

**La otra cara:**

# PREFERENCIAS Y MOTIVADORES GLOBALES EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO



ManpowerGroup™  
Solutions



# Introducción

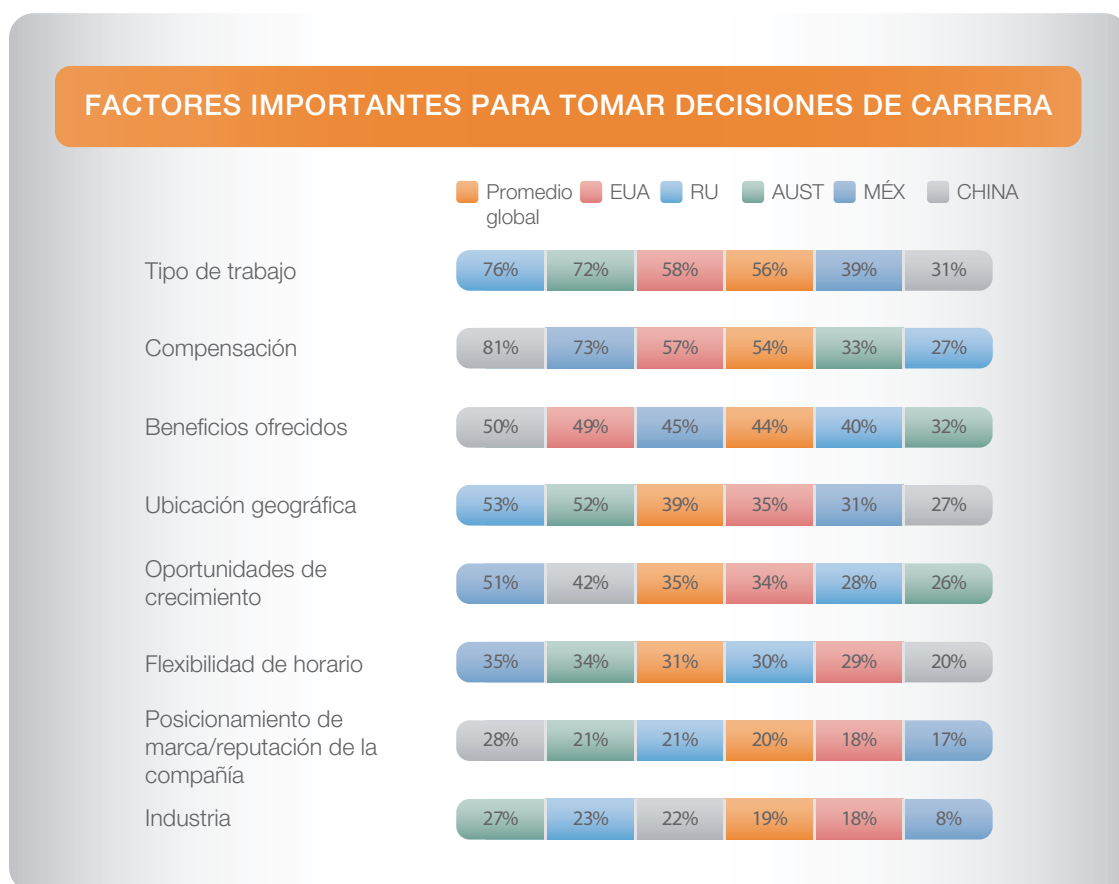
En un contexto actual tan competitivo, las compañías globales y otras empresas están buscando formas de atraer y retener talento. Para entender la manera en que los empleadores pueden aprovechar las preferencias de los candidatos a nivel global **ManpowerGroup Solutions, proveedor global de procesos de tercerización del reclutamiento (RPO), encuestó cerca de 4,500 candidatos en octubre de 2015.** La “Encuesta global sobre preferencias del candidato” se llevó a cabo en cinco países (Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China y México) y las preguntas realizadas fueron tanto de las prácticas de búsqueda de empleo como de las preferencias y los factores de motivación para cambiar de trabajo. De ahí, surgieron una serie de tendencias importantes y diferencias basadas en cada uno de estos mercados, así como reflexiones sobre cómo las empresas y otros empleadores globales pueden contratar y retener a los mejores talentos.

**Este primer informe explora las prácticas que los empleadores necesitan priorizar y resalta una serie de motivadores universales que tienen los candidatos de todo el mundo.** Un análisis más profundo de los resultados revela características únicas entre los distintos mercados y las generaciones, que aportan elementos para hacer más eficaz la atracción, motivación y retención del talento sobresaliente por parte de los empleadores.

## ENTENDER LAS MOTIVACIONES DEL CANDIDATO A NIVEL GLOBAL Y LOCAL

La “Encuesta global sobre preferencias del candidato” resalta que las motivaciones para la toma de decisiones de carrera y hacer cambios rápidos de empleo tienen una importante correlación con la ubicación geográfica. Sin embargo, los comportamientos y las preferencias de búsqueda de empleo están más estrechamente relacionados con la edad de cada individuo. Por ejemplo, más allá de las cuestiones de compensación, lo que los motiva en Reino Unido es muy diferente a lo que los motiva en China y otros países. Es indispensable que las organizaciones comprendan estos matices para que así adapten sus programas de reclutamiento y retención en pos de atraer y retener talentos, independientemente de las nuevas oportunidades de carrera que los reclutadores ofrecen.

