



ESTUDIO EMPLEO IDEAL

Datos para el diseño y gestión de la Experiencia del Empleado (EX)



instituto
de ingeniería
del conocimiento

1 La Experiencia del Empleado (EX) es la clave de la Marca Empleadora.

La reputación de la organización como lugar para trabajar se construye mucho más fuerte con lo que los empleados, exempleados y postulantes cuentan de ella que con lo que la propia organización cuenta de sí.

2 Mantener informados a los postulantes acerca del avance y de los tiempos del proceso es el gran “talón de Aquiles” de las etapas de reclutamiento y selección.

El 35% destaca este punto como central al momento de analizar una nueva oferta de trabajo.

3 La falta de agilidad en los procesos de postulación puede llevarnos a perder a al menos 2 de cada 10 candidatos.

Para el 25% de las personas, este es un elemento muy relevante al momento de postularse a una nueva oferta de empleo.

4 Para el 37% de las personas, su ideal de empleo no está en el mundo corporativo

sino en el trabajo autónomo o en el emprendimiento propio. Seducir y fidelizar al talento puede resultar un desafío aún mayor cuando las personas no anhelan formar parte de las organizaciones.

5 Casi 6 de cada 10 personas imaginan su empleo ideal en organizaciones que se preocupen por el bienestar integral de las personas.

Este es un elemento aún más fuerte que las buenas condiciones de salario y beneficios que fue destacado por el 45% de los respondientes.

6 La seguridad y la estabilidad en el empleo es muy relevante para los menores de 30 años.

El 53% de los jóvenes de entre 25 y 30 años y 54% de los menores de 25 años destacan esta condición.

7 Poder optar por el propio esquema de trabajo (presencial, remoto o híbrido) es especialmente valioso para las mujeres con hijos.

El 52% de ellas prioriza esta opción, muy por encima del 35% de promedio que encontramos entre las mujeres sin hijos y los hombres en general.

8 Más de 6 personas de cada 10 asocian su trabajo ideal con lograr un buen equilibrio entre su vida personal y laboral.

En cambio, crecer económicamente sólo aparece destacado por casi 4 de cada 10 personas (aunque este número asciende a casi 5 de cada 10 si sólo tomamos a los menores de 25 años).

9 El desarrollo de carrera tiene dos pilares igual de fuertes:

la mejorara de las condiciones salariales -señalado por el 96% de las personas-, y aprender del trabajo cotidiano -señalado por el 92% de los encuestados-.

10 El clima de trabajo pesa más que el salario para fidelizar al talento.

El 85% de las personas lo señalan como el principal motivo que los llevaría a renunciar a su empleo; 13.5 puntos porcentuales por encima de la baja remuneración y beneficios.

Esquema general del reporte

El presente reporte resume los hallazgos del estudio EMPLEO IDEAL 2021 que muestra las valoraciones de +1.000 personas de distintos países del mundo con relación al empleo. En esta tercera edición, nos proponemos compartir datos que enriquezcan la conversación sobre Experiencia del Empleado (EX) y aporten cifras acerca de las expectativas de las personas con relación a su trabajo.

Introducción			4
Principales Hallazgos	Awareness de la marca empleadora y Experiencia del Candidato	La Experiencia del Empleado (EX) en la construcción de la Marca Empleadora	7
		La Experiencia del Candidato	8
		El anhelo del trabajo independiente	10
	Atributos de la organización ideal	En búsqueda del bienestar integral	11
		La estabilidad en el empleo	12
		La búsqueda del crecimiento económico	12
		Esquemas flexibles de trabajo	13
		Cuidado por la comunidad y el medio ambiente	14
	Atributos del trabajo o del puesto ideal	Equilibrio entre la vida personal y laboral	16
		Crecer profesionalmente	17
		Atributos de empleo más valorados e ideario de desarrollo profesional por corte etario	19
	Razones para renunciar	Peso relativo del clima laboral y del salario	23
		Diferencias por región	24
Diferencias por nivel de formación académica		24	
Datos de la muestra			34
Acceso a Data Studio			x

Hacia una gestión holística de la EX

En los últimos años, la gestión de la Experiencia del Empleado (EX) ha ido ganando terreno en las organizaciones. Pero en la práctica, los profesionales de las áreas de Recursos Humanos se enfrentan una y otra vez con los obstáculos de siempre: falta de recursos, la imposibilidad de satisfacer a todos y algunas resistencias internas, sólo por citar algunos.

“

Por lo general, los profesionales a quienes se les asignan estas nuevas responsabilidades se sienten felices de aceptar el desafío y entusiasmados con el mar de posibilidades que se les abre. Se adueñan de su nuevo rol y procuran encarar la misión con el mayor compromiso.

Pero paradójicamente, eso mismo es lo que dificulta el avance en la gestión de la “experiencia holística del empleado”.

”

En la mayoría de las organizaciones la gestión de la Experiencia del Empleado (EX) recae en las áreas de Personas y esa suele ser la primera de las barreras. Por lo general, los profesionales a quienes se les asignan estas nuevas responsabilidades se sienten felices de aceptar el desafío y entusiasmados con el mar de posibilidades que se les abre. Se adueñan de su nuevo rol y procuran encarar la misión con el mayor compromiso. Pero, paradójicamente, eso mismo es lo que dificulta el avance en la gestión de la “experiencia holística del empleado” como plantea Ben Whitter².

Mal que nos pese a los profesionales de Recursos Humanos que estamos encantados de trabajar en EX, nuestra capacidad de injerencia y de transformación son verdaderamente limitadas si no logramos que la organización entera trabaje de manera alineada en esta misión. En los trabajos de diseño del Employee Journey Map que hemos hecho desde SAVVY con diversos clientes, hemos podido constatar que los aspectos vinculados a lo transaccional, es decir aquellos elementos que las

organizaciones entregan a sus empleados a cambio de su trabajo en la organización -ya sea sueldo, beneficios, o cursos de formación, por ejemplo-, no son determinantes en la experiencia. En cambio, sí lo son aquellos otros más vinculados a lo relacional y a lo cultural.

Como planteaba en un artículo anterior³, el rol de los jefes directos juega un papel central en la construcción de experiencias valiosas de empleo porque son justamente ellos quienes conocen (o deberían conocer) en detalle, a cada uno de los integrantes de sus equipos: qué valoran y qué no, qué expectativas tienen, a qué le temen. No importa cuán talentoso sea el equipo de Recursos Humanos, no hay ninguna posibilidad de que conozcan con ese nivel de detalle y sutileza a todos y a cada uno de los empleados de la organización. Aunque sí es misión de las áreas de Recursos Humanos generar las condiciones y ofrecer a los líderes las mejores herramientas posibles para que puedan efectivamente construir esas experiencias valiosas de empleo para sí y para sus equipos a cargo.

² Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance. Ben Whitter · Kogan Page

³ El diseño de la Experiencia del Empleado (EX) como herramienta de gestión de Recursos Humanos, SAVVY. Samanta Capurro

“

Por otra parte, elementos como la riqueza de los puestos, la agilidad en la gestión, el acceso a herramientas sólidas, el trabajo colaborativo y la calidad de los vínculos con los jefes y con los equipos en general, son centrales. Y ahí es donde encontramos la mayor oportunidad con relación a la gestión de la Experiencia del Empleado (EX). Salvo algunas destacadas excepciones, la mayoría de las organizaciones no incluyen ninguno de estos elementos en su gestión de EX.

”

Por otra parte, elementos como la riqueza de los puestos, la agilidad en la gestión, el acceso a herramientas sólidas, el trabajo colaborativo y la calidad de los vínculos con los jefes y con los equipos en general, son absolutamente centrales. Y ahí es donde encontramos la mayor oportunidad con relación a la gestión de la Experiencia del Empleado (EX). Salvo algunas destacadas excepciones, la mayoría de las organizaciones no incluyen ninguno de estos elementos en su gestión de EX. En cambio, suelen poner su foco en el ajuste de procesos de Recursos Humanos - especialmente en la automatización de la gestión y en la introducción de diferentes esquemas de autogestión en los sistemas-, en la instrumentación de Programas de Bienestar o en la redefinición de sus prácticas de Beneficios. No decimos que todo esto no sea importante, pero seguramente habrá muchos otros elementos más decisivos y urgentes que atender si lo que efectivamente buscamos es mejorar la experiencia de empleo. Aunque, probablemente, esos elementos más trascendentes resulten también más difíciles de abordar porque no dependen directamente de Recursos Humanos y suponen alinear muchas más voluntades.

Hay organizaciones que están trabajando en procesos de transformación cultural y en Experiencia del Empleado como si fueran cuestiones distintas que funcionan en paralelo; en el mejor de los casos, con algunos puntos de contacto. Pero trabajar en EX es trabajar en cultura; sin distinción. Y así como no podemos construir una cultura organizacional desde Recursos Humanos, tampoco podemos gestionar la experiencia holística del empleado desde Recursos Humanos. Aunque sí podemos promover y guiar este trabajo de un modo más estratégico interpellando a los líderes de la organización a pensar qué impacto esperan tener en el negocio. Porque aun suponiendo que el top management de la organización manifestara expresamente su voluntad de trabajar en la Experiencia del Empleado, necesitamos preguntar por qué y para qué. ¿En qué indicador específico del negocio deben impactar esas experiencias?

La construcción de experiencias valiosas de empleo no puede ser un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir mejores resultados de negocios. Si la instrumentación de una nueva práctica, o de un nuevo proceso no genera un impacto cuantificable en los resultados del negocio, no es sostenible. No se trata de diseñar experiencias valiosas de empleo sólo porque las áreas de Recursos Humanos están convencidas de que es importante. Necesitamos, indefectiblemente, pensar qué necesita el negocio. ¿Cómo debe resultar trabajar en la organización en términos del vínculo entre las áreas? ¿Cómo necesitan ser los procesos de producción y de gestión del negocio? ¿Qué competencias necesitamos desarrollar en las personas en general y en los líderes en particular? Todos esos elementos son los que verdaderamente impactan en la construcción de experiencias valiosas de empleo⁴. Todo lo demás es “la frutilla del postre”.

En esta nueva edición del estudio, queremos compartirlas algunos datos que esperamos que provoquen la reflexión y los ayuden a iniciar estas conversaciones al interior de sus organizaciones. A su vez, los invitamos a consultar la base completa en **Data Studio** y mirar la apertura por región, por país, por género, por edad y por situación laboral para hacer sus propios cruces de información y sacar sus propias conclusiones.

Esperamos que el reporte les resulte muy interesante.



SAMANTA CAPURRO

Gerente de Proyectos
SAVVY HR Consulting

Introducción

Experiencia del candidato

Organización ideal

Trabajo ideal

Razones para renunciar

Datos de la muestra

Data Studio



Awareness de la Marca Empleadora y Experiencia del Candidato

Awareness de la marca empleadora

La Experiencia del Empleado (EX) en la construcción de la Marca Empleadora

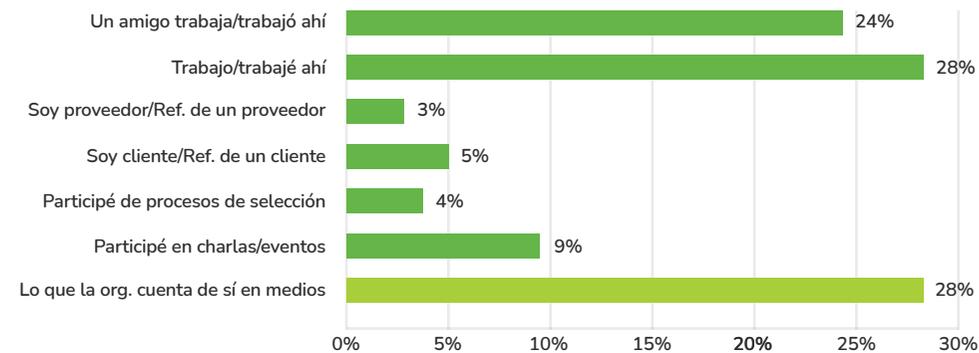
La EX es determinante en la construcción de la Marca Empleadora. Tal como viéramos en la edición del 2018 del estudio, la reputación de la organización como lugar para trabajar se construye mucho más fuerte con lo que los empleados, exempleados y postulantes cuentan de ella, que con lo que la propia organización cuenta de sí.

Cuando le consultamos a las personas cómo saben que su empleo ideal estaría en una organización o en otra, el **51%** señala que sus referentes son empleados o exempleados de la organización. Si a este dato le sumamos la experiencia de los propios postulantes en su proceso de Reclutamiento y Selección, el peso de la EX llega al **56%**.

