

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

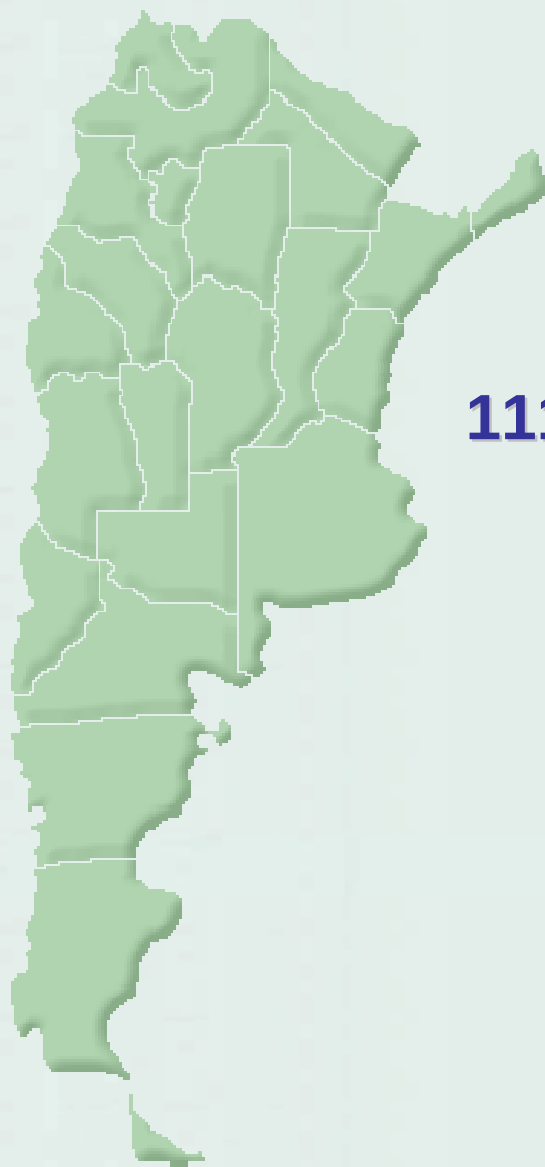
Qué proponen los Directivos de Recursos Humanos y qué valoran los empleados de sus puestos actuales y expectativas de cambio

La Calidad está certificada ...



El camino de esta presentación

1. El nuevo Escenario
2. Los que conducen y operan con Recursos Humanos
3. Los Recursos Humanos
4. Síntesis e Ideas para reflexionar



1112 casos Online en Argentina

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

Cambio: Ahora la competencia es por los recursos humanos

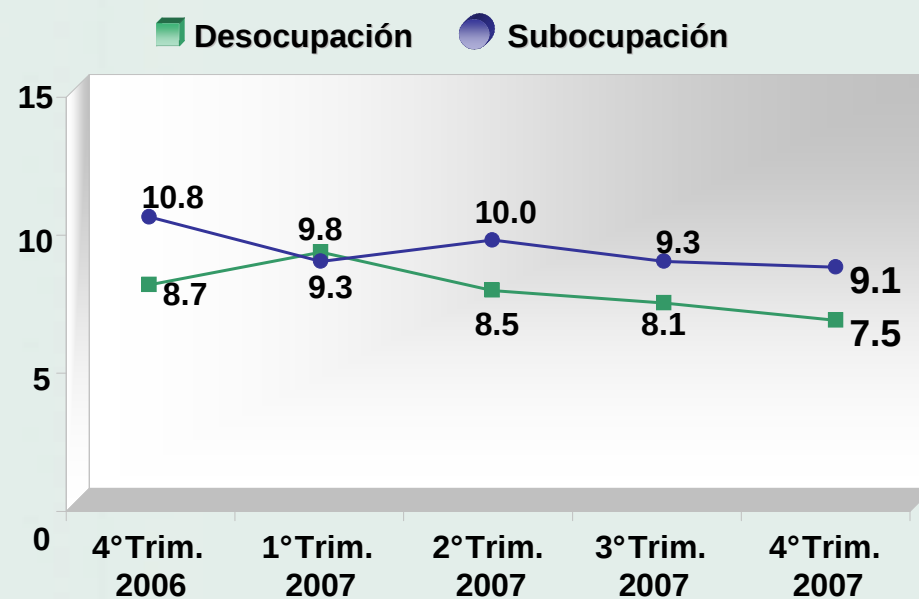
Tasas de empleo y desempleo en aglomerados urbanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones



Fuente: INDEC

Índice de Fragilidad Laboral (IFL)