La reciente encuesta de ManpowerGroup Solutions demostró que el motivador al que los candidatos llaman “tipo de trabajo” es equiparable a la “compensación”, y constituye uno de los más importantes a nivel global para que tomen decisiones de carrera. Mientras que el dinero sigue siendo un factor relevante, actualmente también toman en cuenta la manera como el trabajo se va a integrar con su vida cotidiana. Los empleos ya no son vistos solamente como la vía para lograr una buena jubilación. En la actualidad, las motivaciones de los empleados son más complejas y varían según la cultura de cada país, las condiciones económicas y la dinámica del mercado de trabajo.



“ La gente solía motivarse con las posibilidades de escalar la pirámide corporativa. Pero ahora, busca calidad de vida... los candidatos se preguntan: ¿qué puedo ganar y cómo va a afectar ese nuevo trabajo a mi familia? ”

YVETTE MONCRIEFFE,

Directora de Client Delivery de ManpowerGroup Solutions/Norteamérica

## MOTIVADORES UNIVERSALES

Según los resultados de la encuesta existen varias tendencias que se extienden más allá de las fronteras de los países. Los candidatos de todo el mundo son notablemente similares en cuanto a los desafíos de carrera que enfrentan, sus motivaciones para buscar nuevas oportunidades y los métodos de búsqueda de empleo que utilizan.

### La importancia del “tipo de trabajo”

Alrededor de 56 por ciento de los candidatos globales señaló que el “tipo de trabajo” es uno de los tres factores que más influye a la hora de tomar decisiones de carrera, incluso por encima de las “compensaciones”, con un 54 por ciento. Eso significa que casi seis de diez candidatos creen que lo que hacen es tan importante como la cantidad de dinero que les pagan.

Sin embargo, cuando se trata de motivar a los candidatos a cambiar de trabajo, la compensación es importante. Incluso un aumento de salario resulta ser el doble de convincente que el tipo de trabajo. La excepción a esta regla se presenta en Reino Unido y Australia, donde el tipo de trabajo es un factor superior a la compensación cuando se trata de cambiar de empleo.

Para muchos, la tecnología ha difuminado los límites entre el trabajo y el tiempo libre. Los empleados a menudo creen tener que estar disponibles 24/7 para sus empleadores, y el balance entre vida y trabajo se ha convertido en un reto para la mayoría. Como resultado, la relación de los colaboradores con sus puestos de trabajo está cambiando. A pesar de que anteriormente trabajar era entendido como un medio para un fin (por ejemplo, los fines de semana, vacaciones, jubilación), ahora el empleo es un elemento que se encuentra integrado a una forma de vida holística.

