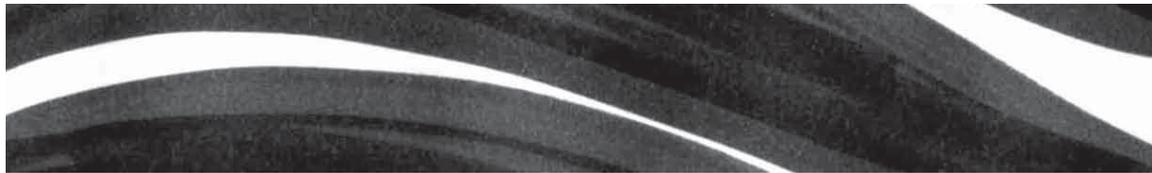




#YOEMPRENDEDOR

Logrando Compromiso en el Trabajo
México, Centroamérica y República Dominicana



Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	8
METODOLOGÍA.....	10
FORMACIÓN Y COMPETENCIAS NECESARIAS EN EL MUNDO LABORAL.....	20
APLICACIÓN A OFERTAS LABORALES.....	29
DISCRIMINACIÓN LABORAL.....	32
MOTIVADORES O ASPECTOS DE IMPORTANCIA QUE BRINDA UN TRABAJO.....	38
FACTORES QUE GENERAN COMPROMISO Y LEALTAD.....	46
RAZONES PARA INVERTIR EN UN EMPLEADO.....	55
IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA LABORAL.....	61
PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN PARA JÓVENES.....	68
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE JÓVENES.....	74
MEJORES PRÁCTICAS.....	79
CONCLUSIONES GENERALES.....	83
REFERENCIAS.....	87

Resumen Ejecutivo

Hoy en día, las empresas en México, Centroamérica y República Dominicana, requieren de talento capacitado para crear valor dentro de ellas, para ser competitivas y capitalizar las oportunidades que el entorno global genera. La inquietud generalizada de las organizaciones es la falta de talento, lo cual es una barrera para su éxito¹ y debilita la oferta y el acceso al empleo. Por otro lado, en la región existen jóvenes preparados dispuestos a aprender y a crecer dentro de las empresas.

Sin embargo, en 2013 existen en el mundo cerca de 73 millones de jóvenes desempleados.² Si bien es cierto que los empleadores están buscando incluir a los jóvenes en las organizaciones, existen algunos factores que impiden su incorporación. En primer lugar: la discriminación laboral, principalmente hacia la edad de los candidatos; 38% de ellos han sentido discriminación por este motivo al momento de solicitar un trabajo y 60% considera la falta de experiencia como otro motivo de discriminación, seguido de 7% por falta de conocimientos y 7% por apariencia física. Cabe destacar que 27% de las mujeres jóvenes percibieron discriminación por falta de conocimientos al ser contratadas, en contraste con 8% de los hombres.

En segundo lugar, las empresas perciben que existen algunas desventajas al contratar a personas jóvenes: falta de madurez (50%), falta de experiencia (44%) y falta de compromiso (39%), lo cual es paradójico considerando que un joven podrá generar experiencia trabajando y se comprometerá con la empresa al ser parte de ella.

En tercer lugar, 57% de las ofertas laborales a las que aplicaron los jóvenes, resultaron en un rechazo por parte de la empresa. Sólo al 19% de los candidatos, la organización le informó las razones por las cuales no fue contratado.

¹ Manpower (2010), Aprendiendo a aprender: Una forma de enfrentar la escasez de talento, México.

² Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013), Tendencias mundiales del empleo juvenil 2013: Una generación en peligro, Ginebra, Suiza.

En este marco, existen barreras para incluir a los jóvenes al mundo laboral, como se mencionó anteriormente; sin embargo, las organizaciones están interesadas en contratar talento joven; 51% de ellas cuenta con programas formales para contratar a jóvenes y apoyarlos para iniciar su vida laboral y adquirir experiencia. Por su parte, los jóvenes mantienen gran interés en programas de prácticas profesionales o como becarios, 76% de ellos considera que quien participa en un programa de este tipo tiene mayor oportunidad de obtener un empleo.

Asimismo, 28% de las empresas manifiesta que más del 50% de sus contrataciones de los últimos dos años han sido jóvenes. Y para el 92% de las organizaciones que cuenta con programas para contratar jóvenes, la experiencia fue considerada positiva. Asimismo, una de las ventajas de la contratación de estos colaboradores ha sido: la disposición de aprender, aportar ideas frescas y la motivación y entusiasmo para llevar a cabo su trabajo, lo cual es atractivo para la empresa en aras de fomentar ambientes de innovación y diversidad.

Las empresas buscan desarrollar, promover y mantener a la gente clave. De esta manera, el paradigma actual describe que las generaciones jóvenes difícilmente se comprometen con la organización, buscan esquemas de flexibilidad, libertad para realizar el trabajo, no respetan jerarquías, valoran una actividad interesante, y la posibilidad de una oportunidad internacional los motiva. Lo anterior repercute en la manera de atraer al talento joven y en el estilo de trabajo de las empresas. Por lo tanto, los jóvenes esperarían que ellas repensaran sus modelos de trabajo adecuándose a sus intereses profesionales, lo que los hará comprometerse con la organización.

En la actualidad, las empresas ofrecen al talento joven que inicia su trayectoria profesional: aprendizaje continuo, retos profesionales y buen ambiente de trabajo. Por su parte, los jóvenes demandan de las empresas: salario competitivo, oportunidades de entrenamiento, y aprendizaje continuo.

Es evidente que existen coincidencias en estos factores, pero difiere la importancia que cada uno les otorga. Se infiere que estas desigualdades hacen compleja la relación laboral, dificulta el compromiso y la permanencia por más de cinco años y por ende, el interés por invertir en estos talentos.



El 95% de los jóvenes se comprometerían con una organización por más de cinco años, si la empresa les ofreciera: salarios competitivos, aprendizaje continuo, buen ambiente de trabajo, prestaciones y retos profesionales. Las empresas deberán adecuar sus estrategias de promoción y permanencia a las necesidades del talento clave y del negocio.

El tema del compromiso resulta complejo, implica diversas variables como las expectativas y motivaciones de las personas, los acuerdos escritos y no escritos, entre otros. Sin embargo, sólo 27% de los jóvenes muestra disposición a permanecer en su actual trabajo, ya que no han aplicado a ninguna oferta laboral en el último año. El 73% de los jóvenes que trabajan, se encuentran en búsqueda activa de otro empleo. Además, únicamente 58% de las organizaciones cuenta con planes de carrera para el personal joven. Esto representa una alerta para las organizaciones que desean promover el compromiso del talento.

Asimismo, los sistemas de flexibilidad laboral (home office, trabajo remoto y horarios flexibles) son esquemas que las empresas consideran poco atractivos para ofrecerle al personal, y los jóvenes los perciben poco importantes como medio para comprometerse con la organización, a diferencia de lo que estudios anteriores señalaban para atraer y mantener a las nuevas generaciones (Manpower³, 2008; Holmes, 2008; Mercer, 2008; Erickson, 2008; Lombardía et al., 2008; Zemke et al., 2007; Stauffer, 2003)⁴. Sin embargo, no por esto dejan de ser valiosos para algunos casos, ya que el ofrecimiento de estos esquemas depende de la situación personal y del diseño del trabajo.

Cuando se logran alinear las expectativas y los motivadores de las empresas con los de los jóvenes, el resultado es positivo. Las empresas consideran importante aquellos motivadores que se relacionan con la cultura organizacional, con aspectos profesionales y satisfacción personal. Por su parte, los jóvenes consideran relevante los motivadores profesionales, de cultura organizacional y aspectos económicos. Por esta razón, se requiere fortalecer los motivadores que son comunes a ambos y negociar aquellos en los que no hay coincidencia.

³ "La integración al mercado laboral del Talento Latinoamericano", Manpower, 2008. México.

⁴ Holmes, Melanie, "Rewriting the Rules", 25 de septiembre de 2008 [Conferencia Manpower]. (1) Manpower (2008). "La integración al mercado laboral del Talento latinoamericano", p. 26; (2) Mercer (2008). "What's Working: Mercer studies provide insights on employee engagement globally"; (3) Stauffer, David, "Motivating Across Generations", Harvard Business School Publishing, 2003; (4) Erickson, Tamara, Plugged In: The Generation Y. Harvard Business Press, 2008; (5) Zemke, Ron, Claire Raines y Bob Filipczak, Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace, 2007; (6) Lombardía García, Pilar, Guido Stein y José Ramón Pin, "Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la Generación Y", IESE Business School, 2008.

Las organizaciones consideran importante formar y preparar a sus colaboradores, porque al invertir en el capital humano los resultados mejoran a través de la productividad y se genera compromiso y satisfacción en la gente, aspecto que tanto los jóvenes como las empresas perciben de la misma manera. En este marco, la mayoría de las empresas busca colaboradores con competencias como: honestidad, respeto, disposición, trabajo en equipo y comunicación, para afrontar los retos inmersos en el mundo laboral.

De esta manera, la sinergia entre empresas, jóvenes y sociedad, será necesaria, si se quiere lograr el desarrollo económico y el crecimiento de las naciones. De los actores involucrados dependerá el desarrollo de una simbiosis que generará efectos positivos para la empresa, la economía y la sociedad.

Necesitamos tener jóvenes comprometidos, quienes se desarrollen como emprendedores, es decir, como “innovadores, estrategas, creadores de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades”⁵. Las empresas deben aprovechar el bono demográfico, incorporando y desarrollando a los jóvenes.

⁵ Gerber, Joseph, 1996

1. Introducción

Hoy en día las empresas enfrentan grandes retos para sobrevivir. Cada vez se requiere de un mayor nivel de talento de los colaboradores para asegurar la ejecución de nuevas estrategias y procesos de cambio que permitan generar una ventaja competitiva dentro del sector e industria. Las empresas, con mayor frecuencia, exigen a su personal metas más retadoras y requieren perfiles cada vez más especializados en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Muchos especialistas en temas de gestión del capital humano hablan de que estamos viviendo una “escasez de talento”⁶, en la que se plantea que las empresas van requiriendo puestos para los que es necesario un mayor nivel de conocimientos y habilidades que en el pasado. Esto ha llevado a que la diferencia entre oferta y demanda laboral sea cada vez más compleja de gestionar. Por un lado, la empresa requiere personal más calificado; sin embargo, el mercado laboral ofrece poca gente con alta especialización, e incluso, muchas personas con un bajo nivel de conocimiento u oficio para realizar un trabajo. Esta realidad hace que aumenten los niveles de desempleo de personas poco calificadas, y a su vez, las muy calificadas sean cada vez más escasas y de alto costo.

De acuerdo con la información de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁷ en 2013 existen en el mundo más de 73 millones de jóvenes desempleados: 3 millones más que en el 2007. El estudio presentado por la OIT⁸, muestra en las regiones en desarrollo, que los trabajadores jóvenes a menudo reciben salarios por debajo de la media y ocupan puestos para los que cuentan con más o con menos competencias de las exigidas para desempeñarlo.

