

Condiciones laborales en México

REPORTE EJECUTIVO DE RESULTADOS

Julio, 2017

UVM

CENTRO DE
OPINIÓN PÚBLICA
LAUREATE MÉXICO

Objetivo

- Conocer las opiniones, percepciones y valoración de los empleados y trabajadores en torno a temas estratégicos de recursos humanos a fin de ofrecer al empleador información que le ayude a priorizar sus estrategias.
- Identificar cuáles son las prioridades en materia de formación de talento para las empresas en nuestro país y hacia dónde deberían orientarse las políticas públicas que apoyen estas prioridades.

Objetivos específicos

- Conocer el tipo de contratos que tienen los empleados y trabajadores de nuestro país y, en función de esto, el tipo de beneficios a que tienen derecho en la empresa para la que trabajan.
- Conocer la oferta de la empresa a los empleados en términos de:
 - Planes de entrenamiento y capacitación
 - Prestaciones (de Ley y adicionales)
 - Paquetes de compensación y compensación variable
 - Planes y programas de carrera y desarrollo profesional
 - Planes orientados al bienestar personal y balance de vida
- Conocer los factores que generan lealtad hacia la empresa en opinión de los trabajadores
 - Compensaciones
 - Ambiente laboral
 - Identidad, orgullo y compromiso con la empresa

Metodología

Para conocer sobre las condiciones, opinión y percepción de los trabajadores se realizó un estudio de corte cuantitativo y un cualitativo para conocer la opinión de los empleadores.

Fase cuantitativa

El ejercicio se llevó a cabo a través de una encuesta telefónica a nivel nacional, con 460 hombres y mujeres mayores de 18 años, que cuentan con línea telefónica fija en su hogar. Se contactó a un miembro de la familia que tenga o haya tenido un empleo fijo en los últimos 12 meses.

La muestra tiene como características de representatividad un nivel de confianza del 95%, con una tasa de error no mayor al 5%, para los mexicanos que cuentan con línea telefónica en su hogar.

La encuesta se realizó durante el mes de noviembre de 2016. Para la aplicación del cuestionario se contó con la colaboración de estudiantes de la licenciatura de la UVM.

Fase cualitativa

Se llevaron a cabo sesiones de trabajo con directores de Recursos Humanos de empresas que conforman el Consejo Ejecutivo de Empresas Globales en diciembre de 2016. Las empresas participantes en la fase cualitativa fueron las siguientes:

- American Express
- AT&T
- Bosch
- Cargill
- FIAT Chrysler
- Holcim
- Honeywell
- Monsanto
- Nestlé
- Shell
- Schneider Electric
- Telefónica

Hallazgos relevantes en la fase cuantitativa

Conformación de la muestra

De 460 personas entrevistadas, 56% son hombres y 44% mujeres. En cuanto a su estado civil, 51% de los respondientes se encuentra casado, 31% soltero y 10% en unión libre. El rango de edad que se presenta con mayor frecuencia corresponde a trabajadores entre 26 y 35 años (27%); en segundo lugar, con porcentaje similar (23%) los rangos entre 36 y 45 años, y entre 46 y 55 años. El tercer lugar lo ocupan los participantes entre 18 y 25 años (21%) y; en menor porcentaje (6%), los empleados entre 56 y 65 años de edad.

La escolaridad entre los encuestados es principalmente licenciatura (46%), seguidos de aquellos con preparatoria (17%); carrera técnica o comercial (12%), secundaria (11%) y diplomado o maestría (8%); con primaria (3%), doctorado (1%) y quienes no cuentan con ningún tipo de estudios (1%). En general se observa que, debido a la población objetivo que se buscaba alcanzar (personas que se encuentren laborando en una empresa ya sea como empleado de la misma, con o sin contrato, o como profesional independiente que ofrece sus servicios a la empresa), la composición de la muestra cuenta con un alto nivel educativo y predominan edades menores a los 45 años.

Situación laboral

8% se encuentra laborando en el sector público y 92% en el sector privado; de éstos 38% se encuentra empleado para una empresa con contrato definitivo, 25% empleado para una empresa con contrato temporal, 18% empleado para una empresa sin contrato, 11% trabaja por su cuenta para una o varias empresas que lo contratan por proyecto. Destaca que entre el grupo de empleados que laboran para una empresa sin contrato, 44% es menor de 25 años y 21% tiene entre 26 y 35 años.

Las áreas de la empresa en las que laboran los encuestados son: el área comercial (que incluye ventas, mercadotecnia, comercial, promoción, publicidad, servicio a clientes) 33%; el área de producción, operación, logística y distribución (15%); recursos humanos (12%); finanzas (12%) y relaciones públicas (7%).

Únicamente 15% de los encuestados cuenta con una antigüedad en la empresa mayor a 10 años. El mayor porcentaje (25%) de los encuestados cuentan con una antigüedad entre un año y tres años; seguidos de aquellos con una antigüedad entre seis meses y un año (19%); 15% entre tres y cinco años; 14% entre cinco y diez años y; 11% ha laborado en su empresa por un periodo menor a seis meses.

En cuanto al nivel que tienen en la empresa, 65% reporta no contar con subordinados, mientras que 35% de ellos tiene personal a su cargo. Los hombres (65%) y quienes tienen estudios superiores (64%) tienden más a tener subordinados que las mujeres (35%) y quienes no cuentan con estudios superiores (36%).

Ingresos y esquema de pago

El ingreso que los empleados reciben por su trabajo es en mayor porcentaje (59%) un sueldo fijo, mientras que un 20% de los empleados tiene una parte de sus ingresos fija y otra variable; 16% recibe ingresos que varían en función de los resultados y solamente para 6% sus ingresos se calculan con base en los proyectos en que participa. Cabe destacar que 61% de quienes reciben un ingreso fijo tienen estudios superiores.