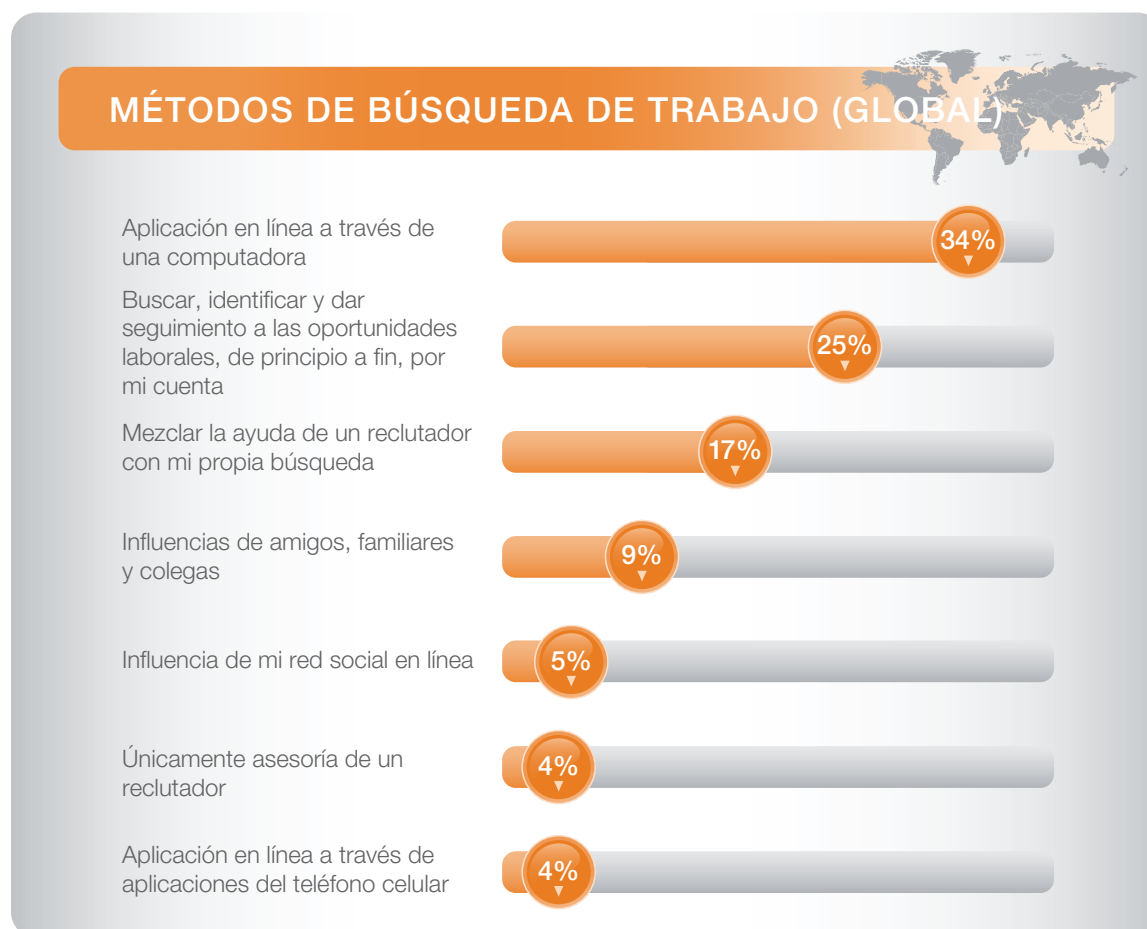


## Autosuficiencia en la búsqueda de empleo

La aplicación en línea a través de la computadora es el método número uno (34 por ciento) que utilizan los candidatos a nivel global en sus búsquedas de empleo. Y aunque la mayoría de los encuestados (77 por ciento) ya había contado con la ayuda de un reclutador previamente, se calcula que uno de cada cuatro candidatos prefiere buscar, identificar y hacer seguimiento a las oportunidades laborales, de principio a fin, por su cuenta; cinco veces más que aquellas que prefieren utilizar únicamente la guía de un reclutador.

En este sentido, uno de los mayores impactos de la tecnología e Internet ha sido la devaluación del uso del intermediario en la mayoría de las compras o transacciones. El aumento de sitios web como Travelocity y Expedia, por ejemplo, ha hecho que el agente de viajes se haya convertido en cosa del pasado. El comercio electrónico de venta al público está cambiando la dinámica de este tipo de venta. Y en la búsqueda de empleo el asunto no es diferente. Los sitios más populares como LinkedIn en Estados Unidos, Reed/Jobsite/Indeed en Reino Unido, Seek en Australia, OCC en México y Zhaopin en China recibieron la visita de entre 23 y 45 por ciento de los encuestados durante las dos semanas anteriores a completar la encuesta.

Por otra parte, la tecnología ha llevado a que los reclutadores menos emprendedores bombardeen a los candidatos con mensajes de correo electrónico y solicitudes; al final en mayor cantidad que calidad. Esta tendencia constituye un factor de la encuesta global llamado “personalización”, que tiene que ver con el acoplamiento con un reclutador. Casi la mitad de todos los encuestados (42 por ciento) expresó que valoran más cuando un reclutador les ofrece un puesto de su interés y es compatible con su perfil. Sin embargo, hoy los candidatos gozan de la libertad para buscar trabajo por sí mismos, sin tener que depender de un alguien más que les brinde nuevas oportunidades de carrera.



// *Existen dos tipos de candidatos, los impulsados por la tecnología y los que acuden a servicios profesionales que les ofrezcan proyectos en lugar de empleos a largo plazo. Estos nuevos tipos de relaciones influyen en las motivaciones de los candidatos y, posteriormente, en la forma como nos relacionamos con los prospectos.* //

GUY BRYANT-FENN,

Director de Ventas de Manpower Group Solutions/Australia

## La clave es el posicionamiento de la marca empleador

Los candidatos a nivel global contundentemente señalaron la importancia creciente que tiene para ellos la marca empleador cuando toman decisiones de carrera. Más de la mitad (56 por ciento) dijo que hoy en día es más importante para ellos de lo que era hace cinco años.

En la “Encuesta de preferencias 2014” de ManpowerGroup Solutions (que se limitó a Norteamérica) se encontró que el aumento en los años de experiencia de los candidatos en la fuerza de trabajo tiene una relación positiva con la importancia de la reputación de la compañía. Y si bien este también parece ser el caso de la “Encuesta mundial de 2015”, la reciente investigación también descubrió una correlación entre la importancia de la marca empleador (EVP) y las personas de menor edad, es decir, los candidatos Millennials (18-34 años). En cualquier caso, los datos muestran que **las empresas pueden beneficiarse si construyen y consolidan una sólida propuesta de marca empleador, o un conjunto único de ofertas, asociaciones y valores que influyan positivamente en los candidatos objetivo y empleados.**

## Candidatos continuos: del estigma al cuadro de honor

A nivel mundial, más de un tercio de los candidatos (37 por ciento) se auto identificaron como “candidatos continuos”, es decir, que están de acuerdo con la afirmación: “Estoy siempre en

busca de la próxima oportunidad de empleo”.

Los expertos en mercados globales atribuyen el aumento de este tipo de candidatos a la creciente prevalencia del contrato de trabajo (normalmente entre 2 y 3 años de compromiso laboral con un profesional o empresa de servicios de tecnología) frente a los empleos a largo plazo. Esto deriva en una **nueva generación de empleados que considera su corta vigencia laboral en cada empleo como una parte de su dinámica de trabajo.** Estos empleados reconocen que su situación es inevitable, lo cual impulsa la creación de redes permanentes, búsqueda de empleo y movilidad.

En el pasado, tanto los viejos gerentes de recursos humanos como los empleadores, con un promedio de 10 a 20 años de permanencia con un empleador determinado, consideraban los saltos frecuentes de un trabajo a otro como un factor negativo en un curriculum. Según lo describió Victoria Bombas, Directora de RPO de ManpowerGroup Solutions en Europa, “para algunos directores de recursos humanos, la movilidad en un CV es una señal de que un candidato potencial no está destinado a ser un prisionero ‘de por vida’. Estos gerentes no se dan cuenta de que estamos experimentando un cambio generacional en la dinámica de contratación”.

## Las aplicaciones móviles florecen lentamente

Recientemente, la prensa ha resaltado la forma como el proceso de búsqueda de empleo está migrando de la computadora de escritorio a la portátil y de la tableta al teléfono inteligente; por esta razón las compañías inteligentes deben estar listas para esta evolución. Según los resultados de la encuesta, esto todavía tiene que llegar a buen término. Sólo 4 por ciento de los candidatos a nivel mundial señaló haber aplicado en línea para un trabajo mediante una aplicación móvil en un teléfono inteligente. Los que lo hacen tienen 50 por ciento más probabilidades de ser parte de los Millennials que de la generación X, además esta práctica fue ligeramente superior entre los candidatos estadounidenses y chinos.