Recordemos que cuando hablamos de la Experiencia del Empleado nos referimos a las vivencias individuales de cada uno de los trabajadores (reales o potenciales; actuales, pasados o futuros) con relación al trabajo en la organización. Esta experiencia se construye con el cúmulo infinito de pequeñas interacciones cotidianas con la organización.

Lo que la organización cuenta de sí en los medios fue referenciado por el 28% de los respondientes y el haber participado de charlas y eventos por el 9%. Podemos tomar ambos elementos como indicadores del employer branding (o estrategia de posicionamiento de la Marca Empleadora por parte de las organizaciones). Ambos elementos suman 37%, dieciocho puntos porcentuales por debajo de la EX.

¿Cómo sabes que tu empleo ideal estaría en esa organización?



Sólo el 28% corresponde a acciones de employer branding

La Experiencia del Empleado es determinante en la construcción de la Marca Empleadora.

Tal como viéramos en la edición 2018 del estudio, la reputación de la organización como lugar para trabajar se construye mucho más fuerte con lo que los empleados, exempleados y postulantes cuentan de ella que con lo que la propia organización cuenta de sí.

”

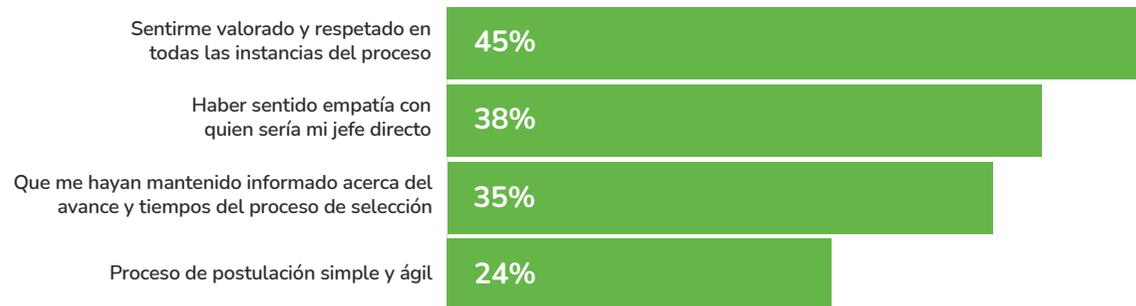
La Experiencia del Candidato

Cuando pensamos en “La Experiencia del Candidato” encontramos algunos elementos en los que vale la pena hacer foco para reforzar una idea con la que insistimos: no alcanza con una muy buena gestión de las áreas de Recursos Humanos. Todos los actores que participan del proceso de reclutamiento y selección tienen un rol relevante al momento de construir experiencias valiosas para los candidatos. El 45% destaca que un elemento central al momento de evaluar una propuesta de trabajo es haberse sentido respetado y valorado en

todas las instancias del proceso y el 38% indica que es esencial haber sentido empatía por parte de quien sería su jefe directo.

En el tercer lugar de relevancia, encontramos el gran “talón de Aquiles” de los procesos de reclutamiento y selección; incluso en aquellas organizaciones que mejor trabajan en La Experiencia del Candidato: el mantener permanentemente informados a los postulantes acerca del avance y de los tiempos del proceso.

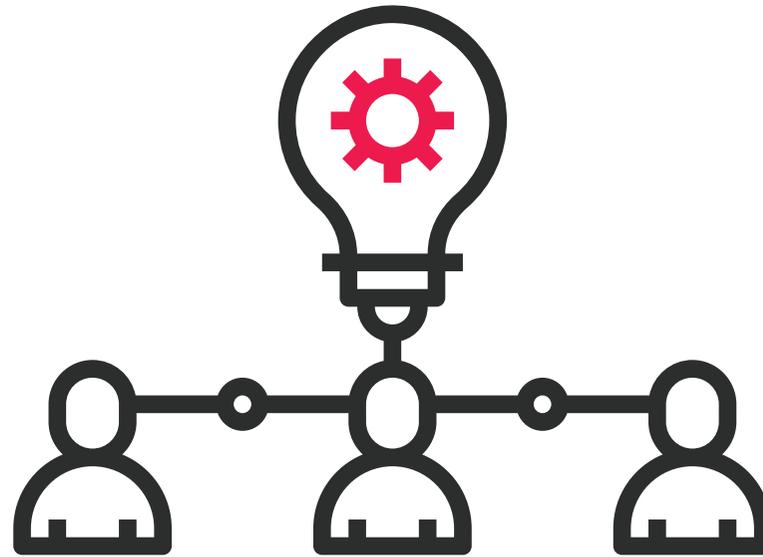
Ejes de la Experiencia del Empleado



Más de un tercio de las personas destacan esta condición como un elemento muy relevante al momento de aceptar una nueva oferta de trabajo. Se ha ido avanzando en la búsqueda de soluciones digitales que ayuden a los equipos de Talento a simplificar los canales de comunicación con sus postulantes. Celebramos estos avances y destacamos la importancia de seguir sumando esfuerzos en esta línea para apuntalar la construcción de experiencias valiosas de empleo para los candidatos. Porque estas experiencias no sólo nos ayudarán a cubrir las vacantes abiertas, sino que además refuerzan el awareness de la Marca Empleadora más allá de los candidatos.

Por último, cabe destacar otro punto importante: la falta de agilidad

en los procesos de postulación puede llevarnos a perder a casi 3 de cada 10 candidatos. Para el 25% de las personas, este es un elemento muy relevante al momento de postularse a una nueva oferta de empleo y necesitamos asegurarnos de diseñar los procesos de postulación con una mirada centrada en el candidato como usuario -User Experience (UX)-, lo que implica darle clara visibilidad a las publicaciones de empleo, minimizar al máximo posible la cantidad de clics necesarios para postular, pedir únicamente los datos necesarios y evitar generar Users y Claves de Acceso a nuestras bases de postulación que, en la mayoría de los casos sólo resultan un obstáculo para los postulantes.

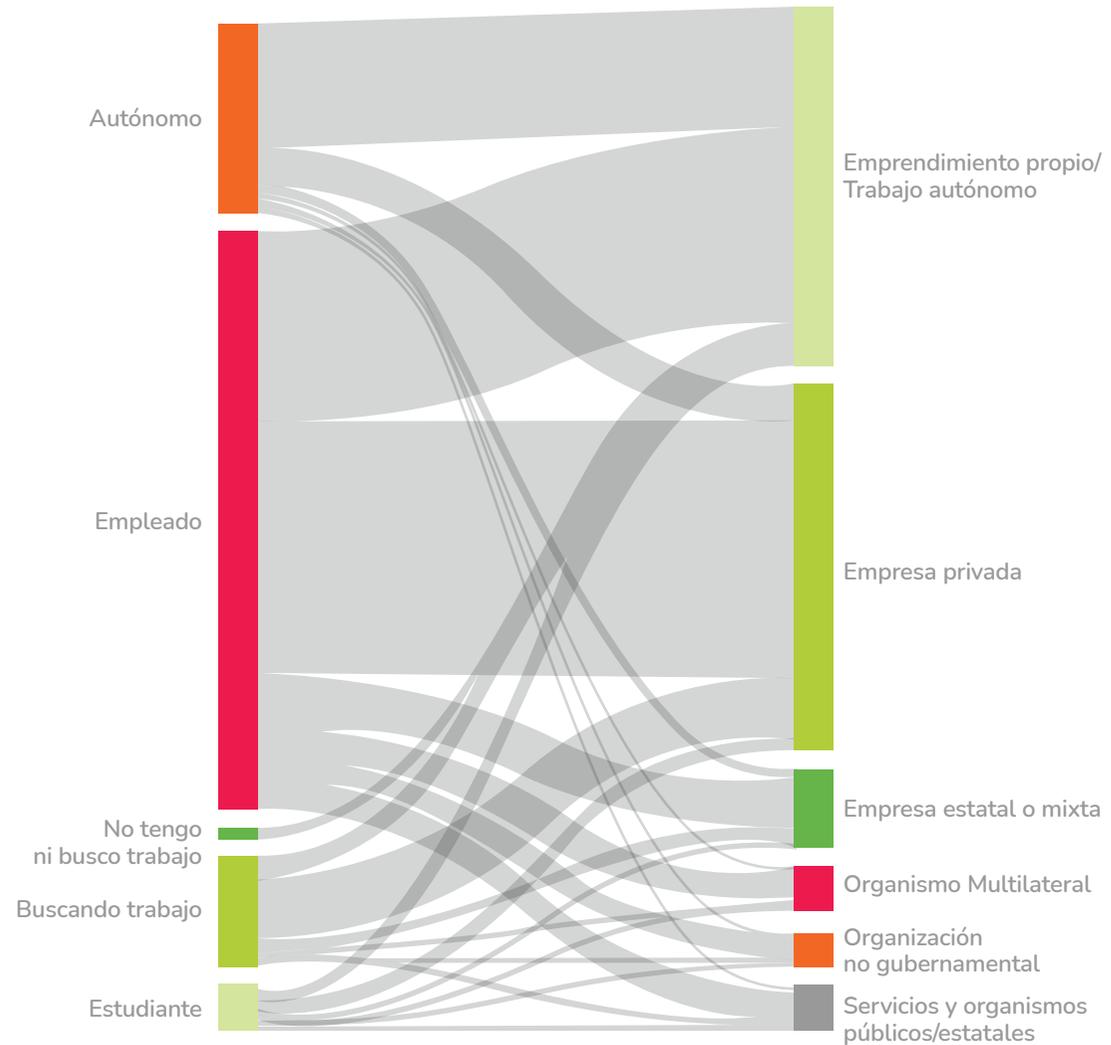


Organización Ideal

Atributos de la Organización Ideal

El anhelo del trabajo independiente

Tal como sucediera en el relevamiento del 2018, encontramos que cerca de un tercio de los trabajadores en relación de dependencia imagina su empleo ideal en el emprendimiento propio o en el trabajo autónomo. **37%** del total de personas que respondió la encuesta señaló que imagina su empleo ideal en ese segmento. Este dato supone una luz de alerta para las organizaciones en general que necesitan seducir a un talento que mayormente no anhela formar parte de sus equipos, y nos obliga a buscar elementos dentro de la Experiencia de Empleo que ofrecemos que se asimile en algunos puntos a la experiencia de trabajar de manera independiente. La **autonomía creciente en la definición de sus objetivos de gestión y la flexibilidad en la administración de horarios y agendas** son algunos de los elementos que destacábamos en la edición anterior y que siguen igual de vigentes. Pero sobre este último punto vamos a volver más adelante para mirar con más atención en el contexto de los cambios generados a partir de la pandemia.



En búsqueda del bienestar integral

En el ideario del empleo ideal, hay cierto consenso acerca de la importancia de que la organización se preocupe por el bienestar integral de su gente. El 56% del total de respondientes lo destacó como uno de los tres atributos esenciales. El segundo de los atributos es el de favorecer el crecimiento económico, 45% de las personas lo señalan, y muy cerca, con el 44%, que la organización le brinde seguridad y estabilidad en el empleo.

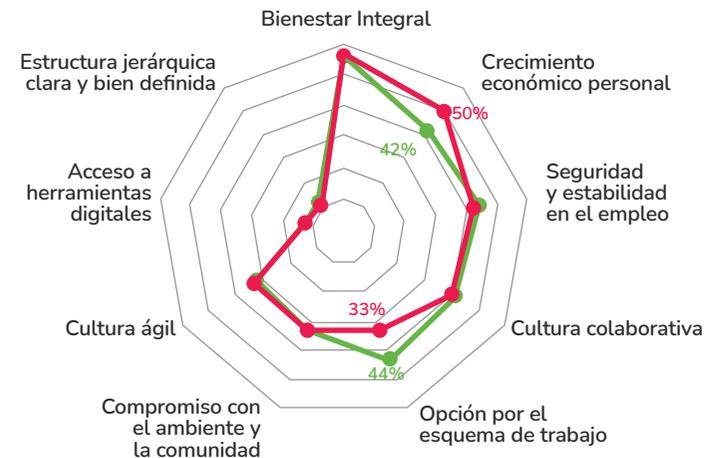


Si viéramos la relevancia abierta por género, encontraríamos que prácticamente no hay diferencias en ninguno de los puntos, salvo por dos excepciones:

Que resulte una **organización que favorezca el crecimiento económico**: es destacada por el 42% de las mujeres y por el 50% de los hombres.

Que resulte una **organización que permita elegir por el propio esquema de trabajo (presencial, virtual o híbrido)**: es señalado por el 44% de las mujeres y por el 33% de los hombres.

Mujeres
Hombres



La estabilidad en el empleo. Un valor central para los más jóvenes.