En algunas economías en desarrollo, hasta dos tercios de la población joven está subempleada es decir, que los jóvenes están desempleados, trabajan en empleos ocasionales, probablemente en el sector informal, o no son parte de la fuerza de trabajo ni reciben educación o capacitación.

⁶ “La escasez de talento”. Manpower. 2007. México.

⁷ Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013), Tendencias mundiales del empleo juvenil 2013: Una generación en peligro.

⁸ Ibídem

Las tasas de desempleo juvenil en la región de Latinoamérica y el Caribe, decrecieron de 17.6% en 2003 a 13.5% en 2008. La crisis económica mundial de 2009 incrementó la tasa a 15.4%, pero desde el 2010 la región logró recuperarse para alcanzar una tasa de 12.9% en 2012. El escaso crecimiento económico de la región ha mejorado las condiciones sociales y laborales; sin embargo, los jóvenes no se han beneficiado por completo de estas mejoras.

Las tasas de desempleo en América Latina y el Caribe muestran una constante y gran diferencia respecto a los trabajadores con distintos niveles educativos, y dichas diferencias no siempre son a favor de aquellos con el más alto grado académico.

Mientras el desempleo en jóvenes es una preocupación en América Latina y el Caribe, igualmente preocupante es el hecho de que 19.8% de los jóvenes de la región forman parte de la categoría *nini* (ni estudian, ni trabajan).

Datos de la Organización Internacional del Trabajo muestran que la mayoría de los *nini*, 51.7% en la región se encargan de tareas domésticas, 23.1% son desempleados en búsqueda activa de trabajo y 25.2% restante ni estudia ni trabaja por otras razones.⁹ Es necesario y apremiante revertir la tendencia actual. Si no se adoptan medidas inmediatas e innovadoras, la comunidad mundial se enfrentará a una generación perdida. Invertir en los jóvenes es invertir en el presente y futuro de nuestras sociedades.

Estos datos plantean una paradoja, pues al mismo tiempo que a nivel mundial vivimos una escasez de talento, los jóvenes ven más difícil la posibilidad de incorporarse a un trabajo digno, acorde a sus capacidades, formación y competencias. Tal pareciera que esta problemática no está generada únicamente por un desajuste entre la oferta (talento joven) y demanda laboral (puestos requeridos), sino que es multifactorial. La discriminación laboral, las expectativas de los jóvenes, los requerimientos de las empresas en cuanto a competencias personales, los contextos geográficos y educativos han determinado las pautas para la generación de empleos.

⁹ International Labour Organization, 2013. Global employment trends for youth.

2. Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un alcance fundamentalmente descriptivo. Busca especificar las características y los perfiles de las personas encuestadas.¹⁰ Tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos agentes económicos (empresas y jóvenes).¹¹ De igual forma busca analizar diversas variables que impactan en la generación de empleo y empleabilidad para los jóvenes en el mercado laboral. También tiene un alcance exploratorio ya que busca profundizar en la dinámica del empleo en jóvenes en un contexto poco estudiado como es el de las empresas en Centroamérica y República Dominicana.

La investigación consta de dos encuestas. El primer instrumento recaba información relacionada con la percepción que tienen los jóvenes acerca del mercado laboral, así como de la oferta y la gestión de las empresas. El segundo, obtiene información relativa a la perspectiva que tienen las empresas sobre el mercado laboral de los jóvenes.

Todos los datos presentados en el estudio (Gráficas y Tablas) provienen del análisis de las dos encuestas, por lo tanto es una fuente propia. En aquellos casos en los que se han usado otras fuentes para introducir un tema se ha indicado la fuente correspondiente.

¹⁰ Danhke, G.L. (1989). "Investigación y comunicación". en C. Fernández-Collado y Danhke G.L. (comps.). La comunicación humana: Ciencia social. México: McGraw-Hill.

¹¹ Hernández. R., Fernández C. y Baptista P. (2005), Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México; Mc Graw Hill Interamericana.

2.1 Tamaño y Categorización de la Muestra: Jóvenes

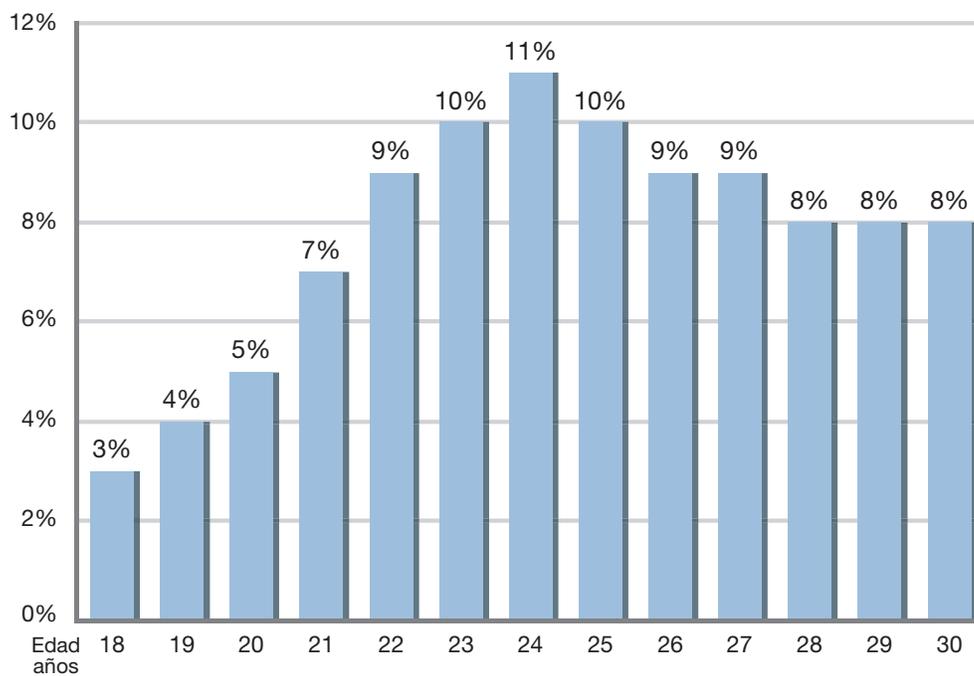
La encuesta fue respondida por 11,116 personas entre 18 y 30 años. En la muestra participaron ocho países, 35% son jóvenes de Costa Rica, seguido por 16% de El Salvador, 11% de Honduras, 10% de México y 10% más de Nicaragua. 42 personas no indicaron su país de origen. Con este número de encuestas el nivel de confianza es del 95% con un margen de error del 5%. Para analizar la distribución de los jóvenes por país de origen, la encuesta se organizó como se muestra en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1 Tamaño y categorización de la muestra: jóvenes

CATEGORÍA	PORCENTAJE
No reportó país de origen	1%
Costa Rica	35%
El Salvador	16%
Guatemala	5%
Honduras	11%
México	10%
Nicaragua	10%
Panamá	4%
República Dominicana	8%
Total	100%

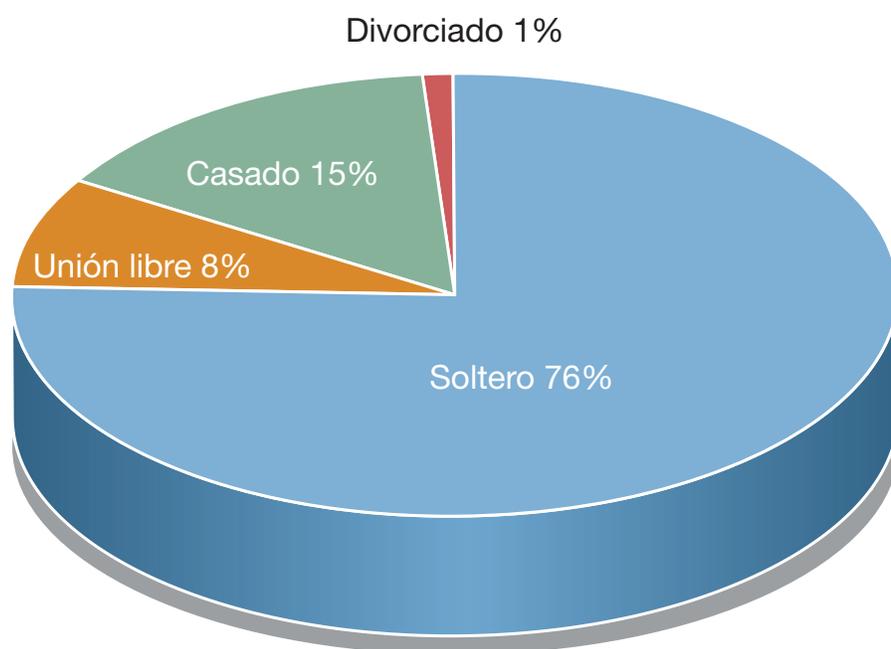
La Gráfica 2.1, presenta la distribución por edad de los jóvenes que conforman la muestra. Como se observa en la Gráfica 2.1, la mayoría de los jóvenes que participaron en la investigación tiene 24 años (11%), seguido de los que tienen 23 y 25 años (10% cada uno) y 9% los que tienen 22, 26 y 27 años, respectivamente.

Gráfica 2.1 Distribución por edad de los jóvenes que conforman la muestra



En cuanto al estado civil de los participantes que contestaron la encuesta, los resultados reflejan que la mayoría son solteros con un 76%; en segundo lugar, se colocan los casados con 15%; seguidos de las personas en unión libre con 8%, y finalmente, los divorciados con 1%.

Gráfica 2.2 Estado civil de jóvenes encuestados



Se observa en la Tabla 2.2 que 35% de los participantes tiene estudios universitarios incompletos. En tanto que 21% de los encuestados son universitarios titulados y 12% son egresados de una carrera universitaria. Es mínimo el porcentaje de jóvenes con estudios de maestría con sólo 3% de titulados. En esta muestra, la mayoría de los jóvenes cuenta con algún grado de estudios, pues sólo 0.02% de ellos no reporta ningún grado de preparación.

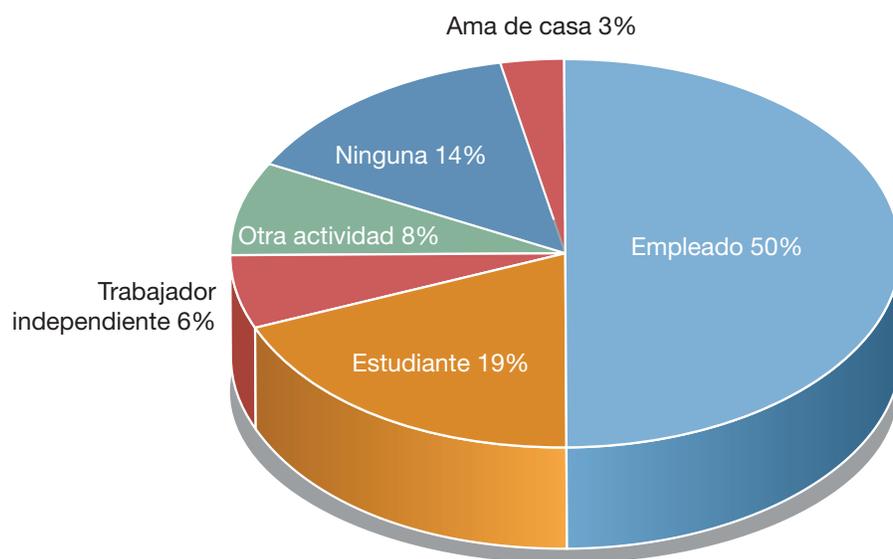
Tabla 2.2 Nivel máximo de estudios de los jóvenes encuestados

CATEGORÍA	PORCENTAJE
Sin estudios	0.02%
Primaria incompleta	0.11%
Primaria completa	0.46%
Bachillerato/ Preparatoria incompleta	3.5%
Bachillerato/ Preparatoria completa	12%
Técnico o tecnológico incompleto	1%
Técnico o tecnológico completo	5%
Universitario incompleto	35%
Universitario completo	12%
Universitario titulado	21%
Especialidad/Diplomado	3%
Maestría incompleta	3%
Maestría completa	1%
Maestría con título	3%

Asimismo, el estudio muestra que 55% de los jóvenes encuestados obtuvo el nivel máximo de estudios en instituciones privadas; mientras que 45% lo consiguió en instituciones públicas.

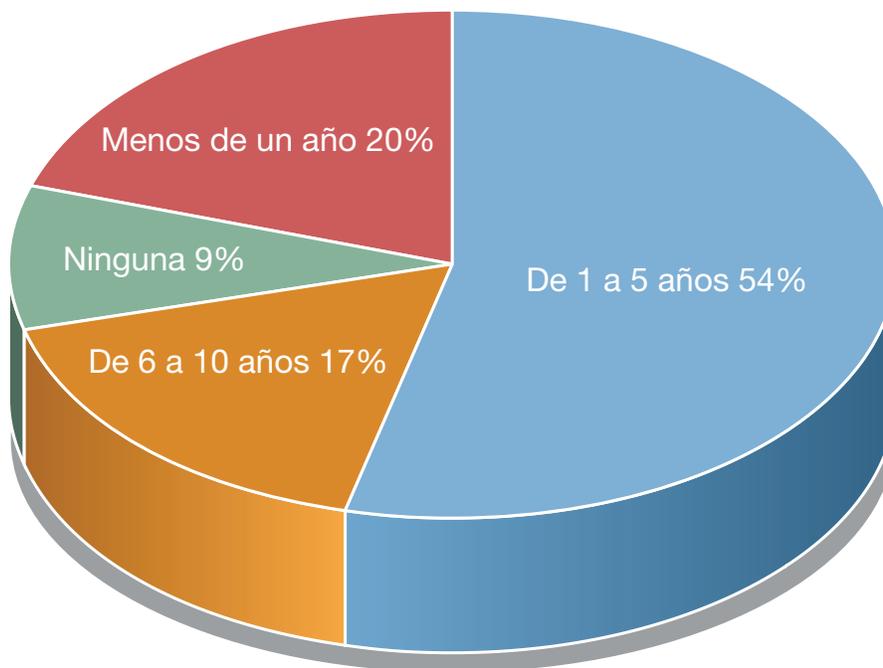
En la Gráfica 2.3, se muestra la ocupación actual de los jóvenes encuestados. Destacando que 50% de los participantes están empleados, 19% son estudiantes, 6% son trabajadores independientes y 3% son amas de casa. De ellos, 14% contestó que ninguna de las opciones anteriores denotaba su situación de ocupación actual, mientras que 8% señaló que realiza otra actividad como practicante o freelance.

Gráfica 2.3 Ocupación actual de los jóvenes



La Gráfica 2.4 presenta los años de experiencia laboral de los jóvenes. La mayoría se sitúa entre uno y cinco años de experiencia profesional, lo que equivale a 54% de la muestra; 20% tiene menos de un año laborando, mientras que 17% indicó entre seis y diez años de experiencia laboral. En tanto, 9% de la muestra no cuenta con experiencia profesional.

Gráfica 2.4 Años de experiencia laboral de los jóvenes encuestados



2.2 Tamaño y Categorización de la Muestra: Empresas

Las 996 empresas que participaron en la muestra de esta encuesta pertenecen a México en un 50%, seguido por una participación de 12% de El Salvador. El resto de los países aparece con 10% o menos (Tabla 2.3). Con este número de participantes el margen de error para esta encuesta es de 5% con un nivel de confianza de 95%.

Tabla 2.3 Ubicación de la empresa

PAÍS	PORCENTAJE
Otro	5%
Costa Rica	4%
El Salvador	12%
Guatemala	7%
Honduras	10%
México	50%
Nicaragua	5%
Panamá	3%
República Dominicana	9%
Total	100%

Las empresas participantes pertenecen a diversos sectores económicos: 27% Servicios, 20% Comercio, 12% Manufactura, 7% sector Financiero, 4% Comunicaciones y Transporte, y 2% son empresas de Agricultura y Pesca (Tabla 2.5).

Mientras que 25% pertenecen a otros rubros tales como: Aeronáutica, Automotriz, Tecnología, Consultoría, etcétera.

Tabla 2.4 Sector de la economía al cual pertenece la empresa

SECTOR ECONÓMICO	PORCENTAJE
Agricultura y Pesca	2.2%
Construcción	3.5%
Comunicaciones y Transportes	3.6%
Financiero	7.2%
Manufactura	12.3%
Comercio	19.7%
Otro	24.8%
Servicios	26.7%
Total	100%

2.3 Índice de Ponderación

Se generó un índice ponderado para construir algunas de las gráficas que se muestran en la investigación, éste se refiere a la frecuencia en las respuestas que una empresa o un joven, indicó sobre la importancia de un factor. Se consideraron los siguientes valores: muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0). A la luz de este índice de ponderación se generó la escala de las gráficas.

2.4 Motivadores que la Empresa Ofrece a los Jóvenes

En las encuestas del presente estudio, se preguntó sobre los aspectos más comunes que la empresa ofrece a los jóvenes, estos están conformados por 23 elementos, los cuales fueron integrados en cinco categorías:

1. Motivadores económicos,
2. Motivadores de satisfacción personal,
3. Motivadores profesionales,
4. Motivadores de cultura organizacional, y
5. Motivadores de flexibilidad laboral.

A continuación se presenta cada categoría (cluster) indicando los factores que la integran:

Motivadores Económicos

1. Salario
2. Prestaciones: seguro, apoyo en transporte y comida, etcétera.
3. Comisiones/bonos sobre objetivos
4. Independencia económica

Motivadores de Satisfacción Personal

5. Balance trabajo/tiempo libre
6. Trabajo divertido
7. Satisfacción por realizar determinado trabajo
8. Trascendencia (dejar huella)
9. Viajes

Motivadores Profesionales

10. Aprendizaje continuo
11. Retos profesionales
12. Asumir más responsabilidades y poder para tomar decisiones
13. Oportunidad para llegar a una posición de jefe
14. Prestigio profesional

Motivadores de Cultura Organizacional

15. Buen ambiente laboral
16. Seguridad en el trabajo
17. Cercanía con la alta dirección
18. Valores de la organización e identificación con ellos
19. Responsabilidad social
20. Aprender el funcionamiento de diferentes áreas en una empresa
21. Oportunidad de entrenamiento para el mundo laboral

Motivadores de Flexibilidad Laboral

21. Home office
22. Trabajo remoto (a distancia)
23. Horarios flexibles (elegir el horario)

3. Formación y Competencias

Necesarias en el Mundo Laboral

La nueva realidad empresarial y las organizaciones ya no demanda el mismo perfil profesional de años atrás, se vive en un nuevo entorno laboral. La inclusión en un nuevo contexto profesional en continuo movimiento, sin espacio y sin tiempo asegurado, con continuas y aceleradas incorporaciones de nuevos conocimientos y técnicas de trabajo, demanda un profesional con la cabeza bien ordenada, que sepa una ciencia pero que también aprenda dicha ciencia, que sepa aprender unos contenidos pero que también sepa desaprender y aprovechar los obsoletos para volver a aprender otros nuevos¹².

El mundo empresarial requiere de profesionales que puedan vivir la complejidad actual, que la identifiquen y sean capaces de desarrollar estrategias innovadoras de conectividad diversa. El nuevo profesional se enfrenta a problemas con más de una solución aceptable: (...) ya no desarrolla las mismas funciones, ya no está situado en el mismo contexto y ya no se le demandan las mismas capacidades y/o habilidades.¹³

Es común encontrar entre los empleadores insatisfacción y temor ante los nuevos profesionales. Se espera de ellos que tengan determinadas competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, valores y creencias) para cubrir las necesidades del negocio y de la sociedad; sin embargo, hay una brecha entre las necesidades del mundo laboral y la realidad. Por lo que es necesario replantear desde el ámbito empresarial y de los sistemas educativos las competencias necesarias para el mundo laboral y la formación de los profesionales.

¹² Cfr. Esteban, F. (2004), Excelentes profesionales y comprometidos ciudadanos. Un cambio de mirada desde la universidad, Desclée De Brouwer, Bilbao, España.

¹³ Ibídem.

3.1 Resultados sobre Formación y Competencias necesarias en el mundo laboral

En el ámbito profesional las competencias se refieren al “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y creencias adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas desempeñar un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral.”¹⁴ Implica por tanto, integración de los planos del saber, saber hacer, saber estar, saber ser y querer hacer.

Para efectos de esta investigación se agruparon las competencias en clusters o categorías que están asociadas con habilidades, actitudes, adaptabilidad y cultura organizacional:

Habilidad

- / Capacidad crítica
- / Pensamiento innovador y flexible
- / Pensamiento numérico
- / Orientación a los resultados
- / Razonamiento lógico
- / Resolución de conflictos
- / Comunicación
- / Negociación
- / Trabajo en equipo

Valores

- / Respeto
- / Honestidad

Actitudes

- / Sana autonomía
- / Empuje
- / Disposición
- / Tolerancia a la frustración
- / Manejo de estrés

¹⁴ Cfr. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER, (2010), disponible en <http://www.conocer.org.mx>. Octubre 2013.

Adaptabilidad

- / Competencia intercultural
- / Interacción social
- / Conectividad (estar disponible a través de dispositivos móviles)

Cultura organizacional

- / Enfoque en el cliente
- / Planeación y organización

En este sentido, los resultados que arrojó el estudio permiten identificar aquellas competencias requeridas para el trabajo, el nivel de importancia y las habilidades que los jóvenes consideran relevantes para trabajar en una empresa.

3.2 Competencias Requeridas por una Persona para trabajar en la empresa

Se analizaron las competencias más solicitadas por las empresas, tanto para las posiciones operativas, administrativas y mandos medios. Para las posiciones operativas, las competencias que se consideran indispensables son honestidad, respeto, trabajo en equipo, disposición y comunicación.

Para las posiciones administrativas, las competencias que más se valoran son: planeación y organización, capacidad crítica, disposición, pensamiento innovador y flexible y razonamiento lógico.

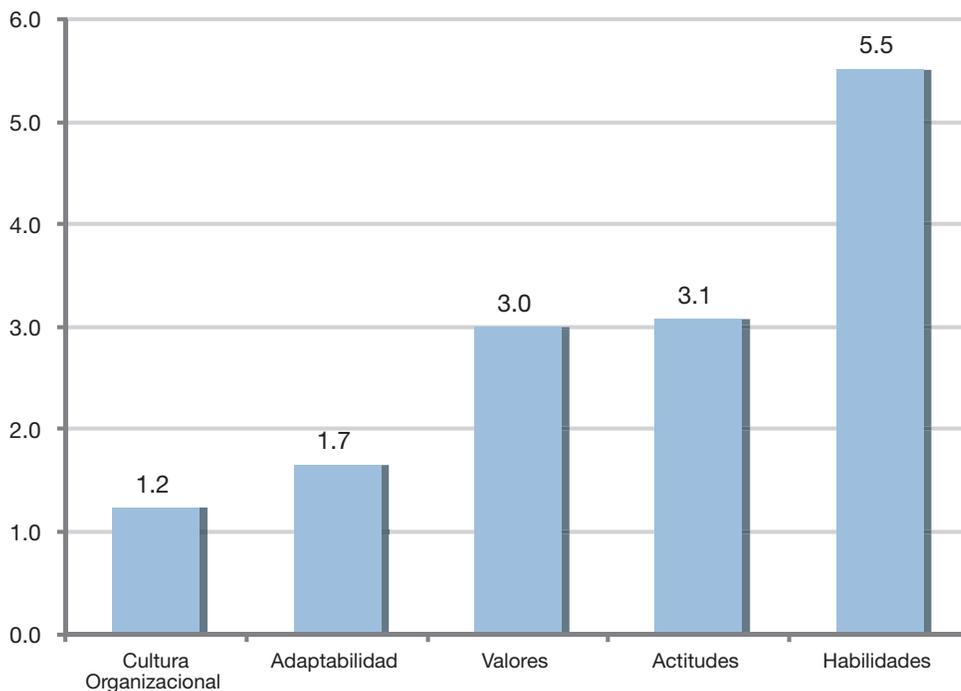
Para las posiciones de mandos medios, las competencias más solicitadas son la capacidad crítica, pensamiento innovador y flexible, disposición, trabajo en equipo y respeto (véase Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Competencias requeridas por las empresas para posiciones operativas, administrativas y de mandos medios (datos de la región)

POSICIONES OPERATIVAS	POSICIONES ADMINISTRATIVAS	POSICIONES MANDOS MEDIOS
1 Honestidad	Planeación y organización	Capacidad crítica
2 Respeto	Capacidad crítica	Pensamiento innovador y flexible
3 Trabajo en equipo	Disposición	Disposición
4 Disposición	Pensamiento innovador y flexible	Trabajo en equipo
5 Comunicación	Razonamiento lógico	Respeto
6 Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Manejo de estrés
7 Enfoque en el cliente	Orientación a resultados	Comunicación
8 Manejo de estrés	Resolución de conflictos	Honestidad
9 Razonamiento lógico	Comunicación	Orientación a resultados
10 Empuje	Manejo de estrés	Resolución de conflictos

Considerando los resultados por cluster, las competencias que las empresas creen más importantes son las relacionadas con habilidades, actitudes y valores (véase Gráfica 3.1).

Gráfica 3.1 Competencias requeridas por las empresas (análisis por cluster)



Con base en las gráficas anteriores, podemos ver que las empresas requieren competencias distintas en cada nivel. Aun así, existen algunas que son importantes en todos los niveles como son: comunicación, disposición, trabajo en equipo, orientación a resultados y manejo del estrés.

Entre los comentarios que expresaron los jóvenes, destacan la importancia de valorar la capacidad creativa de la persona, no tomar en cuenta la experiencia, medir constantemente las competencias de acuerdo con los cargos y centrar la atención en la capacidad de aprender, ser productivos y asumir responsabilidades.

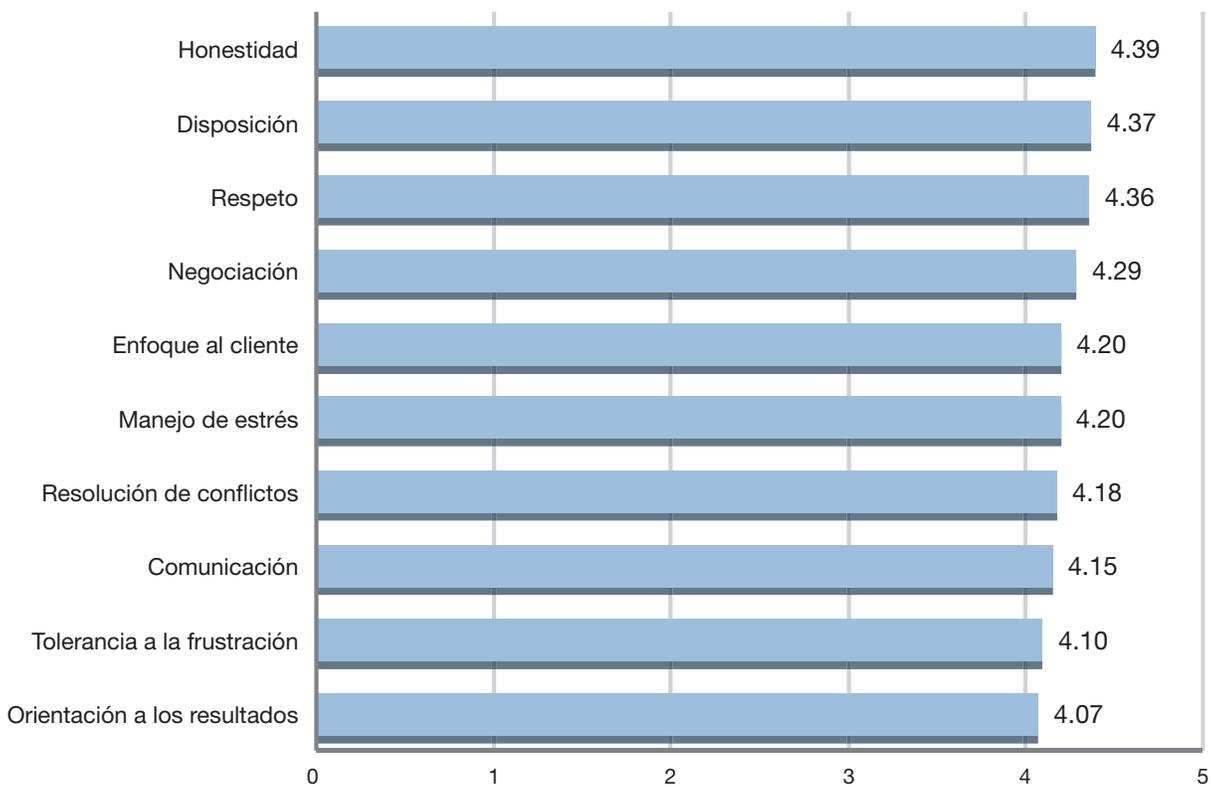
En el análisis realizado por país, se identificaron algunas diferencias sobre la importancia que se le da a las competencias por nivel. Además, se muestran las competencias más solicitadas por las empresas de toda la región con base en el nivel del personal (operativos, administrativos y mandos medios) (véase Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Competencias requeridas por las empresas
(Operativos, administrativos y mandos medios)

PAÍS	OPERATIVOS (HONESTIDAD, RESPETO Y TRABAJO EN EQUIPO)	ADMINISTRATIVOS (PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, CAPACIDAD CRÍTICA Y DISPOSICIÓN)	MANDOS MEDIOS (CAPACIDAD CRÍTICA, PENSAMIENTO INNOVADOR Y FLEXIBLE Y DISPOSICIÓN)
República Dominicana	Honestidad Respeto Disposición	Enfoque al cliente Planeación y organización Pensamiento innovador y flexible	Orientación a resultados Razonamiento lógico Interacción social
El Salvador	Honestidad Respeto Trabajo en equipo	Disposición Respeto Capacidad crítica	Capacidad crítica Respeto Pensamiento innovador y flexible
Guatemala	Honestidad Respeto Comunicación	Capacidad crítica Comunicación Planeación y organización	Capacidad crítica Manejo de estrés Empuje
Honduras	Honestidad Disposición Respeto	Pensamiento innovador y flexible Disposición Capacidad crítica	Pensamiento innovador y flexible Disposición Capacidad crítica
México	Honestidad Respeto Trabajo en equipo	Planeación y organización Orientación a resultados Trabajo en equipo	Capacidad crítica Trabajo en equipo Disposición
Nicaragua	Honestidad Respeto Disposición	Disposición Honestidad Trabajo en equipo	Honestidad Pensamiento innovador y flexible Planeación y organización

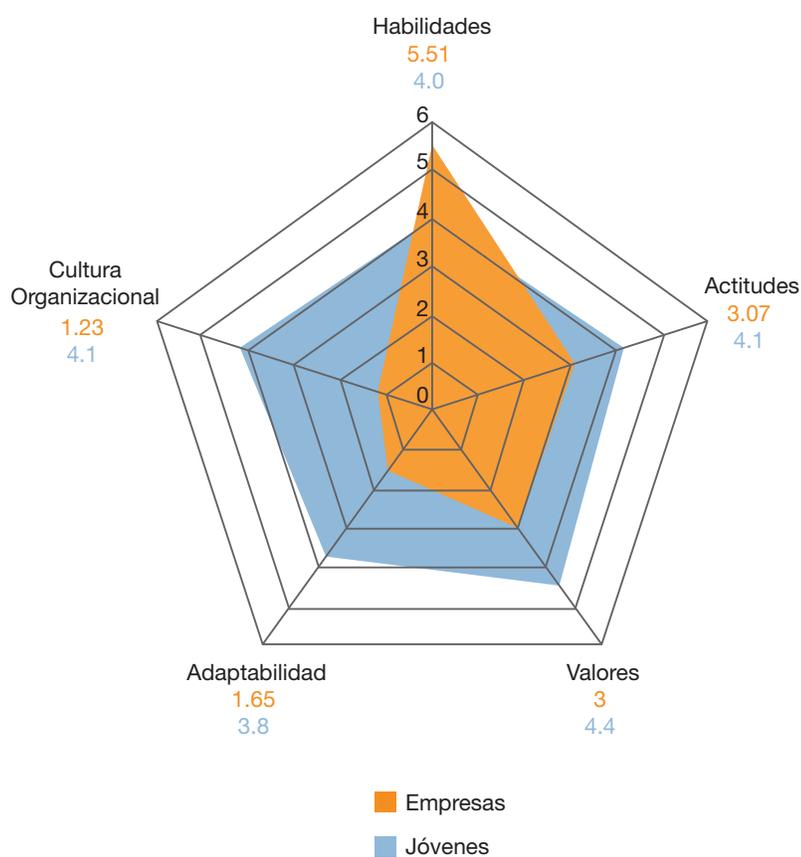
Igualmente, se les pidió a los jóvenes indicar aquellas competencias que consideraban eran de mayor relevancia por las empresas. Los jóvenes piensan que las competencias más importantes son: honestidad, disposición, respeto, negociación y enfoque al cliente. (véase Gráfica 3.2).

Gráfica 3.2 Competencias requeridas por las empresas (Perspectiva de los jóvenes)



Considerando los resultados por cluster, existe incongruencia entre la perspectiva de los jóvenes y la de las empresas. Las empresas consideran que las competencias más necesarias son las que tienen que ver con habilidades, actitudes y valores. Por su parte los jóvenes consideran que son aquellas relacionadas con valores, actitudes y cultura organizacional (véase Gráfica 3.7).

Gráfica 3.7 Competencias requeridas por cluster
(Perspectiva de los jóvenes y las empresas)



Al hacer el análisis por país se identificaron resultados similares. Los resultados indicaron que en los países de la muestra, las competencias más importantes para trabajar en una empresa desde la perspectiva de los jóvenes son los valores: respeto, honestidad y disposición.

3.2. Conclusiones

/ Los jóvenes prefieren trabajar en empresas donde no sólo se aprecie la experiencia y las habilidades, sino los valores como el respeto. Por lo que éste es el desafío que afronta el mundo profesional contemporáneo, hace falta crear un modelo de formación y competencias integrales, impregnado de un humanismo que responda a las necesidades del nuevo modelo socioeconómico del siglo XXI y de las nuevas generaciones.

/ Para las posiciones operativas, las competencias que se consideran más importantes son honestidad, respeto, trabajo en equipo, disposición y comunicación.

/ Para las posiciones administrativas, las competencias que se consideran más relevantes son: planeación y organización, capacidad crítica, disposición, pensamiento innovador y flexible y razonamiento lógico.

/ Para las posiciones de mandos medios, las competencias que se consideran más relevantes son: capacidad crítica, pensamiento innovador y flexible, disposición, trabajo en equipo y respeto.

/ Si se quiere tener éxito en la realidad de nuestro contexto laboral, las organizaciones deberán apostarle a la formación de jóvenes como un activo estratégico. Es decir, personas que se adapten a contextos diversos, que regulen su propio proceso de aprendizaje y que lo cambien cuando lo consideren necesario.

4. Aplicación a Ofertas Laborales

Como parte de la investigación se incluyó un segmento relacionado con el número de ofertas laborales a las que los jóvenes encuestados aplicaron durante el último año y el resultado o seguimiento que obtuvieron de dichas aplicaciones (Tabla 4.1).

Como se indicó al inicio del estudio, en la actualidad nos enfrentamos a dos realidades contradictorias, en primer lugar existe una escasez de talento para las organizaciones y por el otro lado existe desempleo. Esto provoca por una parte, que algunos jóvenes perciban pocas oportunidades laborales e incertidumbre al momento de iniciar su trayectoria profesional y por el otro, que las empresas exijan un mínimo de experiencia para contratar al talento joven en aras de ser productivos y diferenciarse de la competencia.

77% de los jóvenes aplicaron a una oferta laboral en el último año. El 37% aplicó de una a cinco veces, seguido del 17% de los jóvenes que aplicaron de seis a 15, 16% aplicó a más de 25 ofertas y sólo 7% ha aplicado a más de 16 oportunidades laborales.

Del total de la muestra, sólo 72% recibió respuesta de su solicitud, 57% indica que fue rechazada su aplicación por parte de la empresa y sólo en el 19% de los casos la organización manifestó las razones por las cuales fue rechazado el candidato para el puesto solicitado.

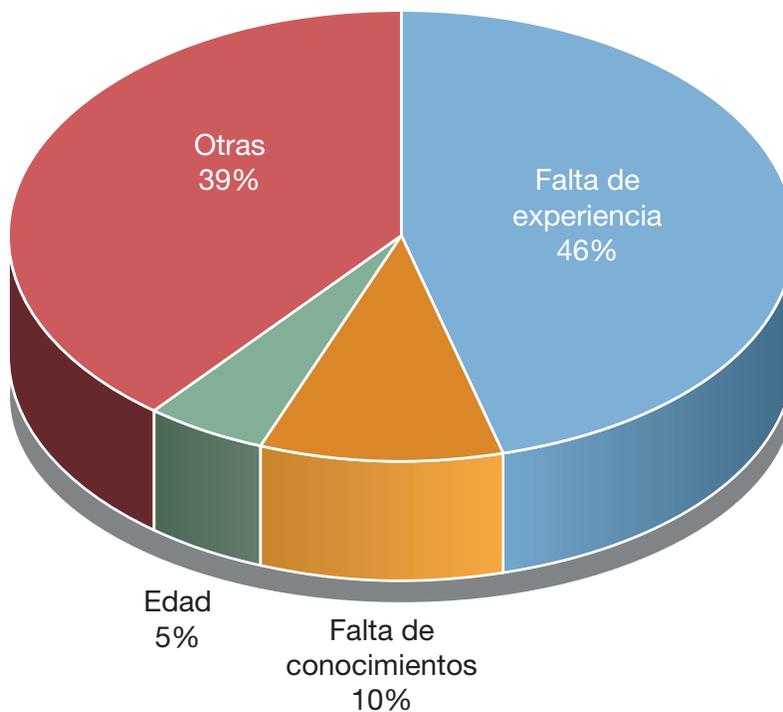
La Gráfica 4.2 muestra las razones de rechazo recibidas por los candidatos de parte de las empresas. En 46% de los casos se trató de la falta de experiencia para ocupar la posición, seguido de 10% por falta de conocimientos, 5% edad y 4% disponibilidad de horario al igual que tener una pretensión salarial alta.

En todos los países participantes se obtuvo la misma tendencia en los resultados, sólo se muestran pequeñas diferencias respecto a la proporción de la falta de experiencia como razón de rechazo por parte de las empresas.

Tabla 4.1 Cantidad de aplicaciones a ofertas laborales

CANTIDAD DE APLICACIONES A OFERTAS LABORALES	PORCENTAJE
Ninguna	23%
De 1 a 5	37%
De 6 a 15	17%
De 16 a 25	7%
Más de 25	16%

Gráfica 4.2 Razones por las cuales fue rechazado el candidato por parte de la empresa



Razones de la empresa para rechazar a un joven

Falta de experiencia 46%
 Falta de conocimientos 10%
 Edad 5%

*Otras (Principales):
 Pretensión salarial alta 4%
 Estar estudiando 4%
 Candidato sobrecalificado 4%
 Disponibilidad de horario 4%
 Optaron por un mejor candidato 3%
 Apariencia física 1%
 Lejanía de casa 1%
 Falta de auto 1%
 No hablar inglés 1%

4.1 Conclusiones

/ Uno de cada diez jóvenes que no tiene trabajo, reporta no estar interesado en aplicar a una oferta laboral, 38% de estos se encuentran en edades entre 25 y 30 años. Esta situación, implica un riesgo para la economía de los países, ya que aísla a los jóvenes de la población económicamente activa.

/ La principal razón por la que los jóvenes son rechazados en un proceso de reclutamiento y selección es la falta de experiencia (46%). Es natural el esperar que un joven no tendrá experiencia cuando recién se integra al mercado laboral. Por lo mismo las empresas deberán esforzarse para desarrollar los conocimientos y habilidades del candidato joven.

/ 57% de los jóvenes que aplicaron a una oferta fueron rechazados, y sólo 19% de las empresas les informó la razón por la que no fueron aceptados. Es necesario sensibilizar a las empresas sobre la importancia e impacto que puede tener en los jóvenes y en su desarrollo el informar la razón de su rechazo.

/ Uno de cada dos jóvenes encuestados, tiene un empleo; sin embargo, sólo 27% de ellos muestra disposición en permanecer en su actual trabajo ya que no han aplicado a ninguna oferta laboral en el último año. 73% de los jóvenes que trabajan se encuentran en búsqueda activa de otro empleo.

/ 33% de los jóvenes sin experiencia laboral, aplican a entre una y cinco ofertas laborales al año, 16% aplica a entre 6 y 15 ofertas; y sólo 5% aplica a entre 16 y 25 ofertas. La importancia que le dan las empresas a la experiencia laboral hace que el interés de los jóvenes por seguir aplicando para lograr emplearse disminuya de forma considerable conforme son rechazados.

5. Discriminación Laboral

La definición de discriminación, según la Real Academia Española (2013), hace referencia al trato de inferioridad que se le da a una persona por motivos de sexo, religión, políticos, entre otros. En el mundo laboral, la discriminación por edad (específicamente en jóvenes y adultos mayores) es uno de los factores de exclusión dentro de las organizaciones al momento de contratar, desarrollar, promover y jubilar a las personas.

Este trabajo de investigación se enfoca en la discriminación por edad en personas de 18 a 30 años. Diversas investigaciones destacan que los jóvenes son el sector de la población más discriminado en materia laboral, ya no basta tener una carrera profesional ni estar altamente calificados para obtener un empleo.¹⁵

Otro factor de discriminación laboral es la falta de experiencia de los jóvenes, lo que provoca que algunos de ellos sean contratados con salarios por debajo de la media; asimismo, la urgente necesidad para integrarse al mundo laboral en aras de aportar al ingreso familiar, ocasiona que algunos jóvenes opten por buscar un subempleo o bien un empleo informal para obtener rápidamente un ingreso.

La discriminación en los jóvenes se aborda desde diferentes aristas, ya que no sólo tiene que ver con su falta de preparación o inexperiencia laboral, sino que intervienen otros aspectos como educación, cultura y sociedad.

A pesar de este escenario, las empresas, el gobierno y los mismos jóvenes pueden realizar acciones para acceder al mundo laboral y convertirse en el motor de la economía de un país.

¹⁵ "Desempleo entre jóvenes, más del doble que en mayores años de 30 años". UNAM, 2013.

5.1 Resultados sobre Discriminación Laboral

En la investigación, 38% de los jóvenes encuestados reportan haber sentido discriminación para conseguir un trabajo a causa de la edad. Por otra parte, los jóvenes que contestaron afirmativamente a la pregunta sobre otras razones de discriminación para contratarse en una empresa indicaron: 60% por falta de experiencia, 26% por otros factores, 7% por falta de conocimientos y 7% por apariencia física.

Los factores que los jóvenes mencionaron en el rubro “otros” (26%), están asociados con inferencias que tienen sobre los empleadores. Por ejemplo: “los empleadores buscan personas muy jóvenes para pagarles menos”. Sin embargo, el comentario más recurrente sigue siendo la falta de experiencia (véase Gráfica 5.1).

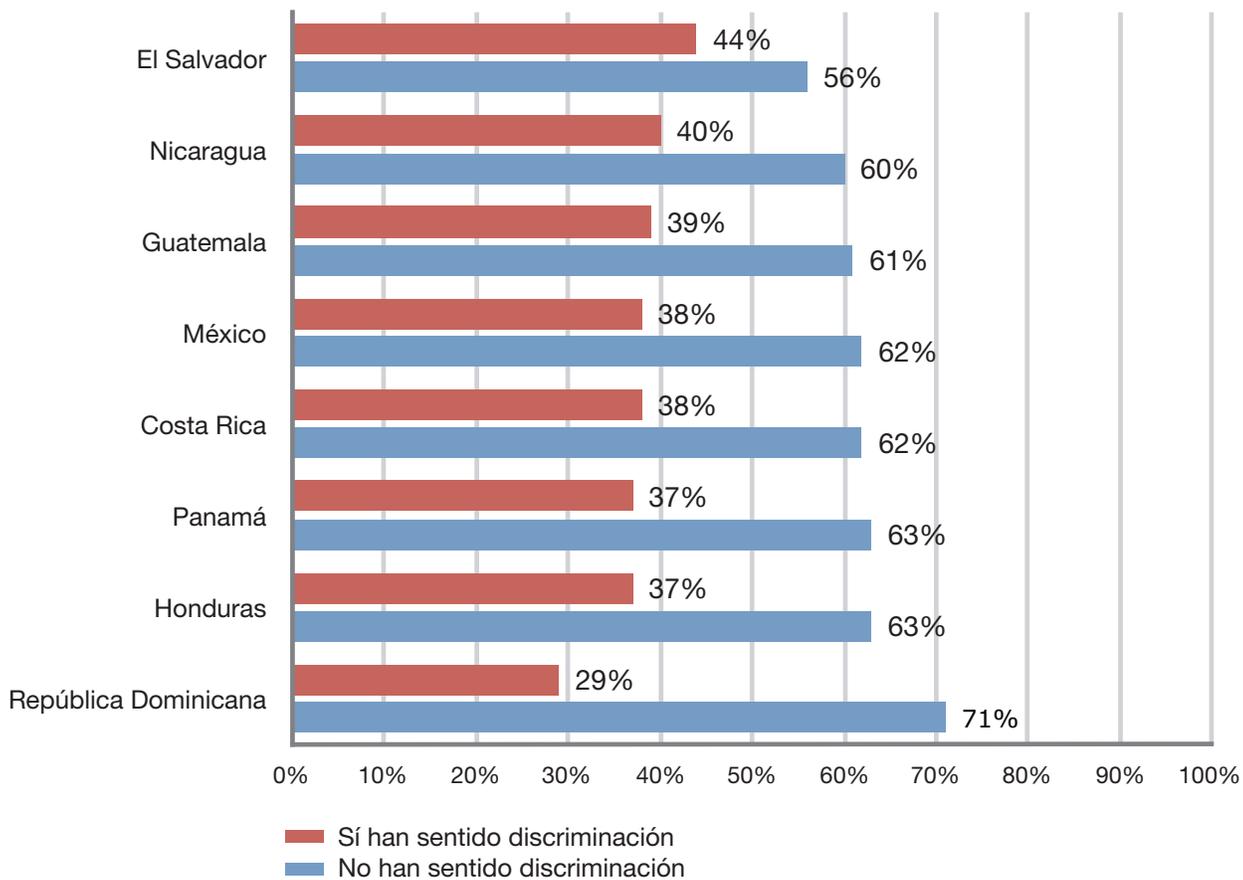
Gráfica 5.1 Razones distintas a la edad por las cuales los jóvenes han sentido discriminación (datos de la región)



5.2 Razones de Discriminación por País

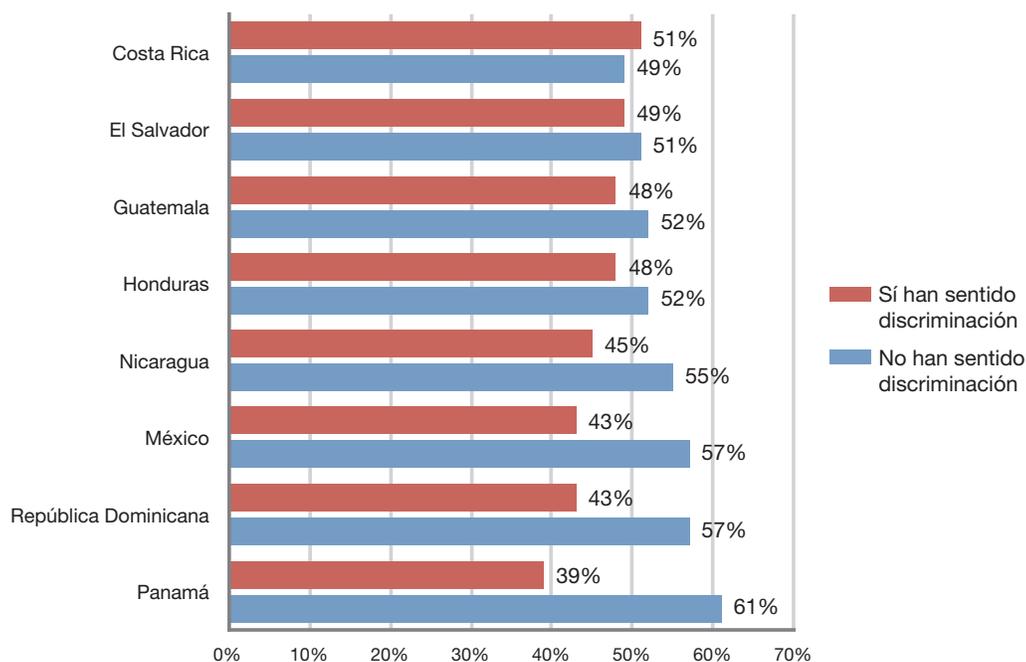
En países como El Salvador y Nicaragua, cuatro de cada diez jóvenes perciben una alta discriminación por edad (véase Gráfica 5.2). En contraste, República Dominicana reporta tres de cada diez jóvenes.

Gráfica 5.2 Porcentaje de jóvenes por país que han sentido discriminación a causa de la edad



En la Gráfica 5.3 se observa que alrededor de 50% de jóvenes de El Salvador y Costa Rica sintieron discriminación para conseguir trabajo por alguna razón distinta a su edad. En contraste con 39% de los jóvenes de Panamá.

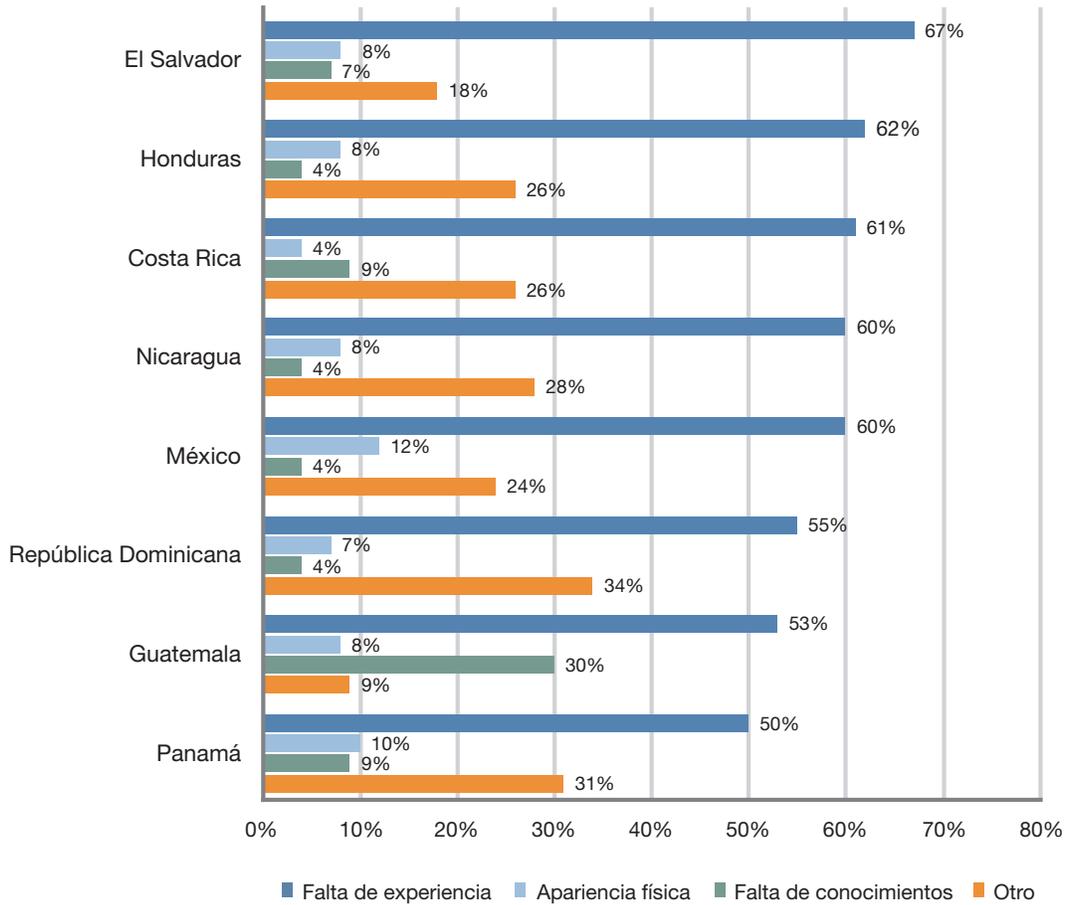
Gráfica 5.3 Porcentaje de jóvenes por país que han sentido discriminación por alguna razón distinta a la edad (datos de la región)



En cuanto a las principales razones de discriminación que percibieron los jóvenes de diferentes países para conseguir trabajo de distinta edad, se encuentra en orden de mayor importancia: la de experiencia, otras razones, falta de conocimientos y la apariencia física.

Los jóvenes en la región distinguieron como “otras razones” de discriminación: lugar de residencia, el idioma, discapacidad, estado civil, nacionalidad, falta de automóvil propio, orientación sexual y perfil en redes sociales (véase Gráfica 5.4).

Gráfica 5.4 Principales razones (distintas a la edad) por las cuales los jóvenes, han sentido discriminación (datos por país)



En este marco, 30% de los jóvenes de Guatemala sintió discriminación para ser contratado por falta de conocimientos, en contraste con 6% de los jóvenes del resto de los países de la región.

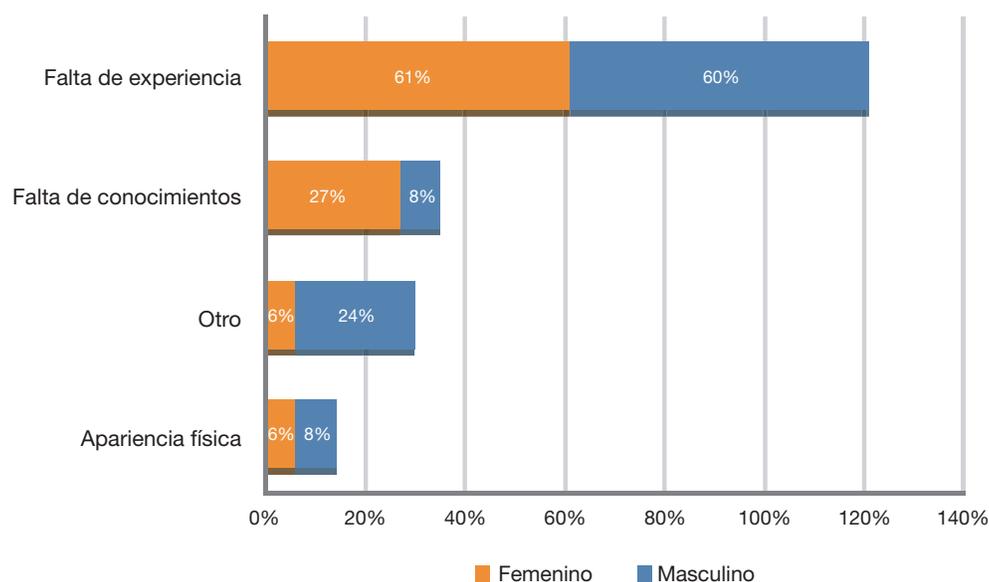
En México (12%) y Panamá (10%), la discriminación por la apariencia física fue mayor en relación con 8% de los jóvenes del resto de la región, quienes consideraron esto como factor de discriminación.

5.3 Resultados de Discriminación por Género

Las mujeres participantes en este estudio regional (54%), sintieron discriminación para conseguir trabajo por alguna razón distinta a su edad, en contraste con el 41% de los hombres. Estas razones de discriminación están asociadas en el caso de las mujeres con: estado civil, apariencia física, sobrecalificación para el puesto, estar embarazadas, tener hijos, entre otros.

Los hombres comentaron como otras razones de discriminación: estar sobrecalificados para el puesto o por falta de preparación y conocimientos, seguido por: el estado civil, idioma (no hablar inglés), apariencia física (cabello largo, tatuajes y obesidad), entre otros (véase Gráfica 5.5).

Gráfica 5.5 Razones de discriminación, por género, para conseguir trabajo (datos de la región)



Sin embargo, la falta de experiencia sigue siendo el principal factor de discriminación (61% de las mujeres y 60% de los hombres) véase Gráfica 5.5. Asimismo, de las mujeres que participaron en el estudio, 27% percibieron discriminación para ser contratadas por falta de conocimientos, a diferencia de 8% de los hombres. Por otro lado, 39% de las mujeres y 37% de los hombres percibe que la edad es un factor de discriminación.

6. Motivadores o Aspectos de Importancia que Brinda un Trabajo

Uno de los grandes retos de la actualidad para las empresas es ser atractivas para el mercado laboral. Esto las ha llevado a cuestionarse cuáles son los aspectos o factores que promueven que una empresa sea considerada como atractiva ante el mercado laboral. En las últimas décadas, muchos de los especialistas han empezado a hablar del concepto de compensación total¹⁶. Este concepto parte del entendimiento de que la persona tiene distintos niveles de motivación y por lo mismo, es necesario que los planes de compensación de la empresa consideren distintos elementos.

Generalmente, los elementos que se consideran para la conformación de un modelo de compensación total ¹⁷son:

- / Compensación en efectivo garantizada
- / Incentivos a largo plazo
- / Compensación variable
- / Beneficios y prestaciones
- / Compensación emocional o no monetaria

La empresa al definir su paquete de compensación puede tomar en consideración estos elementos y, con base en su estrategia de negocio, ponderar el costo relativo y valor agregado o impacto que tienen ante los colaboradores. Diversos estudios han mostrado que cada atributo de la compensación tiene un impacto distinto en la percepción de los empleados¹⁸.

De ahí, la importancia para la empresa en profundizar en estos elementos, ya que tienen un impacto muy alto en la generación del compromiso con un costo relativamente bajo para la organización.

¹⁶ Towers Perrin and The Economist (2001), Business, People and Rewards, EUA, The Economist Intelligence Unit. Hay Group (2008), "The Hay Group Total Reward Framework".

¹⁷ Estos elementos han sido tomados del modelo de compensación total que tiene la firma Hay Group.

Existen diversos modelos de compensación total propuestos por otras firmas que igualmente podrían servir de referencia.

¹⁸ "Enfoque Estratégico de la Retribución". Hay Group.2010.

La gran mayoría de las empresas están familiarizadas con los elementos antes mencionados, pero aun así y con base en el objetivo de la presente investigación, profundizaremos más en la compensación no monetaria y los aspectos que la conforman. Al hablar de salario emocional, también llamado compensación psicológica o no monetaria, nos referimos a todos aquellos atributos que la empresa o los líderes ofrecen al colaborador, pero que esencialmente son intangibles y están destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar. El salario emocional puede presentarse en la empresa de muy diversas formas, siendo algunos ejemplos de éste:¹⁹ esquemas de balance vida y trabajo, esquemas de participación, reconocimientos, administración del desempeño, administración de la carrera profesional, la cultura o filosofía organizacional.

Es fundamental que las empresas se cuestionen si tienen una oferta adecuada para atraer al talento ante los retos actuales y futuros. Una de las herramientas que ayuda a la generación de compromiso en los colaboradores es contar con un adecuado salario emocional, por lo anterior, los líderes de las organizaciones deberán cuestionarse si están haciendo los esfuerzos suficientes en la gestión y dirección de su capital humano para atraer, motivar y comprometer al talento que requieren.

6.1 Resultados de la Investigación

En la presente investigación se le pidió, tanto a las empresas como a los jóvenes encuestados, que seleccionaran aquellos aspectos o factores que ofrece una empresa con base en su nivel de importancia.

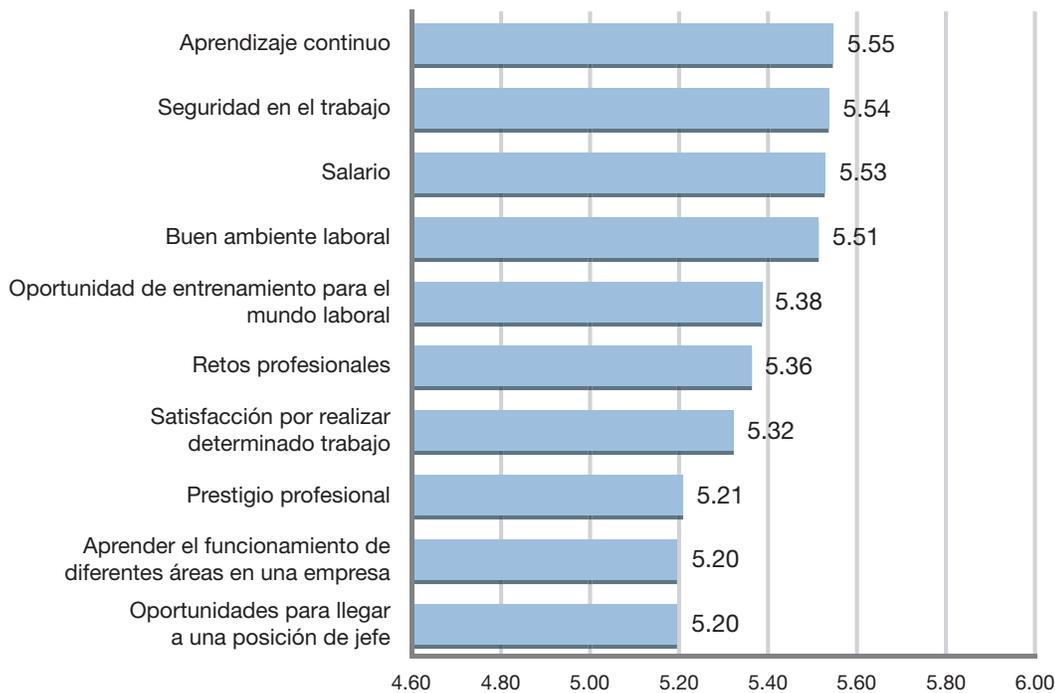
Específicamente se pidió que indicaran qué tan importante era cada factor para ellos (nivel de prioridad).

6.2 Análisis Regional sobre los Motivadores o Aspectos de Importancia que Brinda un Trabajo

En primer lugar se analizaron los resultados desde la perspectiva de los jóvenes encuestados. La Gráfica 6.1 muestra un ponderado que contiene la priorización de cada uno de los aspectos que ofrecen las empresas. Si nos enfocamos en los cinco factores más importantes, apreciamos que los jóvenes consideran que lo más relevante que puede ofrecer una empresa son los elementos relativos al aprendizaje continuo, seguridad en el trabajo, salario, buen ambiente laboral y oportunidades de entrenamiento para el mundo laboral.

¹⁹ Sancho, A. (2012). "Sueldo emocional: La Calidad de Vida No es sólo dinero". Revista Istmo, Año 54 N° 318. México.

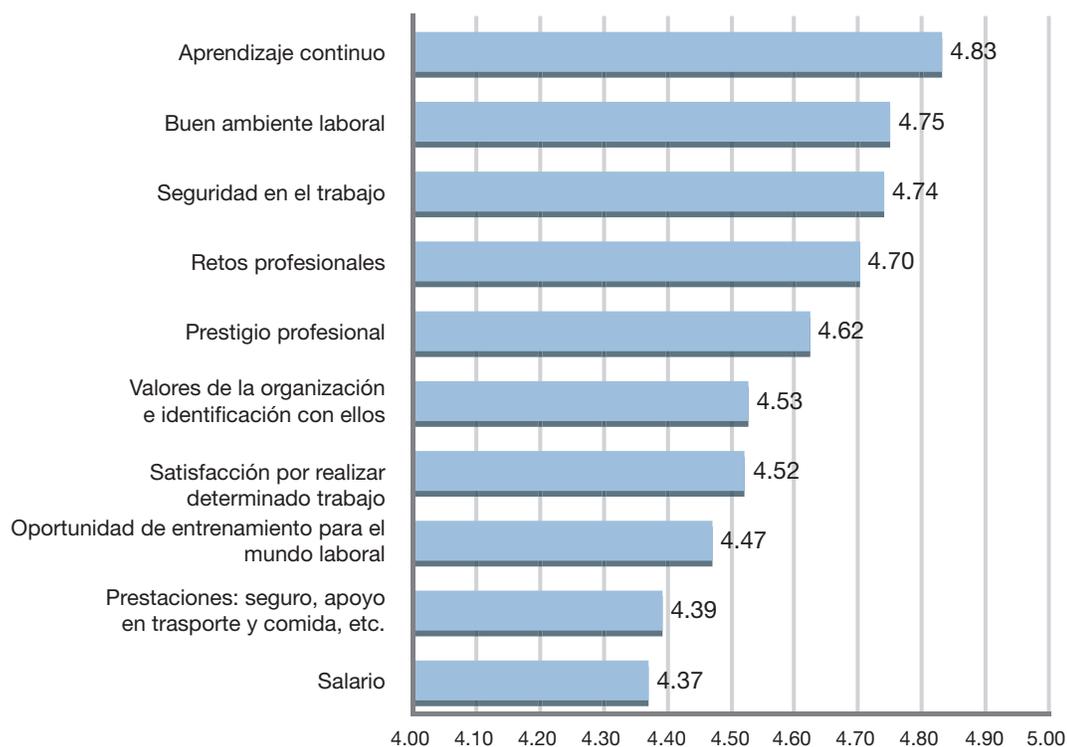
Gráfica 6.1 Priorización de los motivadores o factores de importancia que ofrece un trabajo desde la perspectiva de los jóvenes (datos de la región) ²⁰



Igualmente se les solicitó a las empresas seleccionar, de los aspectos o factores antes mencionados, los que consideraban más importantes desde la perspectiva de la oferta que hacen a sus colaboradores. La Gráfica 6.2 presenta la priorización generada con base en los aspectos que fueron seleccionados en un mayor número de ocasiones.