1 Millennials, de los 18 a 34 años. Generación X, de 35 a 50 años

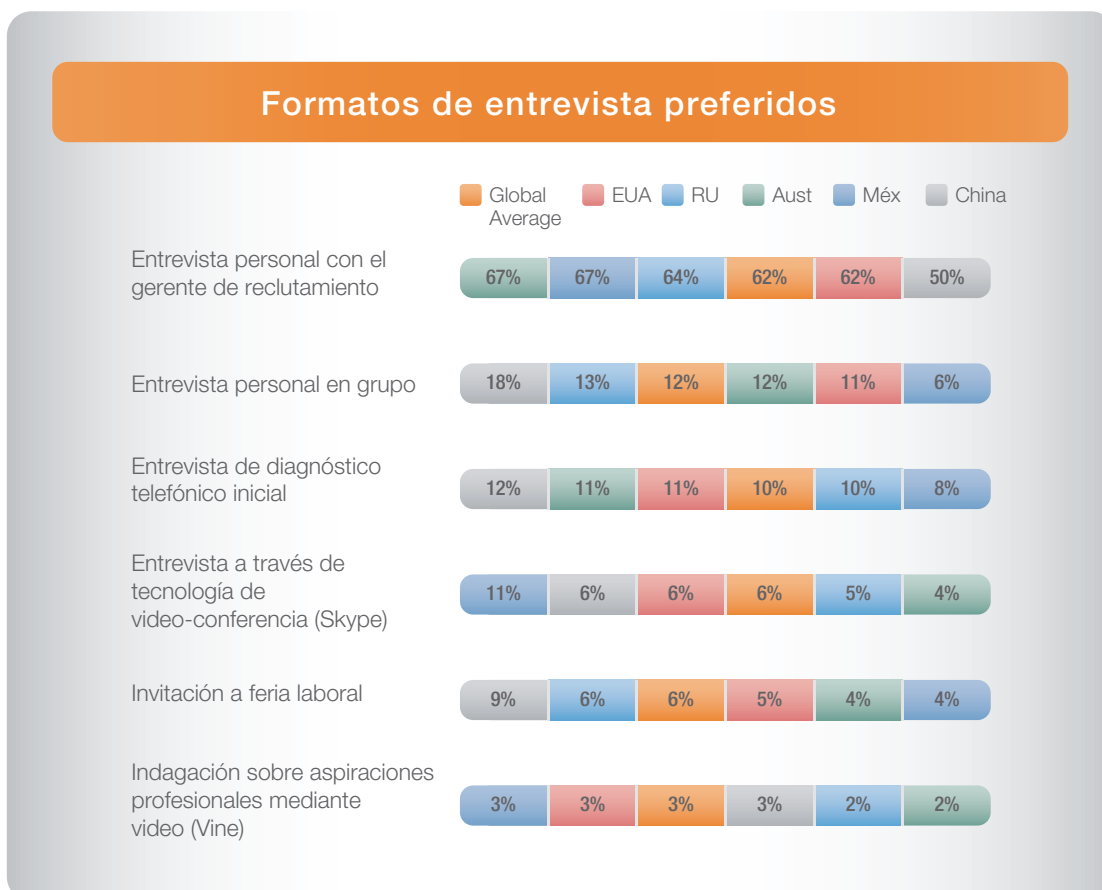
Sin embargo, los teléfonos inteligentes son utilizados por los candidatos en todo el mundo para acceder a información sobre las empresas en las que están considerando trabajar. El 12 por ciento a nivel mundial utiliza sus teléfonos inteligentes con este objetivo. En contraste con el 22 por ciento de los chinos que utiliza una aplicación móvil con el mismo fin. Ante esta realidad resulta esencial que, al menos, los sitios web de las compañías sean amigables para los celulares mientras que las organizaciones desarrollan sus propias aplicaciones.

## La conexión personal en la entrevista

A pesar de que cada día se habla más acerca de la utilidad de la tecnología como herramienta para las entrevistas, las preferencias de los candidatos a nivel global son claras: **62 por ciento prefiere una entrevista en persona con un director de recursos humanos**. En segundo lugar, se ubica la entrevista personal en grupo con 12 por ciento.

Estas preferencias se vieron reforzadas por el nivel de comodidad de los candidatos respecto a los varios formatos de entrevista. Casi tres cuartas partes (72 por ciento) se sienten cómodos si tienen un encuentro en persona con un director de recursos humanos, mientras que sólo a 42 por ciento le agrada ser entrevistado mediante la tecnología de video-conferencia (por ejemplo, Skype) o a 31 por ciento mediante programas de vídeo (por ejemplo, Vine). Alrededor de 55 por ciento de los encuestados afirmó sentirse a gusto con las llamadas telefónicas para un diagnóstico inicial.

A pesar de que la tecnología, y la adaptación a las nuevas herramientas, continúa avanzando a un ritmo bastante rápido, los métodos probados convencionales como las entrevistas telefónicas y en persona siguen siendo las opciones preferidas de los solicitantes de empleo. Pero hay que estar preparados: es probable que esto cambie pronto puesto que las generaciones jóvenes, que han crecido de la mano del videochat, YouTube y los aditamentos para tomarse selfies, están empezando a formar parte de la fuerza laboral.





