bono demográfico

¿Qué es el bono demográfico?

Se denomina bono demográfico al fenómeno que se produce cuando la población en edad de trabajar (18 a 65 años) es superior a la población dependiente (niños y adultos mayores). Cuando un país tiene bono demográfico, el potencial productivo de su economía es mayor, si se aprovecha adecuadamente.

En México, se calcula que el pico máximo de su bono demográfico será 2019⁶, hasta que desaparezca progresivamente en torno al 2040. Hay un riesgo serio de no aprovechar este bono demográfico, porque un porcentaje grande de la población activa mexicana emigra o está empleada en el sector informal (57% de la población ocupada), en trabajos precarios, poco productivos y con bajos salarios. Además, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los últimos 10 años ha aumentado el porcentaje de trabajadores mal pagados, a lo que hay que añadir una cifra aproximada de 6 millones de jóvenes que no estudian ni reportan actividad laboral (22% de la población juvenil).

Para aprovechar los beneficios potenciales del bono demográfico, el World Economic Forum recomienda políticas públicas que aumenten la productividad, como por ejemplo mejorar la educación, la salud y las condiciones laborales.



⁶ Datos del World Economic Forum



El sector informal

¿Qué es el sector informal?

La informalidad o sector informal se define como el conjunto de empresas, trabajadores y actividades económicas que operan fuera de los marcos legales y regulatorios.⁷

Se caracteriza por la evasión de la carga impositiva y regulatoria, así como por la carencia de la protección y los servicios que el Estado y la ley proporcionan a los trabajadores.

En México, más de la mitad de la población trabaja en el sector informal, que aumentó el 3.3% entre 2017 y 2018 según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI.

La informalidad es un fenómeno complejo y multifactorial que, en general, surge cuando los costos de incorporarse a la economía formal supera los beneficios (por un marco regulatorio gravoso, servicios deficientes de gobierno a las empresas formales y escasa capacidad de supervisión y aplicación de la ley por parte del Estado). Es habitual en economías que se encuentran en transición hacia un modelo industrial de economía moderna, todavía con mucha dependencia de sectores primarios como la agricultura.

Todos los índices de informalidad analizados en diferentes estudios⁸ presentan la misma pauta: a menor implementación de la ley, a menor libertad normativa y a menor escolaridad, mayores niveles de informalidad.

⁷ Loayza, N. & Sugawara, N. (2009)

⁸ Idem.

Entre los factores que generan una alta tasa de informalidad en México encontramos un sector formal integrado por empresas que ofrecen salarios poco competitivos, condiciones laborales poco satisfactorias (largas jornadas y cargas de trabajo pesadas), y una conexión ineficaz entre la demanda y la oferta en el mercado laboral. Desde el punto de vista del trabajador, muchas veces no compensa incorporarse en el sector informal porque los salarios no son mucho mejores, y en el contexto informal el trabajador goza de mucha más autonomía. Sin embargo, en este cálculo los trabajadores informales muchas veces no consideran otras prestaciones y beneficios que obtienen los trabajadores formales, más allá del salario.

Esto se traduce en la abundancia de pequeñas empresas y un exceso de trabajadores autónomos, que se caracterizan por baja productividad, falta de crecimiento y condiciones de trabajo muy precarias.

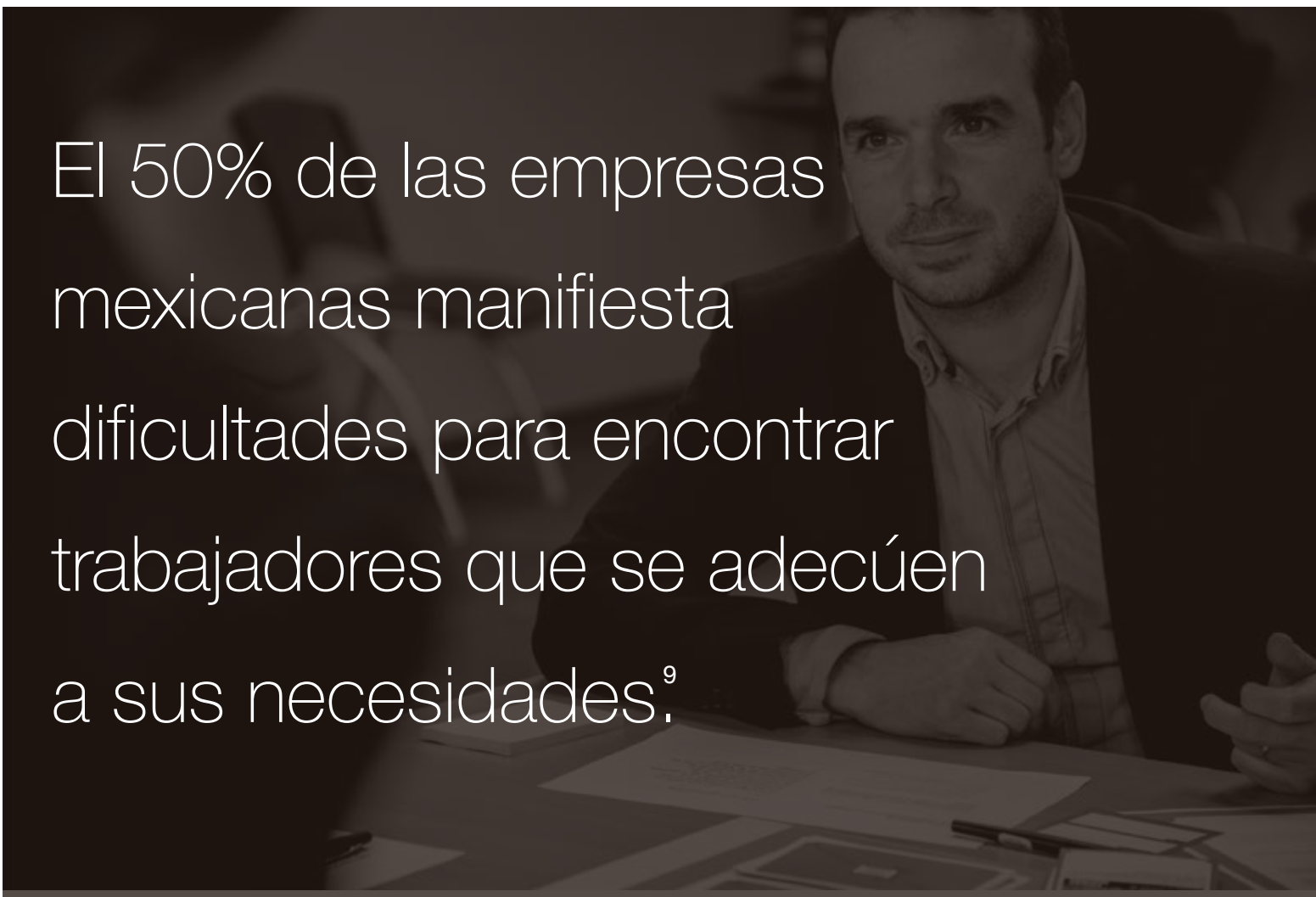
Ventajas de pasar del sector informal al formal para un trabajador

- Seguridad social
- Pago de utilidades
- Licencia de maternidad
- Periodo de lactancia
- Licencia de adopción
- Licencia de paternidad
- Vacaciones
- Prima de antigüedad
- Prima vacacional
- Días de descanso
- Prima dominical
- Aguinaldo

A parte del acceso a prestaciones de ley, otras ventajas de pasar al sector formal para un trabajador son la recepción de ingresos estables, el acceso a diferentes productos bancarios, incluyendo créditos, y la posibilidad de recibir diferentes tipos de beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores por encima de las prestaciones de ley (bonos, vales de despensa, seguro de vida, fondo de ahorro, ayuda al transporte, servicio de comedor, ayuda para escolares, etcétera).



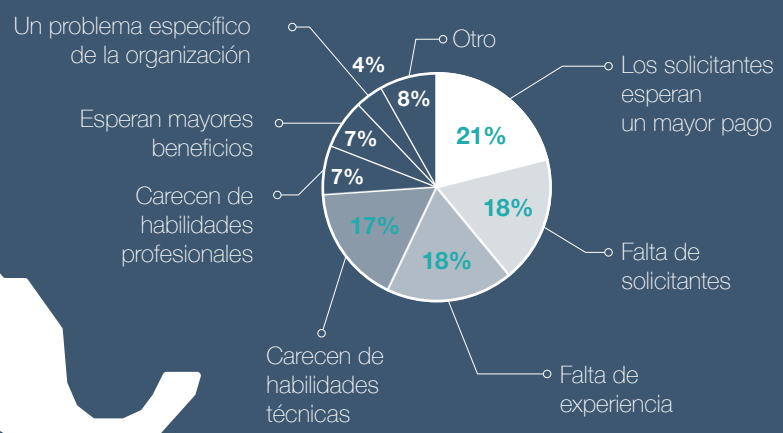
3. Escuchamos a los empleadores: dolores y buenas prácticas para reclutar, retener y desarrollar el talento



El 50% de las empresas mexicanas manifiesta dificultades para encontrar trabajadores que se adecúen a sus necesidades.⁹

Este porcentaje no solo está por encima de la media mundial (45%), sino que, además, México está dentro de los 5 países que han sufrido un mayor incremento de dificultad en la contratación desde 2006.

⁹ Encuesta de Escasez de Talento 2018- ManpowerGroup.



Factores de escasez de talento¹⁰ según los empleadores.



Las **10 posiciones más difíciles** de cubrir en México¹⁰



Las empresas mexicanas con alto potencial de contratación (entre 500 y **50,000 vacantes al año**) entrevistadas, presentan un promedio de rotación que oscila entre un **5%** y un **360%** anual.

¹⁰ Encuesta de Escasez de Talento 2018- ManpowerGroup.