En cuanto a la forma mediante la cual se paga su sueldo, 58% de ellos la reciben por nómina, 28% por honorarios y, 14% lo reciben de una forma mixta (una parte por nómina y otra por honorarios).

En el análisis por edad sobresale que el grupo que recibe su sueldo por honorarios está conformado mayoritariamente por población con un rango de edad entre 18 y 35 años (49%). En tanto que, al analizar por grados de estudios, quienes cuentan con estudios superiores representan 64% de quienes su pago es por nómina, situación que contrasta con aquellos a quienes les pagan por honorarios, de los cuales 61% no cuenta con estudios superiores.

La antigüedad en el empleo también es un factor a considerar al analizar la forma en que se paga el sueldo a los empleados. Aquellos a quienes les pagan su sueldo de forma mixta (una parte por nómina y otra por honorarios), suelen encontrarse en un rango de antigüedad laboral entre 3 y 10 años (41%); seguido de aquellos con una antigüedad mayor de 10 años (22%) y 16% cuenta con menos de un año de antigüedad. Estos porcentajes se invierten entre quienes están en el esquema de honorarios: solamente 16% cuenta con una antigüedad entre 3 y 10 años y 47% de ellos cuenta con menos de un año en su empleo actual. Entre quienes reciben su pago por nómina la antigüedad laboral está más distribuida: 33% tiene entre 3 y 10 años laborando en ese empleo, 26% menos de un año, 25% entre un año y tres años y 16% más de 10 años.

A 55% de los empleados les pagan mediante transferencia bancaria; 29% en efectivo; 11% en cheque; 4% de formas variadas y; 1% en especie. De quienes reciben pagos en efectivo, 38% son jóvenes entre 18 y 25 años, en tanto que 48% corresponde a empleados con menos de un año de antigüedad.

Al observar estos datos destaca el hecho que una mayor escolaridad determina en gran medida la obtención de un ingreso de forma fija, es decir, que éste no dependa de condiciones cambiantes, lo que a su vez nos invita a pensar cómo se ven afectados los hábitos de consumo y de ahorro de los trabajadores por estos factores. Asimismo, que 29% de los encuestados reciban su salario en efectivo, y que de ellos la mayor parte corresponda a jóvenes entre 18 y 25 años, nos habla del reto de bancarización al que se enfrenta la economía del país, principalmente en lo que respecta al sector de pequeños y medianos empresarios.

Prestaciones de los trabajadores

En cuanto a las prestaciones a las que los trabajadores afirman tener derecho, las vacaciones son las que se mencionan en mayor medida (72%), seguidas de aguinaldo (69%) y seguro social (66%). Las prestaciones que los trabajadores afirman contar en menor medida son Afore (49%) y prestaciones adicionales de la empresa como seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida, vales de despensa y gasolina (34%). Cabe resaltar cierto desconocimiento entre los respondientes sobre las prestaciones a las que tienen derecho, ya que si bien Seguro Social e Infonavit van de la mano, únicamente 58% de los respondientes, aseguró contar con este último, 8 puntos porcentuales menos que aquellos que respondieron contar con Seguro Social.

Al analizar las prestaciones con las que cuentan los respondientes por características como género, grado de estudios, edad y antigüedad laboral, encontramos que 63% de quienes afirmaron contar con Seguro Social corresponde a población con estudios superiores; 37% de ellos con una antigüedad entre 3 y 10 años y; 19% con una antigüedad superior a 10 años.

En lo correspondiente al aguinaldo, 60% de quienes cuentan con éste son del género masculino y, únicamente 30% de quienes cuentan con esta prestación corresponden a respondientes con edades entre 26 y 35 años. El Seguro de Gastos Médico Mayores es otra de las prestaciones que está, en mayor medida, destinada a aquellos que cuentan con estudios superiores (68%), mientras que los vales de despensa es un beneficio laboral del que disponen más hombres que mujeres (65% vs 35%) y solamente 10% de quienes lo perciben tienen edades entre 18 y 25 años.

Los datos obtenidos por la encuesta en lo que se refiere al apartado de prestaciones, nos muestra que la inequidad entre hombres y mujeres, en el aspecto laboral, no sólo se encuentra concentrada en los salarios más bajos que reciben las últimas, sino que también existe la tarea pendiente de disminuir la brecha de género en el tipo de prestaciones percibidas por los trabajadores.

Planes de capacitación

Los planes de capacitación y desarrollo son estrategias que resultan fundamentales para que los empleados desempeñen mejor su trabajo y, al mismo tiempo, ofrecen a los empleados la posibilidad de crecer laboralmente durante su permanencia en la empresa. 58% de los encuestados afirma que la empresa donde labora actualmente cuenta con planes de capacitación, 26% señala que no existen planes de capacitación y 16% desconoce este aspecto. Por nivel de escolaridad, 62% de los participantes sin estudios superiores dicen no contar con planes de capacitación en su empresa.

En cuanto al tipo de entrenamiento o capacitación recibida en los últimos 6 meses: 40% afirma haber recibido entrenamiento para poder realizar su trabajo; 25% recibió capacitación para el desarrollo de habilidades o competencias; 12% recibió cursos de inducción a la empresa; 8% obtuvo capacitación sobre temas generales de cultura y/o ética en la empresa y; 28% no recibió ningún tipo de capacitación ni entrenamiento.

55% de los trabajadores cuentan con planes que buscan el crecimiento y desarrollo de las personas dentro de la empresa, mientras que 22% no cuentan con estos planes, y un porcentaje similar declaró no saber.