## MOTIVADORES ÚNICOS

Si bien los candidatos de todo el mundo comparten tendencias universales, la investigación también reveló factores culturales y generacionales que diferencian sus preferencias según el país.

### Las oportunidades de progreso emergen como un motivador importante para los candidatos en México

Aunque la compensación constituye el principal motivador de las decisiones de carrera para los candidatos mexicanos, dicho caso es único comparado con los demás países estudiados. Los resultados de la encuesta revelaron que es el único país que resalta “la oportunidad de progreso” como su segundo motivador más importante. Esto puede estar relacionado con el hallazgo adicional de que 49 por ciento de los candidatos de México cree que uno de los desafíos más grandes de su carrera tiene que ver con la falta de acceso a empleos de calidad.

Como resultado, las empresas que buscan candidatos en México deben de hacerlo comunicando de una forma destacable esta “oportunidad”. Por ejemplo, resultaría imperativo incluir información a este respecto en las descripciones de puesto para diferenciar las ofertas laborales y construir la marca empleador.

### Los millennials optan por la movilidad ascendente más que la fidelización

Más de la mitad de los candidatos (58 por ciento) que señalaron las ‘oportunidades de progreso’ como uno de sus tres motivadores más importantes a la hora de tomar decisiones para sus carreras, pertenecen a los millennials. También fue la segunda razón más importante (después de la compensación) por la cual éstos— buscan una nueva oportunidad de carrera.

Las percepciones de los millennials acerca de cómo avanzar en sus carreras difieren de las de sus homólogos mayores de la generación X. A los primeros los motiva más la movilidad laboral que la lealtad en el tiempo. Casi dos de cada tres candidatos que cree que ‘la mejor manera de avanzar en su carrera es cambiando frecuentemente de trabajo’ pertenece a esta generación (59 por ciento), mientras que el 60 por ciento a nivel mundial, se identificó como

“ Los millennials siempre están buscando la siguiente mejor alternativa, y la quieren al instante. Se preguntan: ¿cómo lo logro? y ¿dónde voy a estar en tres años? Las compañías están empezando a entender esto, aunque no es frecuente que los gerentes inviertan tiempo y recursos en mejorar su comunicación con dicho grupo. ”

YVETTE MONCRIEFFE,

Directora de Client Delivery de ManpowerGroup Solutions/  
Norteamérica

candidato continuo, es decir, que ‘está siempre en búsqueda de la próxima oportunidad de empleo’.

Ante esta realidad, los empleadores deben desarrollar proactivamente estrategias de retención de empleados enfocadas específicamente a las necesidades e intereses de los millennials. A diferencia de la mayoría de la generación X, quienes dedicaban el tiempo y la paciencia necesarias para avanzar, ahora los gerentes tienen que encontrar nuevas maneras de ofrecer un camino de movilidad ascendente y comunicarse claramente con los colaboradores actuales y futuros.

#### Oportunidad de progreso es el motivador número tres

46.9% Millennials (18-34)

34.2% Gen X (35-50)

18.8% Baby Boomers (50-65)



## Para los millennials, la responsabilidad social corporativa es clave en la marca empleador

Los integrantes de esta generación también resaltaron la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como uno de sus motivadores importantes y un aspecto clave de la marca del empleador: el 58 por ciento la mencionaron como uno de los tres aspectos más importantes. Esta tendencia se muestra aún más fuerte en Australia y el Reino Unido, donde para el 64 por ciento resulta esencial.



Como lo explica Bombas, “A los millennials en Reino Unido les preocupa el perfil ético de las empresas. En concreto, a las personas que forman parte de esta generación les inquietan las prácticas de sostenibilidad y de empleo. Además, con frecuencia los medios de comunicación de este país publican informes sobre las malas prácticas que las compañías tienen en este sentido y por lo que no sólo deriva en mala publicidad, sino en que la población rechace la posibilidad de trabajar para estas organizaciones”.

“Los candidatos australianos cada vez tienen más expectativas de las empresas en cuanto a su responsabilidad social empresarial, en este sentido, la inclusión de personas con discapacidad constituye un gran problema que se está empezando a reflejar en los programas de reclutamiento”, señala Guy Bryant-Fenn, Director de ManpowerGroup Solutions Australia.

## Puede ser universal el uso de sitios de búsqueda de empleo, pero los patrones de uso cambian según el lugar

Los sitios de búsqueda de empleo más populares en China, Australia y México son visitados por los candidatos casi 50 por ciento más que por sus homólogos de Estados Unidos y Reino Unido.

En algunos mercados, como Australia, el espacio lo domina claramente un sólo sitio: Seek. Esta página fue visitada por 41 por ciento de los candidatos. Muchos empleadores australianos limitan su labor a este sitio debido a la fuerza de su liderazgo en el mercado, que puede generar con rapidez una gran cantidad de personas encuestadas. Por esta razón, pasan por alto estrategias más tradicionales y específicas de difusión que podrían generar candidatos de mayor calidad.

Por su parte, los candidatos chinos son los usuarios más activos en los sitios web de búsqueda de empleo. El escenario en China es mucho más competitivo y los resultados de las investigaciones al respecto demuestran que los usuarios, regularmente, visitan varios sitios. En México, son cuatro los sitios más utilizados: OCC, Computabajo, Empleo.gob.mx y Zona Jobs.

Aunque a los empleadores les inquietan algunos sitios web que tienen gran aceptación, como Glassdoor, realmente su uso por parte de los candidatos parece ser significativamente menor que el de otros sitios. En Reino Unido, por ejemplo, sólo 3 por ciento de los candidatos encuestados lo había utilizado y en Estados Unidos, sólo 11 por ciento. Más bien, en el mismo periodo de tiempo, 27 por ciento de los candidatos estadounidenses habían usado LinkedIn.