Principales factores en la escasez de talento según los empleadores

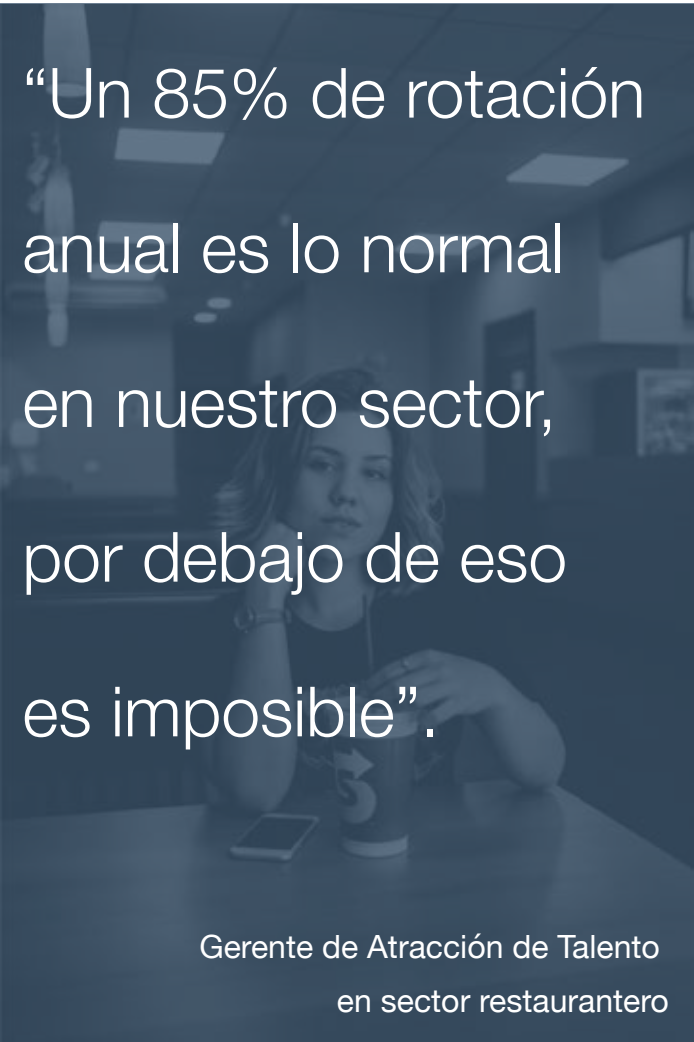
Los empleadores inciden en la relevancia que están tomando las habilidades blandas en la contratación de los candidatos, y en las dificultades que tienen para encontrar candidatos con dichas habilidades. Las habilidades blandas más valoradas en el mercado laboral¹¹ son la comunicación efectiva, el pensamiento innovador y adaptable, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la gestión del tiempo.

No obstante, las dificultades de los empleadores mexicanos no se dan sólo en el momento de la contratación. Otros retos importantes de los empleadores son:

Retención del talento

México es el país con mayor nivel de rotación de personal de América Latina¹². El promedio de rotación en las empresas mexicanas es del 16.75%,¹³ llegando a niveles de 85%-100% de rotación anual en sectores como el restaurantero, y 360% en algunas empresas que requieren habilidades muy básicas (empresas de limpieza, p. e.).

La principal causa de abandono del empleo es el sueldo,¹⁴ seguido de la falta de oportunidades de crecimiento profesional.



“Un 85% de rotación anual es lo normal en nuestro sector, por debajo de eso es imposible”.

Gerente de Atracción de Talento
en sector restaurantero

¹¹ 5 soft skills que debemos desarrollar para ser un colaborador valioso- Ranstad México

¹² Saratoga. Reporte de Efectividad del Capital Humano en América Latina- PwC

¹³ Meza, A (20 de marzo, 2019). Rotación de personal. Cinco tips para reducirla.

Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>

¹⁴ Estudio de Tendencias 2017: Sueldo y Empleo México- SH

Principal **razones**
de la alta rotación.



● Salario



● Poca movilidad interna



● Pocas posibilidades de crecimiento



● Capacitación interna deficiente o nula



● Esquemas de incentivos disfuncionales



● Condiciones laborales desgastantes



● Relación tóxica con jefe



● Choque cultural



● Poca flexibilidad

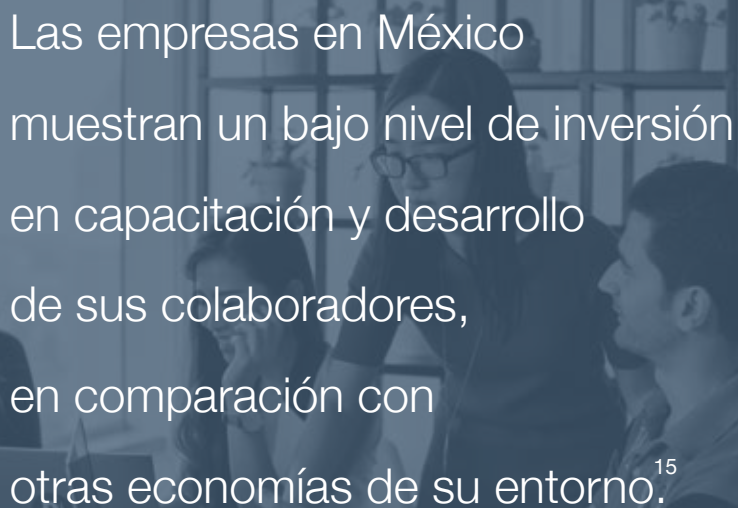


● Distancia

A menudo, en los niveles más bajos, la rotación se debe a una cultura de trabajo basada en vínculos laborales muy débiles y muy transaccional (lo que el empleado espera respecto al empleador se reduce a un mero intercambio de trabajo por remuneración, sin más expectativas ni compromiso).

En otras ocasiones, se debe a una falta de flexibilidad o apoyo en el entorno próximo. Por ejemplo, en la falta de alineación en los servicios públicos de cuidado infantil y el contexto de las mamás y los papás trabajadores.

Dentro de la rotación, los millennials o Generación Y (nacidos entre 1981 y 1995) son los que abandonan su empresa con más frecuencia. Esto se explica habitualmente por la falta de alineación entre las expectativas de esta generación y la oferta de los empleadores, que todavía está basada en una relación de trabajo más transaccional, con una estructura tradicional de tipo piramidal, poco flexible y con pocas oportunidades de crecimiento interno. Cabe añadir que la brecha entre las expectativas de los colaboradores acerca de la oferta de valor del empleador se presenta también en otras generaciones.



Las empresas en México muestran un bajo nivel de inversión en capacitación y desarrollo de sus colaboradores, en comparación con otras economías de su entorno.¹⁵

Desarrollo del talento

Las empresas mexicanas destinan de promedio únicamente el 2% de sus ingresos anuales a capacitación, cuando lo recomendable es destinar al menos el 6%.¹⁶

El robo mutuo de talento entre empresas y el alto nivel de rotación son algunos de los factores que explican los bajos niveles de inversión en capacitación de las empresas

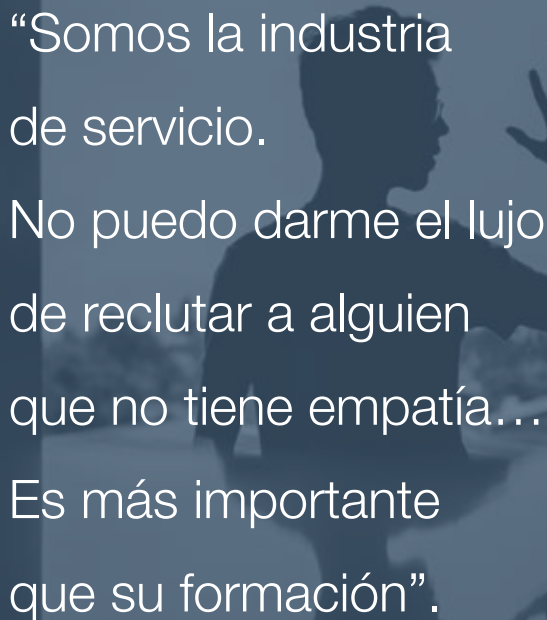
mexicanas. De hecho, algunas empresas optan por aumentar el salario de los perfiles más especializados con el fin de retenerlos y atraer talento externo, en vez de desarrollar el talento potencial interno.

¹⁵ Rodríguez, G. (28 de diciembre, 2017). Capacitación del personal: ¿Inversión o gasto? Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/capacitacion-del-personal-inversion-o-gasto/>

¹⁶ Fernández, A. (31 de enero, 2018). Empresas mexicanas destinan 2% de sus ingresos a capacitación. Recuperado de <https://www.e-consulta.com/nota/2018-01-31/economia/empresas-mexicanas-destinan-2-de-sus-ingresos-capacitacion>

Mientras tanto, la generación Y valora cada vez más aspectos como el aprendizaje continuo o el desarrollo profesional. En 2025, los miembros de la esta generación supondrán el 75% de la población trabajadora en el mundo.¹⁷ Las empresas que no adapten sus esquemas laborales a esta generación perderán claramente competitividad como empleadoras.

Dolores para reclutar, retener y desarrollar talento



“Somos la industria de servicio. No puedo darme el lujo de reclutar a alguien que no tiene empatía... Es más importante que su formación”.

Subdirector de Recursos Humanos
en el sector hotelero

Falta de habilidades blandas de los colaboradores

Aunque los empleadores reconocen que los candidatos pueden carecer de competencias técnicas, el principal dolor para la mayoría de las empresas consultadas es la dificultad para encontrar e identificar talento con habilidades blandas desarrolladas.

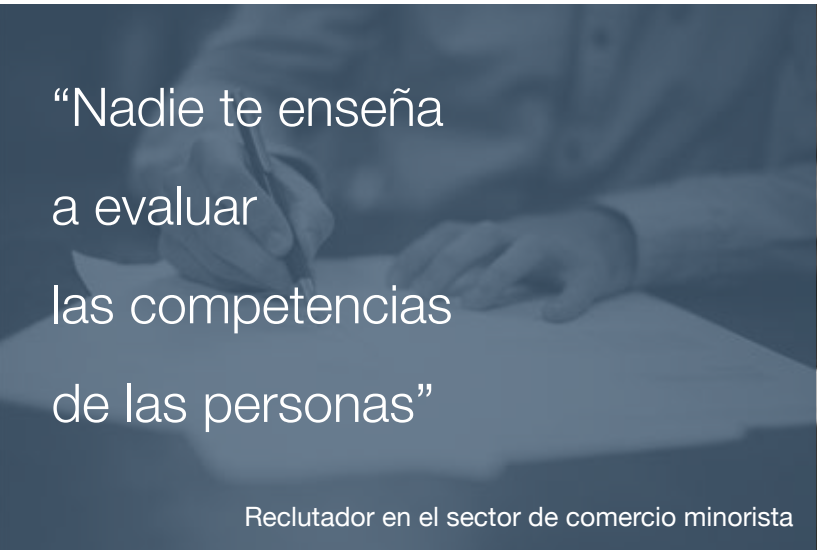
Desde las competencias profesionales más básicas (puntualidad, responsabilidad, constancia, etc.), hasta otras más complejas (trabajo en equipo, atención al cliente, actitud de servicio, etcétera).

Por ejemplo, en el sector financiero, contratar asesores con enfoque al cliente y buen trato interpersonal es parte fundamental de su estrategia de reclutamiento. La honestidad, la rapidez y la puntualidad son otras cualidades básicas exigidas en casi todas las empresas, ya que impactan directamente en la organización interna y la experiencia del cliente.