Para los cortes etarios sub-30 trabajar en una organización que les brinde seguridad y estabilidad en el empleo es altamente relevante. 53% de los jóvenes de entre 25 y 30 años y 54% de los menores de 25 años destacan este atributo al pensar en su ideal de empleo.

Estos datos tienen sentido si consideramos que, de acuerdo con la Organización Mundial del Trabajo (OIT), el desempleo juvenil es un problema que afecta de manera general a países de los cinco continentes. La tasa de desempleo urbano entre los jóvenes latinoamericanos y caribeños entre 15 y 24 años llegó a 18% (2018), una proporción que

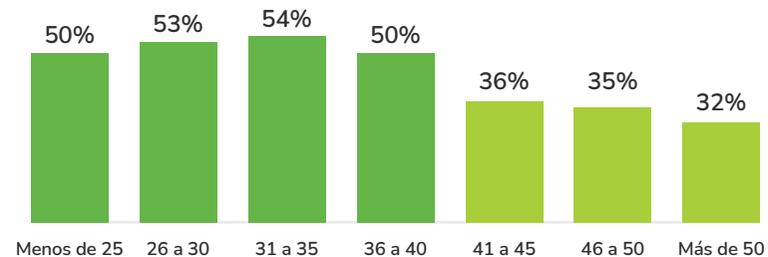
triplica la tasa de los adultos y es más del doble que la tasa general de desempleo promedio en la región. Mientras que, 6 de cada 10 jóvenes que sí consiguen trabajo se ven obligados a aceptar empleos en la economía informal, lo que en general implica malas condiciones de trabajo, sin protección ni derechos, y con bajos salarios y baja productividad⁵.

A nivel global, 68 millones de jóvenes de menos de 24 años está desempleado, lo que representa una tasa del 14% -el triple que los adultos⁶.

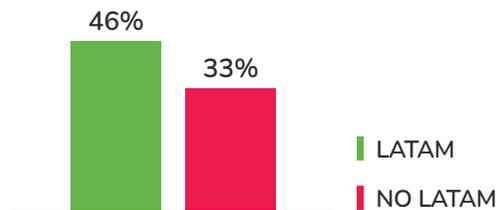
La búsqueda del crecimiento económico

La búsqueda de mejores condiciones salariales resulta un valor destacado en todos los cortes etarios Sub40. 5 de cada 10 personas de hasta 40 años marcó que este sería uno de los atributos principales que debería tener la organización donde encontrarían su ideal de empleo. Pero esta ratio baja a 3 de cada 10 en los cortes etarios mayores.

Que la organización favorezca mi crecimiento económico



Que favorezca mi crecimiento económico



Aquí también encontramos diferencias por región, donde la cifra en Latinoamérica (LATAM) es de 46% mientras que en los países No-LATAM esta cifra baja al 33%. Una hipótesis posible para explicar estos trece puntos de diferencia es la marcada brecha que existe en el nivel de ingreso promedio de un trabajador en una y otra región. De acuerdo con datos de la OIT, el ingreso promedio mensual de un trabajador en América del Norte es de US\$ 4.502,20 y en la Unión Europea es de US\$ 2.961,09. Mientras que en los países del sur de América Latina esta cifra desciende a los US\$ 618,64 y en los del norte de Latinoamérica llega a los US\$ 571,58.

⁵ Empleo juvenil en América Latina y el Caribe, Organización Internacional del Trabajo (OIT). ⁶ World Employment and Social Outlook. Trends 2020. ILO Flagship Report.

Esquemas flexibles de trabajo

Poder optar por el propio esquema de trabajo es especialmente valioso para las mujeres con hijos. La irrupción de la pandemia del COVID-19 ha empujado a muchos trabajadores a adoptar esquemas de trabajo remoto. Y aunque puede ser una ventaja para algunas personas en determinados contextos, no resulta igual para todas.

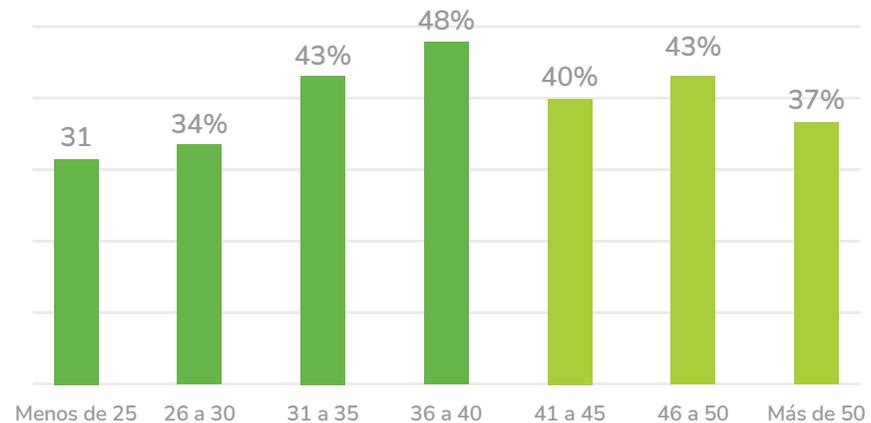
Encontramos que poder optar por el propio esquema de trabajo es un factor relevante **especialmente en los cortes etarios de entre 31 y 50 años, donde 6 de cada 10 personas tienen hijos.**

Pero incluso dentro del mismo momento del Ciclo de Vida, son las mujeres con hijos las que especialmente destacan este atributo en las organizaciones. **El 52% de ellas prioriza esta opción, muy por encima del 35% de promedio que encontramos entre las mujeres sin hijos y los hombres en general.**

Se ha escrito mucho acerca de cómo el teletrabajo en tiempos de pandemia ha reforzado la brecha de género. Un informe de la consultora Quiddity sobre el impacto de la pandemia señala que el 70% de sus encuestados dijo que trabaja igual o más que antes de que se implementara el “home office”. Pero la encuesta aclara que la posibilidad de adaptar el trabajo al hogar se convirtió en “un privilegio” de las clases socioeconómicas más altas y de quienes viven en el área metropolitana, algo que no resulta tan accesible para quienes viven en el interior del país o pertenecen a los estratos socioeconómicos más bajos⁷.

Pero pensando más allá de la crisis del COVID-19, es interesante señalar que en el diseño de la Experiencia del Empleado deberíamos poder pensar en alternativas que les dé a las personas la posibilidad de optar por aquel esquema de trabajo que les resulte más

Poder optar por mi propio esquema de trabajo (presencial, remoto o híbrido)



conveniente. Procurando atender más la individualidad que la estandarización -incluso segmentada-. Google, por ejemplo, planea que cerca del 20% de su dotación continúe trabajando de manera remota de forma permanente mientras que para el resto de la organización espera que lo hagan unos 3 días de manera presencial y otros 2 días de manera remota “desde donde cada uno trabaje mejor”⁸. De eso se trata en esencia trabajar en EX: de generar espacios de flexibilidad que favorezcan la opción de las personas individualmente.

⁷ La pandemia puede abrir aún más las brechas de género que ya estaban presentes en la economía. CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento)

⁸ Google's 3-Word Plan for Returning to Work Is the Best I've Ever Seen. It's time to come up with a plan. Jason Aten

Cuidado por el medio ambiente y por la comunidad

“Privilegian trabajar en una cultura colaborativa, que promueve el trabajo ágil en la adaptación al cambio y que se preocupa por el cuidado del medio ambiente y la comunidad en la que opera”. Si éste fuera el videograph en una nota televisiva, seguramente muchos de nosotros imaginaríamos que están hablando de las generaciones más jóvenes. O al menos eso es lo que hemos leído una y otra vez en artículos sobre Generaciones (Centennials, Millennials, Gen X, Baby Boomers, u otras categorizaciones similares). Pero como hemos planteado en otras oportunidades, cada vez que hemos salido a hacer nuestras propias mediciones de campo, no hemos podido constatar que las afirmaciones que se hacen realmente se cumplan.

En principio, sostenemos que estereotipar teniendo en cuenta el año de nacimiento como única variable es cuanto menos imperfecto. Quienes trabajamos en EX, sabemos lo valioso que es trabajar con Arquetipos de Colaboradores (Employee Persona) para poder entender, tan en profundidad como sea posible, quién está del otro lado, cuáles son sus expectativas con relación al empleo, qué valoran y qué no⁹. Porque es a partir de ese entendimiento que podremos diseñar dispositivos más ajustados que apalanquen la construcción de experiencias valiosas de empleo para ellos. ¡Pero sabemos también lo difícil que es identificar arquetipos! Ojalá fuera tan sencillo como establecer el año de nacimiento. Por desgracia (o por suerte), es bastante más complejo que eso. Y para ejemplificar, siempre usamos el siguiente ejemplo: seguramente

el estilo de vida y sus expectativas con relación al trabajo serán completamente diferentes entre un varón de 23 años que aún vive con sus padres mientras completa sus estudios de grado en una universidad privada, que otro joven de la misma edad que es padre de 2 hijos y que apenas completó sus estudios de base. Ambos entrarían en la Generación Z pero seguramente su nivel de formación académica y su momento en el Ciclo de Vida serán elementos mucho más determinantes que su fecha de nacimiento.

Para sorpresa de muchos, el título de este apartado describe las prioridades de los Mayores de 50 años. Y a pesar de que la idea de sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria se la asocia a las generaciones más jóvenes, al igual que sucediera en el Reporte de EMPLEO IDEAL 2018 son los mayores de 50 años quienes más lo valoran. En la medición anterior encontramos que para el 72% de los mayores de 50 años resultaba muy importante que la organización contara con una política activa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) -contra el 59% en promedio del resto de los cortes etarios-¹⁰.

En esta nueva medición, vemos que para 5 de cada 10 personas mayores de 50 años, que la organización muestre un verdadero compromiso con el medio ambiente y con la comunidad en la que opera es uno de los atributos centrales al imaginar su ideal de empleo -en el resto de los cortes etarios, esta ratio es 3 de cada 10-.

Para 5 de cada 10 personas mayores de 50 años, que la organización muestre un verdadero compromiso con el medio ambiente y con la comunidad en la que opera es uno de los atributos centrales al imaginar su ideal de empleo. En los cortes etarios más jóvenes, esta ratio es 3 de cada 10.



Atributos del trabajo ideal

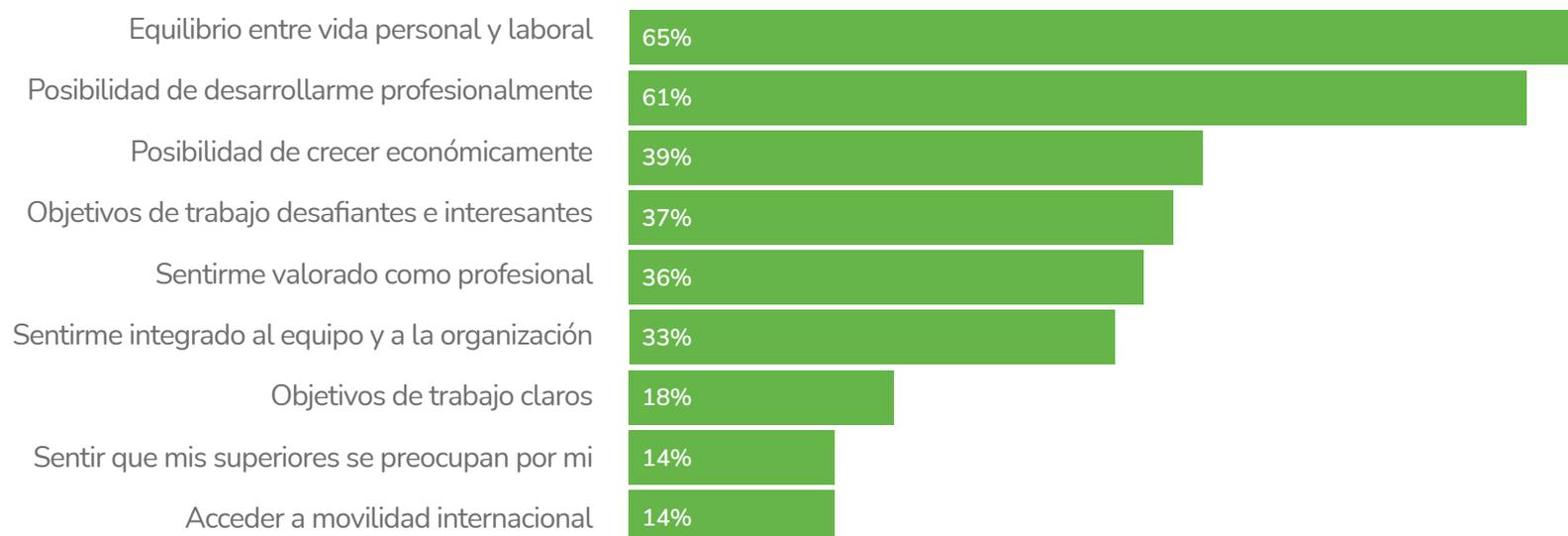
Atributos del puesto de trabajo

Equilibrio entre la vida personal y laboral

Le pedimos a las personas que eligieran los tres atributos principales que debía tener su trabajo ideal. Y encontramos que más de 6 personas de cada 10 asocian su trabajo ideal con lograr un buen equilibrio entre su vida personal y laboral, y con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente. El resto de los atributos resultan significativamente menos apreciados y la frecuencia de respuesta es más heterogénea.