Ambiente y clima laboral

En los últimos años se ha enfatizado la importancia de contar con un ambiente laboral que propicie condiciones favorables a los trabajadores, en el cual puedan no sólo desempeñar mejor su trabajo, sino que además les permita contar con oportunidades de crecimiento, con prestaciones y diversos beneficios e iniciativas que en general impliquen un ambiente propicio para incrementar su desarrollo y productividad.

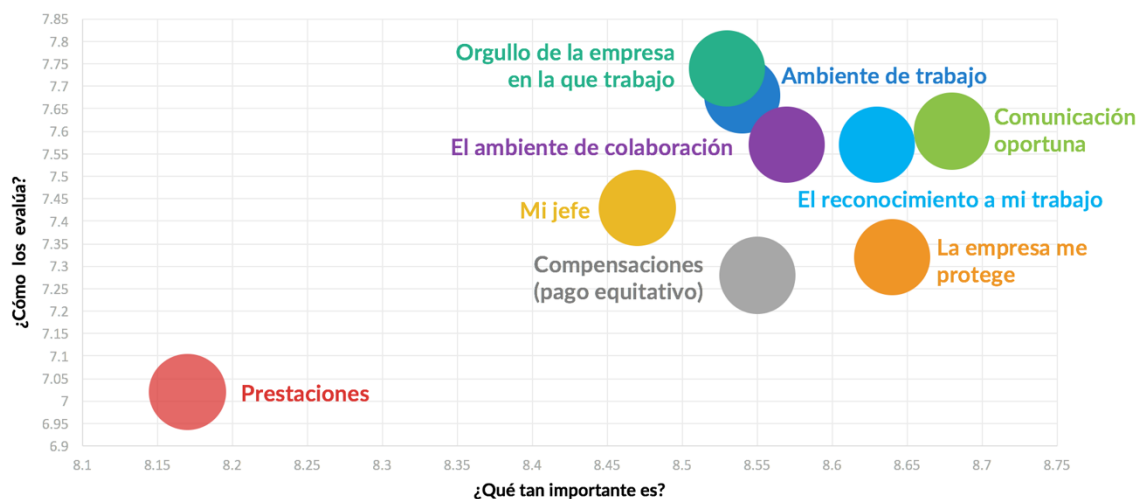
Con el objetivo de indagar sobre estos aspectos, preguntamos a los trabajadores si en su empresa contaban con algún tipo de iniciativas que buscasen mejorar las condiciones laborales de los empleados. Resaltan dos aspectos: el primero de ellos, el alto porcentaje de encuestados que respondieron no tener conocimiento de si en su empresa se contaba o no con estas iniciativas; y el segundo de ellos, porcentajes mínimos que cuentan con estas prestaciones en su empresa.

La encuesta consideró algunas iniciativas que las empresas han implementado para favorecer las condiciones laborales de los empleados como: facilitar traslados, mecanismos de flexibilidad o modalidad de horario, comedor, vales, etc.

La modalidad de trabajar desde casa (*home office*) es aún incipiente en las empresas, ya que únicamente 24% de los trabajadores afirmó que su empresa cuenta con esta iniciativa; 26% cuenta con servicio de transporte para empleados. El beneficio con que más cuentan los participantes es servicio médico en las instalaciones de la empresa (49%); si bien no es un beneficio que tenga ni la mitad de los empleados es con el que se cuenta en mayor medida. La venta de alimentos en las instalaciones de la empresa representa 37% de los casos. Cabe resaltar que el servicio médico, becas o ayudas para la educación de los hijos, son beneficios que, en mayor proporción, disponen los empleados que tienen estudios superiores (71% vs el 29% que no cuenta con estudios superiores).

También se preguntó cuáles eran los aspectos más importantes dentro de la empresa y cómo evaluaban esos aspectos. En un puntaje del 1 al 10 donde el 10 es lo más importante, los trabajadores consideran que la comunicación oportuna es el aspecto más importante asignándole el mayor puntaje (8.68 puntos) y al evaluar este mismo aspecto considerando como lo vive en su empresa, la valora con (7.6 puntos). El segundo y tercer aspecto en orden de importancia son sentirse protegidos por la empresa (8.64) y el reconocimiento a su trabajo (8.63). Sin embargo la percepción de los trabajadores de éstos al interior de sus empresas es evaluada con puntajes intermedios. El aspecto mejor evaluado es estar orgulloso de la empresa en la que se labora (7.74 puntos), seguido del ambiente de trabajo (7.68). El jefe se encuentra en un punto medio, no es un aspecto tan importante y tiene una evaluación promedio (8.47 y 7.43 puntos respectivamente). Por otra parte, resalta que las prestaciones son consideradas las menos importantes (8.17) y a su vez las peor evaluadas (7.02).

Como se puede observar, en términos generales, para los trabajadores resultan más importantes aquellos aspectos que fomentan una mayor y mejor relación con la empresa en la cual trabajan, es decir, sentirse escuchado, el que se reconozca su trabajo y sus aportaciones dentro de la organización y sentir que ésta lo respalda. Lo anterior es un indicativo para las empresas de no centrarse exclusivamente en el aspecto de prestaciones y compensaciones, también es necesario mejorar la comunicación y el reconocer a los empleados.



Puntaje

n = 460

Gráfica 1 Aspectos más importantes en el empleo y cómo son evaluados, utilizando un puntaje en una escala del 1 al 10.

Resulta significativo el alto porcentaje de empleados que se encuentra satisfecho de trabajar para su empresa, ya que únicamente 15% reportó sentirse poco o nada satisfecho de laborar en su empresa actual, en tanto que 54% se dijo satisfecho y 32% muy satisfecho.