Además, la inteligencia emocional y la capacidad de trabajo en equipo no sólo permiten dar un buen servicio al cliente, sino que también reduce las tensiones en los equipos de trabajo, que muchas veces son la causa del ausentismo, la frustración y, por tanto, la rotación del personal. De hecho,

¹⁷ Fernández, T. (24 de febrero, 2014). Por qué los millennials se van de su empresa. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/02/24/emprendedores-empleo-desarrollo-de-carrera/1393259989.html>

una emocionalidad mal manejada, así como la falta de asertividad y autoestima, también son componentes de mucho impacto en las decisiones laborales de los colaboradores que perjudican a las empresas (algunos deciden no regresar al trabajo por un conflicto con un compañero, por una falta de respeto de un cliente o un jefe, o porque sale un compañero cercano, etcétera.)



“Nadie te enseña
a evaluar
las competencias
de las personas”

Reclutador en el sector de comercio minorista

Falta de herramientas para identificar y evaluar habilidades blandas

Un gran número de herramientas actuales para filtrar a los candidatos no permite identificar si estos tienen las habilidades adecuadas para el puesto.

Por un lado, muchas empresas no tienen bien mapeadas sus necesidades respecto a habilidades blandas; por otro, en ocasiones las tienen mapeadas,

pero de forma muy abstracta, restando eficacia a las estrategias de reclutamiento, que están muy enfocadas al cumplimiento de requisitos específicos por parte del candidato.

Las empresas están haciendo muchos esfuerzos por evaluar las habilidades blandas de los candidatos mediante entrevistas por competencias y otros tipos de assessments. Sin embargo la percepción general es que hoy en día todavía cuesta detectar este tipo de habilidades, bien por el carácter urgente de muchos reclutamientos, bien porque los reclutadores no están capacitados para entrevistar por competencias.

Esta falta de herramientas aplica también para la evaluación del desempeño y la detección de necesidades de capacitación. Por ejemplo, algunos de los métodos más usados actualmente para evaluar competencias relacionadas con la atención al cliente y la calidad del servicio, producen información sesgada y poco representativa:

■ Encuestas de satisfacción:

la recurrencia de los cuestionarios, su duración o la ausencia de retribución directa a cambio de retroalimentación hacen que el cliente los conteste de manera ocasional, a veces muy por encima o sólo cuando ocurre un acontecimiento negativo.

■ **Mystery shopper u observaciones encubiertas:**

el principal problema es logístico, ya que para empresas con alto número de sucursales, obtener un estudio periódico que cubra todos los puntos de venta sería demasiado costoso.

■ **Observaciones 360°:**

están comprometidas por el compañerismo o a la envidia laboral.

Por tanto, hay una área de oportunidad en encontrar mecanismos que agilicen o vuelvan más lúdica la evaluación.

Procesos de reclutamiento ineficientes

“Convocamos a través de redes sociales y el día de la entrevista llegan decenas de personas a la sucursal.

El gerente se pasa el día entrevistando a personas que llegan allí sin un filtro previo, muchos no tienen ni los requisitos básicos para el puesto”.

Gerente de Atracción de Talento en sector restaurantero

Aparte de la dificultad ya mencionada para evaluar las competencias de los candidatos, los procesos actuales de capital humano también son poco eficientes; suelen ser largos, repetitivos y todavía se hacen de manera manual.

Para los puestos masivos y operativos, la convocatoria es sencilla: la oferta de candidatos es abundante. Sin embargo, los momentos posteriores en el proceso de reclutamiento están diseñados sin comunicación entre áreas.

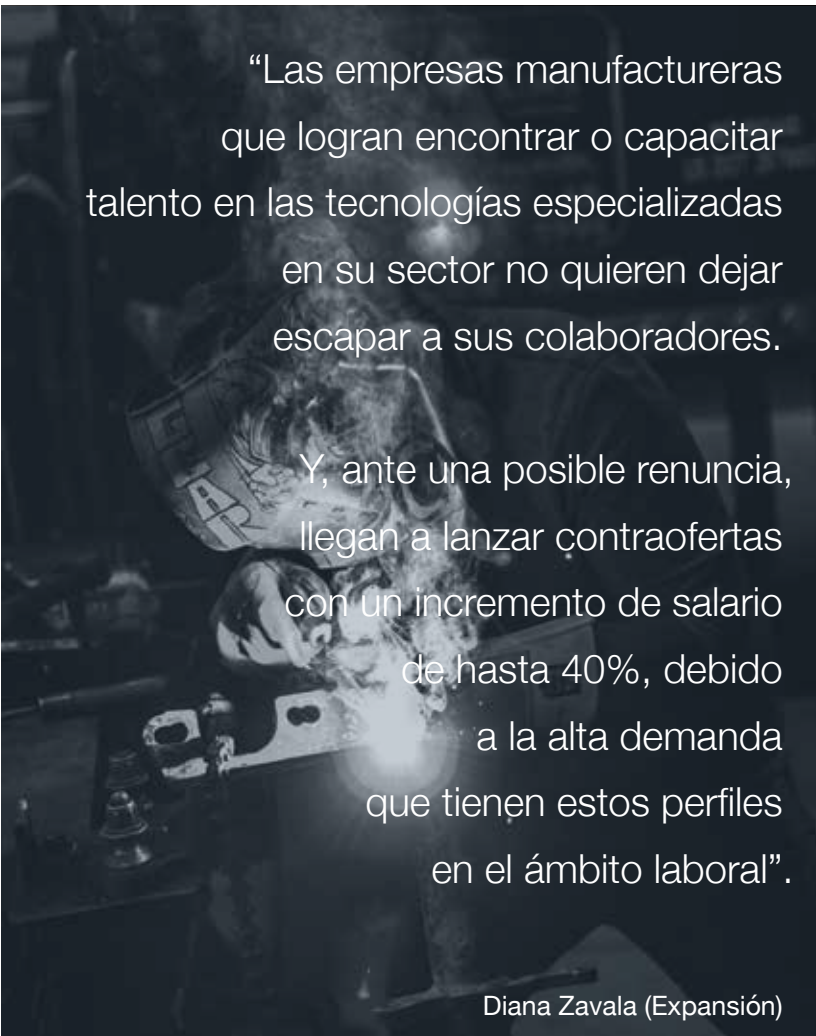
Por ejemplo, los candidatos llegan a la entrevista en sitio después de un primer filtro, en el que no ha recibido información clave sobre el puesto, o el gerente que entrevista en tienda tiene criterios completamente diferentes a los de los reclutadores que hacen la primera entrevista.

Para reclutar, la mayoría de los empleadores consultados utilizan las redes sociales para las zonas urbanas, así como las plataformas de reclutamiento (como OCC Mundial, Bumeran o Talenteca). En algunos casos, estas plataformas de bolsas de trabajo no les funcionan bien y optan por desarrollar sus propias plataformas, o recurren a reclutadores especializados (en particular a las empresas de outsourcing, que administran a veces el proceso completo de capital humano). En paralelo, se siguen utilizando formas de reclutamiento tradicionales como el volanteo, letreros en las vitrinas, visitas a universidades, ferias de empleo o las recomendaciones entre conocidos. En zonas rurales se recurre al mensaje de boca en boca, los anuncios en periódicos y la difusión en radios locales.

Falta de habilidades técnicas

La falta de habilidades técnicas está en el origen de la insatisfacción de los empleadores industriales y se debe en gran parte a la brecha que existe entre lo que aprenden los estudiantes y su puesta en práctica en actividades reales del mercado.

Así, cuatro de los seis puestos más difíciles de cubrir en 2018 fueron de nivel técnico medio y superior¹⁸ (operador de maquinaria especial, trabajadores certificados en algún oficio, técnicos de control de calidad, mantenimiento, choferes especializados, etcétera).



“Las empresas manufactureras que logran encontrar o capacitar talento en las tecnologías especializadas en su sector no quieren dejar escapar a sus colaboradores.

Y, ante una posible renuncia, llegan a lanzar contraofertas con un incremento de salario de hasta 40%, debido a la alta demanda que tienen estos perfiles en el ámbito laboral”.

Diana Zavala (Expansión)

La demanda de perfiles técnicos es cada vez más alta,¹⁹ se espera que se agudice en el corto y mediano plazos, especialmente en el nivel universitario, ya que no hay tanta demanda estudiantil por las carreras técnicas frente al creciente interés por las humanidades. Se estima que México necesite 1.4 millones de perfiles técnicos para cubrir las necesidades a corto y mediano plazos de contratación, especialmente para el sector de la manufactura, minería, electricidad, gas, agua, construcción transporte y comunicaciones y turismo. Las cinco especialidades técnicas más difíciles de contratar en las industrias de mayor crecimiento del país son técnico mecánico, automotriz, aeroespacial, electricista y eléctrico.²⁰

Reducir esta brecha supone un nivel de coordinación e involucramiento alto entre las instituciones educativas y las empresas (tanto en el desarrollo curricular como en la vinculación empresas-estudiantes), las cuales carecen de recursos o iniciativas para llevar a cabo dichos programas.

Las empresas que sí invierten en ello destacan las dificultades que enfrentan las escuelas técnicas para mantener un cuerpo formativo de calidad. “Los docentes mejor calificados duran poco ya que los detectan las empresas y los acaban contratando a tiempo completo”.

Por otro lado, respecto a los idiomas, el inglés es una habilidad básica en sectores como el de servicios, sobre todo para la coordinación de proyectos y equipos en empresas globales, o para aquellas que atienden una clientela internacional. También en algunas regiones del país es necesario encontrar talento con dominio de lenguas indígenas.

Dificultad para definir / comunicar los planes de carrera

Otra razón detrás de la alta rotación son las expectativas de crecimiento o de desarrollo no cumplidas. Existen reclutadores que no comunican adecuadamente las oportunidades y los planes de crecimiento interno, por lo que se generan expectativas poco realistas en los candidatos desde el momento de la entrevista.

“Muchos ejecutivos del call center, que están estudiando para contadores o abogados, no conocen las oportunidades laborales que hay en otras áreas de la empresa relacionadas con sus estudios”.