Si miramos estos datos abiertos por corte etario, encontramos que 7 de cada 10 personas de entre 36 y 50 años, destacan tener un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. Si retomamos el dato de que el 43% valora especialmente poder optar por el propio esquema de trabajo (virtual, presencial o híbrido), encontraremos una buena pista acerca de cómo diseñar una experiencia valiosa de empleo para ellos.

Atributos del trabajo ideal



Para los jóvenes de menos de 35 años, poder crecer profesionalmente es muy relevante. Casi 7 de cada 10 lo ponderan como prioridad, mientras que, en el resto de los cortes de edad, son casi 6 cada 10 quienes lo priorizan. En todos los casos, es interesante ver que crecer económicamente sólo aparece destacado por casi 4 de cada 10 personas (aunque este número asciende a casi 5 de cada 10 si sólo

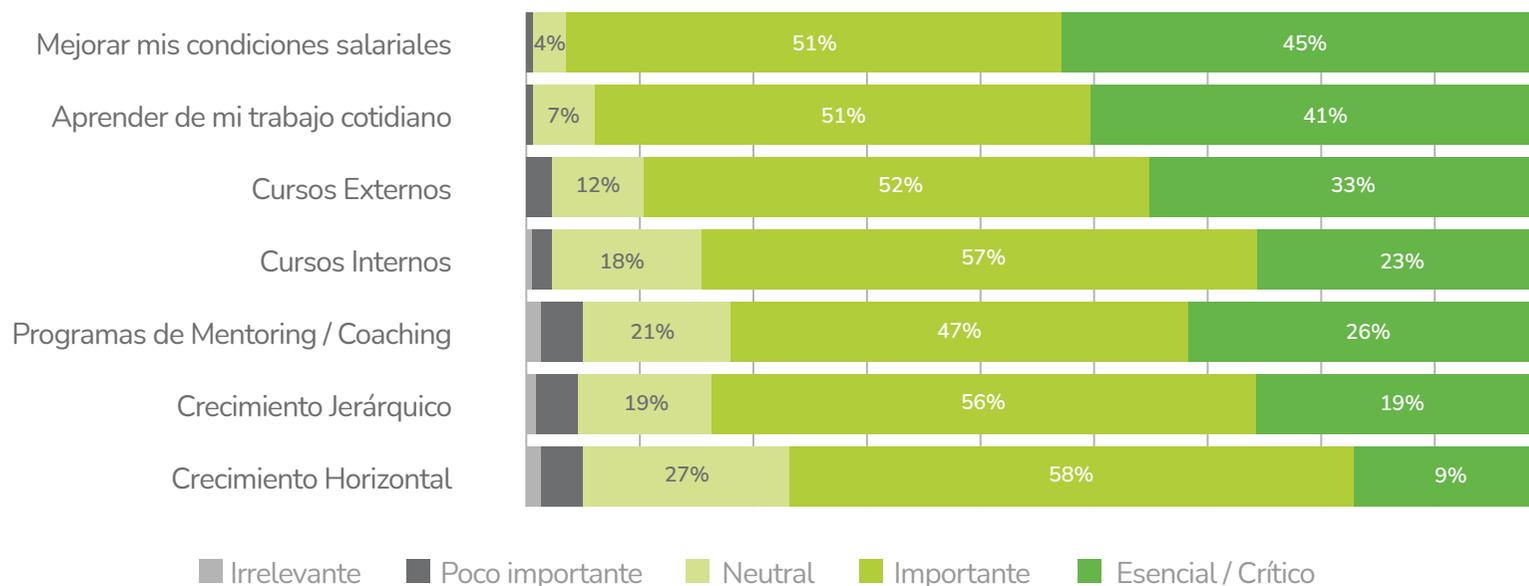
Crecer profesionalmente. Show me the money!

Veamos qué sucede cuando hacemos zoom en el Desarrollo Profesional. Le pedimos a las personas que nos indiquen qué grado de relevancia tienen para ellas cada uno de los siguientes atributos cuando piensan en su desarrollo. Y estos son los resultados. Encontramos que el 96% de las personas asocia la idea de desarrollo fundamentalmente con tener la posibilidad de mejorar sus

tomamos a los menores de 25 años). Este dato también coincide con los resultados de la edición 2018 donde el atributo más fuertemente asociado con el ideal de empleo es la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, bastante lejos de tener la posibilidad de mejorar las condiciones salariales que aparecía, igual que en esta edición, en un escalón por debajo.

condiciones salariales (uno de los elementos transaccionales por excelencia), y muy cerca con el 92%, aparece el tener la posibilidad de aprender del trabajo cotidiano. En tercer lugar, con el 86% aparece acceder a cursos de capacitación con especialistas externos de la organización (otro elemento también típicamente transaccional).

Relevancia en el desarrollo profesional



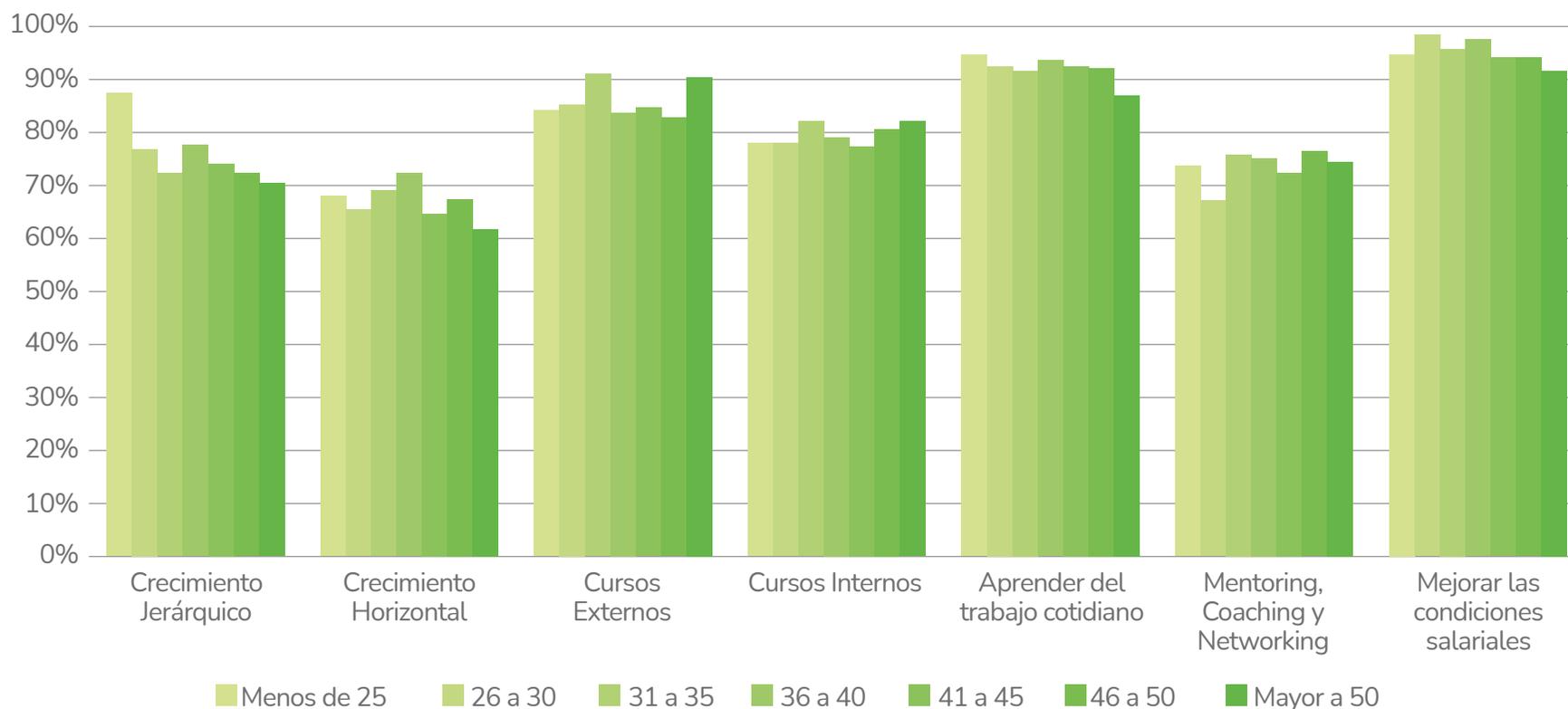
Pero es especialmente interesante ver qué sucede cuando miramos los datos abiertos por edad. Encontramos que, en casi todos los casos, las tendencias se mantienen. Los elementos resultan valiosos en

proporciones parejas en todos los cortes. Veamos un par de excepciones puntuales:

Los menores de 25 años tienen especial expectativa con relación al crecimiento jerárquico: 87.4% lo señalaron como un elemento esencial o importante.

Las personas de entre 26 y 30 años muestran una valoración relativamente baja acerca del acceso al mentoring, coaching o esquemas de networking: 67% contra el 74% en promedio del resto de los grupos etarios.

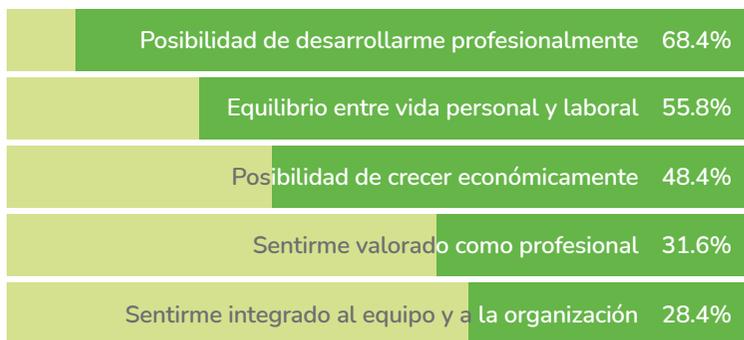
Grado de relevancia: Esencial o Importante



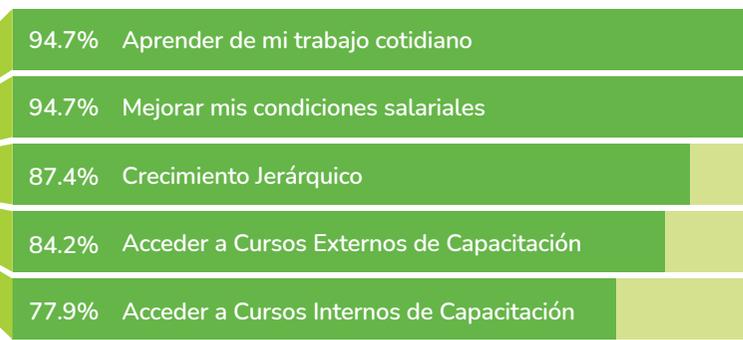
Atributos de empleo más valorados e ideario de desarrollo profesional por corte etario