## El uso de las redes sociales como recurso varía según la región

Los candidatos utilizan diversas fuentes para acceder a información de las compañías. Como era de esperarse, los sitios web de las organizaciones y los resultados de los motores de búsqueda resultaron ser los más utilizados. Casi uno de cada tres a nivel mundial (30 por ciento) utiliza las redes sociales para obtener información sobre las empresas. Las redes sociales son los terceros más usados después de las páginas web de las compañías (53 por ciento) y los resultados del motor de búsqueda (52 por ciento).

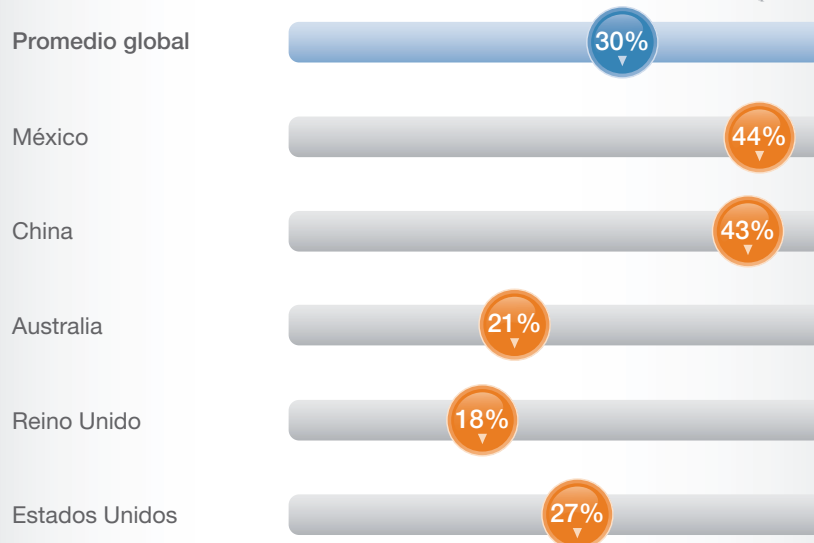


Sin embargo, el uso de las redes sociales por parte de los candidatos procedentes de China y México es significativamente más alto que el promedio global (30 por ciento): en China es de 43 por ciento, donde ocupa el segundo lugar como fuente de información, y en México alcanza 44 por ciento.

Aunque se desconoce su razón de ser, este fenómeno puede deberse a la falta de información proporcionada por las empresas mexicanas y chinas, y sus sitios web. Nueve de cada diez candidatos en China y México utilizan WeChat y Facebook, respectivamente, para buscar empleo. En Estados Unidos, Reino Unido y Australia, ese número es significativamente más bajo con solamente siete de diez candidatos que utilizan Facebook para este fin.

**Los empleadores deben reconocer el poder actual que tienen las redes sociales entre los candidatos a nivel global, en especial en mercados como China y México, donde estos sitios son casi tan influyentes como las propias páginas web de las empresas.**

## Uso de las redes sociales según el mercado



### El tipo de información disponible para los candidatos varía por regiones

A pesar de que la información contenida en las descripciones de puesto no parece diferir significativamente entre los distintos mercados, cierta información sobre aspectos de los puestos de trabajo sí varía ampliamente según el país.

En México y China, la encuesta reveló que los candidatos obtienen menos información después de que han hecho su aplicación que los de Estados Unidos, Reino Unido y Australia. En estos últimos tres países se reduce la brecha de información entre la aplicación y la entrevista/oferta.

En China, casi el doble de las personas, respecto a la media global, tienen información acerca de la compensación al inicio del proceso de aplicación: 66 por ciento frente a 36 por ciento antes de la aplicación. Esto tiene sentido porque el principal factor de la motivación para los candidatos chinos es la compensación. Por su parte, la historia es muy diferente en Reino Unido y Australia, donde menos de 20 por ciento de los candidatos tiene información sobre la compensación antes de hacer la solicitud de empleo. Aunque, de acuerdo con la investigación, para los candidatos de Reino Unido y Australia la compensación constituye un componente importante del paquete laboral, éstos también cuentan con menos información al respecto.

En cuanto a la información acerca de la marca corporativa, la misión de la empresa y la responsabilidad social empresarial, los solicitantes de Reino Unido y Australia tienen menos acceso a ella que sus contrapartes globales. Esto representa un problema debido a que estos mercados demostraron, en promedio, darle mayor importancia a esta información.

Mientras que muchas compañías todavía tienen problemas con divulgar, al inicio del proceso de contratación, información sobre la compensación, la encuesta revela que los empleadores están cada día más convencidos de la necesidad de compartir esta información. De acuerdo con Moncrieffe, a menudo es más fácil comprometer a los candidatos en Estados Unidos que en Reino Unido, cuando no se informan los detalles completos de la compensación, en particular de la compensación variable.

“En los mercados europeos, explica Moncrieffe, las personas son reacias a abandonar a sus empleadores actuales y se torna difícil seguir adelante con la contratación si no se cuenta con esa información.” El informar sobre la compensación, y hacerlo al inicio de los procesos, puede aumentar la eficiencia en la contratación, puesto que los mismos candidatos se van auto-seleccionando durante el proceso, a medida de que se dan cuenta si se cumplen o no sus principales motivadores para tomar decisiones de carrera.