Subdirector de Recursos Humanos en centro de contacto

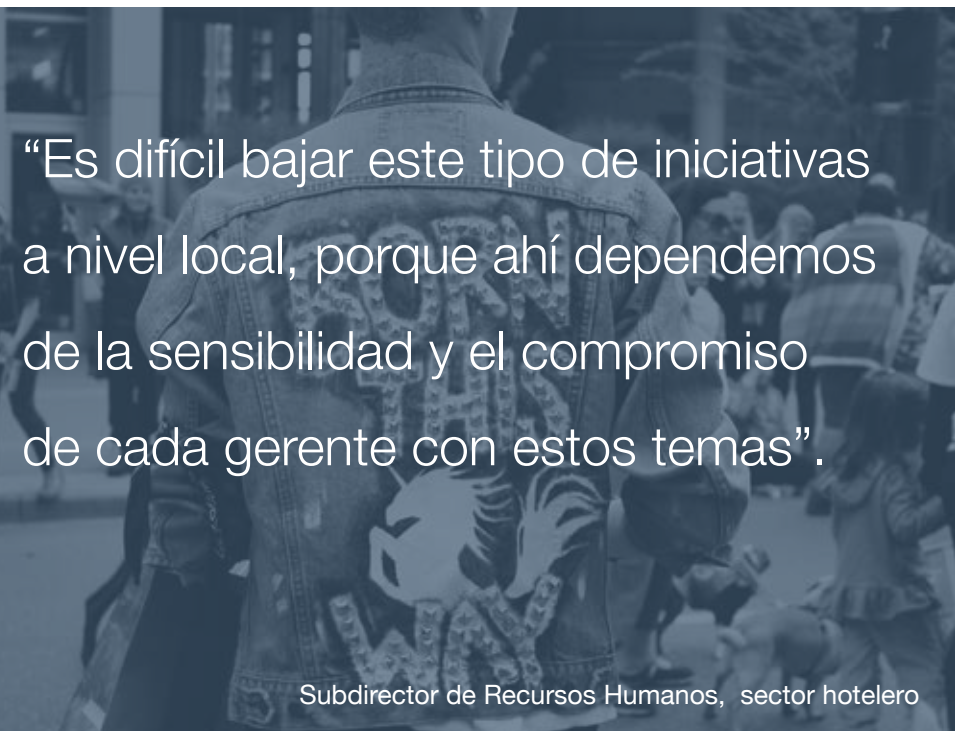
¹⁹ Navarrete, G. (22 de julio, 2017). Técnicos con mucho futuro. Recuperado de <https://www.milenio.com/estilo/tecnicos-con-mucho-futuro>

²⁰ Vargas, I. (27 de noviembre de 2015). México necesita 1.4 millones de trabajadores técnicos. Recuperado de <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/11/27/mexico-necesita-14-millones-de-tecnicos>

Posteriormente, esas expectativas se ven frustradas, muchas veces por la misma estructura jerárquica de las organizaciones, ya que los planes de crecimiento aplican sólo para un porcentaje reducido de candidatos.

La falta de datos que reflejen los movimientos internos reales dificulta el diseño de rutas más realistas de carrera; también se fomentan muchas prácticas de promoción interna informales. A pesar de los esfuerzos para medir el desempeño y eficientar los mecanismos de promoción interna (evaluación 360°), los criterios de promoción siguen siendo abstractos y dependientes de la subjetividad del jefe directo. La percepción de favoritismo, la sensación de estancamiento y los trabajos de poco valor llevan a muchos candidatos a renunciar o buscar otras oportunidades.

Por otra parte, otros candidatos desconocen las posibilidades de crecimiento que existen para puestos que podrían parecer poco calificados. Hoy, las empresas que optaron por soluciones como universidades internas, pueden ofrecer un crecimiento vertical a candidatos con poca preparación, pero que demuestren alto desempeño. El reto está en comunicar estos atributos de valor para convertirlos en instrumentos de atracción y retención de talento.



“Es difícil bajar este tipo de iniciativas a nivel local, porque ahí dependemos de la sensibilidad y el compromiso de cada gerente con estos temas”.

Subdirector de Recursos Humanos, sector hotelero

Dificultad para llevar a la práctica estrategias de inclusión / diversidad

Inclusión no sólo significa incrementar la igualdad de sueldos u oportunidades de crecimiento entre géneros, significa también reducir la discriminación desde los mismos procesos de búsqueda y reclutamiento hasta el acoso laboral por temas raciales, de incapacidad o por preferencia sexual, además de incrementar la movilidad interna del talento.

Encontramos que la discriminación basada en prejuicios está reforzada por una falta de indicadores de desempeño eficaces que permitan vincular a cada trabajador o potencial colaborador con sus experiencia, méritos o resultados específicos. Al existir procesos de reclutamiento transparentes e inclusivos, evaluaciones de desempeño eficaces y personalizada donde candidatos y colaboradores podrían evaluarse con independencia de prejuicios lo cual facilita la reducción de estigmatización por factores que encontramos muy recurrentes como: edad, género, preferencia sexual, lugar de procedencia, casa de estudios.

Empresas *gig*, una contratendencia en el mercado.

Mientras que muchas empresas buscan estandarizar y sofisticar sus procesos de selección, integrando múltiples herramientas psicotécnicas entre otros filtros, los procesos de selección de algunas empresas de la economía *gig*, como por ejemplo las de transporte de personal privado, son cada vez más sencillos y automatizados.



La razón detrás de esto es que, gracias a la cantidad de datos que genera su sistema de retroalimentación permanente, se puede detectar fácil y rápidamente a los trabajadores de aplicaciones que no cumplen con

los estándares de servicio que marca la compañía. De esta manera se remedian situaciones individuales de forma priorizada e individualizada.

Otra diferencia notoria con los empleadores tradicionales radica en la relación laboral: los trabajadores de aplicación de estas empresas son socios de negocio y no colaboradores. En otros términos, son sus propios jefes y pueden decidir cuándo y cuánto quieren trabajar con total flexibilidad.

En general, esta flexibilidad que ofrecen las empresas de la economía *gig* parece compensar —por lo menos durante los primeros años de la relación comercial— las prestaciones y los planes de carrera que ofrecen los empleadores tradicionales, propiciando además el sentido del emprendimiento.

Además, las empresas de la economía *gig* ofrecen lo que pocos empleadores tradicionales pueden: el acceso casi inmediato (muchas no piden experiencia previa) a una actividad lucrativa con ingresos variables, que dependen de uno mismo y son relativamente fáciles de controlar debido a la alta demanda de servicio (cada trabajador de la aplicación trabaja lo que considere adecuado según sus necesidades puntuales).



Hay que mencionar que algunas voces críticas consideran que el concepto de “socio” en las empresas *gig* es un eufemismo que enmascara una relación laboral de empleado-empleador,²¹ pero sin que este último tenga que hacerse cargo de las obligaciones que le corresponderían por ley. Lo cierto es que la legislación laboral no puede ir al mismo ritmo que la disrupción tecnológica, de modo que surgen situaciones “alegales” que escapan a las normas de protección laboral de los trabajadores. En este sentido, las legislaciones laborales nacionales empiezan a transformarse, aunque lentamente, para evitar la precariedad de estos trabajadores independientes.

El reto de la transformación digital

La transformación digital supone un reto para todos los actores del ecosistema. Todos saben que ya la tienen encima, pero hay mucha incertidumbre respecto a cómo prepararse. Se sabe que muchos empleos van a desaparecer y que vienen empleos que requieren nuevas competencias en los próximos años. También hay conciencia de que las empresas que no logren adaptarse a la transformación digital, van a perder competitividad. Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos, muchas instituciones educativas y muchas empresas siguen ancladas en la forma pre-digital de realizar los procesos, incluso cuando supuestamente han introducido herramientas digitales para hacerlos, perdiendo de esta manera el potencial transformador de dichas herramientas. Una posible explicación puede ser el hecho de que la transformación digital implica en la práctica cambios más profundos que la transformación de procesos, llegando a implicar la transformación de la cultura organizacional o incluso del modelo de negocio en muchos casos.

²¹ Durán, L. (22 de febrero, 2019). Reflexiones sobre la economía *gig*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/luis-duran/cartera/reflexiones-sobre-la-economia-gig>

Buenas prácticas para reclutar, retener y desarrollar talento

Del reclutador al “consultor de negocio”

Algunas empresas empiezan a invertir en sus reclutadores, que van evolucionando hacia “consultores de negocio”. Es necesario sacar a los reclutadores de su operación diaria para involucrarlos más con el negocio, para que lo comprendan y conozcan el impacto que el reclutamiento tiene en las diferentes áreas y en el cliente final. Es fundamental que dialoguen y estén presentes con los gerentes para entender sus necesidades de negocio y así ser capaces de identificar a los perfiles indicados.

Crear un consultor de negocio también implica estandarizar prácticas de reclutamiento y dotarlo de habilidades clave, como el saber preguntar, saber identificar el nivel de motivación del candidato y saber comunicar las prestaciones que sean más relevantes según el perfil.

Para la detección de habilidades blandas, es importante que conozca técnicas de asesoramiento de estas competencias o que sepa observar al candidato en un contexto que simule el ambiente laboral o en dinámicas grupales donde resuelvan retos.

Acompañar al empleado

Un camino para que el talento sienta que la organización confía en ellos es que exista un proceso de acompañamiento para su desarrollo profesional. En esta línea, encontramos empresas que utilizan mapas de talento y otras herramientas para detectar necesidades de capacitación, que permitan anticipar proactivamente las necesidades de capacitación de los colaboradores.



Las soluciones de capacitación han evolucionado tanto para empleos poco calificados como para los que requieren altas competencias técnicas; a las capacitaciones presenciales hay que añadir las capacitaciones mixtas (combinar capacitaciones presenciales y online), las universidades corporativas y los nuevos formatos de capacitación, más ágiles y baratos (cápsulas de video, aprendizaje a través del celular, infografías, etcétera).

También encontramos programas de *coaching* y *mentoring* para brindar este acompañamiento, hasta en algunas ocasiones para un apoyo de tipo socioemocional. El reto consiste en integrarlos con un proceso de evaluación de desempeño más eficiente, para poder personalizar la oferta de programas en función de las necesidades del colaborador.



La inducción
como un proceso,
no como evento
de un día

La inducción tiene un impacto fuerte para el colaborador en el sentido que representa la primera impresión que va a tener de su experiencia laboral en una empresa. Es distinto la percepción que se tiene de un puesto antes de ser contratado a la realidad que se vive dentro. Si esta experiencia es positiva, es probable que el colaborador sea más persistente cuando las cosas se compliquen. De lo contrario, el pretexto para renunciar se vuelve latente.

Cuidar la inducción es importante, así como evitar el error de querer transmitirlo todo en un solo día. Varias empresas buscan extender la inducción generando procesos de inducción de varias semanas para permear de manera más eficiente la cultura organizacional.

Definir la cultura organizacional

Es común leer en las publicaciones de redes sociales que la gente no renuncia a un empleo, sino que renuncia a un jefe o a una cultura organizacional tóxica. Hoy en día muchas organizaciones reconocen que la cultura organizacional es una parte fundamental de la estrategia de negocio cuando está bien definida y se comunica de forma clara, y permite generar un proceso de selección y retención natural de candidatos.

Integrar a la familia

Para varios colaboradores consultados, el logro de haber ingresado a una institución de prestigio genera orgullo familiar. Integrar a la familia dentro de la dinámica corporativa al hacerlos parte de los logros del colaborador o al invitarlos a eventos de convivencia, genera lazos emocionales que incrementan el nivel de compromiso del colaborador.