Menos de 25 años

ATRIBUTOS DE EMPLEO MAS VALORADOS

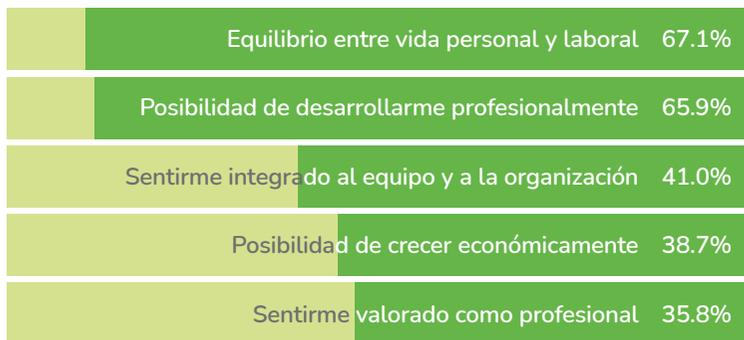


IDEARIO DEL DESARROLLO PROFESIONAL

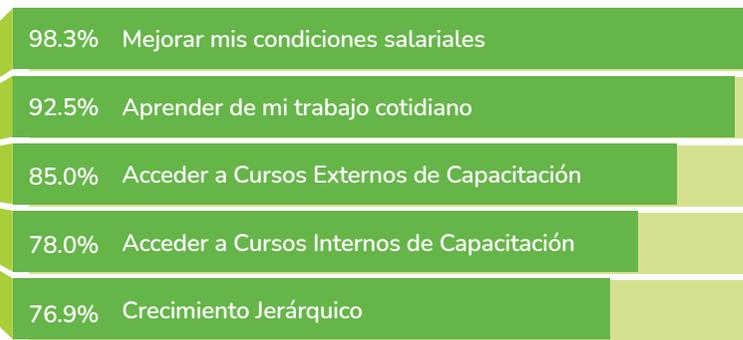


25 a 30 años

ATRIBUTOS DE EMPLEO MAS VALORADOS



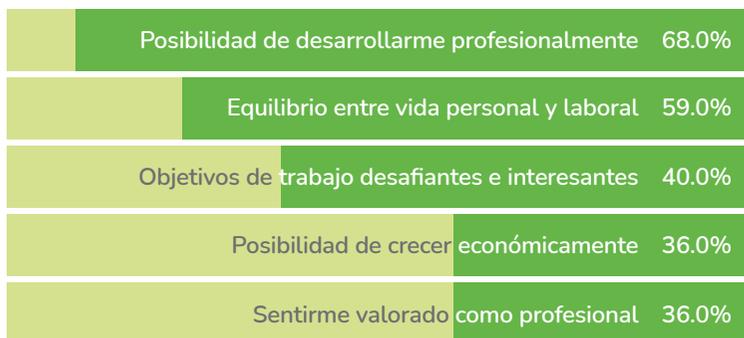
IDEARIO DEL DESARROLLO PROFESIONAL



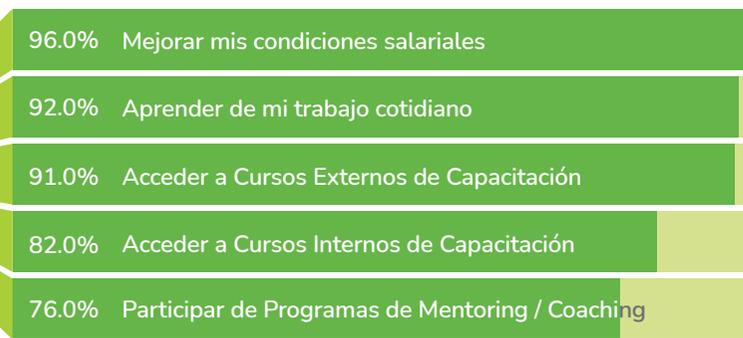
Atributos de empleo más valorados e ideario de desarrollo profesional por corte etario

31 a 35 años

ATRIBUTOS DE EMPLEO MAS VALORADOS

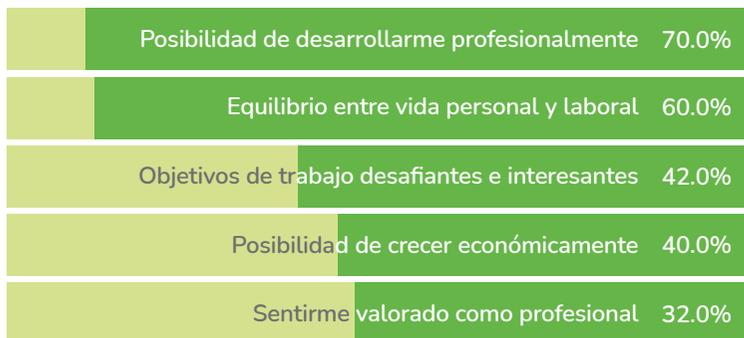


IDEARIO DEL DESARROLLO PROFESIONAL

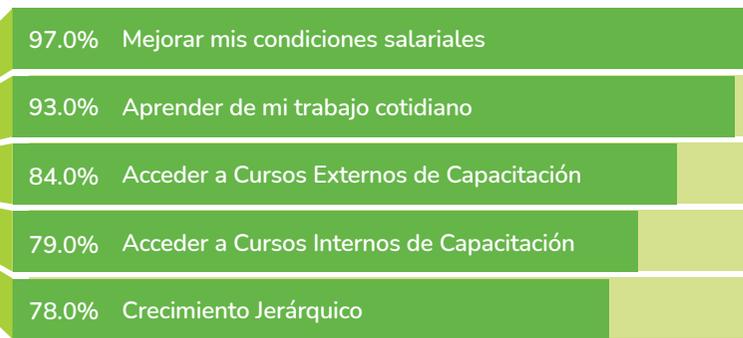


36 a 40 años

ATRIBUTOS DE EMPLEO MAS VALORADOS



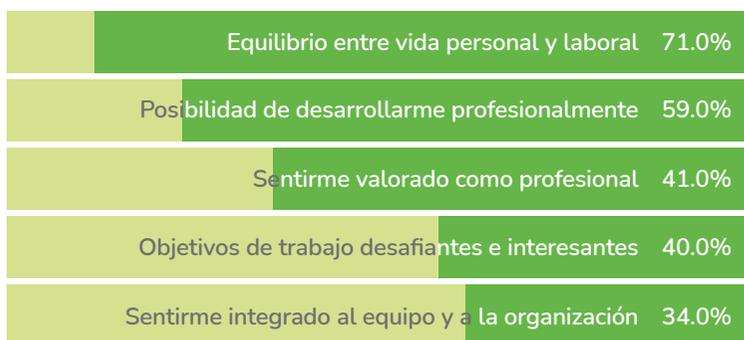
IDEARIO DEL DESARROLLO PROFESIONAL



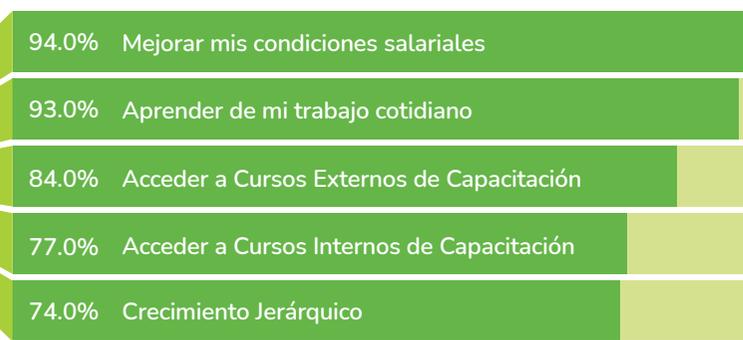
Atributos de empleo más valorados e ideario de desarrollo profesional por corte etario

41 a 45 años

ATRIBUTOS DE EMPLEO MAS VALORADOS

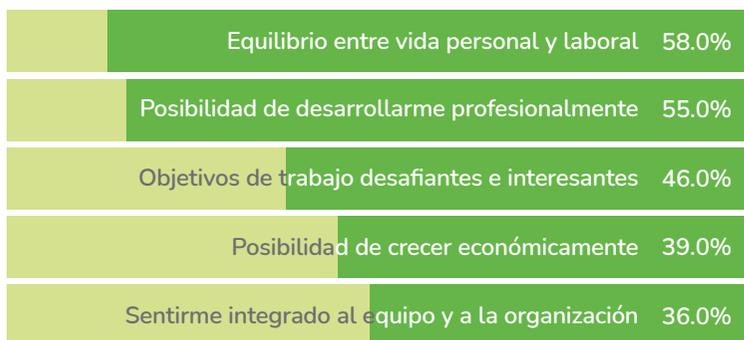


IDEARIO DEL DESARROLLO PROFESIONAL

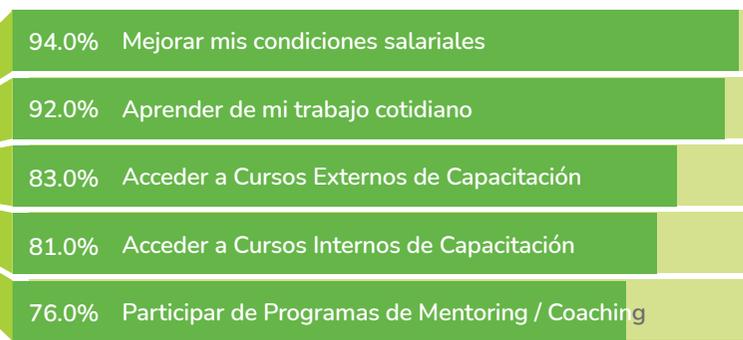


Más de 50 años

ATRIBUTOS DE EMPLEO MAS VALORADOS



IDEARIO DEL DESARROLLO PROFESIONAL





Razones para renunciar

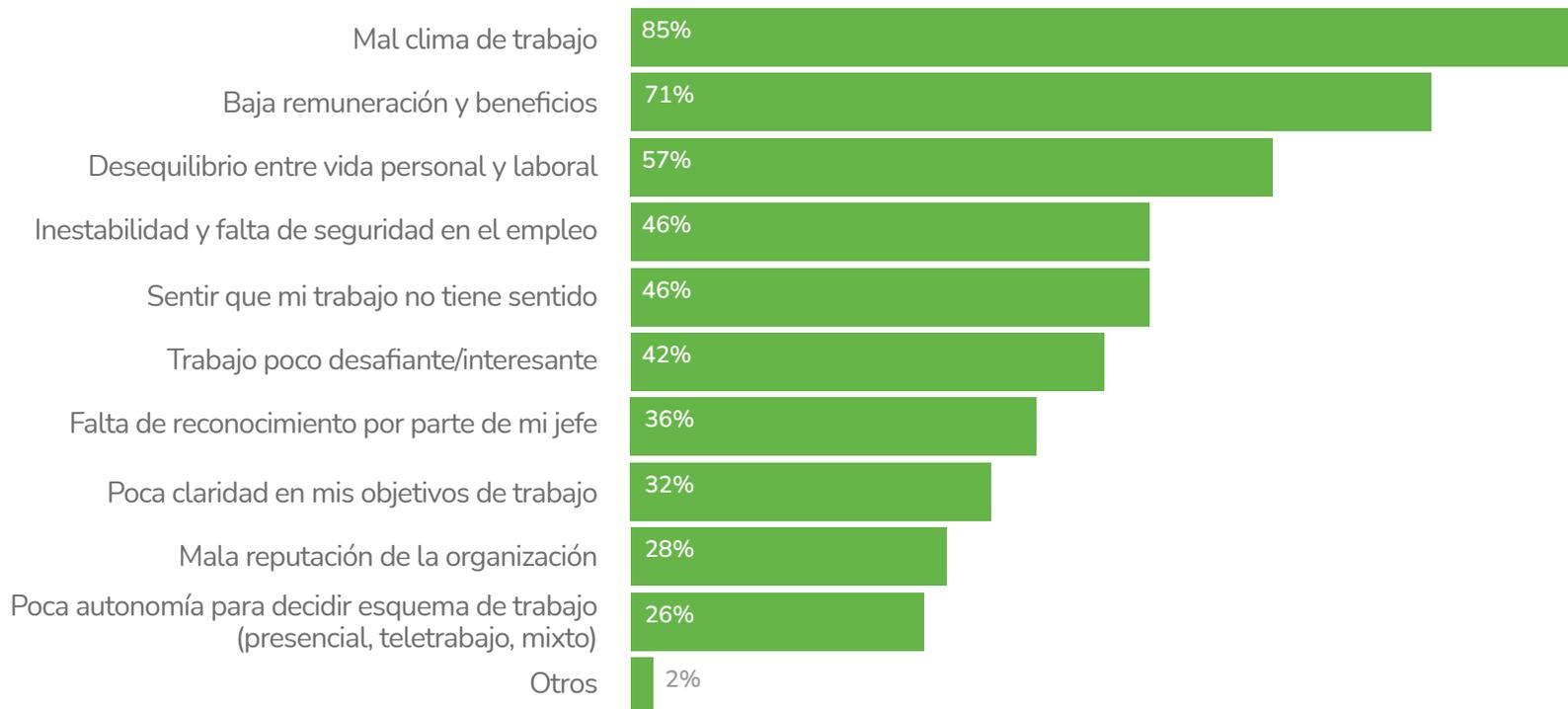
Razones para renunciar

El clima de trabajo pesa más que el salario para fidelizar al talento

Es interesante ver los datos acerca de las razones que llevarían a la renuncia. Tal como sucediera en la edición del 2018, volvemos a encontrar que el clima de trabajo es el elemento que más tracciona.