Analizando el nivel de satisfacción por las características de los trabajadores se observan las siguientes tendencias: las mujeres tienden a estar menos satisfechas en la empresa donde laboran que los hombres (18% se encuentran poco o nada satisfechas vs. el 12% de los hombres en este mismo nivel). Por nivel de estudios se encuentra que a mayor escolaridad existe una mayor satisfacción laboral; quienes cuentan con estudios superiores, más de la mitad (56%) se encuentra muy satisfecho y 35% satisfecho, por el contrario, la satisfacción entre quienes no cuentan con estudios universitarios, el porcentaje de satisfacción se reduce a 51% y muy satisfecho a 26%.

En lo correspondiente a grupos de edad, los empleados menores de 35 años se consideran más insatisfechos: 24% de los trabajadores entre 18 y 25 años se encuentran poco satisfechos, en contraste, sólo 9% de empleados entre 36 y 45 años tiene el mismo nivel de insatisfacción (ver tabla inferior).

La información recabada por la encuesta puede darnos algunas pistas sobre factores que pueden contribuir a determinar esta mayor insatisfacción por parte del grupo de edad más joven. Por un lado, los jóvenes tienen una forma de pago mayoritariamente en efectivo (38%), representan 44% de los empleados que trabajan en una empresa sin contrato y el 49% de quienes trabajan por honorarios. El sector que capta a los jóvenes requiere de atención ya que está poniendo una alerta de las condiciones en que laboran y que no los tiene satisfechos siendo necesario fomentar políticas que fomenten una mejor integración en el mercado laboral.

		Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Género	Masculino	37%	51%	12%	0%
	Femenino	26%	56%	16%	2%
Grado de estudios	Sin estudios superiores	26%	51%	21%	2%
	Con estudios superiores	35%	56%	9%	0%
Antigüedad laboral	< 1 año	25%	54%	20%	1%
	1 a 3 años	20%	63%	17%	0%
	3 a 10 años	38%	53%	7%	2%
	> 10 años	56%	32%	10%	2%
Edad	18 a 25 años	28%	48%	24%	0%
	26 a 35 años	28%	58%	14%	0%
	36 a 45 años	30%	60%	9%	1%
	46 a 65 años	41%	47%	10%	2%

Tabla 1. Satisfacción de trabajar para su empresa por género, grado de estudios, antigüedad laboral y edad.

Evaluación de las condiciones, ambiente y clima de los trabajadores

Para identificar a detalle la valoración que los empleados dan a su entorno laboral, se preguntó en torno a factores como compensaciones laborales, clima laboral, trabajo y calidad de vida, satisfacción con la empresa, comunicación y productividad de la empresa. Las valoraciones están en puntaje del 1 al 100, mientras más cercano a 100, el puntaje indica que los trabajadores concuerdan en mayor medida con las afirmaciones o condiciones planteadas.

En lo que respecta al tema de satisfacción de laborar en su empresa, estar o sentirse orgullosos de trabajar en esa organización obtuvo un puntaje medio de 73 puntos. Sin embargo, el puntaje es menor entre aquellos que no cuentan con estudios superiores que entre aquellos que cuentan con estudios superiores (67 vs. 76 puntos).

Al preguntarles si consideran que el ambiente de trabajo en su empresa es agradable, el puntaje medio es de 69, siendo ligeramente superior entre aquellos que cuentan con estudios superiores (71 puntos).

En cuanto al clima laboral, sentirse parte importante de la empresa donde se labora obtiene 70.9 puntos, siendo mayor el puntaje entre quienes cuentan con estudios superiores (75.2) que entre quienes carecen de ellos (65.4).

La afirmación "*En mi empresa se promueve el trabajo en equipo*" obtuvo un puntaje medio de 66.1, siendo mayor entre quienes cuentan con estudios superiores (69.5), en tanto que, sentirse reconocido en su trabajo obtuvo un puntaje de 67.2. Al preguntar si la relación entre las diferentes áreas de la empresa es productiva, el puntaje obtenido es de 68.5.

La comunicación y productividad de la empresa fue otro de los aspectos abordados. La afirmación "*Me siento adecuadamente informado sobre lo que pasa en la empresa*" no es una sentencia con la que los trabajadores se identifiquen en gran medida, pues el puntaje obtenido es de 65.8, siendo notablemente menor entre aquellos trabajadores sin estudios superiores (60.8). En el tema de capacitación, la afirmación "*Recibo capacitación suficiente para desempeñar adecuadamente mis funciones*", los empleados no concuerdan del todo, ya que es un aspecto que obtiene un puntaje de apenas 63.4.

Estos resultados refuerzan los hallazgos del apartado anterior: si bien en términos generales existe satisfacción con la empresa en la cual se labora y el ambiente y clima laboral es agradable para los trabajadores, hay aspectos de la dinámica laboral que podrían ser más eficientes. Por un lado vemos que los puntajes más altos tienen que ver con el sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en la empresa. Por otra parte, en temas del trabajo en la práctica, trabajar en equipo y la relación entre áreas obtiene puntajes menores, lo que nos habla nuevamente de la necesidad del desarrollo de habilidades blandas vinculadas con la colaboración.

Destaca que los respondientes afirman no sentirse suficientemente informados sobre lo que pasa en la empresa, lo que da un panorama de una comunicación que no es percibida como óptima entre ésta y sus empleados.

En lo que respecta al trabajo y calidad de vida, que el "*trabajo les permita dedicar tiempo libre a su vida familiar*", los respondientes se identifican en un puntaje de 66.7, puntaje similar al obtenido ante la afirmación "*Para mi empresa es importante que sus empleados tengan calidad de vida*" (65.3 puntos). Entre estos aspectos, el puntaje más alto de identificación fue: "*Mis horarios de trabajo son adecuados*" con 67 puntos. Sin embargo, existen grandes diferencias entre aquellos que cuentan con estudios superiores y quienes no cuentan con ellos, pues mientras los primeros tienden a estar más de acuerdo con esta oración (71.3 de 100 de puntaje), el puntaje obtenido entre los segundos es significativamente menor (61.5).