Mejorar la propuesta de valor al colaborador

La propuesta de valor al colaborador se define como la combinación única de atributos, beneficios económicos y no económicos, condiciones de trabajo, motivadores extrínsecos e intrínsecos, que una empresa ofrece a sus colaboradores para aportarles valor como empleador.²² Incluye todo aquello que los colaboradores reciben a cambio de su tiempo, sus habilidades, sus resultados y su esfuerzo, y define el valor que aporta a los colaboradores trabajar en la compañía. Entre los beneficios que mejor funcionan actualmente a los empleadores entrevistados para retener el talento están: seguros de gastos médicos, microcréditos a los colaboradores, becas, transporte nocturno, descuentos, espacios de trabajo más amigables, programas de bienestar, capacitaciones, programas online y presenciales y guarderías para los hijos.

Dentro las buenas prácticas identificadas respecto a la propuesta de valor al colaborador, se encuentran las siguientes:

■ Integrar el salario emocional

Cuando la oferta del empleador es meramente transaccional, la respuesta del candidato suele ser recíproca. Si el salario no es suficientemente competitivo, es probable que se vaya por un salario ligeramente superior al anterior, pero si recibe algo más de la empresa, puede aumentar su grado de lealtad. El salario emocional se refiere a las retribuciones no económicas que los colaboradores reciben de la empresa, con el fin de satisfacer necesidades personales, familiares o profesionales.

En algunas regiones, por ejemplo, trasladarse del puesto de trabajo a casa puede representar un riesgo para la seguridad personal, y existen empresas que ofrecen opciones de transporte nocturnos que brindan seguridad al colaborador. Algunas empresas han trabajado para crear un ambiente de confianza entre el personal, para que se sienta seguro, incluso más que en su casa, dónde puede ser sujetos a violencias domésticas.

También hay empleadores que hacen grandes esfuerzos para generar un clima de trabajo ameno y divertido, que sea atractivo para los nuevos colaboradores. Otros buscan que sus colaboradores sean parte de una familia, y se sientan reconocidos y seguros. Estos aspectos de salario emocional crean vínculos fuertes con los colaboradores que inciden positivamente sobre los niveles de rotación. A partir de ahí, es fundamental desplegar estrategias de comunicación sobre los beneficios más atractivos y competitivos para retener al talento.



■ Personalizar la propuesta de valor al colaborador

Muchas propuestas de valor para colaboradores siguen siendo muy genéricas; son los mismos beneficios y las mismas condiciones para todos los colaboradores, lo que las vuelve poco atractivas en numerosos casos. Por ejemplo, las exigencias en términos de flexibilidad de horarios incrementan para unos papás con niños pequeños o para un estudiante que tiene horarios de clase en turno matutino o vespertino; al igual crece la necesidad, en términos de seguridad, en zonas calificadas como peligrosas. Una segmentación más profunda de las audiencias internas y la personalización son fundamentales para mejorar la oferta de valor al colaborador.

Aunque no todos los que lo intentan lo consiguen porque choca con la cultura interna de las organizaciones, los empleadores buscan personalizar su oferta, segmentando de manera más profunda su universo de colaboradores para ofrecer esquemas de beneficios flexibles.

Retener a las generaciones Y y Z

De acuerdo a la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), los miembros de la generación Y permanecen en un mismo trabajo un promedio dos años. Eso permite estimar un promedio de 20 empleos que podrían llegar a tener a lo largo de su vida laboral. Este dato resultaría frustrante para la generación de *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) que, como máximo, cambiaban 2 veces de empleo en toda su carrera.



Elementos más valorados de un empleador por la generación Y²³

- Aprendizaje y crecimiento continuos
- Claridad y transparencia en las expectativas
- Cumplimiento de promesas por parte de la empresa
- Flexibilidad, equilibrio vida-trabajo
- Confianza en los líderes
- Sentimiento de control de su propia carrera
- Sentimiento de propósito
- Trabajo retador pero con apoyo para poder realizarlo

Por otro lado, ya ha desembarcado en el mercado laboral la generación Z o *post-millennial* (los nacidos entre 1995 y 2010), algunos de cuyos miembros son los más jóvenes del mercado laboral actual. Se trata de una generación que profundiza en las características y prioridades de la generación Y, pero demandando todavía más participación, interactividad, involucramiento, inmersión tecnológica y responsabilidad social que sus predecesores.²⁴

²³ Minchington, B (2010) Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia.

²⁴ Nombela, C. (17 de Mayo, 2017). Lo que la Generación Z espera del trabajo.
Recuperado de <http://forbes.es/business/42748/lo-que-la-generacion-z-espera-del-trabajo/>

Dolores y buenas prácticas de los empleadores

Dolores



Falta de habilidades blandas de los colaboradores



Falta de herramientas para medir habilidades blandas



Procesos de reclutamiento ineficientes



Falta de habilidades técnicas del colaborador



Dificultad para definir / comunicar planes de carrera



Dificultad para llevar a la práctica estrategias de inclusión / diversidad

Buenas prácticas

Convertir al reclutador en consultor de negocio



Acompañar al empleado



Procesos de inducción más largos



Definir la cultura organizacional



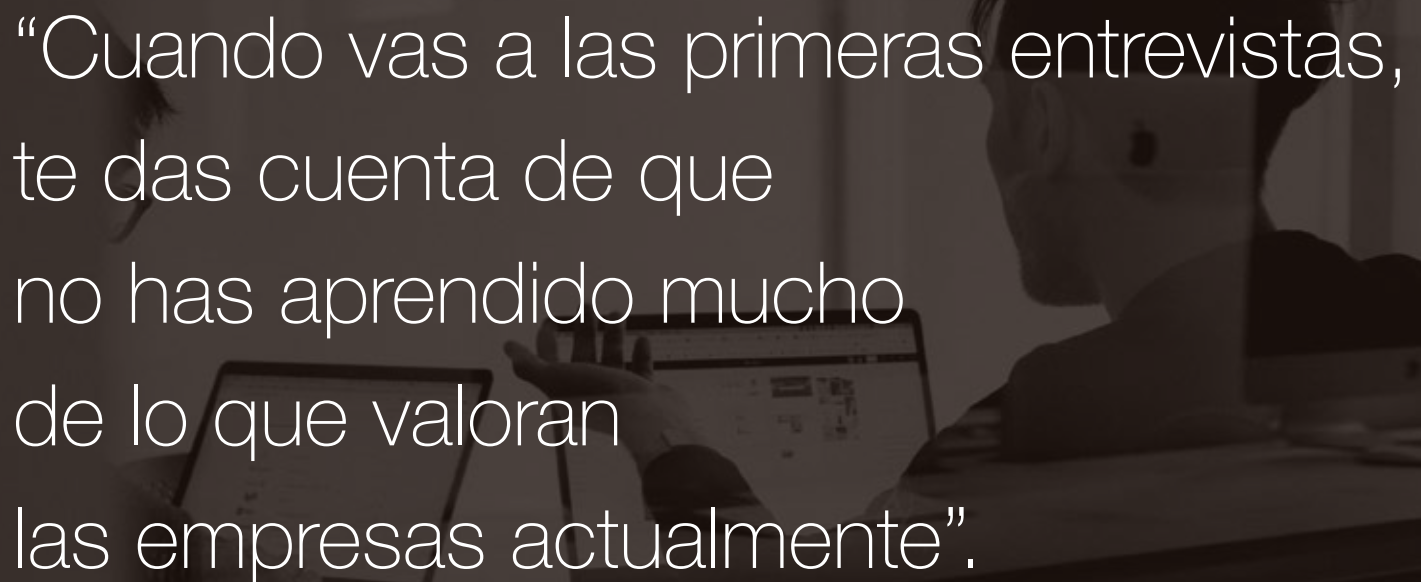
Integrar a la familia



Mejorar la propuesta de valor



4. Escuchamos a los colaboradores: dolores y motivadores para buscar y persistir en un empleo



“Cuando vas a las primeras entrevistas, te das cuenta de que no has aprendido mucho de lo que valoran las empresas actualmente”.

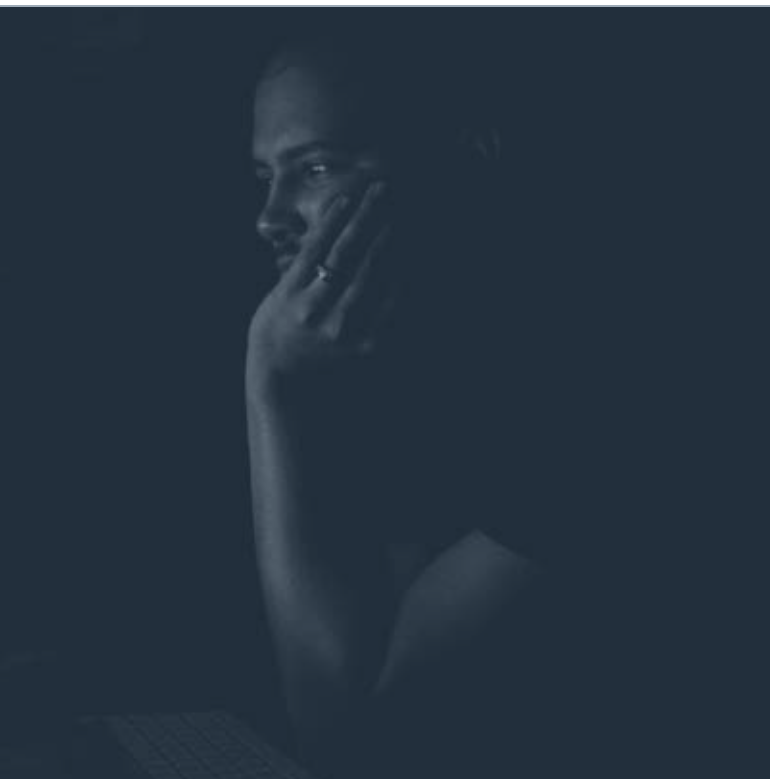
Estudiante entrevistado.

Dolores para buscar y persistir en un empleo

No saber lo suficiente: habilidades blandas y habilidades técnicas

El contexto actual marca tendencias de constante cambio; según el *World Economic Forum*, para el 2022, el 54% de la población mundial necesitará adquirir nuevas habilidades para competir en el mundo laboral, y el 75% de los alumnos y educadores actuales considera que no se están enseñando las habilidades que las empresas necesitarán en los próximos años.