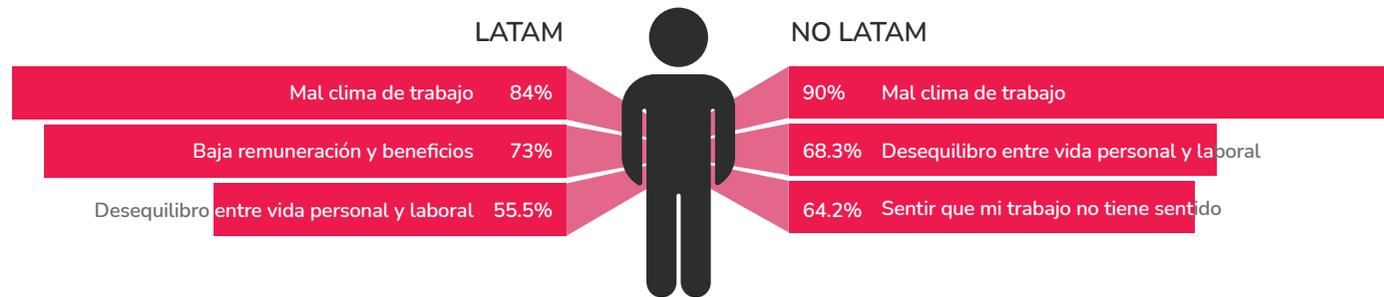
El 85% de las personas lo señalan como el principal motivo que los llevaría a renunciar a sus empleos; 13.5 puntos porcentuales por encima de la baja remuneración y beneficios.

Razones para renunciar al empleo



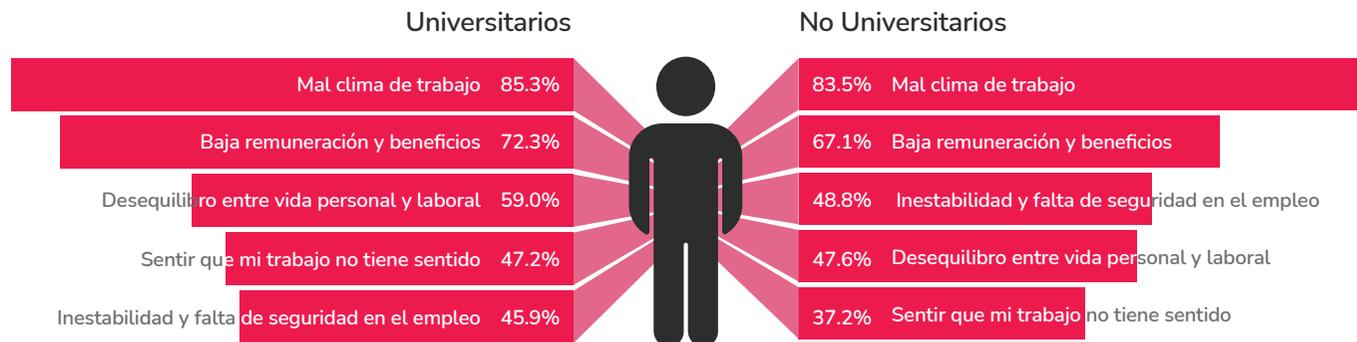
Esta resulta la razón central independientemente de los cortes de información que hagamos. Pero encontramos otras variaciones interesantes por región geográfica o por nivel de estudios. En los países de América Latina, el 73% destaca que renunciaría por una baja remuneración o beneficios y el 56% destacan que lo harían por el

desequilibrio entre la vida personal y laboral. En los países fuera de LATAM, sin embargo, aparecen otros motivos principales como el desequilibrio entre la vida personal y laboral que es señalada por el 68% de las personas, y sentir que el trabajo que hacen carece de sentido, que fue destacado por el 64% de los respondientes.



Pero a la vez, encontramos algunas variaciones interesantes cuando miramos el nivel de formación académica de las personas; ese también

resulta un factor diferenciador al momento de identificar las razones que los llevarían a renunciar.



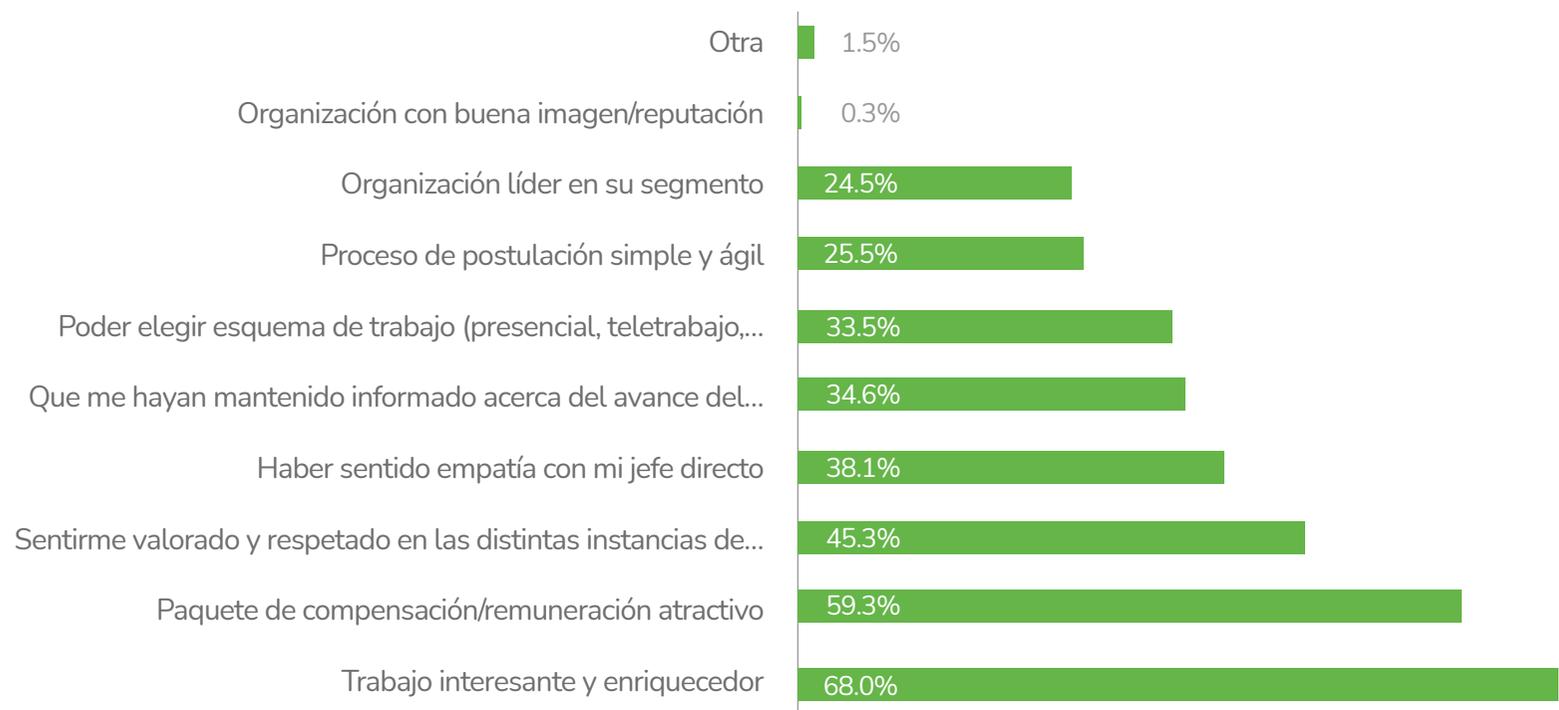
Como síntesis, trabajar en EX implica identificar a nuestro público; conocerlo tan en detalle como sea posible para entenderlo y conectar con él. No alcanza con mirar su composición demográfica, o segmentar por áreas o por niveles dentro de la organización. Precisamos en cambio, conocer a nuestra población en términos de sus intereses y expectativas con relación a su empleo. Josh Bersin¹¹ señala que la creación de arquetipos es un paso esencial para segmentar

a nuestros empleados e identificar los procesos y desafíos relevantes para cada uno de ellos. Pero es importante destacar que los Arquetipos no se “diseñan”. En cambio, se “encuentran”. Necesitamos medir y generar datos que nos ayuden a entender quién está del otro lado. Los arquetipos representan grupos de empleados y nos permite segmentar la estrategia y entender qué mensajes pueden resonar mejor en ellos e impulsarlos a la acción en el sentido deseado.