En tema de percepciones, los trabajadores evalúan con 64 puntos la afirmación de que sus "*compensaciones (sueldo y prestaciones) son competitivas en el mercado*". En consonancia con lo visto con anterioridad, también resalta el bajo puntaje de empleados que afirman que conocen las prestaciones a las que tienen derecho (66.4 puntos).

Ante la afirmación "*Si yo consiguiera otro empleo con las mismas condiciones de trabajo y sueldo, renunciaría a mi empresa*", el puntaje es de 57.3. Existe cierto interés por

permanecer en el mismo trabajo y empresa, incluso si tuvieran la posibilidad de obtener otro empleo en las mismas condiciones, lo cual puede ser un indicador de la importancia que tiene para los empleados de mantenerse en su empresa por factores ligados al orgullo o pertenencia más que a cuestiones económicas como las prestaciones, ya que los puntajes son más elevados en los primeros aspectos.

En los últimos años, la calidad de vida se ha convertido en un factor cada vez más relevante como indicador del bienestar de una población. Por lo que, se ha hecho relevante adecuar condiciones o conductas que permitan tener a las personas calidad de vida en los diversos ámbitos en los que se desenvuelven cotidianamente; en este sentido, el sector laboral ha buscado implementar estrategias que posibiliten a sus empleados mejorar su calidad de vida.

Pese a los esfuerzos e iniciativas por parte de las empresas, pareciera que en términos numéricos, esos esfuerzos no se han concretado o no son percibidos por los empleados. El estudio cuantitativo nos muestra que existen trabajadores, principalmente aquellos con menor escolaridad, a quienes compaginar su vida familiar con el trabajo no les resulta sencillo, lo cual se evidencia en que un menor número de empleados considera que sus horarios de trabajo sean los adecuados.

Hallazgos relevantes en la fase cualitativa

A la par de conocer las condiciones laborales de los trabajadores mexicanos, así como la percepción y opinión que éstos tienen de la empresa donde laboran, el presente estudio también se enfocó en indagar los principales retos, necesidades y oportunidades que enfrentan las empresas en términos de atracción y retención de talento, competencias y habilidades requeridas por los empleadores, así como la participación de otros actores estratégicos involucrados en apoyar la formación de talento. Para alcanzar este objetivo se organizaron mesas de trabajo con directivos de Recursos Humanos de empresas que forman parte del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG), quienes compartieron su experiencia e inquietudes al respecto.

¿Qué es talento?

Las sesiones de trabajo con los directivos de Recursos Humanos se orientaron en gran medida a discutir cómo atraer y retener el talento de los trabajadores mexicanos, lo que lleva a establecer ¿qué es talento?

El talento fue definido como el capital humano que cuenta con las competencias que la empresa requiere, siempre tratando de ubicarlo en el lugar adecuado, de tal forma que pueda generar valor a la organización. La combinación de competencias, conocimientos,

actitudes y valores es lo que va conformando el talento, resaltando que es la capacidad de aprender y de adaptarse al cambio lo que diferencia el verdadero talento:

“Una de las competencias más importantes de las personas si no la más importante es la capacidad de aprender. Cuando tú enseñas a tu gente que aprenda a aprender y a desaprender es lo más importante.”

Los empleadores consideran que quien cuenta con talento, podría adaptarse a cualquier puesto dentro de la empresa, ya que, si bien cambia el conocimiento técnico necesario, las competencias y la capacidad de adaptación permiten traspasar un puesto o rol específico. De ahí que se ponga especial énfasis en señalar que es necesario el desarrollo de las *habilidades blandas* o *soft skills*: capacidad de análisis, flexibilidad, adaptabilidad, liderazgo, autogestión e inteligencia emocional, entre las más destacadas.

“Te das cuenta que la gente que progresa es la gente que tiene esas habilidades que a veces son escasas porque no son tangibles. Pero esas soft skills te hacen mucha diferencia.”

Tal es la necesidad de mantenerse actualizado, que las empresas son conscientes que con los cambios generacionales y la llegada de nuevos paradigmas como la 4ta Revolución Industrial, las competencias necesarias en el futuro irán cambiando y se enfocarán en una ambición por aprender, flexibilidad para adaptarse tanto a los cambios de la empresa como esquemas de trabajo y puestos, fortalecimiento del *networking* y, en tener no sólo una comunicación global sino una cultura global para interactuar con los demás.

Formadores de talento

La formación de talento depende de un cúmulo de factores, entre los que se incluye, de acuerdo a los asistentes: la calidad de la educación, la responsabilidad de las empresas para darle al individuo un espacio en el cual se pueda desarrollar y la capacidad del gobierno para garantizar igualdad de condiciones y oportunidades para el desarrollo tanto para las empresas como para el capital humano.

1. Sector educativo

En el tema educativo se enfatiza la labor de las universidades para que formen capital humano con las habilidades y conocimientos requeridos. Se habla de la existencia un modelo educativo, que si bien no tiene que adaptarse totalmente a las necesidades empresas, sea acorde a las necesidades productivas del país y pueda dotar a los alumnos de conocimiento y experiencias útiles para la práctica; que provea una serie de requerimientos generales que las organizaciones están demandando, entre ellas, las *soft skills* -previamente mencionadas- que permitirán a los alumnos desenvolverse en el ambiente laboral.

“No se trata que las instituciones educativas hagan trajes a la medida para las organizaciones, no funciona, no es viable porque tendrían que adaptar la curricula a tantas necesidades que perderían la esencia de lo que es la carrera.”