Esa es la primera razón por la cual los candidatos más jóvenes consideran que no consiguen un empleo (37% señaló que no tenía la preparación suficiente).²⁵



Conformismo

La frustración declarada dentro de los grupos de colaboradores a los que se consultó está relacionada con expectativas no cumplidas antes y después de conseguir un empleo. El 63% de los trabajadores mexicanos trabaja en un área diferente a lo que estudió,²⁶ y según el Instituto Mexicano de la Juventud, solo uno de cada tres jóvenes con estudios consigue desempeñarse en actividades vinculadas con su perfil profesional. El resto decide subemplearse en un puesto por debajo de su cualificación.

Para los que consiguieron un empleo acorde con su currículum académico y bajo la promesa

de un plan de carrera y un crecimiento profesional, la realidad una vez contratado suele ser otra: crecimiento lento e inseguro, debido a la escasez natural de puestos jerárquicos, sistemas de medición de desempeño ineficientes y prácticas de ascensión informales.

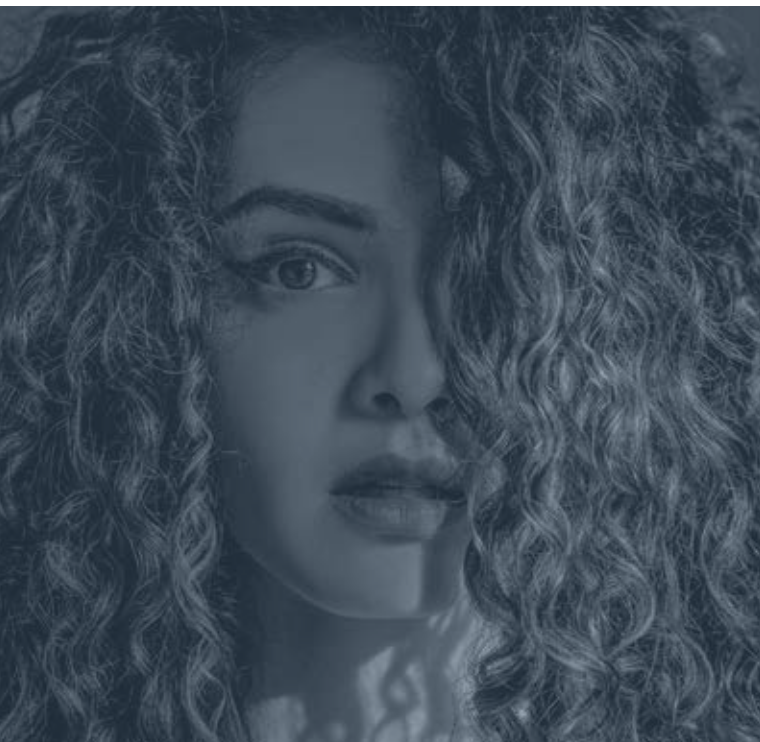
Falta de apoyo y acompañamiento por parte de las empresas

Los colaboradores no sienten que los empleadores apuesten por ellos. Se percibe una visión muy tendiente al corto plazo, e incluso muchos puestos están diseñados desde la presuposición explícita de que altos niveles de rotación son inevitables (centros de contacto, restaurantes de comida rápida, etcétera). Esto limita la relación con los colaboradores a corto plazo, se reduce la inversión en capacitación, inducción, *coaching* y acompañamiento del colaborador para ayudarle a desarrollarse profesionalmente, ya que todas esas iniciativas suelen percibirse como gasto, y no como inversión.

²⁵ Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Estudiar o trabajar?

²⁶ Encuesta realizada por el portal trabajando.com y publicada en el periódico Expansión.

Recuperada de <https://expansion.mx/mi-carrera/2009/07/16/el-63-no-trabaja-en-lo-que-estudio>



Inseguridad/Autoestima

En muchas de las entrevistas realizadas para este reporte, especialmente con los más jóvenes, la falta de autoestima de los candidatos ha sido un tema recurrente para explicar los bajos niveles de empleabilidad de este segmento.

Una autopercepción negativa (por la falta de experiencia, de estudios o de recursos), dificulta posicionarse en el mercado laboral en condiciones adecuadas para aprovechar oportunidades y tener más poder de negociación ante un empleador.

Dentro de la población estudiantil entrevistada existe la percepción de que al no titularse en una

universidad de renombre, se reducen considerablemente las posibilidades de tener un alto crecimiento profesional. La inseguridad se debe también a la discriminación que se percibe por apariencia (segunda razón por la cual los jóvenes afirman no poder conseguir un empleo, según el 33%).²⁷

Falta de experiencia

Uno de los principales criterios de selección de las empresas sigue siendo la experiencia laboral en puestos similares que el candidato haya adquirido. Si no cuenta con esta experiencia, es probable que se le cierren muchas puertas. Es otra de las principales razones por las cuales los jóvenes consideran que no consiguen empleo (31%).

Movilidad

La distancia entre el lugar de residencia y el trabajo puede ser un factor determinante en la contratación. Si esta no se ve afectada en un primer momento, rápidamente el tiempo de traslado diario puede convertirse en un punto de dolor para el colaborador debido al gasto que representa, y al impacto que genera en su calidad de vida y en su desempeño (impactando en la pérdida de bonos por puntualidad). La mala calidad del transporte público en algunos contextos tanto urbanos como rurales disminuye las opciones de los candidatos.

²⁷ Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Estudiar o trabajar?

Motivadores para buscar y persistir en un empleo

Crece
profesional y / o
económicamente

El colaborador necesita desenvolverse en un contexto que le permita crecer. Sin embargo no todos entienden el crecimiento de la misma manera. Para ciertos segmentos de colaboradores, el crecimiento es curricular y consiste en ir subiendo de puesto, adquirir nuevas responsabilidades aunque no represente mayor crecimiento económico. Para otros, no importa subir de rango, siempre y cuando puedan crecer económicamente. Por ejemplo, en algunos casos particulares del sector bancario, muchos colaboradores prefieren quedarse a un nivel de ejecutivos senior, dados sus ingresos, y rechazan las oportunidades de crecimiento a gerente o director de sucursal, ya que supone para ellos más responsabilidades por un salario levemente superior.

Balance
trabajo/vida
personal y familiar

Tal como lo mencionamos antes, es importante segmentar el universo de colaboradores más allá del nivel jerárquico o incluso de la edad. Factores como el momento de vida del colaborador pueden ser más significativos e implicar nuevos motivadores. Por ejemplo, los padres con hijos pequeños o los colaboradores con algún familiar enfermo valoran la flexibilidad y cualquier otra iniciativa que les ayude a combinar trabajo y vida familiar, así como a solventar los gastos que implica (respeto del horario, horarios flexibles, prestaciones de cobertura médica etcétera).

Hacer lo que
me apasiona

“Esta generación trabaja para vivir, no vive para trabajar. Les importa su familia, sueños, su pareja, realizarse, viajar. No quieren sacrificar las cosas que les gustan en su vida. Buscan ser más felices, viven su trabajo con pasión, pero de otra manera, valoran el teletrabajo, la flexibilidad, los beneficios. Ya no se pueden hacer paquetes estándar de beneficios, ahora esto es más personalizado, las compañías tienen que ser más flexibles en este punto.”

Laura Alba, Socia de negocio de Recursos Humanos de Page Group

Superación
profesional /
personal
y orgullo familiar

Muchos padres no tuvieron la oportunidad de cursar una carrera universitaria. El sacrificio que representa financiar los estudios de los hijos (o no generar un ingreso extra) se convierte en una deuda moral por parte del estudiante, y en el principal motivador para obtener el título y desempeñarse en un puesto relacionado con el currículo escolar.

Estabilidad
económica

La estabilidad económica es una de las características más valoradas de estar en el sector formal frente al sector informal. El hecho de tener ingresos estables permite planear la economía familiar, ahorrar frente a imprevistos y acceder a servicios bancarios. La necesidad de estabilidad económica fue identificada por los empleadores consultados como uno de los principales factores de retención para el caso de los colaboradores con hijos.

Si bien es cierto que las nuevas generaciones de talento valoran mucho más poder vincular lo que les apasiona con el trabajo, no es a costa de la estabilidad económica. Como lo demuestran varios estudios sobre prestaciones,²⁸ la remuneración sigue siendo el atributo más valorado y parte de los elementos no negociables de la oferta de valor del empleador para competir con talento.

Impacto
social

El 88% de los miembros de la generación Y siente que su trabajo es más importante y más satisfactorio si con él tiene la oportunidad de generar un impacto positivo en problemas de tipo social o ambiental.²⁹ Esta generación quiere encontrar un propósito en lo que hace, y es muy sensible a temas como la discriminación, los comportamientos antiéticos o los abusos de poder. Los miembros de la generación Y en México también demandan más protección del medio ambiente, mejor calidad de vida para los colaboradores y más aportes (en términos de educación, salud, bienestar) a sus empresas hacia la sociedad.³⁰

²⁸ Creemos en los jóvenes- Trendcity

²⁹ Empresas con propósito para un impacto social (2017)- Fondo Unido México.