## LAS 7 CLAVES PARA ATRAER Y RETENER EL TALENTO A NIVEL GLOBAL

Los resultados de la investigación de ManpowerGroup Solutions resaltan la importancia de algunas de las mejores prácticas emergentes entre los empleadores. Éstas incluyen una amplia gama de estrategias que siempre sitúan al candidato en el centro del proceso y que trabajan con los motivadores universales, pero también con aquellos arraigados a las preferencias culturales, regionales y generacionales. Teniendo en cuenta tanto las nuevas y audaces estrategias que resaltan la colaboración (frente a la competencia) dentro de las industrias como las viejas tácticas tradicionales, los empleadores tienen que personalizar sus formas para atraer y retener a los mejores talentos de todo el mundo.

“ *La ubicación geográfica es extremadamente importante en Reino Unido. Cruzar Londres, para la población urbana, representa un gran problema. A las personas de las zonas rurales y suburbanas, no les gusta viajar lejos. Así es que reducir los traslados puede convertirse en una razón importante para que la gente cambie de trabajo. En contraste, en otros mercados europeos por lo general resulta ser un factor menos relevante.* ”

VICTORIA BOMBAS,

Directora de RPO, ManpowerGroup Solutions, Europa.



### Seguir la ruta marcada por el candidato

En el entorno global, un reclutamiento eficaz significa lograr adaptar el mensaje a cada país y personalizar la tecnología a cada generación. Por ejemplo, el reclutamiento y entrenamiento de trabajadores de nivel básico en China será, sin duda, diametralmente diferente a la atracción de nuevos gerentes de nivel medio en Estados Unidos. Los resultados de la encuesta señalaron que los candidatos chinos se sienten más motivados, en gran parte, con asuntos concernientes a la compensación y con probabilidades de sentirse cómodos respecto a las tecnologías de vídeo para entrevistas. A su vez, los gerentes estadounidenses de nivel medio esperan más información sobre el equilibrio trabajo/vida personal y prefieren las entrevistas en persona con el gerente de reclutamiento.



### Mejorar la integración de los millennials

Lo cierto es que si las empresas quieren retener a los empleados millennials, deben mejorar su proceso de integración. Normalmente, los gerentes reactivos centran sus esfuerzos en cubrir las vacantes en el tiempo necesario más que en establecer las expectativas e identificar claramente el camino para alcanzarlas. De esta forma los nuevos colaboradores pueden migrar a compañías que prometen una ruta más corta y clara, o mayores niveles de compensación. Lo que menos les interesa es permanecer en la compañía para recibir un reloj de oro en su 20 aniversario.



### Las buenas prácticas de reclutamiento superan a la autosuficiencia

Los candidatos responderán a los reclutadores si las oportunidades son personalizadas y adaptadas a sus intereses. Las buenas prácticas de reclutamiento incluyen un amplio trabajo de minería de datos para identificar a aquellos que tengan los conocimientos adecuados. De ahí que los buenos reclutadores rápidamente se convierten en expertos en los detalles y matices de sus industrias, hasta el punto de aprovechar sus líneas de teléfono personales para hacer búsquedas y redes con sus contactos.



## No abandonar las estrategias tradicionales de difusión

A pesar de que las juntas de trabajo son dinámicas frecuentes y ampliamente utilizadas, no conviene abandonar las estrategias de difusión tradicionales, especialmente en zonas rurales o en procesos dirigidos a un alto volumen de empleados como los de la industria manufacturera. Por ejemplo, en un reciente esfuerzo por reclutar a los funcionarios de prisiones en Australia, los empleadores encontraron grandes resultados a través de dos vías. Por un lado, hicieron la publicación de las vacantes en Seek y redes sociales, lo cual resultó efectivo en las zonas urbanas, pero mediante publicidad en medios impresos, folletos y anuncios de radio fue más eficaz llegar a las zonas rurales. En casos de reclutamiento de alto volumen, como el que se requiere en centros de distribución en Estados Unidos, la difusión se hace mediante llamadas a iglesias, lonas colgantes en supermercados, sesiones de información en persona y otros esfuerzos que resultan exitosos a la hora de llegar a aquellas personas con limitado acceso a la tecnología o que pasan poco tiempo en línea.



## Mantener el desarrollo y la retención de talentos

Mientras que un banco de talentos se puede estancar, el desarrollo permanente es fluido y activo. Una reserva de talento es una vía útil para que los empleadores siempre cuenten con empleados potenciales cualificados, una base de datos actualizada puede reunir decenas de miles de candidatos. Por eso, algunas compañías están creando la suya por su cuenta. Otras organizaciones están combinando esfuerzos con los de sus competidores de la industria, o incluso utilizando concentradores de talento como LiveHire de Australia. El cual crea un mercado en tiempo real que vincula directamente a Google con millones de CV's digitalizados y optimizados, que logran una búsqueda efectiva y la adecuada coincidencia con las posiciones vacantes. Cada empleador debe decidir cuál de estas opciones se acopla mejor a su organización.



## Ser transparente acerca de la compensación

Son pocas las empresas que hablan abiertamente acerca de la compensación como una forma de diferenciarse de su competencia a la hora de atraer el talento. Lo cierto es que los empleadores podrían nivelar el campo de juego y marcar la diferencia en su propuesta de valor, siendo más transparentes acerca de ésta y resaltando otros motivadores importantes como el tipo de trabajo, las oportunidades de ascenso, la flexibilidad de horarios, la ubicación geográfica y la reputación de su marca empleador.