El nuevo
escenario

Mide el déficit cuantitativo y cualitativo del empleo

a) Déficit de empleo: déficit cuantitativo de empleo.

b) Precariedad laboral: calidad del empleo existente

c) Pobreza e ingresos: poder de compra de las remuneraciones y su distribución

Evolución del Índice de Fragilidad Laboral (IFL) y sus componentes por semestre

	2º sem 03	2º sem 06	Variación 2º sem 03 vs. 2º sem 06
IFL	0.60	0.39	-0.21
Déficit de empleo	0.58	0.24	-0.33
Precariedad	0.67	0.59	-0.08%
Pobreza y empleo	0.56	0.33	-0.23

Evolución del Índice de Fragilidad Laboral (IFL) y sus componentes por semestre

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

Motivo de altas

	feb-05	Feb-06	Feb-07	Nov-07
Por razones de la demanda ¹	35,6	47,4	48,6	53,3
Por razones internas ²	61,6	50,7	50,5	42,5
Otras	2,8	1,8	0,9	4,2

Fuente: Ministerio de Trabajo

¹ Incluye incorporaciones ocasionadas por aumento de la demanda de bienes y/o servicios que produce la empresa

² Incluye incorporaciones de personal por : "Reorganización proceso productivo", "Incorporación nuevas máquinas y/o equipos", "Cambios organizativos ", "Adecuación de competencias laborales", "Cubrir vacantes", etc.

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

Quienes conducen y /operan con los Recursos Humanos de las empresas están preocupados:

- Por el menor interés del personal en la calidad (tiempo y forma) del producto y el servicio

Por los cambios culturales en las nuevas generaciones del personal

Por falta de liderazgo de jefes

- Por la dificultad (el “ruido”) de la comunicación entre cargos medios y subordinados

Los que conducen
y operan

Los problemas principales:

- Menor empatía con las necesidades de los clientes
- Falta de comunicación/liderazgo como modelo laboral y personal de los mandos medios
- Crecimiento del menor compromiso como paso previo de la rotación/ausentismo
- La sobrecarga física y emocionalmente de “los que se quedan”, quienes se sienten relegados ante la percepción del crecimiento de los que se van y tienen que “enseñar” a “los nuevos”.

Los que conducen
y operan

El nuevo
escenario

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

**Visualizan al personal focalizado en ganar más,
aunque registran el peso creciente que tiene:**

- a) el placer de estar trabajando en algo que les guste y entusiasme,**
- b) la importancia del crecimiento y el apalancamiento para lograrlo**

¿Cuales son sus pronósticos para el 2007?

Los que conducen
y operan

El nuevo
escenario

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

- **Incremento en la rotación**
- **Dificultades para mantener el ritmo de aumento en los sueldos que piden los candidatos y la escala salarial de la empresa**
- **No se modificaría la baja en el compromiso del personal con la empresa y sus metas**
- **Alguna mejora en el clima interno:**
 - **en la relación entre gerentes, jefes, y empleados**
 - **en el interés en la capacitación**

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

Síntesis y
Reflexiones

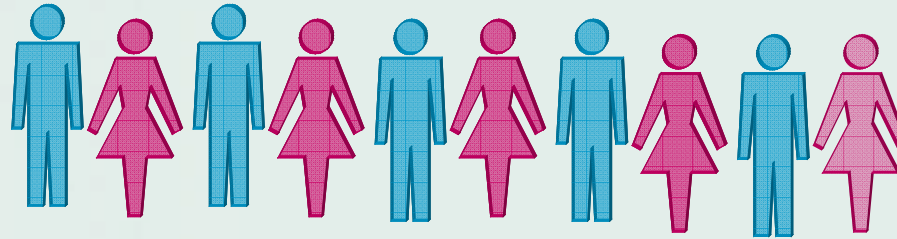
**Se sienten libres para elegir,
Con la posibilidad de criticar su trabajo actual,
Con la excitación del cambio, que se expande
más allá de quien empezó el proceso de
búsqueda,
Con el temor de dejar lo conocido.**

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones



En los últimos 6 meses, de cada 10 personas consultadas:

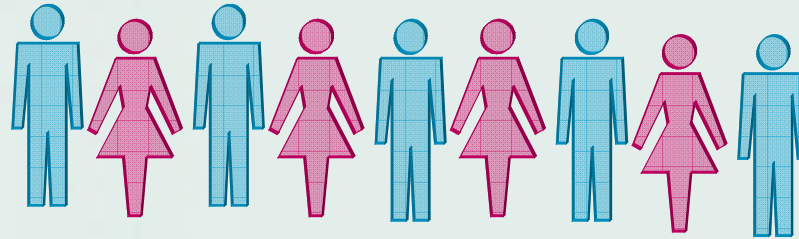
- **9 encuentran motivos para dejar su empleo actual**
- **6 ya lo hablaron con su círculo cercano**
- **6 estuvieron mirando avisos de oferta de empleo**
- **5 preguntaron a sus conocidos por nuevas posibilidades**
- **3 fueron a alguna entrevista de empleo**
- **1 cambió de lugar de trabajo**

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones



¿Por qué quieren cambiar?

- 9 encuentran motivos para dejar su empleo actual

Y que se desencadenan a partir de pensar:

“Ahora tengo posibilidades de elegir”

Los ejes son: \$ + calidad de vida + crecimiento

¿Cuáles serían las causas más importantes por las que está o puede estar buscando nuevas posibilidades de trabajo?

Los Recursos Humanos

Respuestas Múltiples - % -

Empresa	Más importantes
Quiero ganar más	40
El sueldo no compensa	27
No tienen beneficios, extra para el personal o la familia	2
No tengo oportunidad de crecimiento/hacer carrera	18
No sé como me evalúan / No es transparente el proceso de evaluación / No es transparente el proceso de crecimiento	21
Las mujeres sienten más el "techo de cristal"	21 %
Muchas horas de trabajo	13
El trabajo es muy tensionante	12
Me aburro	5
Los jefes no me escuchan /no explican/capacitan	5
No comparto los valores de la empresa	5

Mayor frustración por la lentitud en crecer
29 % de 18/24 años y 22% de 25/34 años

Todos los que se aburren quieren irse

Duplican la incidencia de cambio efectivo



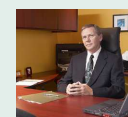
69%



36%



32%



5%

≠ 5%

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

¿Qué buscan en la nueva Empresa?

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

También la búsqueda del nuevo trabajo se basa en la conjunción de los mismos tres factores superadores a los que hoy critican



**Mejor balance entre vida
laboral y personal**



**Crecimiento
(y un camino claro
y apoyo para
lograrlo)**

¿Por cuáles de estas condiciones estaría dispuesto a cambiar de lugar de trabajo? Respuestas Múltiples

Los elementos clave

Los Recursos Humanos

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

Ganar más

40

Aporte extra de la empresa para mejorar la cobertura médica personal y de mi familia

7

Que aporten para el pago de para cursos, masters, etc.

7

Paguen los almuerzos

3

Tengan/paguen guardería para mis hijos

2

Mejor Balance entre vida laboral y personal

15

35 horas totales de trabajo semanal

14

Que permita trabajo part time o desde la casa

14

Una semana más de vacaciones en el año que las que corresponden por ley

7

40 horas totales de trabajo semanal

5

Viernes a la tarde libre

5

Que tenga días libres para estudiar

4

Tener 30 días más por maternidad/paternidad

2



59%



66%

¿Por cuáles de estas condiciones estaría dispuesto a cambiar de lugar de trabajo?

Los Recursos Humanos

Complementan pero no son el factor clave

Respuestas Múltiples %

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

Trabajo más desafiante y que compense con ingresos adicionales

23

Que pueda divertirme con lo que hago

14

Presenten claramente la oportunidad de crecimiento/hacer carrera

19

Que incentiven la autonomía del personal

2

Tener claro como es el sistema de evaluaciones

2

Lugar cómodo y, equipamiento necesario para trabajar

14

Jefes que escuchen las sugerencias

4

Trabajar con jefes que sirvan como modelos

7

Buen clima entre compañeros

9

Compartir los objetivos y valores de la empresa

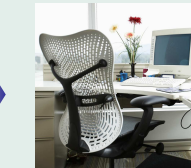
7



37%



23%



14%



11%



9%



7%

A pesar que el deseo de irse está latente y es alto, la expectativa en el incremento en sueldo es tan sustancial que puede estar funcionando como el “tranquilizador emocional” para no cambiar

Dos posibles causas:

- la falta de un marco claro de referencia y**
- la necesidad de crear una barrera racional por el temor a abandonar lo conocido**