³⁰ Encuesta Millennial 2018- Deloitte

Dolores y motivadores

de los colaboradores

Dolores

No saber lo suficiente:
habilidades blandas y
habilidades técnicas

Conformismo

Falta de experiencia

Inseguridad / autoestima

Falta de apoyo
y acompañamiento
por parte del empleador

Distancia

Motivadores

Crecer profesional
y / o económicamente

Balance trabajo
vida personal / familiar

Hacer lo que
me apasiona

Superación
profesional /personal
y orgullo familiar

Estabilidad económica

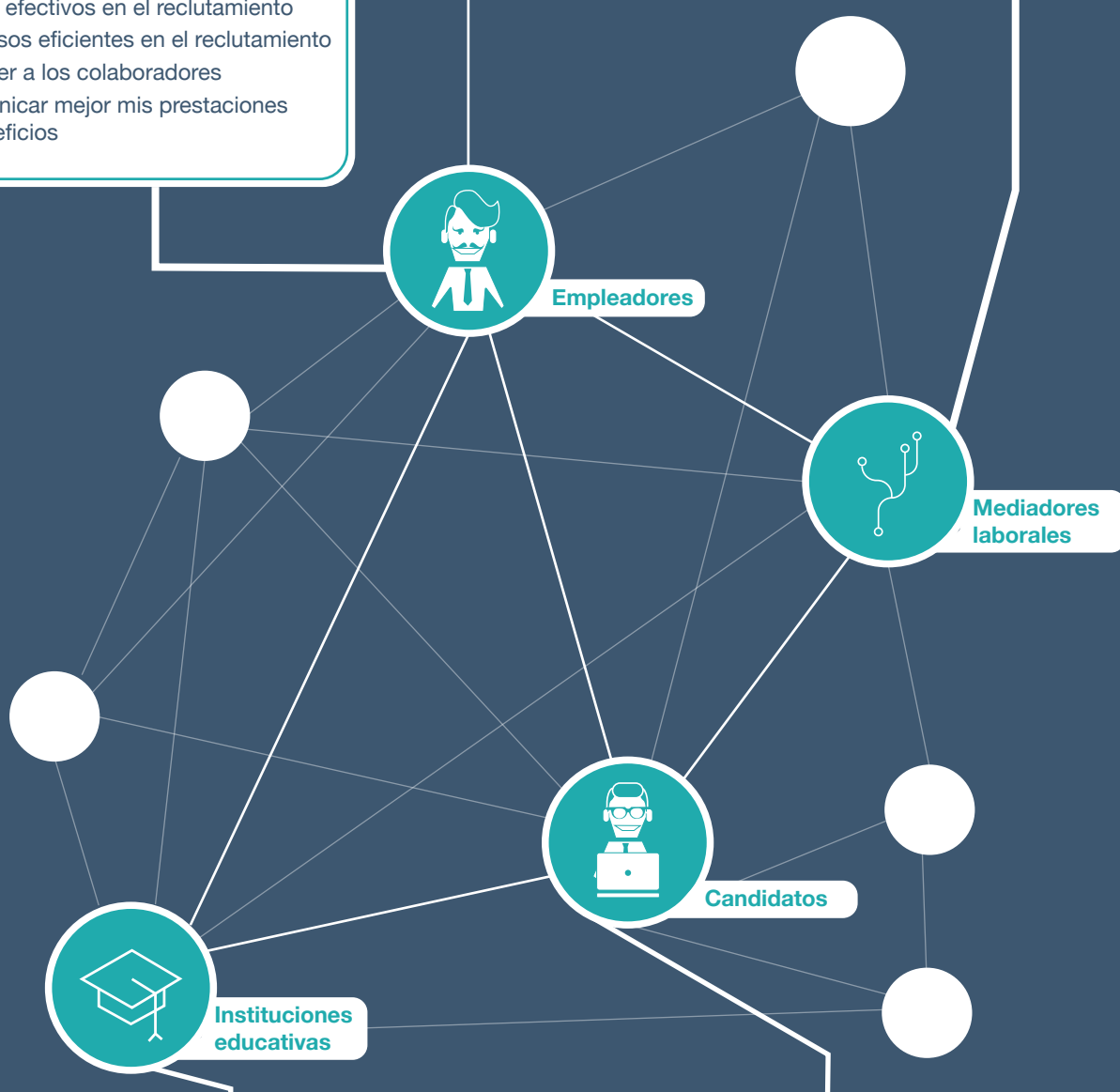
Impacto social



5. Necesidades clave en el ecosistema

- Evaluar habilidades blandas
- Desarrollar habilidades blandas
- Ofrecer oportunidades de crecimiento
- Datos para tomar mejores decisiones
- Filtros efectivos en el reclutamiento
- Procesos eficientes en el reclutamiento
- Retener a los colaboradores
- Comunicar mejor mis prestaciones y beneficios

- Alianzas con empleadores
- Evaluar y desarrollar habilidades blandas rápidamente
- Evaluar y desarrollar habilidades técnicas rápidamente
- Detectar necesidades de reclutamiento
- Datos para agilizar los procesos de reclutamiento
- Usar la tecnología existente para conectar efectivamente empleadores y talento



- Desarrollar habilidades blandas en la práctica
- Conectar mi oferta con la demanda del mercado laboral
- Tener una oferta atractiva para los estudiantes actuales
- Alianzas prácticas con empleadores
- Certificar habilidades muy prácticas
- Planes educativos más flexibles y dinámicos
- Atraer talento docente

- Experiencia laboral
- Desarrollar habilidades blandas
- Desarrollar habilidades técnicas
- Autoestima
- Acompañamiento y apoyo para desarrollarme
- Capacitación y *coaching*
- Oportunidades internas de crecimiento
- Prácticas remuneradas para compensar el ir a trabajar diariamente

Del entendimiento del problema a la definición de retos

Como actividad de cierre y conclusión de esta primera etapa de investigación, se realizó un taller de definición de retos clave, al que invitamos a personas con diferentes perfiles, enfoques y experiencias relacionados con la temática del proyecto (empleadores, mediadores laborales, expertos, candidatos, etcétera). De ellas, participaron 14, abarcando este grupo representantes de cada uno de los diferentes perfiles buscados.

El objetivo del taller no fue tanto realizar un ejercicio de análisis exhaustivo de la problemática, sino involucrar a actores clave del ecosistema para, desde un enfoque multidisciplinar, co-diseñar e identificar con ellos los retos que permitan articular una solución más sistémica. Con el taller se buscó, por tanto, integrar las diferentes perspectivas de actores involucrados en el ecosistema de una manera práctica y con un conocimiento profundo del mismo, para orientar y fundamentar la búsqueda de soluciones en una siguiente etapa del proyecto.

Desarrollo del taller y herramientas utilizadas durante su realización:

■ **Mapa de afinidad.**

En primer lugar se pidió a los participantes que, cada uno aportando desde su enfoque pero de manera colaborativa, desplegasen las problemáticas y las necesidades clave de los diferentes actores del ecosistema laboral mexicano. A continuación, las ideas encontradas se clasificaron conforme a categorías que fueron evolucionando a medida que se identificaron nuevos patrones y relaciones entre ellas, de manera iterativa. De esta forma, los participantes identificaron aquellos problemas que consideran clave resolver para satisfacer las principales necesidades de empleadores, candidatos y mediadores laborales, respectivamente.

Una vez se identificaron esos problemas trabajando en equipo, se hizo una puesta en común y se pidió a los participantes que seleccionaran aquellos “dolores” (barreras, dificultades y problemas) más significativos para cada uno de los principales actores del ecosistema.

Dolores



Empleadores

- **Falta de visibilidad:**
No existe un sistema de referencia externo y confiable que visibilice previamente habilidades / falta de habilidades u otros factores de los candidatos.
- **Falta de sistematización de los procesos de reclutamiento y selección de talento:**
Los reclutadores (y la compañía en general) no entienden por qué buscan lo que buscan.
- **No hay planes de carrera basados en competencias**
y alineados con el negocio. Falta de proactividad por parte de los empleados para trazar su propia carrera.



Mediadores laborales

- **Acceso al talento:**
¿Dónde está el talento, cómo cribarlo rápidamente, cómo acceder a fuentes de calidad?
- **Claridad costo / beneficio por parte del empleador:**
El empleador no percibe el valor agregado de los servicios del mediador, y en ocasiones es incongruente (por ejemplo afirma que es incluyente pero se queja que se seleccione a mujeres para ciertos puestos)
- **Complejidad y falta de eficiencia de procesos de reclutamiento y onboarding**
Por ejemplo pasos innecesarios, áreas por silos que no se comunican, falta de transparencia.



Candidatos

- **Falta de posicionamiento:**
El candidato no sabe cómo diferenciarse del resto de candidatos, hacer que su perfil sea más atractivo para el empleador.
- **Falta de seguridad en sí mismo:**
Falta de confianza en sí mismo. ¿Cómo me concibo, cómo me presento ante un empleador?
- **Falta de autoconocimiento:**
El candidato no conoce ni sus competencias ni su potencial.

A partir de esos dolores, se realizó una nueva votación para elegir el dolor de cada actor que, a juicio de los participantes, tendría más impacto sistémico si se resuelve (el que, de ser resuelto, tendría más impacto positivo en el resto de problemas y actores del sistema).

Los retos más votados fueron los siguientes:

¿Cómo podríamos generar **un sistema de referencia externo y confiable que visibilice previamente habilidades / falta de habilidades** y otros factores del candidato?

¿Cómo podríamos **facilitar el acceso a talento de calidad filtrado**?

¿Cómo podríamos **hacer que el candidato se diferencie fácilmente de otros candidatos** ante los empleadores?

■ Mapa cultural.

En un segundo momento, se pidió a los participantes que exploraran los problemas clave identificados en el ejercicio anterior, con el objetivo de entenderlos mejor antes de intentar abordarlos. Para ello, se utilizó la herramienta Mapa cultural, que sirve para identificar las causas raíz de un problema. Los participantes lograron identificar hasta 5 causas de cada problema clave, y a su vez dos causas de cada una de ellas. Las conversaciones generadas durante el ejercicio permitieron analizar los problemas desde diferentes perspectivas y obtener un mayor entendimiento de la problemática que se quiere resolver, como paso previo a la definición de los retos clave.

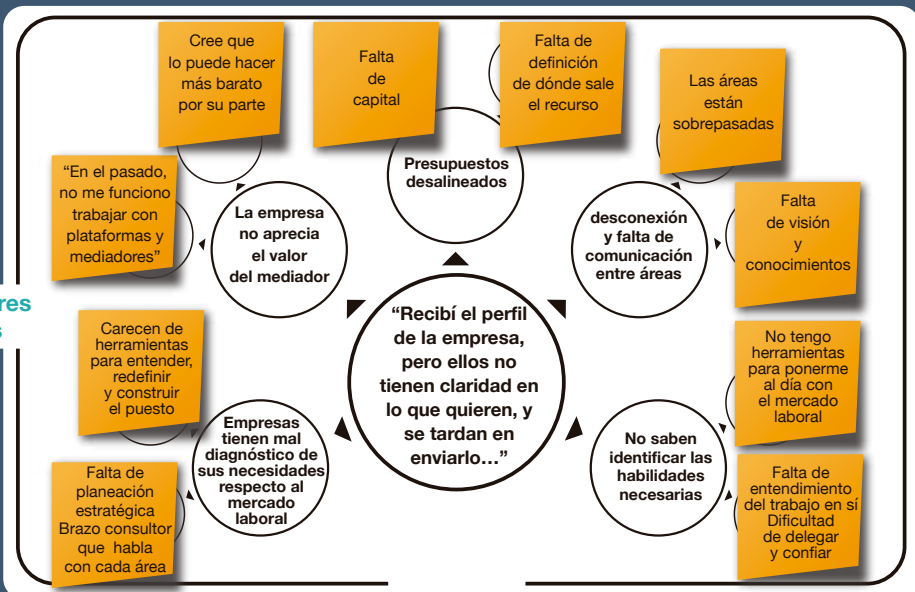




Empleadores



Mediadores laborales



Candidatos



■ **Reformulación de retos.**

A partir del ejercicio anterior, se replantearon las problemáticas en forma de retos, al reformular los hallazgos mediante la fórmula “¿Cómo podríamos...?” Para enriquecer y diversificar los retos, también se utilizó la herramienta de creatividad Hibridación, que consiste en identificar soluciones que ya cubren necesidades equivalentes o similares a las que queremos resolver en otros sectores, industrias o mercados. De nuevo, después se utilizó la fórmula “¿Cómo podríamos...?”, para reconvertir esas soluciones en retos que permitieran resolver problemas clave de nuestra problemática.