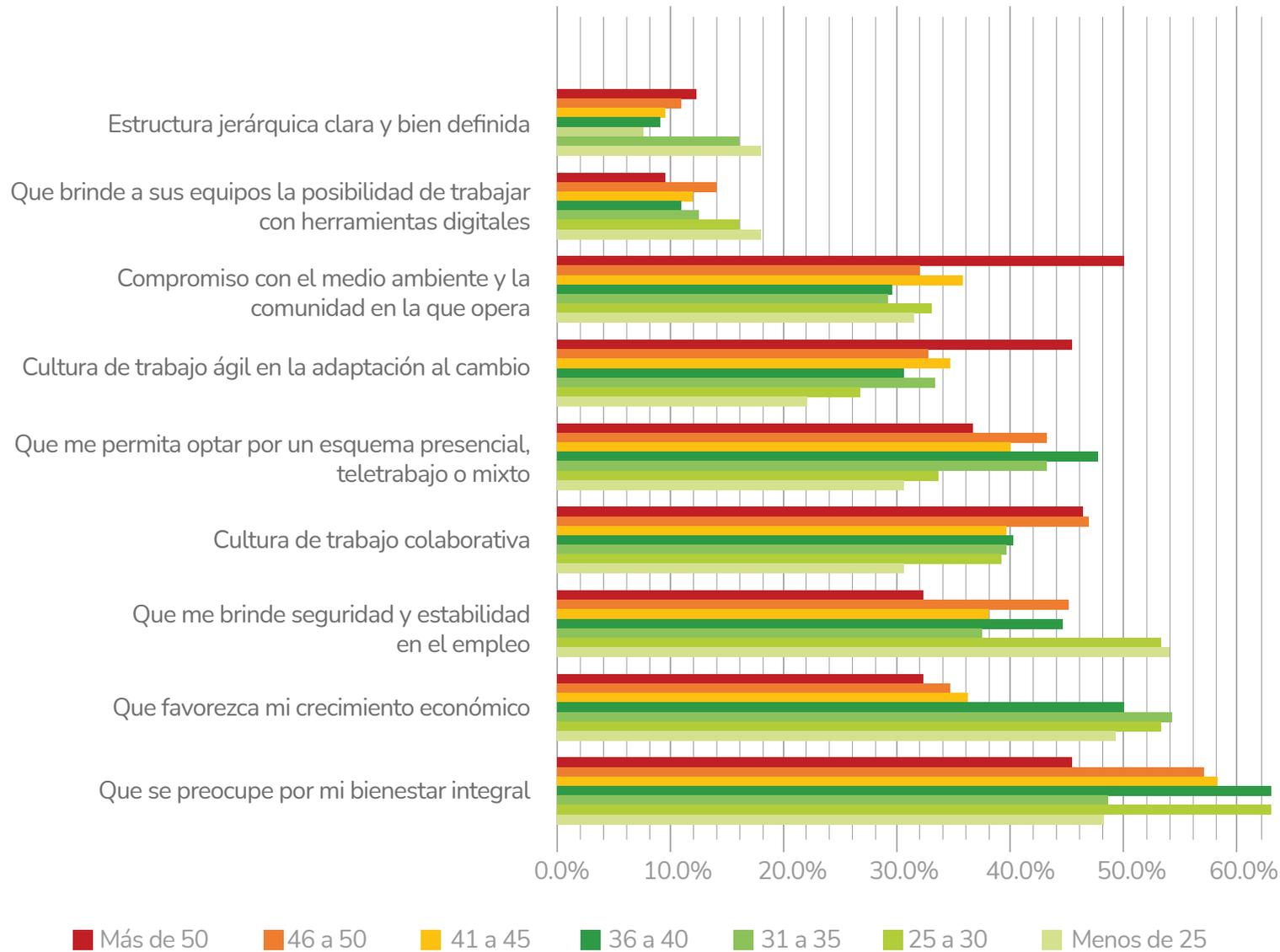
Gráficos complementarios

Gráficos complementarios

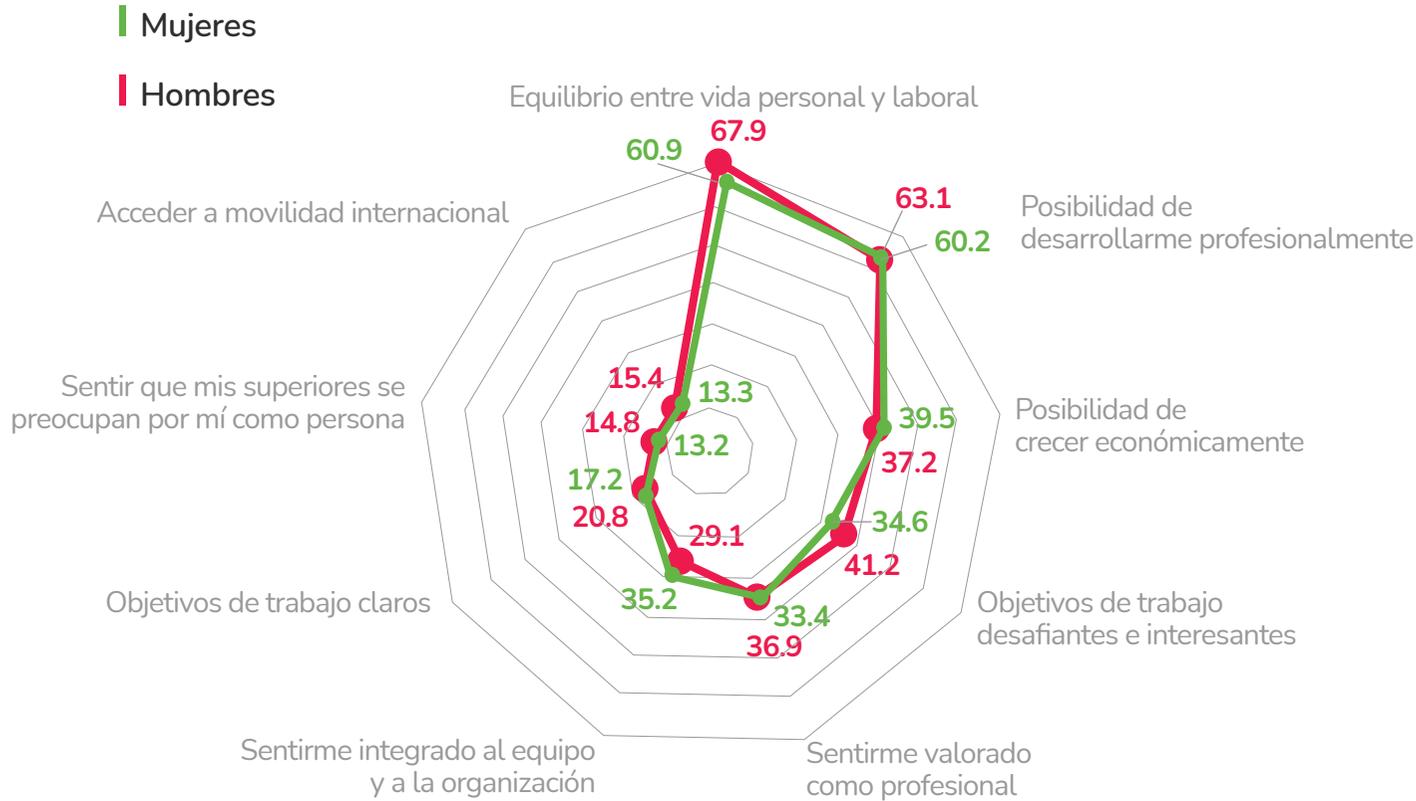
Razones para aceptar una oferta de trabajo



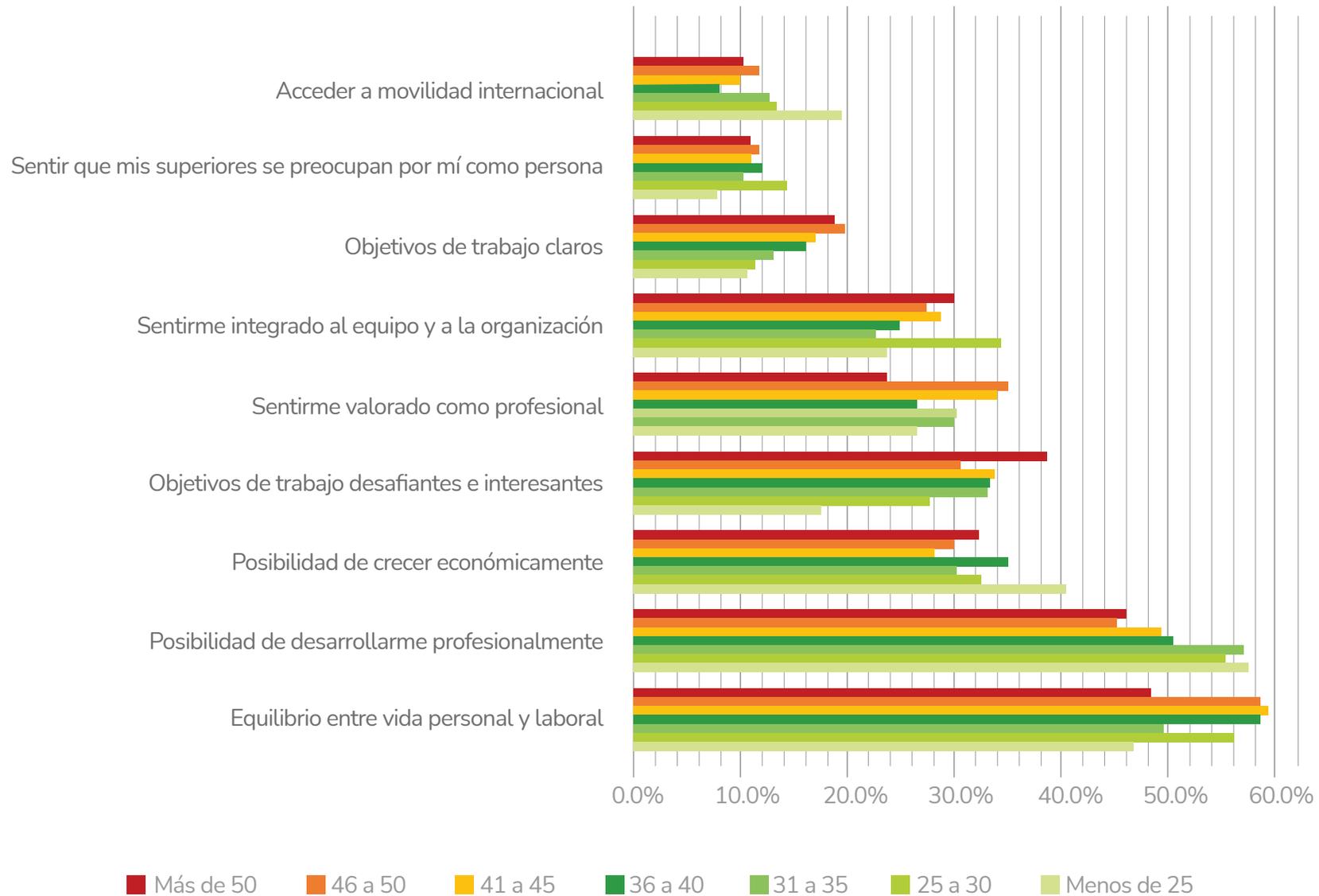
Atributos de la organización



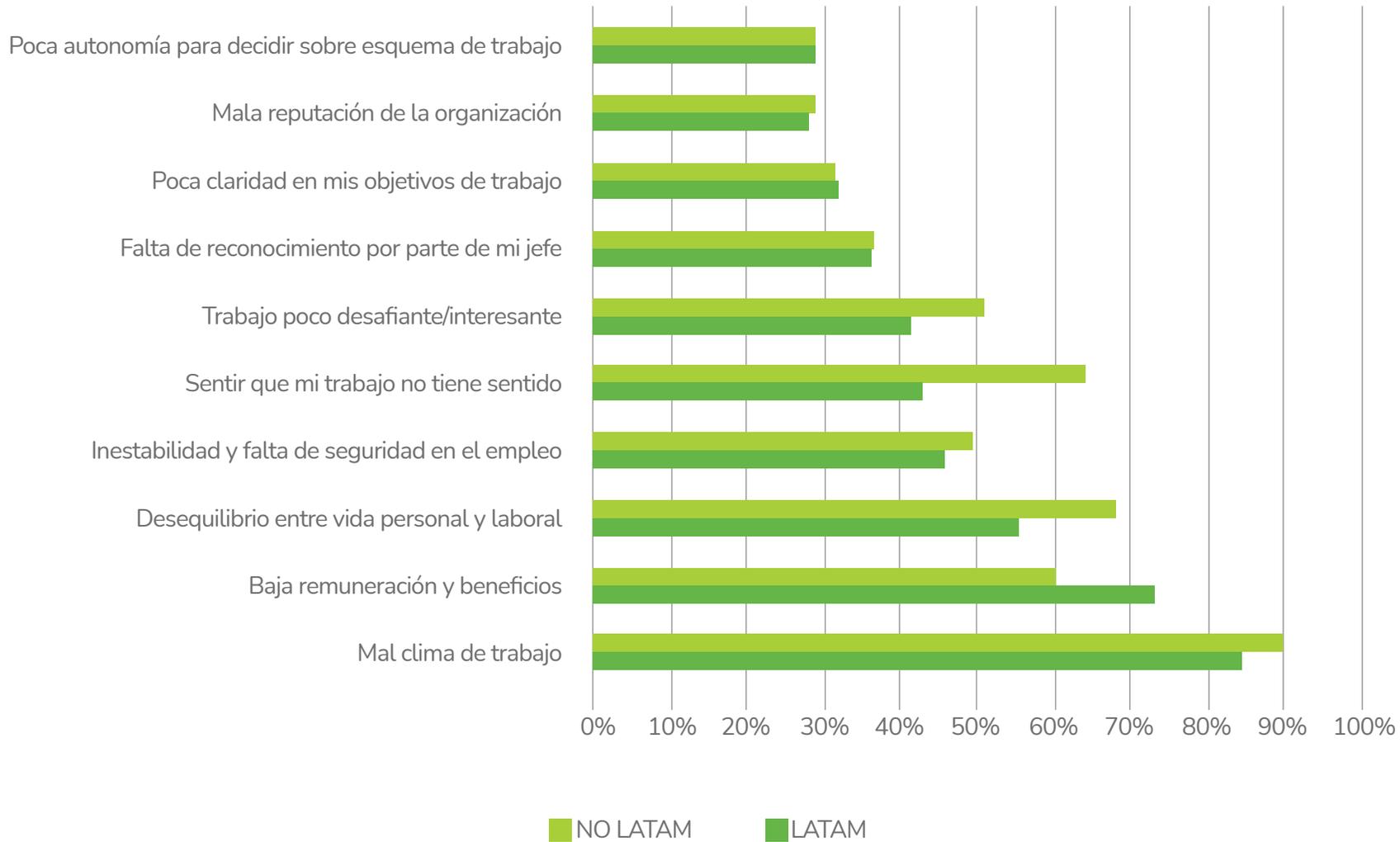
Atributos del trabajo / del puesto - Por Género