## Ser consciente de la nueva tecnología

Se han escrito muchos artículos acerca del uso de tecnologías de video o aplicaciones móviles para hacer más eficiente el proceso de reclutamiento. Sin embargo, la investigación realizada por ManpowerGroup Solutions evidenció que el candidato no usa estas tecnologías a un ritmo tan acelerado como la industria; en gran parte debido a que algunas generaciones se sienten más cómodas que otras con estas herramientas y a que existe la percepción de que beneficia más a los empleadores que a los posibles empleados. Incluso hoy en día, muchas de las páginas web empresariales no cuentan aún con sus versiones móviles. De cualquier forma, a medida que los millennials se vuelvan más dominantes en la fuerza de trabajo, va a evolucionar el uso de las aplicaciones para hacer solicitudes en línea. Un caso es el de las Fuerzas Armadas de Australia, que recientemente utilizaron la tecnología para mejorar la calidad de su reclutamiento femenino. Cuando la organización encontró que muchas mujeres solicitantes no podían cumplir con los requisitos mínimos de aptitud física, se creó una dinámica para el desarrollo de talento que ofreció a las candidatas entrenamiento personal y una aplicación con instrucciones motivadoras para realizar ejercicio diario.

“ Las prácticas aceptables de reclutamiento varían significativamente según el mercado. En China, trabajar con más de un reclutador constituye un paso en falso, mientras que en Estados Unidos es común que un candidato trabaje de la mano de varios. De esta manera, resulta esencial que los empleadores entiendan cada dinámica cultural/regional si están dispuestos a contratar a los mejores y más brillantes trabajadores. ”

YVETTE MONCRIEFFE,

Directora de Client Delivery de ManpowerGroup Solutions/Norteamérica

## Conclusión

Es clara la lección para las empresas globales y otros empleadores que tienen necesidades de contratación global: pueden ser similares las preferencias y los motivadores de los candidatos a nivel mundial, pero las diferencias son las que realmente importan. La ventaja competitiva en el mercado global actual está en manos de los profesionales de recursos humanos que van más allá y se resisten a adoptar el convencional enfoque homogeneizado para el reclutamiento y la retención de talento.

### MÁS ACERCA DE LOS ENCUESTADOS

En general, los solicitantes de empleo encuestados tenían entre 18 y 65 años y están vigentes laboralmente (no jubilados o amas de casa). En total, fueron 4,479 encuestados de Reino Unido (18,6%), Estados Unidos (28,8%), China (17,7%), Australia (17,6%) y México (17,4%); una muestra representativa en términos de edad, ingreso, situación laboral (tiempo completo, medio tiempo, contrato indefinido), nivel de carrera e industria. Con respecto al nivel de la carrera, aquellas personas con experiencia que aplican a cargos no directivos constituyeron el grupo más grande con 33 por ciento, seguido de los directivos (26 por ciento), los empleados de nivel básico (9 por ciento), los estudiantes (8 por ciento), los ejecutivos (5 por ciento) y aquellos de alto nivel ejecutivo (4 por ciento).

## Acerca de ManpowerGroup

En este mundo donde lo único cierto es la incertidumbre, las organizaciones evolucionarán para que puedan adaptarse más rápido. ManpowerGroup® (NYSE: MAN) es el líder global de servicios y soluciones innovadoras de capital humano por casi 70 años. Como expertos en el mundo del trabajo, conectamos a más de 600,000 hombres y mujeres a un trabajo digno a través de un amplio rango de industrias. Por medio de nuestras marcas (Manpower®, Experis, Right Management® y ManpowerGroup® Solutions) ayudamos a más de 400,000 clientes en 80 países a mejorar el desempeño de su fuerza laboral, proporcionando soluciones integrales para encontrar, administrar y desarrollar al talento. En el 2016 ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por sexto año consecutivo y una de las empresas más admiradas por Fortune, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable y admirada en la industria. Descubre como ManpowerGroup hace humanamente posible triunfar en el mundo del trabajo en [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)

## Acerca de ManpowerGroup Argentina

ManpowerGroup™ Argentina es líder en soluciones innovadoras para el mercado laboral que aseguren la sustentabilidad del talento para beneficio de las empresas, comunidades y personas. Especializada en soluciones que ayudan a las organizaciones a lograr agilidad empresarial y flexibilidad del capital humano, ManpowerGroup aprovecha sus más de 50 años de experiencia local en el mundo del trabajo para crear modelos laborales, diseñar prácticas de recursos humanos y acceder a las fuentes de talento que sus clientes necesitan para el futuro. Desde reclutamiento y selección, contratación temporal o permanente, consultoría, tercerización, outplacement y gestión de carrera hasta evaluación de empleados, capacitación y desarrollo, ManpowerGroup ofrece el talento para impulsar la innovación y productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante. Cada día, ManpowerGroup conecta a miles de personas con su trabajo contribuyendo a construir sus experiencias y aptitudes para el empleo, a través de su relación con más de 2000 clientes en todo el país.

El paquete de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower®, Experis™ y Right Management®. ManpowerGroup fue nombrada una de las Empresas Más Éticas del Mundo por sexto año consecutivo en 2016, confirmando así su posición como la marca más confiable en la industria de soluciones de Capital Humano, ocupando además el primer puesto en su sector en el Ranking de las Empresas Más Admiradas de la Revista Fortune. Conozca más acerca de ManpowerGroup y la Evolución del Talento en [www.manpowergroup.com.ar](http://www.manpowergroup.com.ar).

Siga en Twitter al Presidente y CEO de ManpowerGroup Argentina, Alfredo Fagalde:

[Twitter.com/ManpowerGroupAF](https://twitter.com/ManpowerGroupAF)