Finalmente, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones sobre qué retos abordar en una siguiente etapa, los retos identificados se clasificaron y se priorizaron en una matriz de impacto y factibilidad.

A continuación se resumen las principales conclusiones del taller y los retos identificados como prioritarios por parte de los participantes:

■ **Necesidades de los empleadores.**

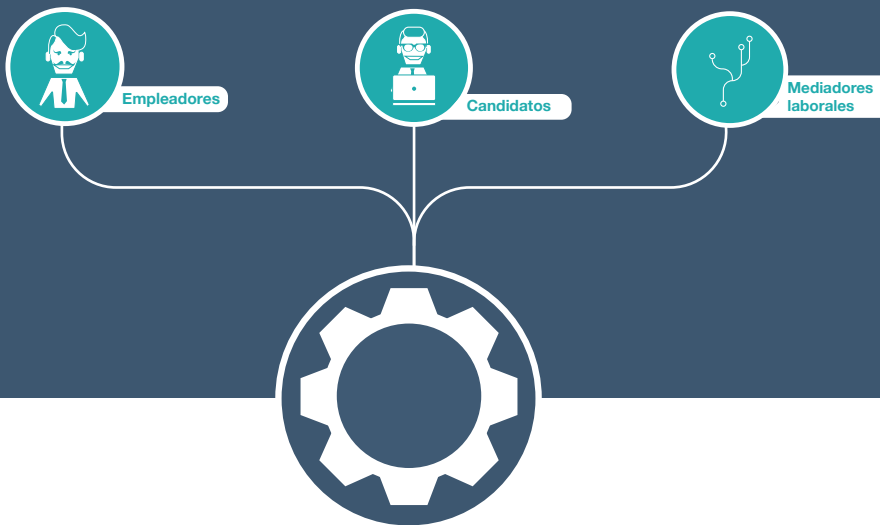
Existe una falta de información confiable (ej. habilidades o la falta de las mismas por parte de un candidato) y un deficiente diseño, sistematización o evaluación en algunos procesos de reclutamiento y selección que impactan principalmente en factores claves como el correcto entendimiento del perfil de candidato que requiere la organización.

■ **Necesidades de los candidatos.**

La falta de herramientas para que el candidato descubra sus habilidades blandas, las refuerce y las demuestre durante el proceso de reclutamiento limita su capacidad de diferenciarse ante otros candidatos, lo cual impacta en su autoestima y confianza en sí mismo.

■ **Necesidades de los mediadores laborales.**

Las empresas se involucran / invierten poco en soluciones de mediación laboral porque no ven un valor agregado. Esto se debe a la falta de herramientas analíticas para garantizar el matchmaking entre necesidades del empleador y perfiles de candidatos calificados.



Retos

○ Para simplificar el proceso de reclutamiento.



¿Cómo podríamos ...

- asegurar el *matchmaking* automático entre habilidades y necesidades de la empresa?
- digitalizar los procesos de evaluación de manera más eficiente?
- eficientar el proceso de documentación (burocracia) necesario para firmar el contrato? (Antecedentes, tarjeta de salud, certificado de secundaria, etcétera.)

○ Para medir el proceso de reclutamiento.



¿Cómo podríamos ...

- ver el comportamiento de los candidatos y sus resultados mediante analítica de datos que encuentre patrones al cruzar variables relevantes?
- monetizar diferentes partes del proceso de manera independiente, para que diferentes empleadores consuman según sus necesidades?
- tener un sistema de doble calificación (empleador-empleado y viceversa) para garantizar la calidad a las dos partes?

Para filtrar mejor a los candidatos.



¿Cómo podríamos ...

- hacer una plataforma que se conecte con otras plataformas que ya tengan comunidades y contenidos?
- reducir el tiempo intensivo de la verificación de referencias?
- integrar un sistema online de referencias confiables? (Maestro, trabajo anterior, colegas, etcétera.)
- hacer un *matchmaking* “ciego” (sin foto, dirección, formación de los candidatos)?

Para ayudar al candidato a mejorar su posicionamiento.



¿Cómo podríamos ...

- recomendar trabajos alternos en función de las habilidades e intereses del candidato?
- recomendar carreras alternas para un empleo basado en habilidades e intereses? (con opción de capacitación)
- desarrollar mapas de desarrollo profesional dentro del sistema actual?
- traducir experiencias en habilidades?
- crear una certificación digital 360° de habilidades blandas?
- tener un mediador que te ayude a evaluar y comunicar tus habilidades?
- implementar cursos de capacitación digitales para reducir la rotación?

Conclusiones y agradecimientos

Desde nuestra perspectiva, la adopción de buenas prácticas, así como la innovación, supone un análisis de las iniciativas existentes que responden al mismo reto que se busca enfrentar. Un primer paso para la creación de cualquier tipo de intervención sería conocer cómo es que ya se han abordado las mismas problemáticas con otras geografías, así como sus áreas de oportunidad.

A partir de todos estos hallazgos nuestro siguiente reto será comenzar una búsqueda exhaustiva de iniciativas exitosas a nivel global de la mano de diversos aliados. Una vez identificadas, buscaremos estructurar colaboraciones que nos permitan aprender, aprovechar y apalancarnos de estas historias y experiencia durante la construcción y desarrollo de la siguiente empresa que formará parte de nuestro portafolio y que será lanzada este mismo año.

"Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos pensantes y comprometidos pueden cambiar el mundo.

De hecho, son los únicos que lo han logrado"

— Margaret Mead

Agradecemos infinitamente a todos los expertos y líderes de las siguientes organizaciones que con mucho entusiasmo y esperanza en un México mejor nos dieron su opinión para la preparación de este documento:

Arcos Dorados, Alsea, Aliat Universidades, AMEBOT, Banorte, Bimbo, Cemex, Cinopolis, CityExpress, CONALEP, CXS, Enseña por México, Gentera, Gin Group, Global Mentas, Google, Grupo Alfa, Grupo Modelo, México Exponencial, NEO México, International Youth Foundation, IguanaFix, Inroads, J-PAL, Korn-Ferry, Knoware, Liverpool, Prismapar, PwC, Rappi, Tec de Monterrey, TecMilenio, Ternium-Escuela Técnica Roberto Rocca, Thincrs, Universidad Insurgentes, Uber, UNDP, UTC, UVM.

6. Referencias

- Alonso Rebolledo, R. (9 de agosto, 2017). 10 empleos con mayor oferta en México. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/10-empleos-con-mayor-oferta-en-Mexico-20170809-0163.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Estudiar o trabajar? Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/millennials-en-america-latina-y-el-caribe-trabajar-o-estudiar>
- Conapo (2013). La situación demográfica en México. Panorama desde las proyecciones de población. Recuperado de http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/1720/1/images/1_La_Situacion_Demografica_En_Mexico.pdf
- PwC (2015). Saratoga. Reporte de efectividad del capital humano en América Latina. Recuperado de <https://www.pwc.com>
- Deloitte (2018). Encuesta Millennial 2018. recuperada de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2018.html>
- Durán, L. (22 de febrero, 2019). Reflexiones sobre la economía gig. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/luis-duran/cartera/reflexiones-sobre-la-economia-gig>
- Fernández, A. (31 de enero, 2018). Empresas mexicanas destinan 2% de sus ingresos a capacitación. Recuperado de <https://www.e-consulta.com/nota/2018-01-31/economia/empresas-mexicanas-destinan-2-de-sus-ingresos-capacitacion>
- Fernández, T. (24 de febrero, 2014). Por qué los millennials se van de su empresa. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/02/24/emprendedores-empleo/-dearrollo-de-carrera/1393259989.html>

Fondo Unido México (2017). Empresas con propósito para un impacto social. Recuperado de <https://www.fondounido.org.mx/es/empresas-con-propósito-para-un-impacto-social>

Instituto de Investigaciones Sociales (2014). Los niveles socioeconómicos y las familias de México. Recuperado de <https://es.slideshare.net/iabmexico/nivel-socioeconomico-y-familias-en-mexico>

Loayza, N. & Sugawara, N. (2009). El sector informal en México. Hechos y explicaciones fundamentales. Fondo de Cultura Económica.

ManpowerGroup (2018). Encuesta Escasez de Talento 2018. Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0/MG_EscasezdeTalentoMexico2018.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=db65d29b-c8d3-46e9-9af5-fed9ef38a9d0

Martín-González, M. (2013). Empleabilidad y empleos universitarios. Conferencia presentada en la 1ª Escuela de Formación y Debate Estudiantil de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid, celebrada en Madrid el 7 de mayo de 2013.

Meza, A (20 de marzo, 2019). Rotación de personal. Cinco tips para reducirla. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>

Minchington, B (2010) Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia.

Mora, J.G. (2007). Las competencias de los graduados: implicaciones para la reforma curricular. Ponencia presentada en el Taller sobre empleabilidad en la formación universitaria, organizado por la Universidad de León, en enero de 2008.

Navarrete, G. (22 de julio, 2017). Técnicos con mucho futuro. Recuperado de <https://www.milenio.com/estilo/tecnicos-con-mucho-futuro>

NEO. La importancia de las habilidades socioemocionales para la empleabilidad de los jóvenes en América Latina: un resumen de la literatura, Cuarto estudio suplementario del Plan de Aprendizaje para el Programa “Nuevos Empleos y Oportunidades”

Nombela, C. (17 de Mayo, 2017). Lo que la Generación Z espera del trabajo. Recuperado de <http://forbes.es/business/42748/lo-que-la-generacion-z-espera-del-trabajo/>

Qué son las prestaciones de ley- OCC Mundial. Recuperado de <https://www.occ.com.mx/blog/que-son-las-prestaciones-de-ley/>

Ranstad México (2019). 5 soft skills que debemos desarrollar para ser un colaborador valioso. Recuperado de <https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/desarrolla-tu-carrera/soft-skills-de-un-colaborador-valioso/>

Rodríguez, G. (28 de diciembre, 2017). Capacitación del personal: ¿Inversión o gasto? Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/capacitacion-del-personal-inversion-o-gasto/>

SH (2017). Tendencias 2017: Sueldos y Empleo México. Recuperado de <https://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2017/>

Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. Revista de Investigación en Educación, 14 (1), 67-84.

Vargas, I. (27 de noviembre de 2015). México necesita 1.4 millones de trabajadores técnicos. Recuperado de <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/11/27/mexico-necesita-14-millones-de-tecnicos>

World Economic Forum (2018). México arriesga su bono demográfico. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2018/07/mexico-arriesga-su-bono-demografico/>

Zavala, D. (26 de octubre, 2016). Perfiles especializados en tecnología lideran guerra de talento. Recuperado de <https://expansion.mx/carrera/2017/10/26/perfiles-especializados-en-tecnologia-lideran-guerra-de-talento>

www.connovo.org

CONNOVO