Existe consenso entre los directivos de Recursos Humanos que la responsabilidad de las instituciones educativas debe llegar a un nivel de competencias mínimas (capacidad de análisis, habilidades de comunicación oral y escrita, dominio del idioma inglés) a partir de ellas, los empleadores adoptan estrategias para continuar con el desarrollo de los empleados, en muchos casos, desarrollo en conocimiento especializado.

Para los empleadores es clara la necesidad de fomentar la educación técnica, principalmente en lo que se refiere a la educación técnica superior. Por lo anterior, resulta prioritario diseñar un plan estratégico a partir del cual las familias mexicanas perciban la educación técnica superior como una opción viable; el reto en este sentido es re dignificar este tipo de educación para que pueda convertirse en una elección primaria en lugar de ser la segunda opción, en caso de que el hijo no logre entrar a la licenciatura.

Considerando las alternativas de vinculación entre universidades y mercado laboral, el servicio social y prácticas profesionales pueden ser escenarios que preparen a los alumnos enfrentándolos a situaciones laborales reales que los doten de experiencia. No obstante, se considera que existen áreas de oportunidad ya que estos tanto el servicio social como prácticas profesionales no siempre están orientados a dar a los alumnos herramientas o experiencias benéficas en su formación profesional.

2. Sector empresarial

Las empresas contribuyen a fomentar el crecimiento de los empleados desde el momento en que estos ingresan. Existe la voluntad de apostar por la capacitación y aprendizaje dentro de la misma empresa; se pronuncia que no existe persona formada al 100% por las universidades pero hay disposición, por parte de las empresas, de invertir en el crecimiento del personal mediante diversos programas para cubrir los distintos perfiles y necesidades al interior de las empresas, algunos de ellos pueden ser educación básica, técnica, continua, dual, etcétera. De esta forma, la empresa pueda complementar, mediante capacitaciones, la formación de los empleados.

“Hacemos programas para desarrollar a la gente en lo que nosotros deseamos porque sabemos que la inversión en capital humano es lo que puede diferenciar nuestro potencial en este país.”

Un aspecto importante para el desarrollo profesional es la creación de planes de carrera desde el momento en que los individuos entran a laborar a la empresa; ofertar estos planes resulta provechoso para el empleado y empleador siendo una de las estrategias más atractivas de una empresa para retener talento; también existen iniciativas dentro de las empresas que, ofrecen planes de desarrollo personalizados, mediante plataformas que permiten identificar perfiles y evaluar potenciales líderes. Los diferentes empujes

implementados por las empresas van orientadas tanto en la retención como en la atracción de talento.

Estrategias de las empresas para atraer y retener talento

1. Atracción de talento

Existen planes e iniciativas por parte de las empresas para atraer y retener talento a corto, mediano y largo plazo. Algunas de las iniciativas consideran la creación de programas de educación dual que, en conjunto con las universidades, se vuelve fundamental para las empresas también se busca un acercamiento con las mismas de forma tal que éstas comprendan los requerimientos de la industria e incluyan en su plan curricular materias vinculadas con las necesidades del mercado laboral de manera que, por un lado, los alumnos estén formados en cuestiones prácticas, por otro lado, se pueda proveer a las empresas de capital humano preparado favoreciendo este binomio a la empleabilidad.

“Trabajamos en educación dual y tenemos programas por sectores y dependiendo del nivel socioeconómico son los programas que estamos tomando para hacernos del talento que necesitamos”

La vinculación con las universidades va más allá de la educación dual, también se promueven becas para estudiantes de escasos recursos económicos y alto desempeño académico, así como programas de entrenamiento a profesores en tecnología. A largo plazo, y en función del área y características de las empresas, también existen iniciativas para que los jóvenes estudien carreras STEM, es decir carreras enfocadas en el campo de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

“Nosotros creamos un sistema de mujeres becarias STEM, tomamos a ingenieras en los últimos semestres, les pagamos los últimos años y garantizamos puestos.”

Otro mecanismo de atracción de talento opera mediante becarios. Durante la estadía de éstos en la empresa, además de incursionar al estudiante con las necesidades de la organización e irlos sensibilizando con la práctica, son capital humano que pueden ocupar vacantes que las empresas ofertan.

2. Retención de talento

En las mesas de trabajo se señaló que retener talento está vinculado con la satisfacción, la cual está fincada en la identificación del trabajador con la filosofía de la empresa, con percibir y comprobar que pueden crecer dentro de la institución, transparencia en los procedimientos y asignación de plazas.

“Para retener, abrimos un programa a nivel global donde la gente se postula a nivel internacional y se hace más transparente no sólo atendiendo al interés de internacionalizarse también entre áreas se dice qué se tiene que hacer y qué habilidades necesitas.”

Un reto de las empresas en términos de retención de talento radica en comprender los intereses que mueven a las diferentes generaciones que interactúan en la misma empresa y por ende desarrollar planes e iniciativas que sean atractivos para los diversos perfiles aunque manteniendo un punto intermedio (entre las demandas de empleados y prestaciones ofrecidas por los empleadores).

Se reconoce que si bien el tema de la retención es costoso, invertir en los empleados repercute en empleados más productivos, eficiencia y lealtad.

Como reflexión, uno de los participantes de las mesas de trabajo concluye que por muchos métodos de retención que tengan las empresas, lo verdaderamente redituable es *el sentido de pertenencia, meritocracia, liderazgo, disfrutar trabajar en la empresa*, son otros de los aspectos que favorecen la retención del talento.