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

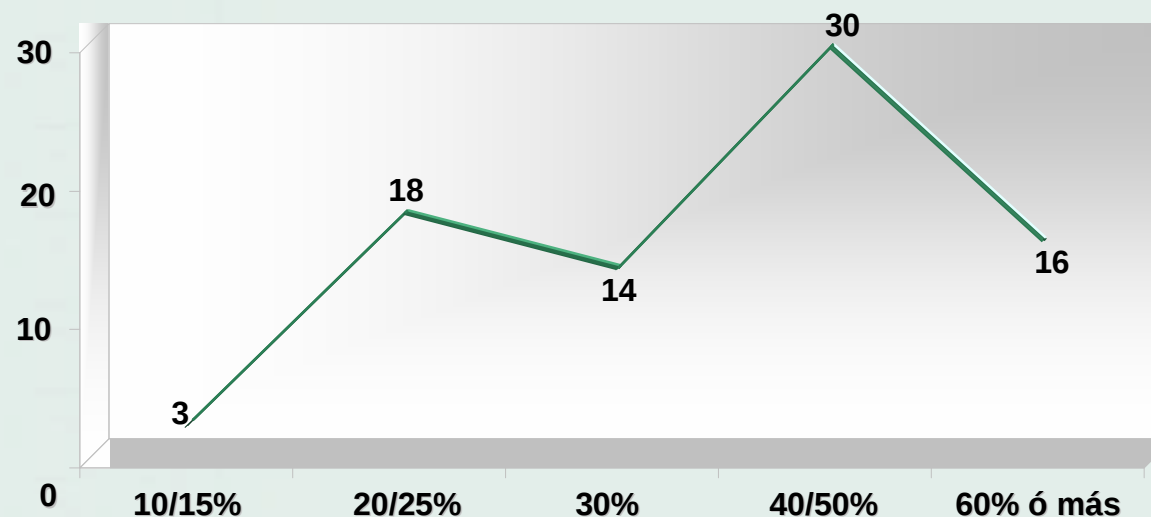
Los Recursos Humanos

¿Qué esperan de la empresa ideal?

¿Por cuánto más que su sueldo actual neto
estaría tentado a cambiar de empresa? %

Entre un 20% y un 30% más (32%)

De 40% para arriba (46%)



Una empresa
que me ofrezca
igual sueldo que
el que gana pero
con posibilidad
de ascender este
mismo año

8

Más jóvenes y los
recién llegados a una
empresa- 15%

Los que miran ofertas de trabajo y quienes ya están concurrendo a entrevistas
aspiran en realidad a un incremento de hasta 25% en su sueldo neto

¿Qué esperan de la empresa ideal?

Los Recursos Humanos

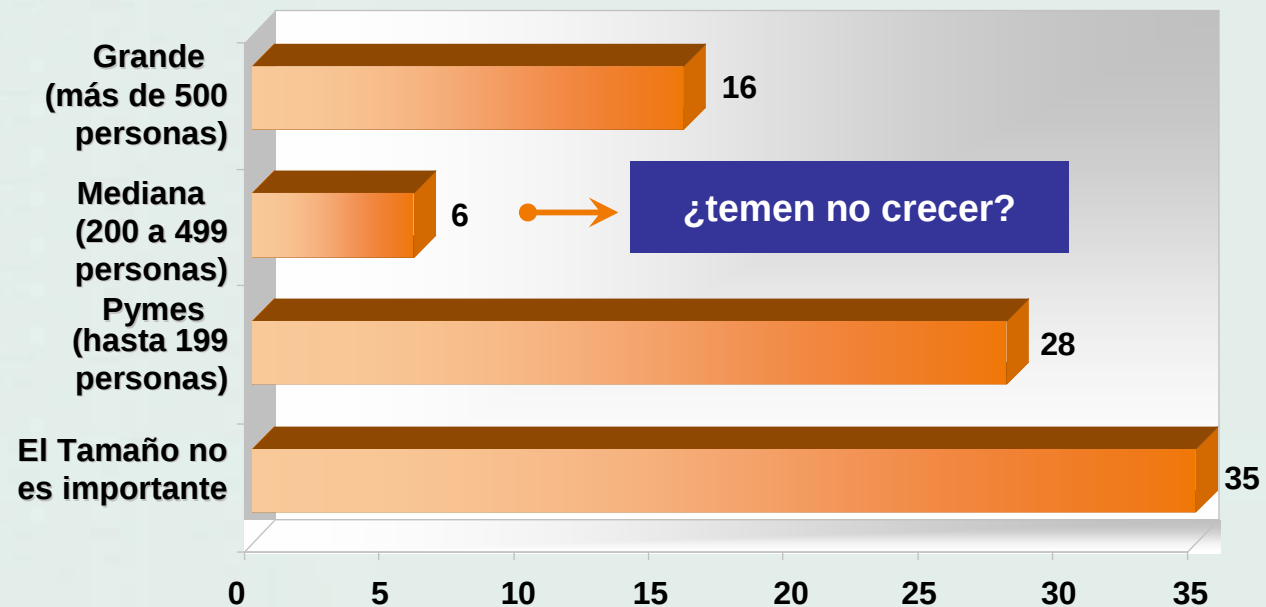
El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

El tamaño no es ahora un elemento definitorio

¿De que tamaño son/serían las empresas donde más le gustaría postularse? - % -



Escuchemos las razones de la preferencia o no preferencia:

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

“Una empresa con más de 1000 personas puede darme la posibilidad de....

