

Búsqueda constante:

EL INCREMENTO DE LOS CANDIDATOS CONTINUOS



ManpowerGroup®
Solutions

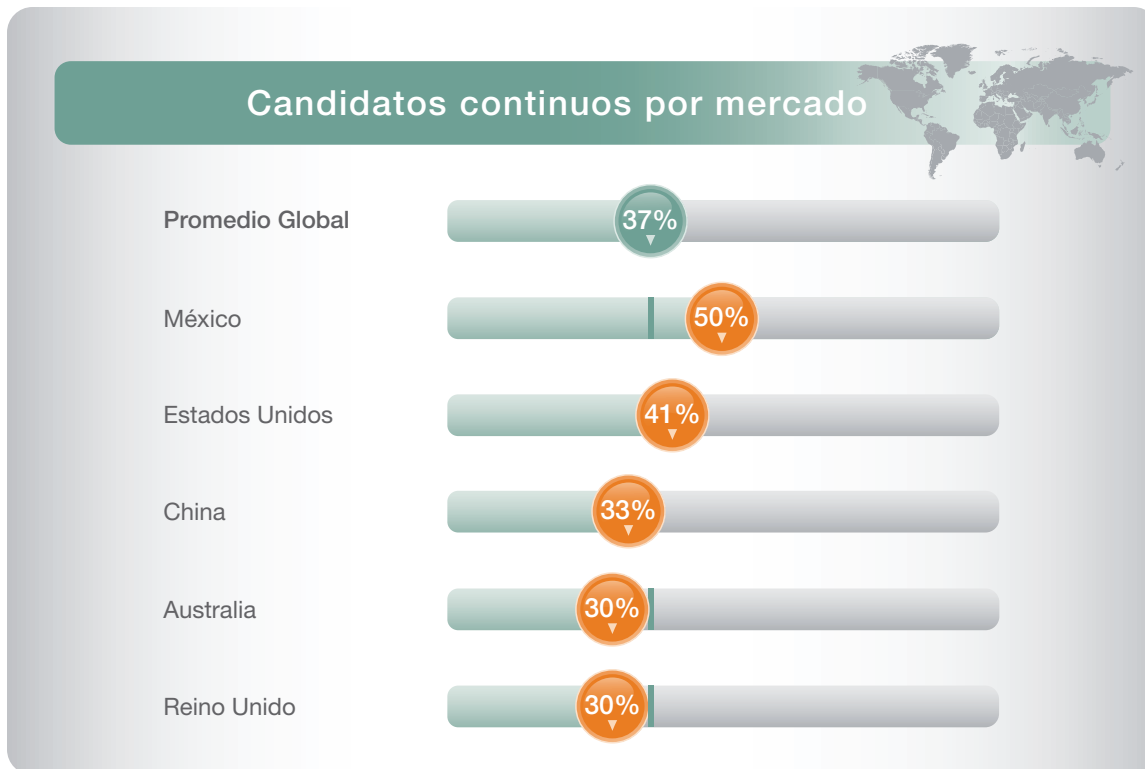
[Introducción]

La lealtad es una de las cualidades más deseables en los empleados actuales y potenciales. Sin embargo, la retención puede hacerse más difícil debido al surgimiento de un nuevo grupo conocido como “los candidatos continuos” (aquellos que siempre están buscando una próxima oportunidad de empleo). Las empresas globales y otros empleadores están tratando de regular la manera de atraer y retener a los mejores talentos del mundo. **Para entender mejor la forma en que los empleadores pueden aprovechar las preferencias de los candidatos globales, ManpowerGroup Solutions, el proveedor más grande del mundo de procesos de tercerización de reclutamiento (RPO), encuestó cerca de 4.500 solicitantes de empleo en octubre de 2015.** La encuesta global sobre preferencias del candidato tuvo lugar en cinco de los mercados de empleo más influyentes del mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China y México) y las preguntas iban desde las prácticas de búsqueda de empleo y preferencias hasta los factores de motivación para el cambio. Las respuestas mostraron una serie de importantes tendencias y diferencias de cada mercado, así como ideas sobre cómo las empresas y otros empleadores a nivel global pueden contratar y retener a los mejores talentos.


Este informe explora uno de los más recientes fenómenos surgidos sobre las preferencias del candidato: los candidatos continuos. Los resultados de la investigación revelan cómo los empleadores pueden entender mejor la mentalidad de este tipo de candidatos y mejorar sus esfuerzos para atraer y retener a los mejores y más brillantes empleados.