Ligado al tema de la retención se encuentra el aspecto de la rotación y el momento en que resulta conveniente dejar ir a los trabajadores. Si bien es importante retener el talento, también debe existir rotación porque es un mecanismo que contribuye a mejorar el rendimiento de la organización. Para algunos de los directivos de Recursos Humanos no se trata de retener por retener sino en obtener un retorno de inversión en el menor tiempo posible.

“Si una persona entregó valor relativamente rápido no importa que la rotación sea más alta”

3. Cultura empresarial

La cultura empresarial y la percepción que se tiene de la institución donde se labora son aspectos que han cobrado relevancia en el mercado actual al momento de atraer y retener talento. Si bien es importante la satisfacción del empleado, su talento y bienestar debe ir alineado para cumplir los objetivos del negocio para que las empresas puedan alcanzar el éxito

Adaptarse a nuevos mecanismos de trabajos, como horarios flexibles, trabajo en casa, etc., forma parte de una nueva cultura laboral y para que sea exitosa para las empresas resulta imperativo tener claros los objetivos de empresa. En este sentido, resulta fundamental la adaptación de la persona a la cultura de la empresa porque no se trata sólo de encontrar a una persona talentosa sino que ese talento sea compatible con la filosofía y objetivos de la empresa, ya que incluso si un trabajador ha sido exitoso en otras compañías, si no comparte la cultura de la empresa puede presentarse problemas que repercuten en la productividad del empleado y su satisfacción.

“... inviertes en encontrar a la persona ideal pero hay una prueba de fuego con el tema cultura que a veces no encaja.”

“Hay gente que no se ajusta a la cultura que traes y la realidad es que no van a dar la talla. No quiere decir que sean malos.”

El tema de valores se percibe con mayor exigencia por parte del talento joven. Personal de recursos humanos comparte que para las nuevas generaciones y las venideras compartir valores con las empresas en temas como ecología o inclusión son y serán determinantes para el crecimiento de la organización.

“...es muy importante que no me sienta avergonzado, qué me va a dar esa empresa, si no me siento orgullosa de la empresa y de lo que hace pierdes el 50% de los chavos.”

¿Cómo potenciar el talento mexicano?

En cuanto al necesario involucramiento de actores estratégicos que ayuden a potenciar el talento se distinguen al menos cuatro de ellos: familia, sector educativo, empresas y gobierno.

La familia es la primera esfera que atiende al talento, lo forma y educa en valores. Es la instancia primaria que puede incentivar la importancia de estudiar. Es indispensable que la familia entienda que la educación es fundamental y que la conciba como algo redituable que puede permitir obtener mejores condiciones laborales y por ende económicas.

El sector educativo es uno de los que enfrenta mayores retos, ya que se identifica que la formación de los alumnos, partiendo desde el nivel básico, no es la óptima y las carencias se arrastran a los niveles siguientes teniendo, en muchos casos, las universidades que subsanar las carencias, en lugar de formar sobre los conocimientos específicos de cada carrera.

Entre los desafíos que enfrentan las instituciones educativas es formar en carreras y conocimiento que el mercado laboral requiere. Al respecto se percibe poca colaboración entre instituciones de educación superior y las empresas. Éstas se dan a la tarea de facilitar o propiciar el acercamiento con las instituciones educativas sin embargo, enfrentan obstáculos como programas académicos poco flexibles o cuestiones burocráticas que incluso rebasan a la propia universidad.

“Lo que pueden hacer las universidades es sentarse con las empresas y decir: no podemos hacer trajes a la medida, pero sí sentar las bases de lo que les resulta útil a todas. Pero que garanticemos que cuando el chavo salga ya está preparado y estas son las cosas básicas que forman parte integral de la formación del chavo”

De acuerdo a los participantes la oferta académica de las instituciones educativas debe realizarse en colaboración con las empresas. Un ejemplo de ello es la necesidad que existe en el país por formar más técnicos universitarios y para ello la educación técnica superior

necesita ser re dignificada. Otro ejemplo de cómo se puede dar la vinculación entre universidades y empresas es fomentar que las universidades estén abiertas a que profesores que laboren en empresas impartan clases o cátedras, ya que éstos pueden aportar con conocimiento, experiencia y práctica actualizada en el ámbito laboral.

Respecto al papel del gobierno e involucramiento que se requiere de este actor, se señalaron los siguientes aspectos: es necesario que el gobierno otorgue incentivos fiscales a empresas que invierten en escuela de aprendices, en formación dual e incluso en educación básica, de tal forma que ello sea un motivante para una mayor inversión de cada vez más empresas. Por otra parte, si bien existe conciencia al interior de las empresas de sobre necesidad de capacitar al personal, se solicita al gobierno que garantice al menos una formación básica en los distintos ámbitos de estudio.

“Debemos exigir a diputados y funcionarios que aceleren los estándares de educación básica, media superior y superior. Es nuestra responsabilidad exigir. La vinculación de la industria con las universidades es buena, pero avanzaríamos a través de normatividad y regulación del gobierno.”

Otro aspecto que requiere la intervención del gobierno es la empleabilidad. Es necesario detectar aquellas regiones del país en donde existe un *boom* de empleo y dirigir esfuerzos en orientar políticas públicas que fomenten la formación de profesionistas en estas regiones ya que, en ocasiones, es necesario que las empresas “importen” talento de otros estados para satisfacer las necesidades del *boom* laboral que algunas zonas del país están experimentando. Es necesario atender este desequilibrio del mercado laboral de manera que puedan ser aprovechadas las regiones con altos índices de empleabilidad y que contrasta con regiones en donde no existe suficiente oferta laboral para los egresados.

En general, la necesidad de colaboración entre estos cuatro actores se vuelve requisito indispensable tanto para formar y fortalecer talento. En la medida que esto ocurra, trabajadores mexicanos contarán con mejores condiciones laborales que los beneficien a ellos y a sus familias.

Conclusiones

- El dinamismo de las empresas en conjunto con los diversos intereses de quienes están o serán empleados han propiciado cambios en: la forma que un empleador se relaciona con sus empleados, esquemas de contratación, ofrecimientos de la empresa, prestaciones, etc. Esto requiere entender cuáles son los requerimientos de cada una de las partes y plantear estrategias que respondan a ellas.
- La relación primaria entre un empleador y el trabajador radica en la forma de contratación y esquema de pago. Es revelador que 11% trabaja por su cuenta para una o varias empresas y 18% es empleado sin contrato. De este grupo 44% es menor de 25 años.
- Sobre las prestaciones a las que los trabajadores tienen derecho, los porcentajes más altos son para las prestaciones de ley, como vacaciones (72%), aguinaldo (69%) y seguro social (62%).
- La edad, género y escolaridad son factores que influyen en las prestaciones a las que se tiene derecho. En general, los empleados con estudios superiores y los hombres tienen más prestaciones mientras que el grupo más joven es el menos favorecido.
- De acuerdo a los empleadores, las empresas deben ser más flexibles e innovadoras sobre lo que ofertan como prestaciones porque las generaciones y perfiles que conviven dentro de una empresa son diversas: ofrecer horarios flexibles o *home office* son algunas de las más atractivas para los jóvenes.
- 55% de los entrevistados afirman que en la empresa donde laboran hay planes de desarrollo profesional y 58% dicen que hay capacitación. Sin embargo 26% no sabe si su empresa proporciona estos programas. 40% de quienes recibieron capacitación fue para desempeñar sus tareas cotidianas y 28% para desarrollo de habilidades y competencias.
- Para los empleadores ofrecer capacitación y desarrollo profesional a los empleados es medular para el crecimiento de sus empleados y es un mecanismo de retención de talento.
- El adiestramiento sobre cuestiones puntuales técnicas es el más recurrente en las empresas y ello se debe a la especialización de las tareas y a la falta de instrucción técnica o educación dual por parte de las instituciones educativas.
- Los aspectos que los empleados valoran como importantes en la empresa donde laboran son: comunicación oportuna, reconocimiento de su trabajo, ambiente laboral y orgullo de trabajar en esa empresa.
- El ambiente laboral es fundamental para incrementar la satisfacción de los empleados, por ello las empresas buscan iniciativas para mejorar las condiciones tanto en lo operativo, labores cotidianas, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia como en proporcionar en el trabajo de servicio médico (49%), de comedor (28%), transporte de empleados (26%), home office (24%), etc.
- 8 de cada diez encuestados se siente satisfecho en su trabajo. Las mujeres están menos satisfechas y quienes más satisfechos están son los que tienen estudios superiores. Este público tiende a sentir más orgullo de trabajar en su empresa y

disfruta más de su trabajo versus el grupo que no cuenta con estudios superiores. (77.64 vs 67.19 y 76.69 vs 65.10 puntos respectivamente)

- En esa misma escala de 1 a 100, al evaluar calidad de vida, los trabajadores consideran que sus horarios laborales son adecuados (66.9), para la empresa es importante que sus empleados tengan calidad de vida (65.3), ante un problema personal la empresa los apoya (65.8) y el trabajo permite dedicar tiempo libre a la familia (66.7)
- En la medida que los diferentes actores, gobierno, sector privado, universidades y familia participen adecuadamente, las universidades o colegios proveerán de capital humano mejor preparado y las empresas tendrán un lugar para ellos.
- A la familia le corresponde entender y alentar en los hijos que estudiar es un modelo exitoso, debe ser atractivo.
- Las empresas deben vincularse con la universidades para hablar de las necesidades de las industrias.
- Universidades y empresas deben implementar modelos formativos, útiles y prácticos para acercar a los alumnos -y padres- a las actividades que harán en su vida laboral-profesional así como a las carreras que requieren las empresas.
- Las universidades deben ser más propositivas, identificar las necesidades del mercado laboral y desarrollar planes que resuelvan los requerimientos presentes y futuras de los sectores productivos para potenciar el desarrollo del país.
- Talento: es un conjunto donde interviene calidad de la educación, responsabilidad de la empresa para proveer un espacio donde se pueda desarrollar y gobierno que garantice condiciones de igualdad, oportunidades de desarrollo. Es fundamental que los valores de la empresa sean congruentes con los valores de la persona.
- Se necesita más técnica, re dignificar la educación técnica superior; alinear al sector privado con el educativo porque los egresados no tienen el perfil ni conocimiento que las empresas requieren.
- No se trata de que las empresas retengan a sus empleados solo por retener, sino en cómo se puede medir el retorno de inversión: si una persona entregó valor relativamente rápido no importa que el nivel de rotación sea más alto.
- Las empresas están dispuestas a invertir y lo están haciendo en educación de sus empleados y en las universidades con los estudiantes pero no hay incentivos fiscales que potencialicen o acrecienten estas iniciativas.
- El diálogo entre los actores debe considerar el rumbo del país, establecer ¿qué modelo de país se quiere? y adecuar el modelo educativo. El diálogo debe ser entre gobierno, expertos, empresas e instituciones educativas estableciendo objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo, dispuestos a poner recursos, conscientes que los resultados se verán a largo plazo dando seguimiento a la iniciativa.
- Gobiernos, instituciones de educación y sector productivo deben trabajar de la manera correcta a nivel global para que se pueden hacer propuestas comunes y rápidas concretas. Como ejemplo: prácticas profesionales que no sean tan rígidas como la escuela dicta o que las estadías por parte de la empresa también tengan mayor flexibilidad.