1. Por Proyección profesional.

- Crecimiento, progreso, rotación y ascenso. *“Hacer carrera”..*
- Interactuar entre profesionales de áreas diversas.
- Tener contactos, información.

2. Condiciones laborales.

- Estabilidad laboral, *“pues hay menos posibilidades de quiebre de la empresa. “*
- Política de RRHH que favorece al empleado.
- Mayor libertad, *“y no con los ojos en la nuca de los dueños, como me pasó en el último trabajo”.*

Escuchemos las razones de la preferencia o no preferencia:

Los Recursos Humanos

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

“Una empresa entre 500 y 1000 personas puede darme la posibilidad de....

1. Relaciones interpersonales.

- Conocen a sus empleados.
- Conocer al grupo de trabajo, relacionarse con gente.

2. Proyección profesional.

- Oportunidad de crecer. “*Porque quiero ser director*”.
- Ofrece diversidad de temas y de trabajo en equipo en diferentes áreas

3. Condiciones laborales.

- Ofrecimiento de mayores beneficios para los empleados
- Solidez de la empresa, confianza. Estabilidad laboral.

Escuchemos las razones de la preferencia o no preferencia:

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

“Una empresa entre 200 y 499 personas puede darme la posibilidad de....

1. Relaciones interpersonales.

- Mayores posibilidades de comunicación
- Trato personalizado.

2. Proyección profesional.

- Posibilidades de mayor aprendizaje, pues permite ver los procesos completos.
- Facilita la especialización.
- Oportunidades, crecimiento.

3. Identidad

- Compartir los ideales y propósitos de crecimiento entre empleados y empresa.

4. Condiciones laborales.

- Mayor tranquilidad.

5. Experiencia/ costumbre.

- “Porque es el tipo de empresa en donde más experiencia tengo”.

Escuchemos las razones de la preferencia o no preferencia:

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

“Una empresa entre 50 y 199 personas puede darme la posibilidad de....

1. Relaciones interpersonales.

- Cordial clima laboral, comunicación, conocimiento.
- No ser un número, no perder identidad.

2. Proyección profesional.

- Crecer con la empresa
- Oportunidades de ser líder.
- Mayores oportunidades de aprendizaje
- *“Prefiero ser cabeza de ratón y no cola de león”.*

3. Experiencia/ costumbre.

- *“Porque son las empresas en las que he trabajado”.*

Escuchemos las razones de la preferencia o no preferencia:

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

“Una empresa de hasta 49 puede darme la posibilidad de....

1. Condiciones laborales.

- Menor stress
- Menor rotación eventual.

2. Relaciones interpersonales.

- El empleado no es un número más.
- Mayor contacto con los jefes, llegada al nivel gerencial.
- Mayor contención.
- Trabajo más cooperativo. Es más “familiar”. “Me gusta formar parte de una especie de familia laboral”.

3. Proyecciones profesionales.

- *“Donde hay poco personal, los jefes/dueños evalúan mejor a cada uno de sus empleados”.*
- Asegura mayor conocimiento y posibilidad de crecimiento

4. Experiencia/ costumbre.

- *“Porque siempre trabajé en Pymes y conozco su problemática”.*

Escuchemos las razones de la preferencia o no preferencia:

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

Entre quienes nos indicaron que “el tamaño no me importa”, lo que valoran es:

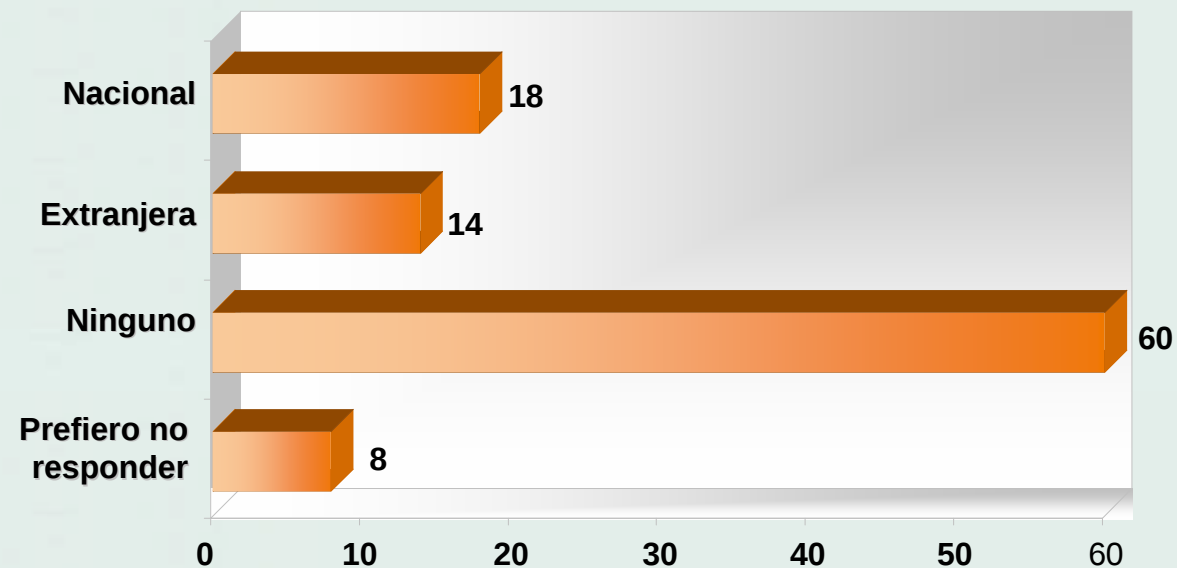
1. El desarrollo profesional, que depende de la propia responsabilidad, eficiencia, compromiso. “Lo que importa es como trabaje yo”. “Lo que interesa es un lugar que potencie mis destrezas”.
2. La calidad del personal y de su trabajo.
3. La estabilidad laboral. *“Más relacionada con la solidez de la empresa que con su cantidad de personal.”*
5. Objetivos y Responsables claros. *“Que la empresa esté bien organizada”*.
6. La capacitación. *“Me importa que me permita desarrollarme. Capacitarme”*.
7. Los intereses/ gustos personales. *“Me interesa trabajar en algo que me guste”*.

¿Qué esperan de la empresa ideal?

Tampoco el origen de las empresas
incide de manera relevante

¿Tiene alguna preferencia en la elección de una empresa
donde trabajar por origen de sus capitales/nacionalidad?

- % -



Los Recursos Humanos

Si tuviera que optar entre ganar lo mismo que gana ahora y estas posibilidades que le ofrece una nueva compañía ¿qué elegiría?

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

	La posibilidad de:	Más \$
Prefiero estar haciendo lo que me gusta la mayor parte del tiempo	69	23
Prefiero estar en una empresa que tenga muy claro como crecer y ayudarme a crecer	65	27
Prefiero tener los viernes a la tarde libre	41	51
Prefiero una semana más de vacaciones al año	41	51
Prefiero un trabajo tranquilo, sin presiones	46	46

Quienes se encuentran en el proceso de selección de un nuevo trabajo acentúan el interés por:

- Mayor sueldo
- Plan de carrera claro (78%)
- Hago lo que me gusta(73%)/Una semana más de vacaciones (52%)

¿Que sectores de la economía/áreas ganarían candidatos? (relación entre el sector/área hacia el que desearían postularse y el que trabajan)

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

Privilegian el deseo del movimiento en contraposición a la rutina y los procedimientos

Sectores que ganarían:

- **Medios (diarios, TV/radio)**

Áreas de la empresa que ganarían:

- **Creatividad /Investigación y desarrollo**
- **Recursos Humanos**
- **Marketing/publicidad/promoción**

Sectores que perderían:

- **Cadena de comercios /retail/electrodomésticos**
- **Industrial en general**

Áreas de la empresa que perderían:

- **Administración/contabilidad**
- **Ventas/comercial**
- **Estrategia**

¿De que rubros son las empresas a las que quieren ir?

Los Recursos Humanos

-%-

Financiero	19
Medios (incluye digitales)	17
Consumo Masivo	17
Industrias (incluye agroindustrias)	16
Telcos/Tecnología	14
Energía	6
Retail	5
Auditoras/Consultoras	3

¿Qué empresas le parecen más interesantes para responder a una búsqueda de empleo?

Las primeras: Mix de la Visibilidad y/o Expansión



Coca-Cola

Google

Pero...

24% no tienen claro cuál es la empresa que puede crecer

34% cual es la que le permitiría crecer personalmente

36% la que mejor conducta tiene para su personal

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

¿Recomendaría su empresa a un amigo como un buen lugar de trabajo?-%

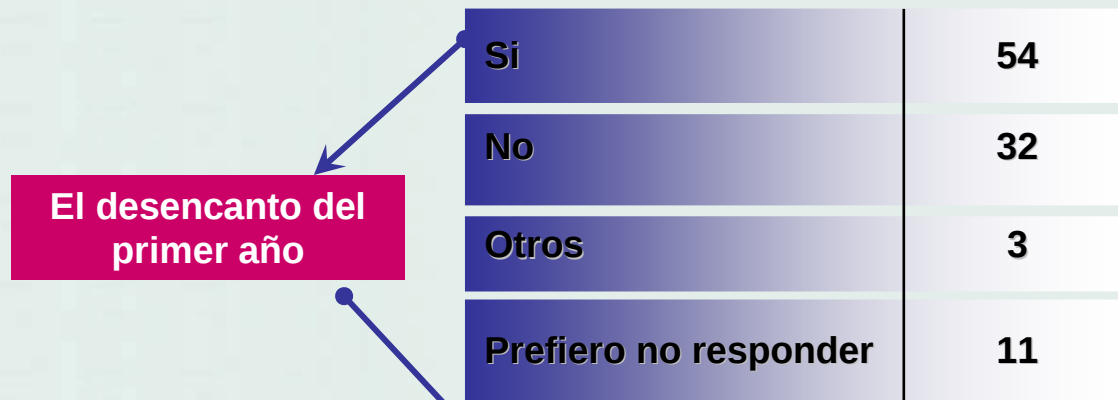
Los Recursos Humanos

El nuevo escenario

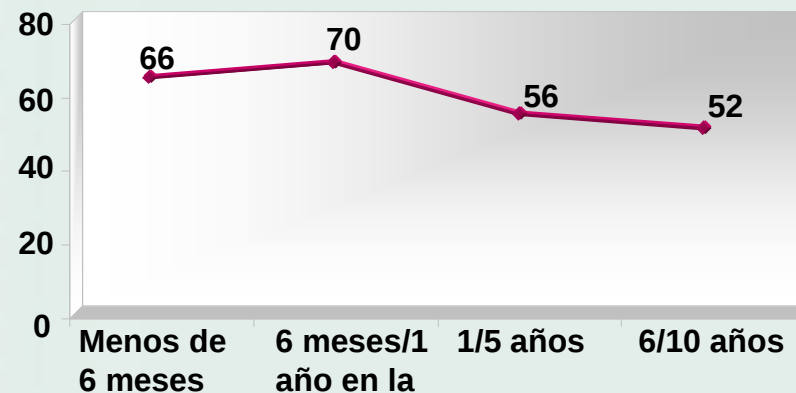
Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

La conformidad con la empresa actual puede actuar, pero solo moderadamente, como freno a la búsqueda de un nuevo lugar de trabajo



Según antigüedad %



¿Recomendaría su empresa a un amigo como un buen lugar de trabajo?

Los Recursos Humanos

-%-

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

La conformidad con la empresa actual puede actuar, pero solo moderadamente, como freno a la búsqueda de un nuevo lugar de trabajo



	Entre los que recomendarían	Entre los que no recomendaría	Diferencial en puntos
Miraron avisos	57	71	- 14
Fueron a entrevistas	24	31	- 7
Cambiaron	16	13	+ 3

El nuevo
escenario

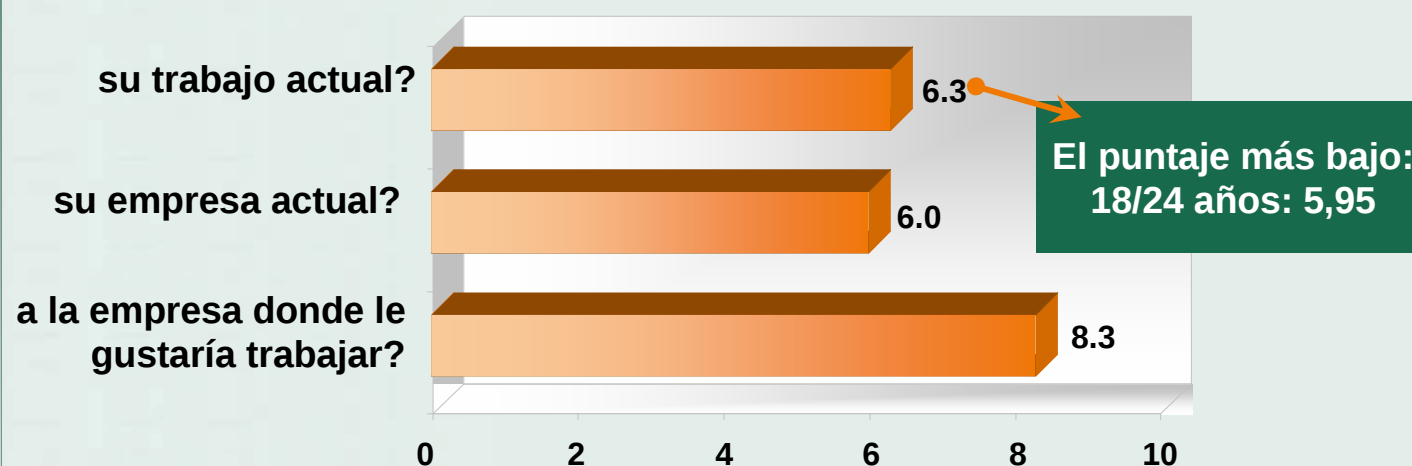
Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

Los Recursos Humanos

Idealización de la empresa a la que quieren ir

¿Cómo califica en una escala de 1 a 10...



Un dato crítico: no se encuentran
diferencias por niveles jerárquicos

Los Recursos Humanos

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Síntesis y
Reflexiones

Impacta más en la retención la conformidad con el trabajo que efectúan que con la empresa en la que se desempeñan

	Promedio	Miraron avisos	Fueron a entrevistas
Satisfacción con su trabajo actual	6,3	5,6	5,6
Diferencia		- 0,7	- 0,7
Calificación a su Empresa	6,0	5,8	5,6
Diferencia		- 0,2	- 0,4

Medios de contacto con las posibilidades de un nuevo trabajo

Los Recursos Humanos

El nuevo escenario

Los que conducen y operan

Síntesis y Reflexiones

Coexistencia de la búsqueda activa con la pasiva

¿Medios principales por los que se informó en los últimos 6 meses sobre posibles ofertas para cambiar de trabajo?-%

Internet	26
Avisos en el diario	22
Dejé CV en Internet me llamaron	10
Ex y actuales compañeros de trabajo	8
Me llamaron de una empresa	3
Por otros medios de comunicación	2
Dejé CV en consultoras	2

La web es un canal con peso propio- 36%

**El nuevo
escenario**

**Los que conducen
y operan**

**Los Recursos
Humanos**

**Síntesis y
Reflexiones**

1. La claridad de quienes conducen u operan Recursos Humanos respecto a:

- a) la competencia que se desató por el trabajador capacitado**
- b) la dificultad de integrar la mayor demanda de ingreso de los nuevos empleados con la estructura salarial de la empresa**
- c) el cambio en la cultura del trabajo de los recursos humanos**
- d) la pérdida de liderazgo como modelo en la carrera profesional y la vida personal de jefes y directivos**
- e) la búsqueda de caminos para motivar el decreciente compromiso del personal**

2. El personal se siente con más posibilidades pero, también, más irritable
 - a) la incidencia en su vida cotidiana de molestias (ciudadano “bomba”)
 - b) en muchos casos el temor ante la libertad sin dirección clara excepto la motivación de un mayor ingreso
 - c) el interés por un trabajo dinámico
 - d) la mezcla de excitación, euforia, e inseguridad por las entrevistas y la renuncia a un lugar seguro y conocido (aunque criticable)
 - e) la extensión de estos sentimientos sobre el grupo de trabajo

Síntesis y
Reflexiones

El nuevo
escenario

Los que conducen
y operan

Los Recursos
Humanos

**Será necesario tener un buen timón para mantener flotando el
barco en diferentes vientos**

- 
1. Conocer las nuevas pautas de la cultura laboral
 2. Motivar para que surjan las preguntas
 3. Proponer una libertad direccionada
 4. Apuntalar operativa y emocionalmente a “los que se quedan”
 5. Transmitir en forma reiterada la historia de la compañía, sus mitos y tradiciones para integrar rápidamente a los recién llegados
 6. Armar un Comité de Contingencia laboral, fijando los parámetros de flexibilidad contractual y salarial, así como en los procedimientos de selección
 7. Trabajar en nuevas estrategias para retener talentos
 8. Planear y comunicar el plan de crecimiento con evaluaciones con una frecuencia cierta y corta (por ej. trimestral)
 9. Certificar como nexos entre áreas y fijación de procesos
 10. No perder la calma: siempre sale el sol

Muchas Gracias!