LOS CANDIDATOS CONTINUOS SON LA NUEVA NORMA


Uno de cada tres candidatos en todo el mundo es un candidato continuo. México y Estados Unidos lideran esta tendencia con 50 y 41 por ciento, respectivamente¹. En el mundo actual, son cada vez más comunes los candidatos que están de acuerdo con la afirmación “estoy siempre en búsqueda de la próxima oportunidad de empleo”.



En México y Estados Unidos, la prevalencia de candidatos continuos es muy superior al promedio global. Esto puede estar relacionado con varios factores:

 Las formas alternativas de empleo surgen en Estados Unidos más rápido que en cualquier otro lugar. La popularidad y visibilidad de la economía gig con empresas como Uber, Lyft y Task-Rabbit están redefiniendo la forma de trabajar de las personas. Los trabajadores hoy cuentan con flexibilidad y los empleadores ahorran dinero en costos de capital y beneficios para los empleados.

 Las firmas tecnológicas también han abierto camino, en todo el mundo, respecto a la nueva forma de contratación de los trabajadores. Porque estas son las empresas en las que muchas personas aspiran a trabajar, y por tanto se genera una mayor aceptación del nuevo modelo.

 Los despidos y las pérdidas de empleo experimentadas en el despertar de la “gran recesión” han dejado, tanto a jóvenes como a adultos mayores, el mensaje de que la seguridad laboral no está necesariamente garantizada.

¹ Candidatos continuos, son aquellas personas que siempre están en busca de su siguiente empleo.

El incremento de candidatos continuos en México está posiblemente correlacionado con otro hallazgo de la investigación: su principal desafío de carrera es la falta de acceso a empleos de calidad. Cerca de 49% de los candidatos mexicanos (frente a 43% a nivel mundial) considera que el acceso a empleos de calidad es una barrera. Este es también un desafío clave en China, el mercado en tercer lugar en cuanto a mayor número de candidatos continuos. De hecho, este motivo consistentemente ocupó el primer o el segundo lugar entre los principales desafíos de carrera personales entre los candidatos a nivel mundial. Las personas en estas condiciones buscan constantemente la forma de mejorar su situación laboral, independientemente de si están desempleados, subempleados o en búsqueda de mayor estabilidad.



Ximena Cárdenas, Gerente de Soporte Operativo de ManpowerGroup Solutions América Latina, identifica dos factores importantes que impulsan a los candidatos continuos en México. “Durante los últimos años, muchas empresas locales se han convertido en organizaciones regionales o multinacionales”, explica Cárdenas y añade que “muchas posiciones de liderazgo regionales han sido localizadas en países clave como México. Si bien hay más oportunidades de empleo de calidad en el mercado, muchos candidatos están buscando a las compañías multinacionales, donde a menudo se pueden encontrar más oportunidades para el crecimiento personal y la promoción profesional. La naturaleza altamente competitiva de éstas requiere un compromiso constante y proactivo con el mercado de trabajo y se ha manifestado en un banco de talento persistente y firme de buscadores de empleo”.

“ *Entre los candidatos mexicanos, un trabajo de calidad es percibido cada vez más como lo que permite que crezca el candidato y proporciona acceso a entornos altamente globales y de colaboración. La competencia está ávida de estos puestos y los candidatos se convierten en expertos en el uso de la tecnología para aumentar su exposición a los directores de Recursos Humanos.* ”

XIMENA CARDENAS

*Gerente de Soporte Operativo,
ManpowerGroup Solutions América Latina.*

La incidencia relativamente baja de candidatos continuos en Reino Unido y Australia está probablemente ligada a las leyes de contratación laboral y a las pensiones atractivas asociadas con el empleo a largo plazo. Sin embargo, ya está escrito que, más que nunca antes, Internet y las redes sociales brindan a los candidatos información acerca de las empresas y las vacantes. En muchos casos, los individuos no tienen ni siquiera que buscar porque la información les llega directamente.

En resumen, aunque el número de candidatos continuos varía según el mercado, **algo más de un tercio de la potencial fuerza de trabajo mundial** está continuamente buscando la siguiente oportunidad de empleo.

PERFIL PERSONAL DEL CANDIDATO CONTINUO

¿Quiénes son estos candidatos continuos? Son predominantemente Millennials. O por lo menos, un subconjunto de ellos. Se calcula que 60% de los candidatos continuos pertenece a esta generación (18 a 34 años). Sin embargo, dentro de este grupo de edad las características se especifican aún más: 70% tiene entre 25 y 34 años (frente a sólo el 30% de 18 a 24). **Esta distinción es importante porque indica que el modo de pensar de estos individuos es menos generacional de lo que sugiere la investigación anterior.**

Los Millennials con mayor experiencia laboral son más propensos a estar habitualmente en busca de empleo. El estigma de los “job-hoppers” se aplica principalmente a las personas entre 25 y 34 años. Y los empleadores parecen estar jugando un papel activo en la creación de candidatos continuos; al no cumplir con las expectativas de ascenso o promoción de los candidatos pueden estar contribuyendo, sin saberlo, a este fenómeno.

El reciente informe de ManpowerGroup, Las Carreras de los Millennials: Visión 2020, encontró que “la seguridad laboral es esencial para ésta Generación, pero ellos la definen de manera diferente. Dada la oportunidad, van a seguir adelante y a escalar posiciones, pero es usual que no esperen desarrollarse con el mismo empleador”.² El informe sugiere además que “los Millennials han redefinido la seguridad laboral como seguridad de carrera”, y su viaje se define de manera integral, no por un solo puesto de trabajo.³

Los candidatos continuos se distinguen de sus contrapartes porque experimentan una menor satisfacción con el trabajo; son dos veces más propensos a expresar su insatisfacción. Muchos (43%) creen que cada trabajo es temporal. Son casi cuatro veces más propensos (38% versus 10%) a estar de acuerdo con la afirmación “la mejor manera de desarrollarme en mi carrera es cambiar frecuentemente de trabajo”. Tienen más del doble de probabilidades (57% contra 24%) de estar de acuerdo con la afirmación “la mejor manera de aumentar mi compensación es cambiando frecuentemente de trabajo”.

Las actitudes de los candidatos continuos se traducen directamente en acciones. Son más activos en sitios de ofertas laborales y redes sociales relacionadas con empleos (por ejemplo, LinkedIn), solicitan más frecuentemente puestos de trabajo y dicen estar mejor informados que sus contrapartes no continuos sobre todos los aspectos de un trabajo, incluyendo lo relacionado a las vacantes y las empresas antes del proceso de entrevista.

“Una de las mayores amenazas para los candidatos continuos es la falta de estabilidad del negocio que se convierte en una puerta giratoria para empleados. En industrias como las de ingeniería y finanzas, hay implicaciones negativas respecto a los plazos de producción o el riesgo de problemas de cumplimiento. En las industrias de servicios, la facturación puede interrumpir las relaciones con los clientes

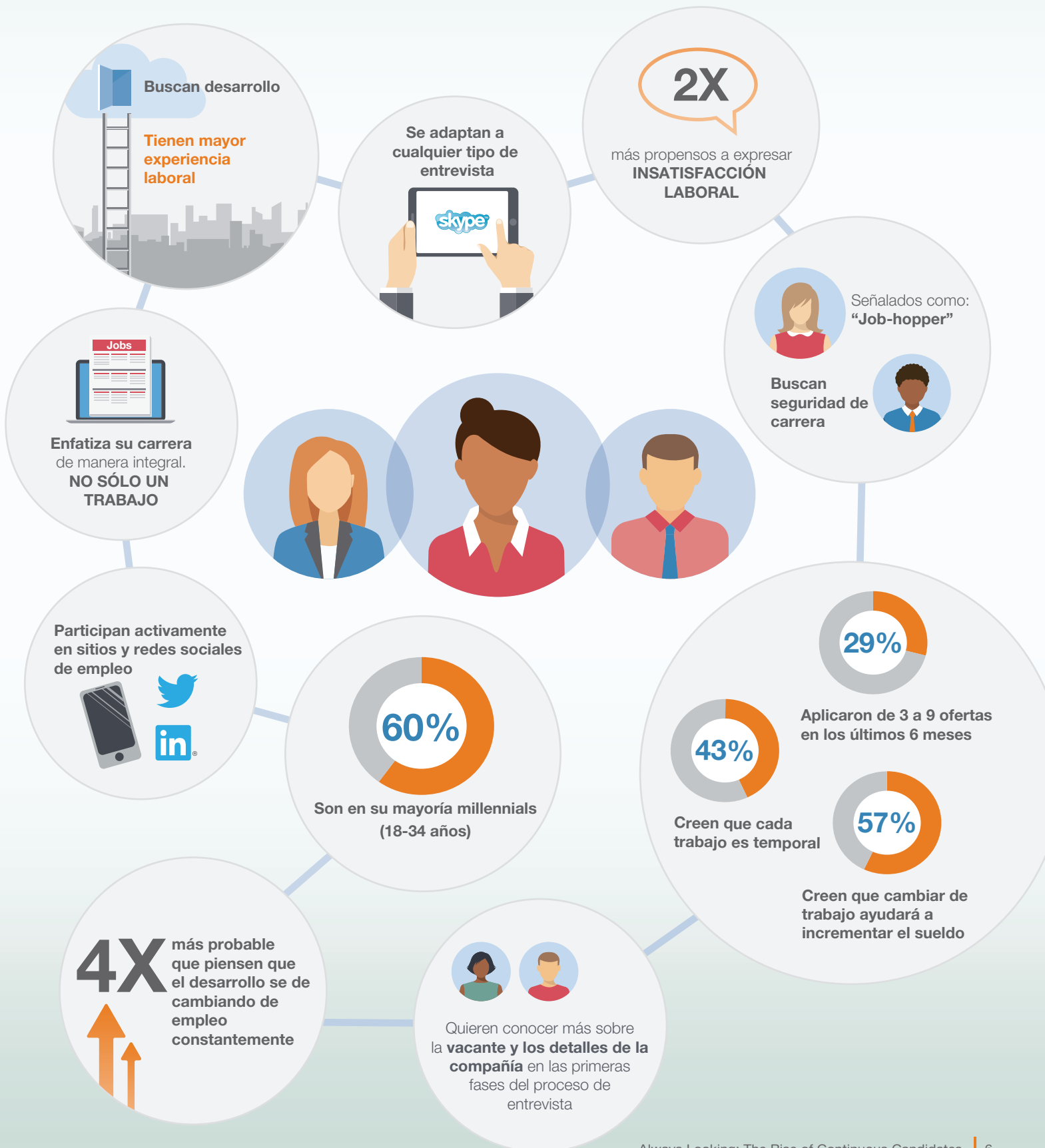
JON-RAY RIVERA

Vice President Client Delivery,
ManpowerGroup Solutions América del Norte

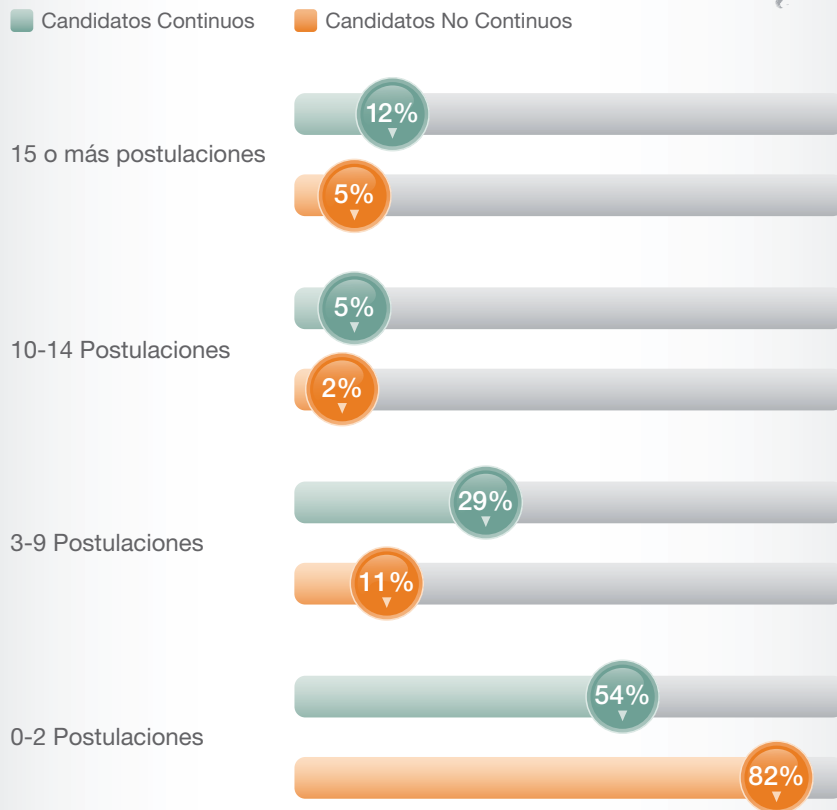
² ManpowerGroup, “Las carreras de los Millennials: Visión 2020”.

³ ManpowerGroup, “Las carreras de los Millennials: Visión 2020”.

¿QUIÉNES SON CANDIDATOS CONTINUOS?



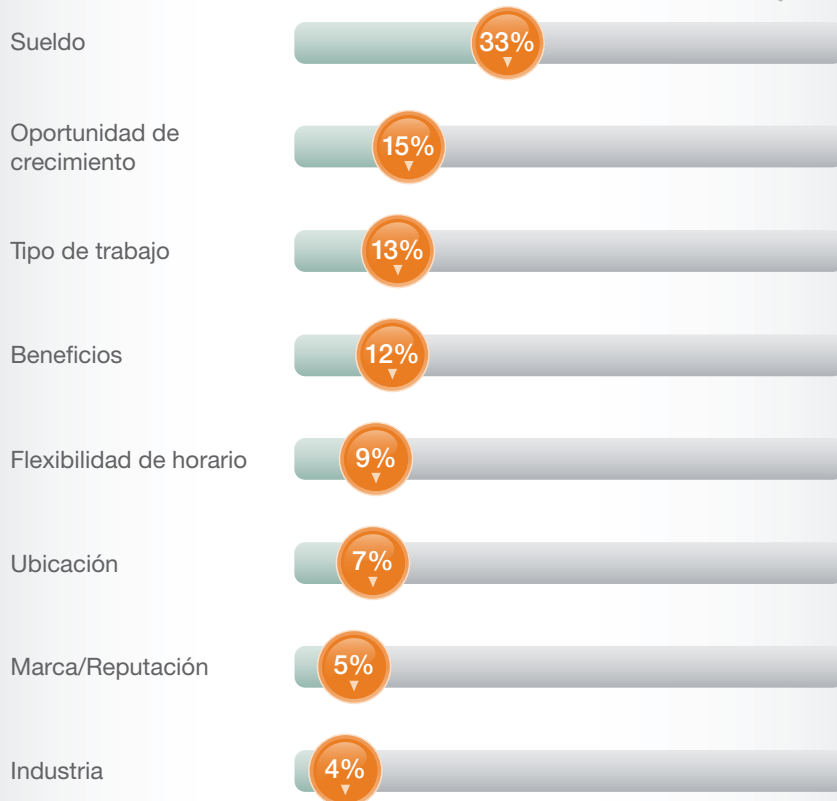
Postulaciones en los últimos seis meses



Son más que simples compradores de vitrina, el 29% ha aplicado a entre tres y nueve puestos de trabajo en los últimos seis meses. Mientras que cerca de 12% aplicó a más de quince, casi tres veces más que sus contrapartes no continuos.

Los candidatos continuos se sienten muy cómodos con todos los tipos de entrevista, incluyendo los nuevos formatos como Skype y Vine, entrevistas grupales y teleconferencia. La hipótesis consiste en que debido a la mayor frecuencia en que estos candidatos aplican a puestos de trabajo, están potencialmente expuestos a una mayor variedad de formatos de entrevista y, por tanto, se sienten más cómodos con ellos.

Razones por las que buscan una nueva posición



ASCENDIENDO O DESPLAZÁNDOSE

Aunque la presencia de candidatos continuos varía según el mercado, hay algo que sin duda los atrae: la oportunidad para desarrollarse. Mientras que 15% reportó que “la oportunidad de desarrollo” es una de las razones por la que buscan nuevas posiciones, 42% la señaló también entre sus tres principales motivadores para tomar decisiones de carrera. Por otra parte, en cuatro de cada cinco mercados (México, Estados Unidos, China y Reino Unido) el porcentaje de candidatos continuos que citó “la oportunidad de desarrollo” entre sus tres principales motivadores fue estadística y significativamente diferente de sus contrapartes no continuos.

Ésta es incluso una motivación aún más fuerte cuando se trata de hacer un cambio inmediato; asciende a la segunda posición, justo detrás de la “compensación” como la tercera razón principal para la consecución de una nueva oportunidad de empleo entre los candidatos continuos globales.

“ Los empleadores van a tener que convertirse en el empleador preferido. Las empresas tienen que crear una cultura de la que las personas no quieran salir. La marca y la confianza son componentes esenciales. ”

SARAH PEIKER

Head of RPO Practice,
ManpowerGroup Solutions Europa.

NUEVE CONSEJOS PARA RETENER EMPLEADOS Y ATRAER NUEVOS EN UN MUNDO ACTUAL DE CANDIDATOS CONTINUOS

La tendencia global de candidatos continuos sugiere la posibilidad de experimentar más rotación que nunca de la fuerza laboral. La rotación es financieramente costosa para las empresas y los responsables de Recursos Humanos están buscando maneras de aumentar el retorno de inversión de los últimos empleados contratados. Los empleadores tienen que redoblar sus esfuerzos de retención, así como mejorar sus procesos de reclutamiento y selección. Nueve recomendaciones que pueden ayudar:



1. HABLELES CON CLARIDAD SOBRE EL PROGRESO Y DESARROLLO

Los directores de Recursos Humanos deben ser capaces de articular de forma proactiva las oportunidades de progreso a los candidatos. Las perspectivas de carrera son un componente cada vez más importante de la Propuesta de Valor del Empleador (PVE). Para atraer a los mejores y más brillantes talentos, los empleadores deben ofrecer por adelantado esta información, a través de diversos medios e interacciones, y no esperar a que los candidatos la soliciten. En algunos casos, la gestión de expectativas poco realistas por parte de los candidatos puede ser una parte importante de este diálogo.

En mercados como México, los empresarios de pequeñas y medianas empresas que buscan los mejores talentos, pero que no hablan con fluidez acerca de desarrollo, corren el grave riesgo de perder a los mejores candidatos que prefieren migrar a las grandes compañías regionales o multinacionales donde los entornos de desarrollo y el trabajo colaborativo son las normas. Por otra parte, el mercado está en peligro de fuga de talento cuando los candidatos continuos buscan nuevas oportunidades de empleo de calidad en todo el mundo.



2. PASÁ A LA ACCIÓN

La diferenciación de una empresa y su construcción de una Propuesta de Valor del Empleador cuya piedra angular sean las oportunidades de desarrollo es un primer paso importante, sin embargo, la clave consiste en mantener esa promesa. Los empleadores deben crear una experiencia de trabajo que auténticamente refleje el mensaje.

La retroalimentación y una comunicación honesta y en tiempo real con los empleados son esenciales para retener candidatos continuos. Debido a que el empleo no es una razón para que estos candidatos abandonen el proceso de búsqueda de trabajo, los directores deben asumir que los candidatos continuos constituyen una constante competencia para sus mejores empleados. Las conversaciones francas sobre desarrollo y progreso no deben ser relegadas por las revisiones periódicas y formales. De hecho, algunas compañías están experimentando con la eliminación por completo del proceso de revisión anual. Estos empleados deben entender en todo momento lo que se necesita para que puedan desarrollarse y progresar dentro de la empresa.



3. RESALTÁ EJEMPLOS DE DESARROLLO

Cuando un empleador dice y hace lo que corresponde, siempre habrá ejemplos de empleados que se destacan del resto o que fueron seleccionados para nuevas asignaciones/responsabilidades. Las historias de dichos empleados deben ser comunicadas internamente a los empleados existentes y externamente a las comunidades de talento.

La forma más creíble para comunicar estas historias de éxito personal es a través de los testimonios de los pares. Los empleados deben ser animados (y potencialmente recompensados) a compartir sus experiencias en redes sociales, sitios web de reseñas de empleadores, eventos de networking, entrevistas, ferias de empleo y otras actividades para empleados embajadores. Los testimonios de los pares constituyen la prueba más palpable de una Propuesta de Valor del Empleador que se centra en la oportunidad de desarrollo. Y a pesar de que es clave la comunicación entre pares, los empleadores deben seguir aprovechando las historias de éxito de los empleados tanto en medios tradicionales, en sus sitios web y en boletines de la empresa.



4. AMPLIÁ LA DEFINICIÓN DE DESARROLLO

Como lo muestra la encuesta mencionada, los candidatos continuos Millennials definen el desarrollo laboral de forma diferente a las generaciones anteriores. Mientras que para ellos siguen siendo importantes la remuneración y conceptos tradicionales como la repercusión de las promociones, los empleadores deben ampliar su definición de desarrollo para incluir funciones ampliadas, variedad de empleos, proyectos de alto perfil, proyectos para involucrar o devolver a la comunidad o a la sociedad y ejemplos en los que la educación permanente desembocó en nuevos retos.

Una ventaja particularmente atractiva para los Millennials es la oportunidad de trabajar internacionalmente. Ellos tienden a esperar más tiempo para casarse y tener familias, y por tanto consideran valiosas las posibilidades de tener experiencias interculturales. Aquellas compañías que no tienen oportunidades multinacionales pueden complementar su oferta con voluntariados u otros programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).



5. FOMENTÁ LA FACILIDAD DE APRENDIZAJE

Los candidatos continuos quieren educación continua. Los Millennials entienden la importancia que tiene la facilidad de aprendizaje. Ésta es el deseo y la capacidad de crecer y adaptar las habilidades propias para mantener su empleabilidad a lo largo de la vida laboral. Después de haber alcanzado la mayoría de edad en un mundo de tecnología rápidamente cambiante, los candidatos continuos reconocen que se están transformando las habilidades y conocimientos necesarios para funcionar con eficacia. La actualización de las capacidades actualmente es parte de la vida cotidiana. **Los empleadores pueden fomentar la facilidad de aprendizaje a través de proporcionar o reembolsar programas de desarrollo profesional, entrenamiento interno y externo, o programas de grado avanzado.**

Además de crear una cultura de trabajo que fomente la capacidad de aprendizaje, los empleadores deberían observar el comportamiento de los posibles candidatos durante el proceso de selección. Más que sólo buscar potencial directivo o equipo de trabajo, la identificación de características como la curiosidad, el compromiso e interés en la educación puede ayudar a asegurar que una compañía emplea a un grupo de talentos listos para evolucionar en tiempos de cambio, lo que proporciona al negocio éxito en el futuro.

“ A medida que las empresas evolucionan, sus principales actividades están cambiando. Xerox está respondiendo, mientras que Kodak no podría. El reclutamiento es cada vez menos acerca de un trabajo específico y cada vez más sobre aquellas habilidades subyacentes necesarias para adaptarse al cambio de las fuerzas del mercado. ”

SARAH PEIKER

Head of RPO Practice
ManpowerGroup Solutions Europa



6) MENTOR, MENTOR, MENTOR

Los candidatos continuos se benefician de un lugar de trabajo donde se vive una cultura de la mentoría. La adquisición de habilidades, la retroalimentación periódica, el trabajo en equipo y la exposición a modelos de éxito fortalecen el vínculo entre un empleado y la empresa para la que trabaja. **Muchos Millennials inteligentes identifican la posición que quieren dentro de una organización y cultivan las relaciones con los titulares correspondientes.** En lugar de sentirse amenazados por esto, los gerentes y ejecutivos deben aprovecharlo.

Las empresas deben fomentar y recompensar a los directivos que se hacen responsables de sus propios planes de sucesión. Una cultura de la mentoría no sólo ayuda a retener candidatos continuos, sino que impide el desarrollo de una brecha entre el talento básico y los empleados de alto nivel, protege el aprendizaje institucional y combina lo mejor de la experiencia con el pensamiento “fuera de lo establecido”. Para una empresa son significativos los beneficios de la cultura de mentoría, aunque ésta no se cree de la noche a la mañana y puede ser recibida con cierta resistencia por parte de los colaboradores de mayor edad y utilizada por los demás empleados en pos de la competencia.

“ Los empleadores inteligentes están reivindicando la palabra “talento”. Ellos están buscando a sus empleados de alto potencial -alto potencial significa alto rendimiento- y los están proponiendo para programas de mentoría ”

SARAH PEIKER

Head of RPO Practice,
ManpowerGroup Solutions Europa.



7. CONSTRUÍ UNA COMUNIDAD DE TALENTO

Facilitá que los candidatos continuos se sumen a la comunidad de talento de un empleador. **Ya sea a través de redes sociales, sitios de carrera o la página web de la compañía, creá oportunidades para que los candidatos se unan a tu base de datos y reciban alertas de empleo.**

Asimismo reconocé que gran parte de esta actividad se lleva a cabo en los dispositivos móviles. El contenido y el formato de la comunicación deben ser amigables con los teléfonos inteligentes. Es probable que los candidatos continuos realicen sus búsquedas de trabajo mientras hacen compras o están en el gimnasio.



8. EXAMINÁ Y RECLASIFICÁ A LOS SOLICITANTES

La actividad de aplicación de los candidatos continuos, combinada con la posibilidad de desarrollo como motivador, implica que los empleadores pueden recibir una avalancha de solicitudes y Curriculum Vitae para posiciones vacantes por parte de personas que no están calificadas. La forma como los empleadores tratan estos casos impacta de forma significativa en la experiencia del candidato y en la reputación del empleador.

Los solicitantes no calificados deben ser examinados, reclasificados y se debe tener una comunicación transparente con ellos para evitar percepciones negativas entre los prospectos. Las experiencias negativas de los candidatos son amplificadas por las redes sociales y sitios web de la organización. Por tanto, es clave redactar descripciones de puesto claras que incluyan los requisitos de educación o experiencia específicos para evitar tensiones potenciales resultantes del rechazo o reclasificación de una aplicación.



9. DESAFIÁ EL MITO DEL JOB-HOPPING

Los directores de Recursos Humanos de generaciones anteriores pueden estigmatizar a la nueva generación de candidatos continuos cuyas perspectivas de carrera reflejan el job-hopping. Los candidatos continuos Millennials pueden ver la variedad como un valor, mientras que para las generaciones mayores es un signo de inestabilidad y deslealtad. Por tanto, es importante educar a los actuales directores de Recursos Humanos sobre el fenómeno de los candidatos continuos. Para evaluar adecuadamente a un candidato, los responsables deben profundizar en las razones de este tipo de comportamiento. Las personas que han cambiado frecuentemente de trabajo pueden reflejar un deseo de movilidad geográfica o falta de oportunidades de progreso, no necesariamente pobre rendimiento en el trabajo o deslealtad.

El cambio en la mirada hacia el job-hopping también ha sido impulsado por lo experimentado en la industria de la tecnología, donde es frecuente que los empleados cambien de compañía para mantenerse en contacto con las tecnologías y productos de vanguardia. Entre las empresas de tecnología, la falta de movilidad se equipara con estancamiento y a veces con fracaso al afrontar nuevos retos.

“ Los directores de Recursos Humanos de anteriores generaciones pueden ver a los candidatos continuos y su job-hopping como algo malo. Ese es un mito que necesitamos desafiar. Muchos candidatos están simplemente buscando la mejor oportunidad, pero no la han encontrado todavía. Pueden ser leales cuando las empresas cumplan con sus expectativas. ”

XIMENA GARDENAS
Gerente del Soporte Operativo,
ManpowerGroup Solutions América Latina

Conclusión

Los candidatos continuos presentan retos significativos en términos de retención para los empleadores. Es parte de la naturaleza humana creer que “el pasto del vecino parece más verde”. Al convertirse en los empleadores favoritos y construir una PVE basada en la oportunidad de desarrollo, las organizaciones pueden inclinarse hacia una retención eficiente. Dicho esto, los candidatos continuos representan también una oportunidad para construir comunidades de talento en pro de las necesidades actuales y futuras. Ellos son la nueva norma. Los empleadores que niegan este fenómeno quedan relegados en la competencia global para reclutar y retener a los mejores talentos.

MÁS INFORMACIÓN SOBRE LOS ENCUESTADOS

En general, los solicitantes de empleo encuestados tenían entre 18 y 65 años y en ese momento formaban parte de la fuerza de trabajo (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%). Ellos constituyen una muestra representativa de edad, ingresos, situación laboral (es decir, de tiempo completo, tiempo parcial, por contrato), nivel de carrera e industria. Con respecto al nivel de la carrera, los no directivos con experiencia representaron el grupo más grande con 33%, seguido de los directivos (26%), los empleados de nivel básico (9%), estudiantes (8%), ejecutivos (5%) y ejecutivos de alto nivel (4%).

Acerca de ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions se enorgullece de su capacidad para analizar y predecir las tendencias que impactan al mundo laboral y al mercado. En la medida en que se transforman las habilidades y el talento humano disponible, y se modifican las prioridades del mercado, resulta esencial que las organizaciones cuenten con percepciones oportunas, relevantes y precisas acerca de la fuerza laboral a nivel global. De acuerdo con esta visión realizamos inversiones significativas para entender y compartir razonamientos alrededor de las macro tendencias (p.ej. demográficas, económicas y de empleo), y su probable impacto en la sustentabilidad del talento.



ManpowerGroup®
Solutions

www.manpowergroup.com.ar

©2016 ManpowerGroup Solutions. Todos los Derechos Reservados.