Atributos del trabajo / del puesto - Por Corte Etario



Razones para renunciar - Por región

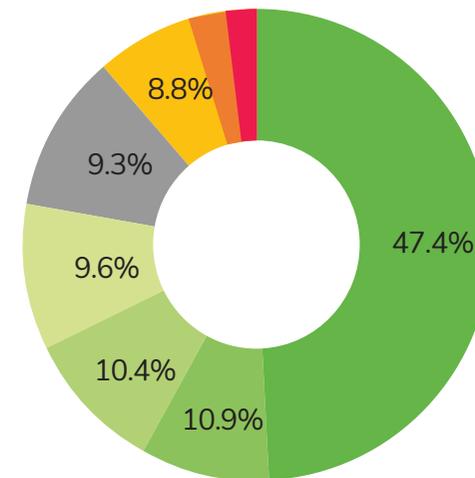


Razones para renunciar - Por nivel de estudios



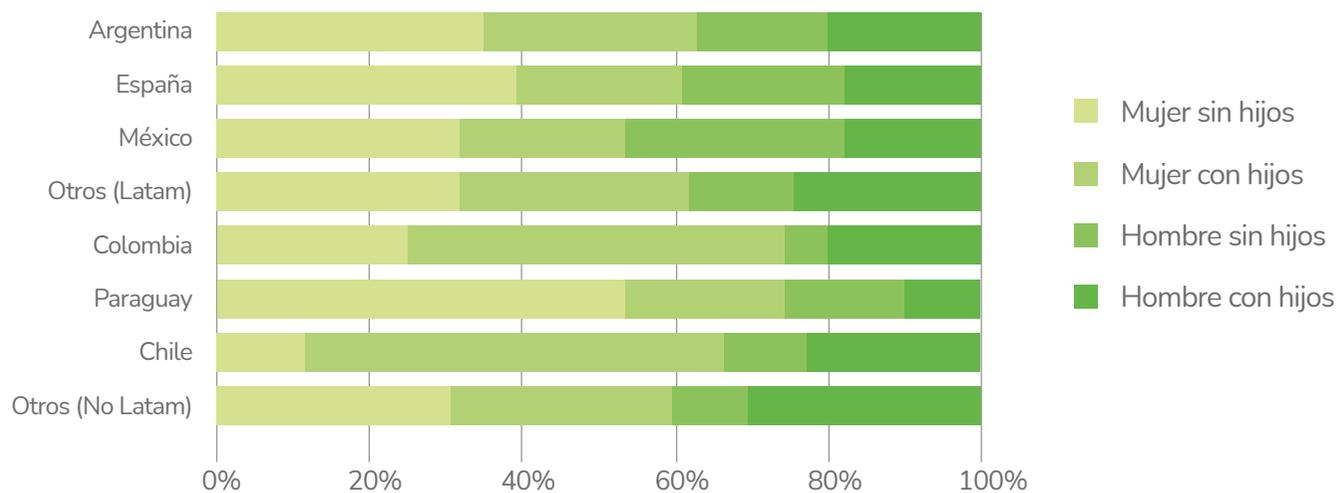
Datos de la muestra

Datos de la muestra

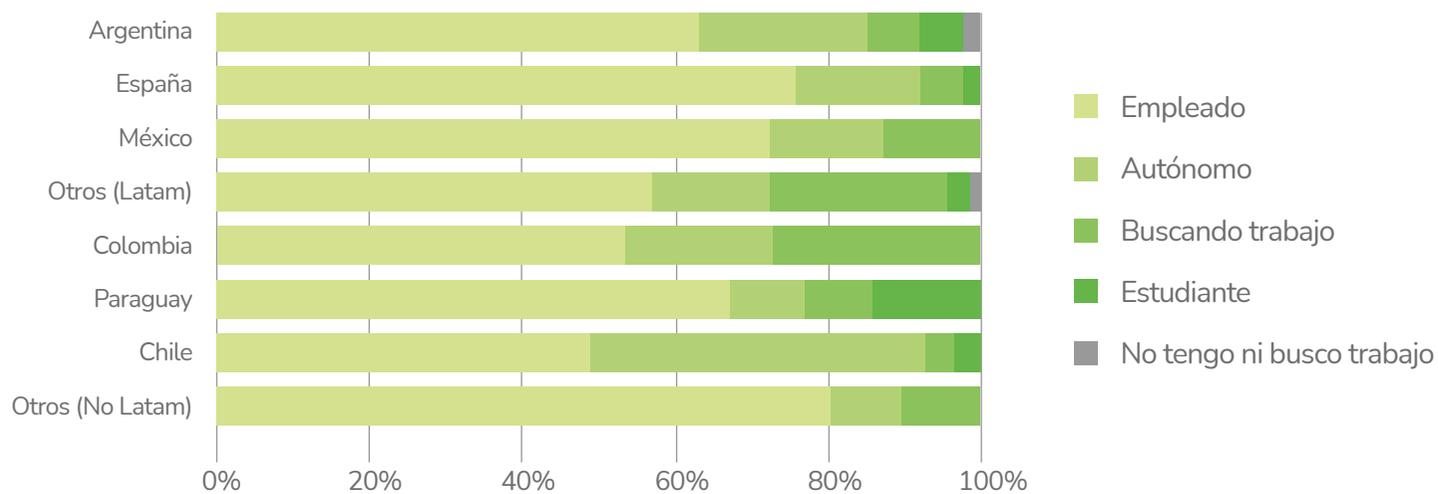


- Argentina
- España
- México
- Otros (latam)
- Colombia
- Paraguay
- Chile
- Otros (No Latam)

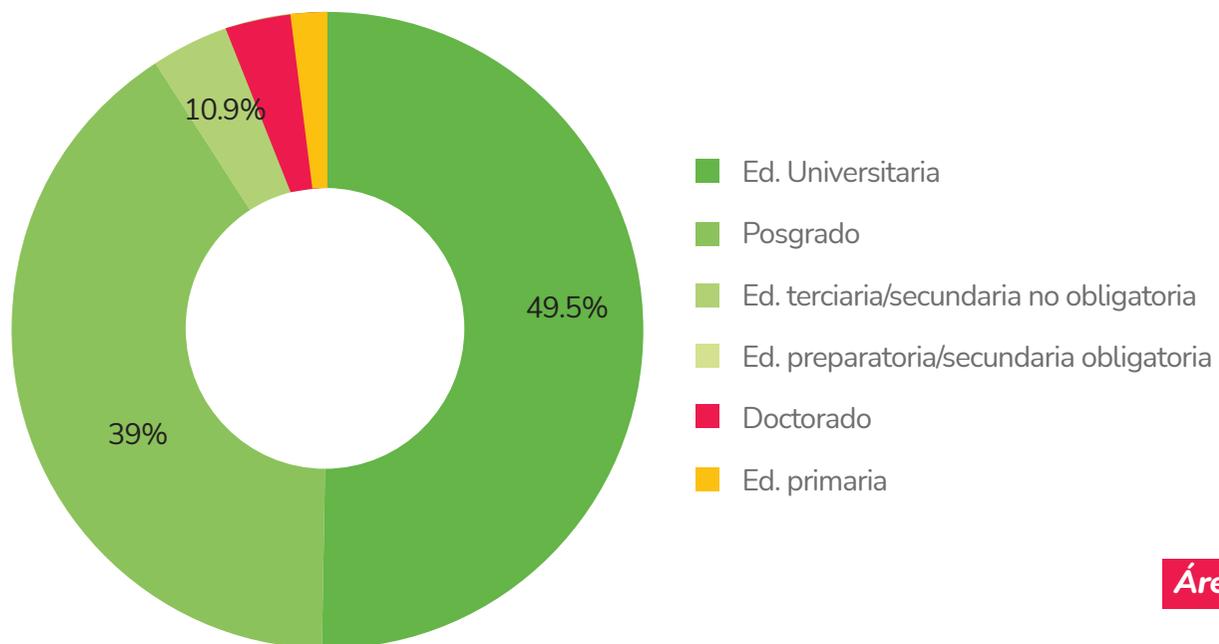
Género y situación familiar por país



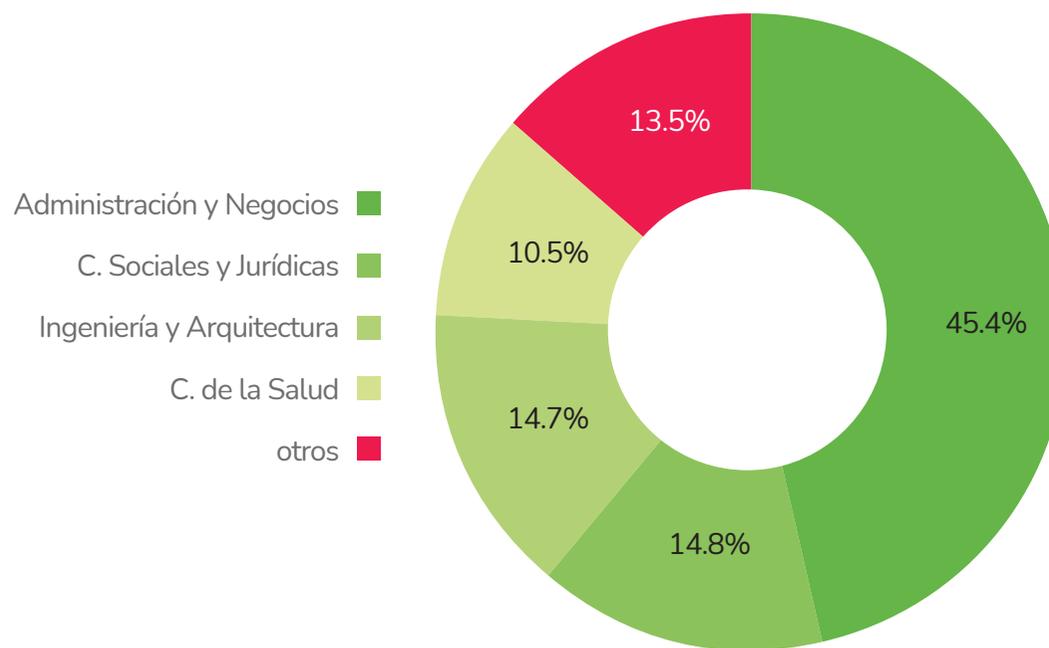
Situación laboral por país



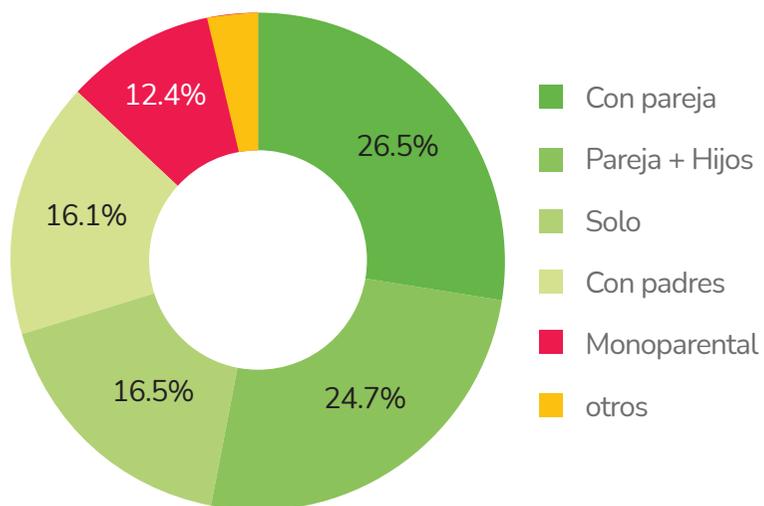
Nivel educativo



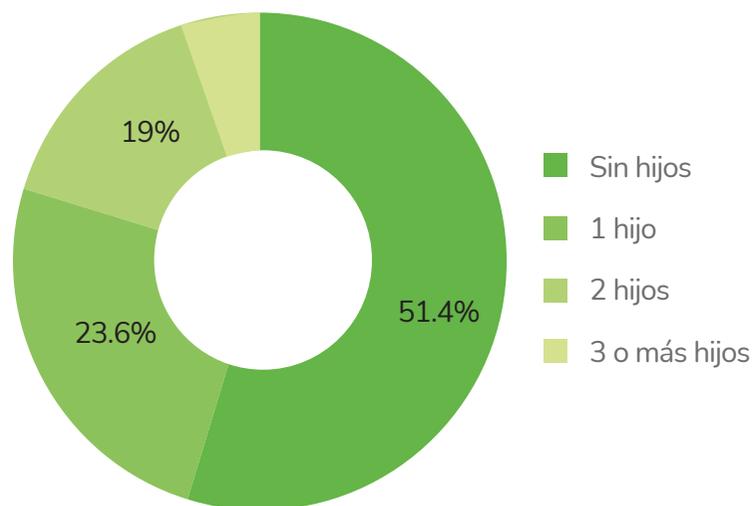
Área conocimiento



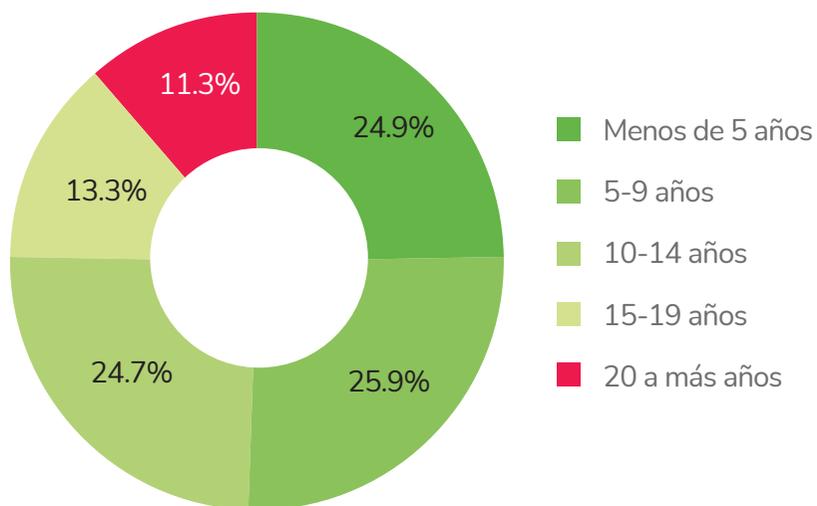
Composición del hogar



Número de hijos



Edad del hijo menor



Equipo a cargo del estudio



Samanta Capurro
Gerente de Proyecto
SAVVY HR Consulting



Manuel Arias
Director de
SAVVY HR Consulting



Beatriz Lucia Martínez
HR Analytics del Instituto de
Ingeniería del Conocimiento



Celia López Monreal
Talent Analytics del Instituto de
Ingeniería del Conocimiento



Partner Científico: