

Índice

Introducción | p. 3

Tiempo de ser flexible | p. 4-7

Preferencias de flexibilidad de horario | p. 8-9

Atrayendo a los candidatos | p. 10-15

Principales consideraciones para los empleadores | p. 16-18

Conclusión | p. 19

Más sobre los encuestados | p. 19



Introducción



ENCUESTA GLOBAL DE PREFERENCIAS DEL CANDIDATO

Preguntamos a
14,000

personas que forman parte de la fuerza de trabajo

En **19** mercados de trabajo influyentes alrededor del mundo

De entre **18-65** años de edad

Los candidatos compartieron lo que más les importa en su proceso de búsqueda de trabajo

La flexibilidad en el lugar de trabajo como política de gestión del talento ya no es una opción; es una práctica esencial que permite atraer y desarrollar talentos cualificados. Esta práctica rápidamente se está convirtiendo en un ganar-ganar con respecto a las necesidades de empleados y empleadores. Según el Centro de Envejecimiento y Trabajo Alfred P. Sloan en Boston College, "conforme las empresas se vuelven multinacionales en servicios, proveedores y productos, su capacidad de interactuar con consumidores y clientes alrededor del mundo requiere de una fuerza de trabajo capaz de funcionar con flexibilidad en términos de horas y ubicaciones"¹.

Los candidatos hoy revelan un aumento dramático en la importancia que tiene para ellos la flexibilidad de horario en sus decisiones de carrera. En muchos países, este factor ha aumentado entre 20 y 30 por ciento en solo un año. De hecho, casi 40 por ciento de los candidatos a nivel global informa que la flexibilidad de horarios está entre los tres principales factores que consideran cuando toman decisiones de carrera.

Históricamente la cultura del lugar de trabajo ha valorado el esquema presencial más que la productividad y los resultados. Pero en la actualidad dos terceras partes (63 por ciento) de los candidatos no creen que necesiten estar sentados en su escritorio para hacer su trabajo. La tecnología ha cambiado irreversiblemente el paradigma

en muchos lugares de trabajo. En respuesta, más organizaciones que nunca antes están implementando algún tipo de políticas de flexibilidad. Como resultado, aquellas empresas que están creando proactivamente acuerdos flexibles de trabajo podrán estar en ventaja en términos de contratación y retención del talento en demanda.

Para entender mejor cómo los empleadores pueden aprovechar las preferencias y percepciones de los candidatos, ManpowerGroup Solutions, el proveedor más grande del mundo de RPO (Recruitment Process Outsourcing), se dirigió directamente a la fuente – los candidatos. En la "Encuesta global sobre preferencias del candidato" les preguntó a cerca de 14,000 personas que conforman la fuerza laboral de entre 18 y 65 años lo que más toman en cuenta en el proceso de búsqueda de empleo. El estudio se realizó en 19 países influyentes alrededor del mundo.

¹ "Por qué la sociedad necesita flexibilidad en el lugar de trabajo". Centro de Envejecimiento y Trabajo Alfred P. Sloan en Boston College.

Es tiempo de ser flexible

Cuando los candidatos hablan de flexibilidad, ¿realmente a qué se refieren?

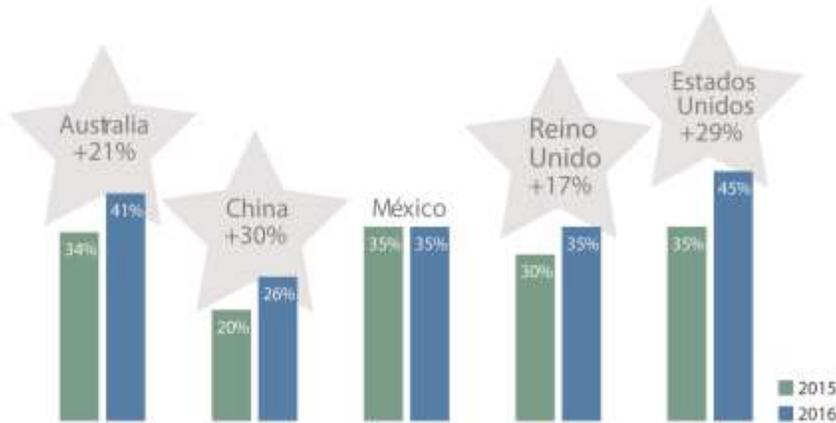
- Definiciones
- Un llamado a la flexibilidad
- Las preferencias de flexibilidad varían

Un llamado a la flexibilidad



En cuatro de los cinco mercados de talento a los cuales se ha hecho seguimiento durante los últimos dos años (China, Estados Unidos, Australia y Reino Unido), se registra un incremento en el número de candidatos que señala que la flexibilidad de horario es uno de sus tres principales motivadores para tomar decisiones de carrera. En tan solo un año, el número de candidatos que contempló la importancia de las opciones flexibles de trabajo aumentó 30 por ciento en China, 29 por ciento en Estados Unidos y 21 por ciento en Australia.

Aumento en la flexibilidad de horarios como uno de los tres principales motivadores para tomar decisiones de carrera

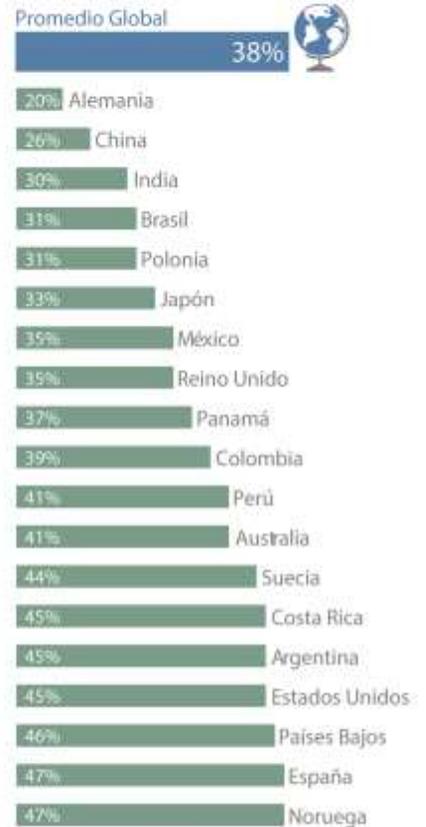


El crecimiento de la importancia de la flexibilidad de horarios se debe a un amplio rango de factores locales, tales como la presencia de empresas multinacionales, la composición de la fuerza de trabajo (tal como gran cantidad de Millennials), la presencia de sindicatos, la influencia de las empresas tecnológicas en el mercado, los índices de empleo, y los largos tiempos de desplazamiento debido a la congestión vial, infraestructura o falta de transporte público.

Países por encima del promedio mundial en términos de desear la flexibilidad de horario



Comparativo global: La flexibilidad de horario es uno de los tres principales motivadores en la toma de decisiones de carrera



En Polonia vemos una diferencia significativa entre las empresas locales y los nuevos empleadores occidentales que entran en el mercado. Las nuevas compañías ofrecen trabajo más flexible como incentivo para reclutar y retener a los mejores talentos, mientras que muchas empresas locales se quedan rezagadas en este importante aspecto.

Alex Bojarski, Líder de RPO
ManpowerGroup Solutions, Polonia

“

En Argentina, el sistema de transporte público causa dolores de cabeza en los desplazamientos y la fiabilidad de los trenes es impredecible. Tener la posibilidad de trabajar desde casa es como el paraíso.

Marcela Romero, Gerente, Permanent Recruitment, ManpowerGroup Solutions, Argentina”



Las preferencias de flexibilidad varían

Por lo general, los horarios flexibles de llegada y salida, y el trabajo de tiempo completo desde la independencia del hogar u otra ubicación son los dos tipos de esquemas flexibles más deseados. Para 26 por ciento de los candidatos a nivel mundial lo más importante es tener horarios flexibles de entrada y salida, y para 22 por ciento lo es la posibilidad de trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar que elijan. La elección de turnos de trabajo se considera la tercera opción más deseable (15 por ciento). La licencia sabática para cuidadores y el pago ilimitado del tiempo libre son populares para aproximadamente 5 por ciento de los candidatos a nivel global.

Las preferencias de flexibilidad varían en cada país



En cada país, una dinámica compleja entre los factores logísticos, económicos, culturales e idealistas impulsa las preferencias del candidato por arreglos flexibles de trabajo.



Muchas grandes organizaciones se han trasladado de la ciudad a los suburbios, lo cual deriva en tiempos de traslado más largos para los trabajadores, además de que el sistema de transporte público es poco fiable en algunas zonas. Como resultado de esto, la flexibilidad en horarios de llegada y salida, y la posibilidad de trabajar desde casa son altamente valoradas.



En China, por ejemplo, hay que tener en cuenta factores económicos locales como que las empresas están creciendo muy rápido y el éxito requiere dedicación, largas horas de entrega y trabajo duro. El estrés lleva a que muchos trabajadores deseen tener la oportunidad de pasar periodos prolongados sin trabajar, con el fin de descansar, recargarse y entrenarse -confiando en que una economía próspera fácilmente les va a brindar una nueva oportunidad de trabajo.



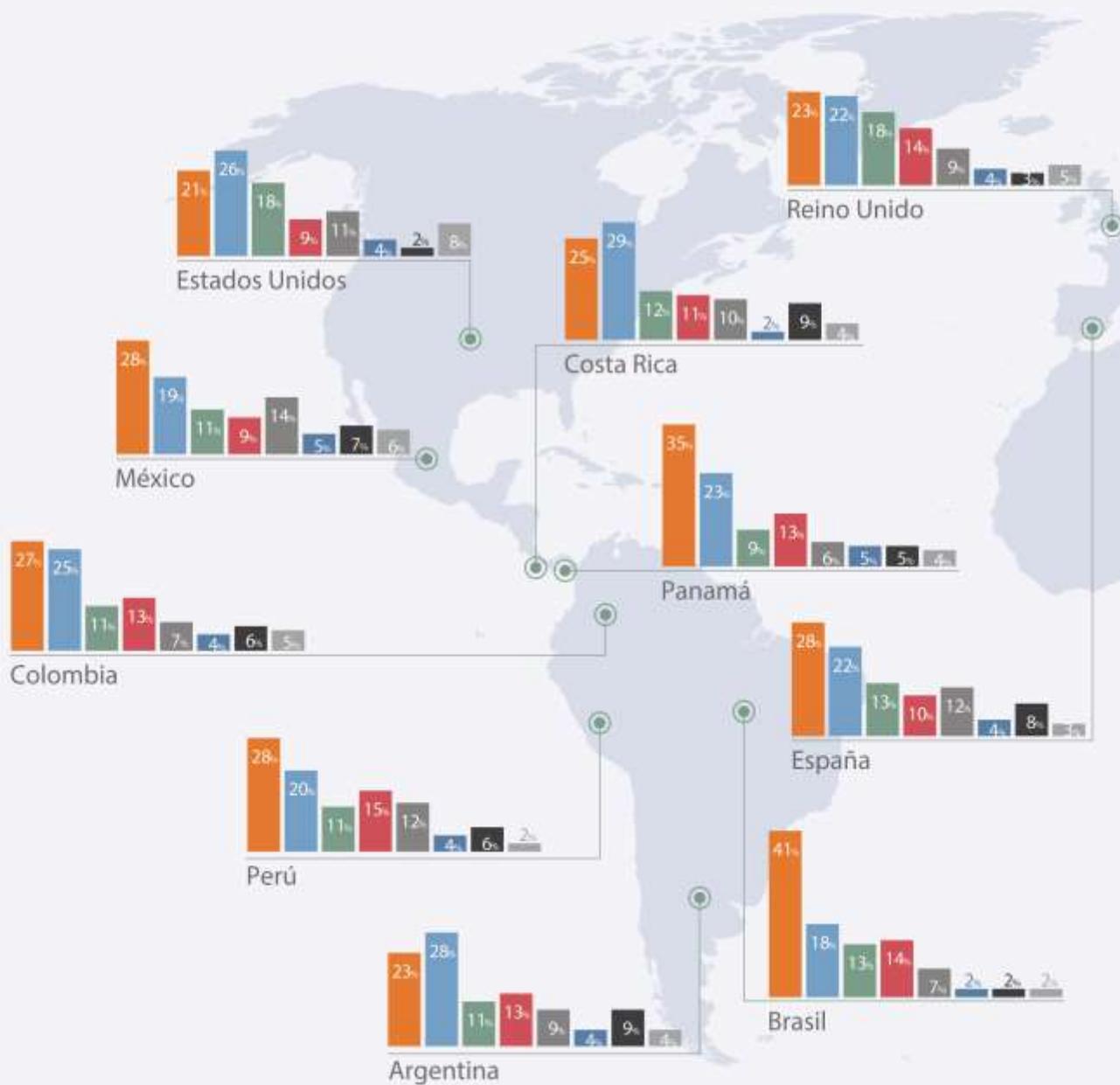
Otra fuerza impulsora de mercados es la presencia de corporaciones multinacionales. Las grandes compañías—específicamente las firmas de tecnología—están incorporando acuerdos flexibles de trabajo en el mercado. Su liderazgo crea nuevas expectativas de flexibilidad entre los candidatos y con frecuencia hace que las empresas locales y tradicionales sean menos competitivas para el talento.



En Estados Unidos, donde algunos trabajadores toman previamente sus vacaciones pagadas, permanece el encanto por el tiempo libre pagado ilimitado (PTO). Algunas empresas no únicamente brindan días de vacaciones ilimitados, sino que también pagan para que sus empleados puedan hacer voluntariado en organizaciones sin fines de lucro o de apoyo a sus comunidades.

Preferencias en flexibilidad de horarios

Independientemente del tipo de flexibilidad deseada en cada uno de sus países, los candidatos buscan variedad de opciones de flexibilidad del lugar de trabajo para encontrar un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal. Es importante que los empleadores conozcan las preferencias de los candidatos locales y aprovechen estas ideas para reclutar y retener a los mejores talentos.

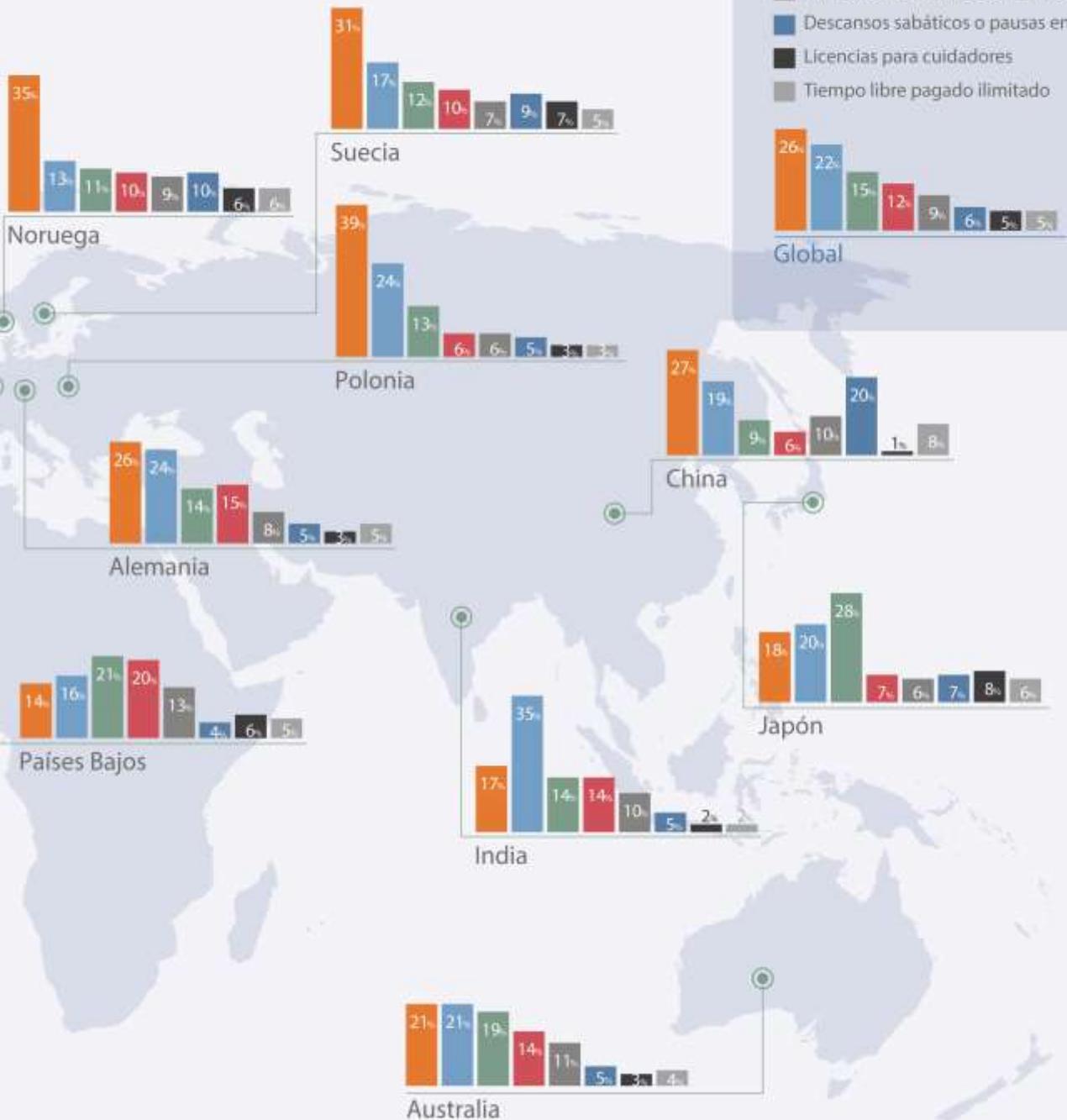


La flexibilidad de horario es importante para el desarrollo profesional de los candidatos, quienes están buscando una carrera para la vida, no sólo un trabajo. Cada vez más, los profesionales de Recursos Humanos entienden la necesidad de involucrar a las personas con los arreglos flexibles de trabajo. Sin embargo, el entrenamiento para que los gerentes de negocios comprendan y apoyen estas prácticas es un proceso lento.

Jacky Qian, Vicepresidente ManpowerGroup Solutions, China

Factores más importantes para la flexibilidad de horario

- Horas de llegada y salida flexibles
- Trabajo de tiempo completo desde casa
- Elección de turnos
- Trabajo de medio tiempo o tiempo parcial desde casa
- Turnos comprimidos/semana de trabajo
- Descansos sabáticos o pausas en la carrera
- Licencias para cuidadores
- Tiempo libre pagado ilimitado



Atrayendo a los candidatos

La mayoría de los candidatos están interesados en alguna forma de flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo

- Los hombres también quieren flexibilidad
- La industria marca la diferencia
- Rechazo al empleo de tiempo completo
- Quienes trabajan tiempo completo también desean flexibilidad

Los hombres también quieren flexibilidad



El balance entre la vida laboral y la personal ya no es primordialmente un asunto de mujeres; es una preocupación generacional y social. En el reporte de ManpowerGroup “7 Pasos hacia una Inclusión Consciente” las mujeres consideran que la flexibilidad en horarios y ubicación, así como un enfoque en el desempeño, son elementos esenciales para lograr un equilibrio entre el trabajo y el hogar.¹ La investigación de ManpowerGroup sobre los Millennials (candidatos entre 18 y 34 años de edad) reveló que este grupo considera los avances tecnológicos y la disociación de trabajo y ubicación como factores beneficiosos para el negocio y la familia.²

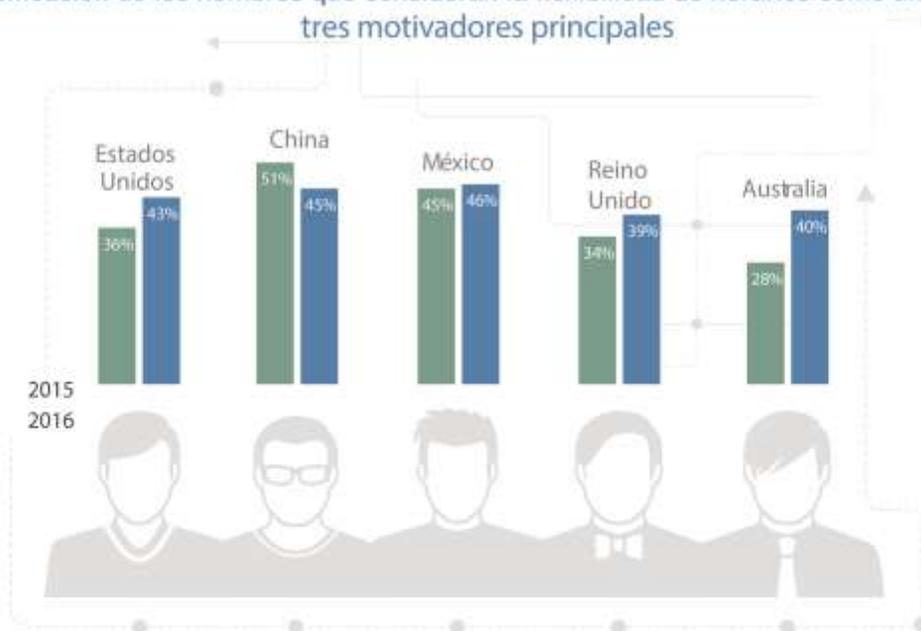
En cuatro de los cinco mercados de talento que han sido rastreados durante los últimos dos años (Australia, México, Reino Unido y Estados Unidos), el porcentaje de candidatos masculinos que indica que la flexibilidad de horario se encuentra entre sus tres principales consideraciones a la hora tomar decisiones de carrera ha aumentado significativamente. La flexibilidad se está convirtiendo rápidamente en una cuestión neutral en cuanto a género.

Por ahora, sin embargo, la flexibilidad en los horarios permanece como una prioridad ligeramente superior entre las mujeres. Esto aplica en todos los mercados excepto Polonia, donde los hombres desean flexibilidad de horarios en una tasa más alta que sus contrapartes femeninas.

India no sólo tiene una de las políticas de permiso de maternidad más generosas del mundo, sino que el permiso de paternidad también es un estándar.

Sreekanth Ramasubramanian, Director de RPO (Head of Recruitment Process Outsourcing) ManpowerGroup

La clasificación de los hombres que consideran la flexibilidad de horarios como uno de sus tres motivadores principales



07 Pasos hacia una Inclusión Consciente: Una guía práctica para facilitar una mayor participación de mujeres en posiciones de liderazgo*, ManpowerGroup, 2015, 6.

liderazgo*.

En muchos países, los Millennials consideran la flexibilidad de horarios como una prioridad cuando van a tomar decisiones de carrera. Esto es cierto en Estados Unidos, Panamá, China y Costa Rica. En algunos otros países, como Brasil, los Baby Boomers (de 50 a 65 años) son quienes más prefieren un régimen flexible de trabajo.

Los Millennials, que han conocido un mundo en el que casi cualquier cosa es posible en cualquier lugar, se sienten menos atados físicamente a un lugar de trabajo. El 84 por ciento de los Millennials prevé rupturas significativas en el curso de su vida laboral: "las trayectorias de carrera" están reemplazando a los convencionales escalafones de generaciones anteriores. *

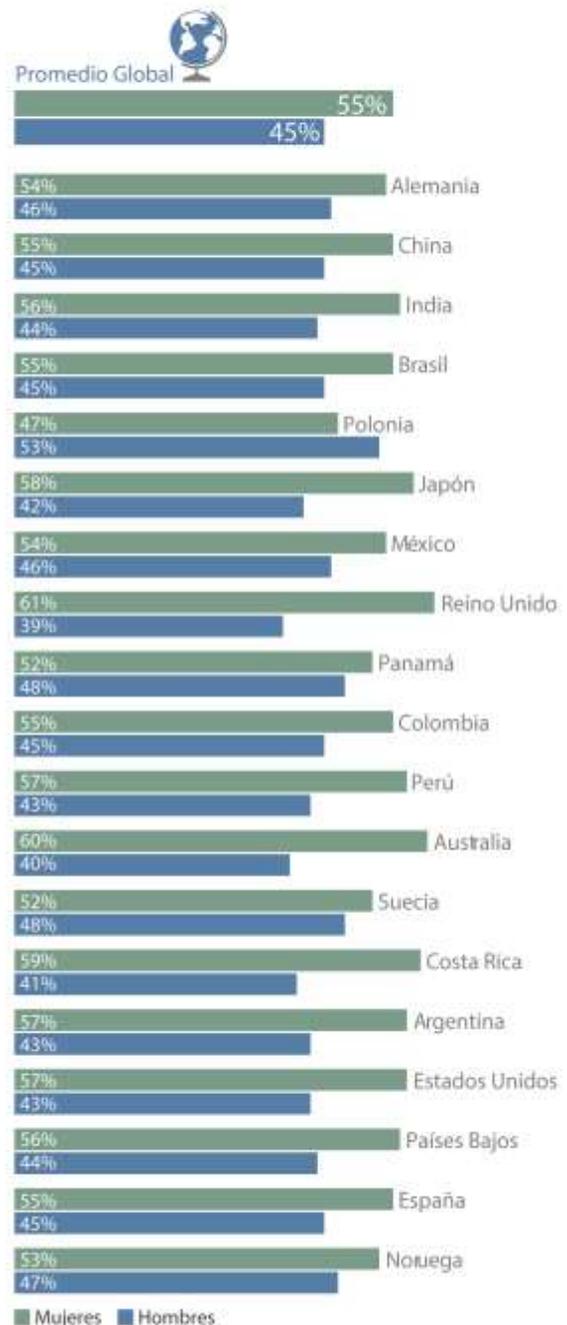
Por otra parte, la flexibilidad ha permitido que la generación de jubilados Baby Boomers mantenga vínculos con su lugar de trabajo, al emplearse en el esquema de tiempo parcial o contrato, que a menudo son permitidos por las políticas de trabajo.



El deseo de acuerdos y arreglos flexibles de trabajo trasciende edad y género. Los padres que trabajan necesitan flexibilidad para el equilibrio entre el trabajo y la vida. Los trabajadores mayores necesitan flexibilidad para acomodar los intereses o deseos de trabajo de tiempo parcial. Y los Millennials esperan flexibilidad porque están generacionalmente predispuestos a las cualidades liberadoras que permite la tecnología.

April Savino, Vicepresidente de Entrega de Servicios (Vice President, Client Delivery) de ManpowerGroup Solutions, América del Norte

Preferencias del candidato en flexibilidad de horarios según el género



* "Las Carreras de los Millennials: visión 2020," ManpowerGroup, 2016, 6.



“Trabajar desde casa es una opción requerida en muchos trabajos de nuevas tecnologías o posiciones de gestión, y una tendencia creciente entre las compañías no tecnológicas. Es un nuevo tipo de beneficio.”

Alex Bojarski, Líder RPO de ManpowerGroup Solutions, Polonia

La industria marca la diferencia

Durante mucho tiempo se ha argumentado que algunas industrias se prestan a arreglos de trabajo flexibles más que otras. Mientras que puede ser posible trabajar remotamente como un programador, un médico o enfermera puede no tener esta opción -aunque la evolución en la tecnología de telemedicina va a transformar la manera como se prestará la atención en salud. Sin embargo, cuando se trata de las preferencias de los candidatos, los tipos de arreglos flexibles de trabajo deseados varían según la industria.

Las presiones que impulsan la necesidad de flexibilidad de horario son universales; el tipo de trabajo, los resultados y la medición del desempeño resultan claves para que la flexibilidad en los arreglos de trabajo pueda alinearse con las necesidades tanto de empleadores como de candidatos.

Individuos con trabajos de escritorio como los de tecnologías de la información (IT) o servicios financieros



32% prefiere trabajar tiempo completo desde casa.

27% prefiere una ubicación independiente.

Personas que trabajan en el cuidado de la salud o minoristas



12% prefiere turnos comprimidos o semanas de trabajo.

23% prefiere la elección y control de turnos de trabajo.

“Brasil tiene más empleados sindicalizados que muchos otros países de Latinoamérica. Los trabajos donde la gente tiene que marcar tarjeta de entrada y salida en un horario diario específico hacen más difícil implementar opciones de trabajo flexibles. Como resultado, los empleados, excepto aquellos que ocupan puestos directivos, no han experimentado todavía los beneficios de la flexibilidad de horario.”

Flor Álvarez, Gerente Regional de Ventas de RPO, ManpowerGroup Solutions, Latinoamérica



Rechazo a los empleos de tiempo completo

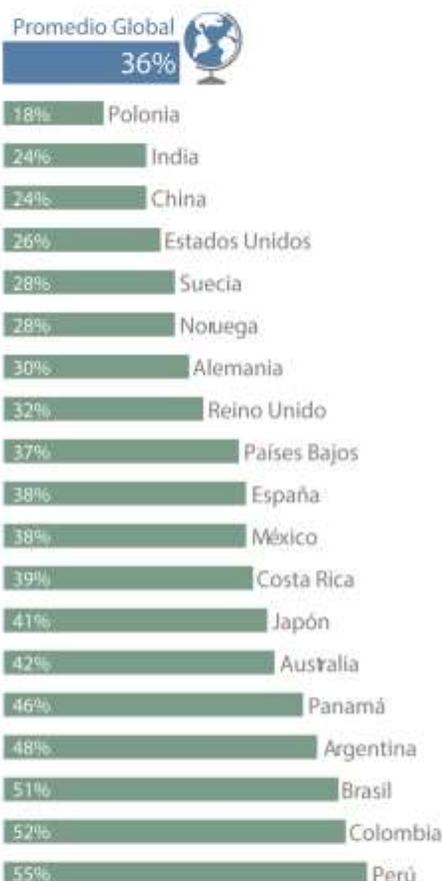
El auge de la economía gig ha sido un tema de mucho interés en los medios de comunicación. Cerca de 36 por ciento de los encuestados prefiere un modelo de trabajo que no sea un empleo permanente de tiempo completo. Los empleadores pueden hacer sus organizaciones más sensibles al mercado cuando deciden contratar trabajadores por proyectos o contrato. Contratar de esta manera a menudo resulta más rápido, requiere de menos aprobaciones de gerentes y ejecutivos de Recursos Humanos e impulsa las ofertas tradicionales de trabajo.

Existe un creciente interés, en todo el mundo, en aquellos trabajos que no son de tiempo completo, especialmente en los países latinoamericanos. Polonia, India y China tienen los mayores porcentajes de candidatos que prefieren modelos tradicionales de trabajo de tiempo completo. Esto puede deberse a que cuentan con oportunidades económicas menos sólidas y a la movilidad de trabajadores que históricamente ha habido en estos países, lo que refuerza la necesidad percibida de estabilidad y continuidad del empleo, o como sugiere un informe reciente de McKinsey & Company, "el trabajar tiempo parcial por elección versus por necesidad, puede afectar las preferencias".³

“ Los centros de llamadas virtuales (call centers) en los que las personas trabajan desde casa se han habilitado tanto por la tecnología de telefonía como por sistemas de monitoreo que siguen los teclas y número de llamadas entrantes o salientes. Pero el trabajo flexible significa que los empleadores puedan aprovechar grupos de trabajadores a los que nunca han podido acceder antes. ”

April Savino, Vicepresidente de Client Delivery, ManpowerGroup Solutions Norteamérica

Comparativo global: Los candidatos prefieren el trabajo de medio tiempo



³ McKinsey Global Institute, "Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy".



Quienes trabajan tiempo completo también quieren flexibilidad

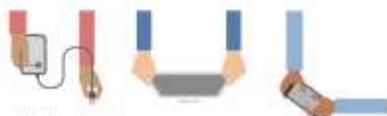
Debido a que la flexibilidad de horarios se correlaciona a menudo con el trabajo de tiempo parcial o medio tiempo, y a que la economía del gig ha activado nuevos modelos de trabajo distintos al empleo permanente de tiempo completo, sería fácil asumir que los acuerdos de trabajo flexibles no son importantes para las personas con empleos de tiempo completo. Pero ese no es el caso. Entre quienes priorizan la flexibilidad como uno de los tres principales motivadores, la mayoría (54 por ciento) actualmente prefiere el trabajo de tiempo completo para satisfacer sus necesidades. Los empleadores que dependen de trabajadores de tiempo completo deben reconocer que los acuerdos laborales flexibles son importantes para ellos: quieren trabajar tiempo completo, pero necesitan una flexibilidad que equilibre trabajo y vida.

También parece haber una fuerte correlación entre flexibilidad y trabajo por proyecto. Quienes prefieren trabajos por proyecto se inclinan más a este esquema cuando se trata de querer trabajar desde su casa, tiempo completo o parcial. Aquellos que prefieren el trabajo por contrato suelen beneficiarse con la independencia de tiempo y ubicación para gestionar su carga de trabajo, lo cual les permite integrar sus prioridades profesionales y personales.



de quienes priorizan la flexibilidad prefiere los arreglos de trabajo de tiempo completo.

El estigma de la flexibilidad



Muchas empresas luchan contra las culturas empresariales atrincheradas en que el trabajo debe ser presencial y sin darse cuenta mantienen el estigma de la flexibilidad, un fenómeno en el que el éxito en el trabajo se mide con base en la asistencia al lugar de trabajo, en lugar del desempeño y la calidad de los resultados.

Sin embargo, los empleadores tienen derecho a preocuparse por la productividad de sus empleados. Algunas publicaciones y periódicos sobre negocios están llenos de historias de empresas que adoptaron políticas de flexibilidad del lugar de trabajo, para anularlas posteriormente. ¿Cómo pueden las compañías combinar lo mejor de ambos mundos? ¿Cómo pueden responder a las necesidades de los candidatos más talentosos y maximizar su productividad?

“

En Brasil, es común que las personas piensen que las personas que trabajan desde casa están todo el tiempo “de vacaciones”. En Sao Paulo, específicamente, la sabiduría popular pregonaba que cuanto más tiempo trabajas, más duro estás trabajando. Así que hay gente que a menudo se queda hasta más tarde en la noche en el trabajo sólo para impresionar.

Fior Álvarez, Gerente Regional de Ventas de RPO, ManpowerGroup Solutions, Latinoamérica

”

Sao

Consideraciones clave

Principales consideraciones para empleadores en un mundo de lugares de trabajo flexibles

Existen varios pasos inmediatos y acciones a largo plazo que pueden implementar empleadores, reclutadores y gerentes de contratación con el fin de satisfacer mejor la demanda de flexibilidad.



ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL MEJOR TALENTO:

Seis maneras en que los empleadores pueden sacar provecho de las preferencias de los candidatos

1

Alinear incentivos con resultados

Una característica básica de la naturaleza humana consiste en recompensar comportamientos para aumentar la probabilidad de que se repitan. Considera la posibilidad de crear un ambiente laboral orientado a resultados en el cual los incentivos estén alineados con los resultados o al rendimiento, no sólo a los aportes.

Los empleados pueden percibir como legítimo el reemplazar el requerimiento de tiempo presencial con el registro de horas en una red privada virtual (VPN). Es mejor establecer metas y plazos. Una vez los trabajadores los conocen, los gerentes pueden preocuparse menos respecto a la marcación de tarjeta de entrada y salida.

2

Normalizar las preferencias de flexibilidad existentes

Cambiar la cultura de la empresa para hacer que sea aceptable el trabajo fuera de la oficina puede neutralizar el estigma de la flexibilidad. Las campañas educativas internas se pueden utilizar para normalizar la independencia de ubicación de todos los empleados.

Una firma estadounidense de contabilidad divulgó carteles con fotos y testimonios de empleados satisfechos pasando tiempo fuera de la oficina (por ejemplo, en una actividad de pesca en Oregon o en un bañe de salón) con el fin de reforzar el vínculo entre la independencia de ubicación y productividad y satisfacción. Los resultados demostraron un cambio real en la percepción entre los empleados: en un período de cinco años, aumentó de 30 a 65 por ciento el número de empleados que creían que trabajar remotamente también era un camino para la promoción.

3

Dar pequeños pasos

Una empresa no tiene que forzar la transición, de la noche a la mañana, del lugar de trabajo tradicional al virtual. En mercados afectados por largos tiempos de desplazamiento, empeoramiento de los problemas de tráfico o insuficiente infraestructura de transporte, las organizaciones podrían considerar el cambio de horario de 10 a.m. a 7 p.m. o designar un número de días flexibles en los que sus empleados puedan trabajar de forma remota. Sin embargo, a los empleados que han estado trabajando de una misma manera durante décadas les cuesta cambiar sus viejos hábitos y aprender nuevas formas de trabajar.

La evolución, más que la revolución, también ayudará a superar la brecha entre los estilos tradicionales de gestión y un trabajo en equipo más autónomo, así como cualquier brecha generacional que pueda surgir. Comprender los factores específicos que impulsan las demandas crecientes de flexibilidad de horario por parte de los candidatos, ayudará a que la administración y los profesionales de Recursos Humanos diseñen acuerdos de trabajo flexibles y significativos que apoyen la marca empleador. Las compañías deben comprometer a sus trabajadores en esta discusión para lograr políticas de flexibilidad que engranen realmente con las necesidades de los empleados.

Conclusión

Las demandas de flexibilidad de horario de los candidatos muestran poca señal de disminución. Los empleados que han experimentado la oportunidad de trabajar a distancia o ajustar sus horarios de llegada y salida para satisfacer sus necesidades personales, rara vez quieren renunciar a este privilegio. Las organizaciones que buscan reclutar y retener a los mejores talentos deben responder efectivamente a los intereses de los candidatos. Sin embargo, las preferencias de los candidatos y una economía cada vez más global están simbióticamente creando una tormenta perfecta. Presiones para que las empresas sean más multinacionales en el alcance de sus servicios y tengan la capacidad de interactuar con clientes y proveedores de todo el mundo significa que los modelos, no sólo los candidatos, también están impulsando la tendencia hacia la flexibilidad de horario.

Más información sobre los encuestados

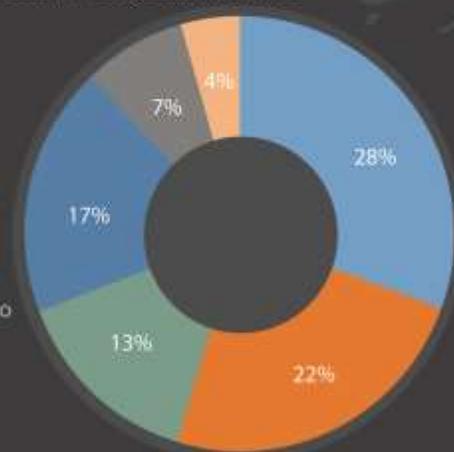
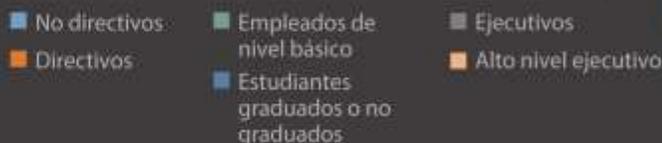
En general, los solicitantes de empleo encuestados tenían entre **18 y 65 años** y hacían **parte vigente de la fuerza de trabajo** (no jubilados o amas de casa). En total fueron **13,961 encuestados a nivel global**.

DESGLOSE DEL MERCADO:

Argentina (n = 731), Australia (n = 748), Brasil (n = 751), China (n = 725), Colombia (n = 747), Costa Rica (n = 248), Alemania (n = 785), India (n = 752), Japón (n = 775), México (n = 761), Países Bajos (n = 753), Panamá (n = 248), Perú (n = 731), Polonia (n = 749), España (n = 750), Suecia (n = 763) y Estados Unidos (n = 1,384).

Constituyó una muestra representativa de la edad, los ingresos, el empleo (es decir, tiempo completo, tiempo parcial, contrato), nivel de carrera e industria.

Niveles de carrera



Acerca de ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions ofrece servicios de tercerización relacionados con las funciones de Recursos Humanos, principalmente en las áreas de reclutamiento e iniciativas intensivas de fuerza laboral a gran escala que se basan en resultados, compartiendo así el riesgo y la recompensa con nuestros clientes. ManpowerGroup Solutions es líder global en servicios de tercerización en reclutamiento e iniciativas intensivas de fuerza laboral a gran escala. Nuestras ofertas incluyen Recruitment Process Outsourcing, TAPFIN-Managed Service Provider y Talent Based Outsourcing, para lo cual somos uno de los mayores proveedores de contratación permanente y gestión de contingentes en el mundo. ManpowerGroup Solutions es parte de la familia de compañías de ManpowerGroup, que también incluye Manpower, Experis y Right Management.



ManpowerGroup
Solutions

Nuestras redes sociales:



ManpowerGroup México y Centroamérica



@ManpowerMeCa

manpowergroupsolutions.com/candidatepreferences