²⁰ Esta gráfica muestra un ponderado realizado con base en el número de ocasiones que el entrevistado indicó que un factor era muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0).

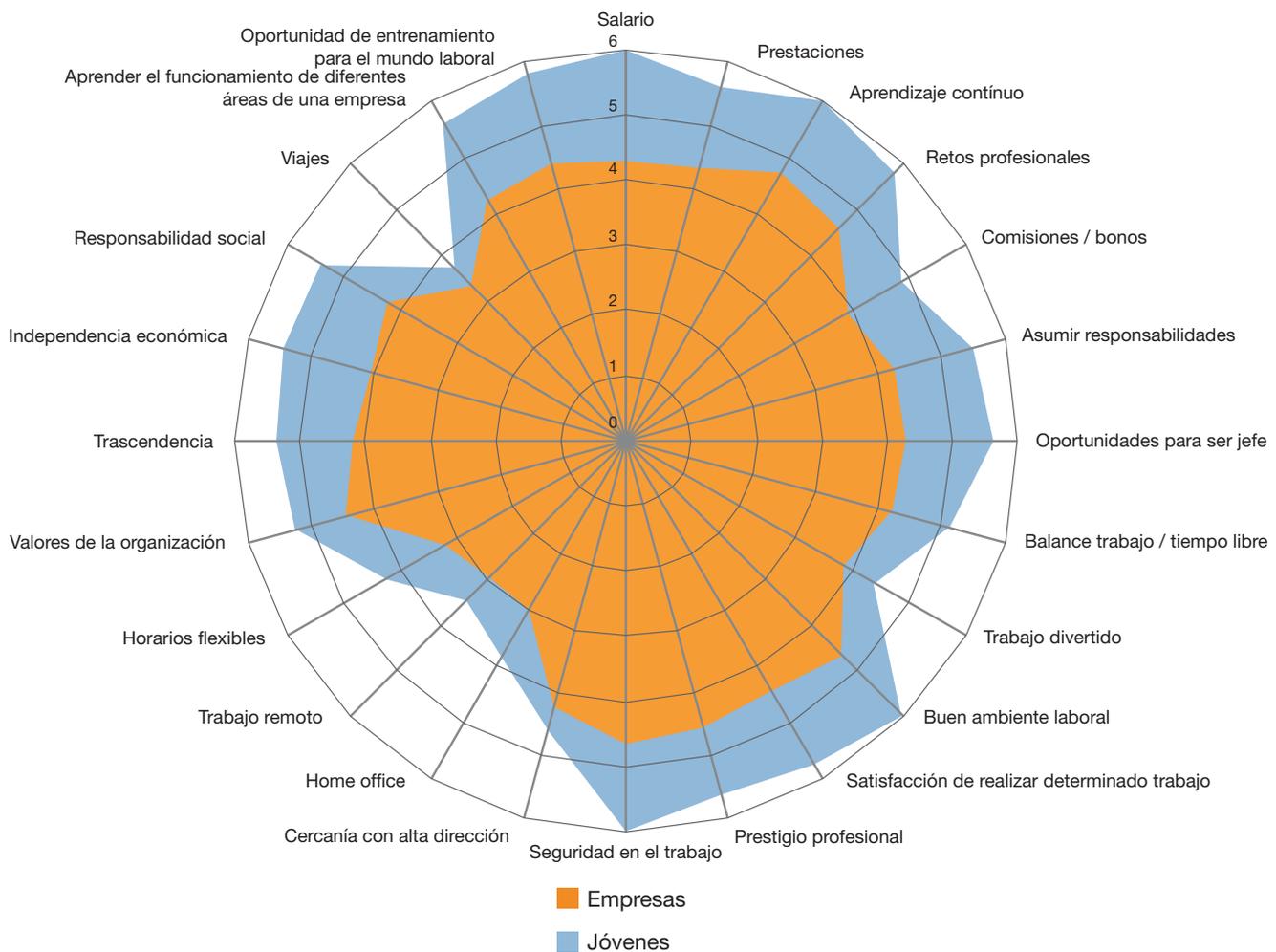
Gráfica 6.2 Priorización de los motivadores o factores de importancia que ofrece un trabajo desde la perspectiva de las empresas (datos de la región)²¹



²¹ Ibidem

Como se aprecia en la gráfica, las empresas consideran que los factores más importantes son: aprendizaje continuo, buen ambiente laboral, seguridad en el trabajo, retos profesionales y prestigio profesional. La Gráfica 6.3 muestra un comparativo entre la perspectiva de los jóvenes y la de las empresas.

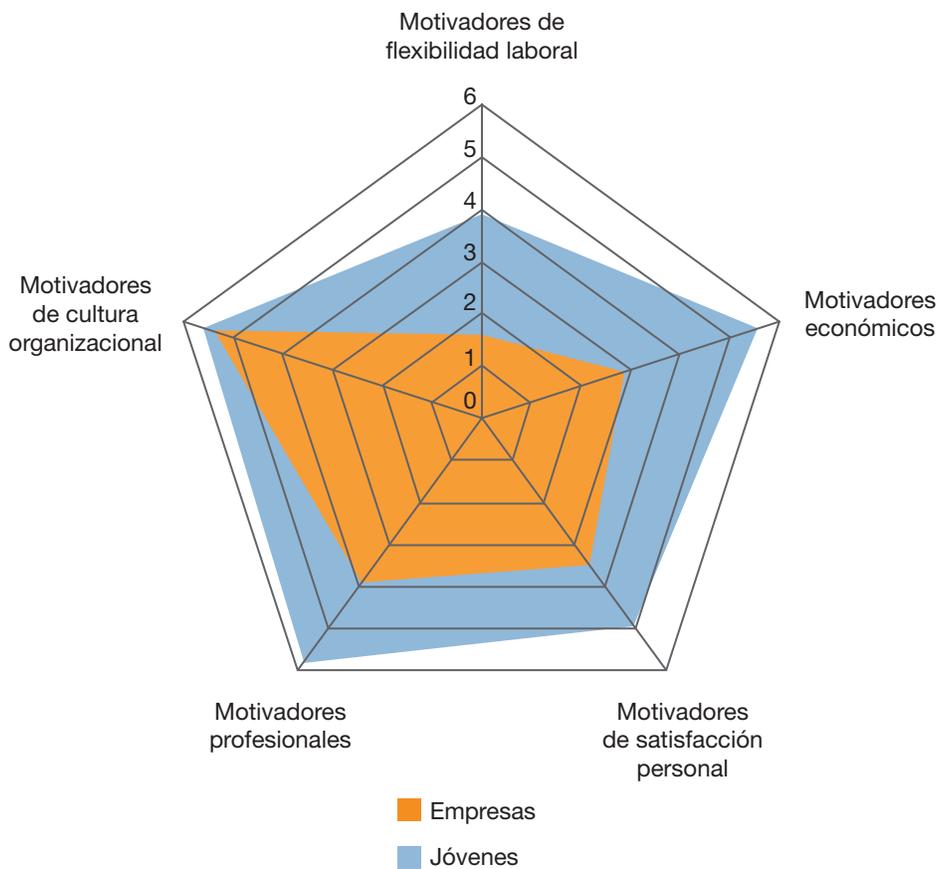
Gráfica 6.3 Comparativo entre jóvenes y empresas sobre los motivadores o factores de importancia que ofrece un trabajo (datos de la región)²²



²² Esta gráfica muestra un ponderado realizado con base en el número de ocasiones que el entrevistado indicó que un factor era muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0).

La Gráfica 6.4 muestra el ponderado de la priorización de cada uno de los clusters, tanto de los resultados de los jóvenes como de las empresas, en cuanto a los factores que ofrece una organización.

Gráfica 6.4 Importancia de los motivadores o factores que ofrece un trabajo desde la perspectiva de los jóvenes y de las empresas, por cluster (datos de la región) ²³



²³ Ibidem

Los jóvenes consideran que los elementos más importantes son los referentes a motivadores profesionales, cultura organizacional y motivadores económicos. Por su parte, las empresas consideran que los factores más importantes son los referentes a la cultura organizacional, motivadores profesionales y motivadores de satisfacción personal (véase Tabla 6.1).

La Tabla 6.1 muestra los cinco motivadores más importantes que ofrecen las empresas, tanto para ellas como para los jóvenes.

Tabla 6.1 Motivadores o aspectos de importancia que brinda un trabajo

JÓVENES	EMPRESA	JÓVENES (CLUSTER)	EMPRESA (CLUSTER)
Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Motivadores profesionales	Motivadores de cultura organizacional
Seguridad en el trabajo	Buen ambiente laboral	Motivadores de cultura organizacional	Motivadores profesionales
Sueldo	Seguridad en el trabajo	Motivadores económicos	Motivadores de satisfacción personal
Buen ambiente laboral	Retos profesionales	Motivadores de satisfacción personal	Motivadores económicos
Oportunidad de entrenamiento para el mundo laboral	Prestigio profesional	Motivadores de flexibilidad laboral	Motivadores de flexibilidad laboral

6.3 Conclusiones

/ Con base en la visión de los jóvenes, para hacer más atractiva a la organización, las empresas deberán enfocarse en ofrecer esquemas de desarrollo y oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Además, deberán esforzarse por generar una cultura organizacional centrada en un buen ambiente laboral, responsabilidad social y con fuertes valores organizacionales. Por último, ofrecer prácticas para promover una compensación justa y competitiva.

/ Al contrastar las perspectivas de los jóvenes con las de las empresas, se observa cierto nivel de congruencia en los resultados obtenidos. Ambas partes tienen claro que los principales motivadores son los relacionados con aspectos profesionales y de cultura organizacional. Tanto empresas como jóvenes consideran que el aspecto más relevante que ofrece la empresa es el aprendizaje continuo. Aun así, los jóvenes le dan mayor importancia a los motivadores económicos, mientras que las empresas se la dan a aquéllos de satisfacción personal.

/ En el análisis realizado por país se obtuvieron resultados similares. A nivel de clusters se identificó que en la mayoría de los casos los motivadores profesionales y de cultura organizacional son los más importantes para los jóvenes. El salario es un aspecto muy importante para ellos en todos los países. En El Salvador y Guatemala fue seleccionado como el aspecto más importante, mientras que en Honduras, México y Nicaragua se le consideró como el segundo más importante.

/ Los motivadores referentes a la flexibilidad laboral fueron los de menor importancia, tanto para los jóvenes como para las empresas. Esto implica que si una empresa los considera en su oferta, ésta la hará más atractiva siempre y cuando ya tenga considerados aspectos de desarrollo, ambiente y cultura organizacional, así como salarios competitivos.

/ En conjunto, la organización deberá enfocar sus estrategias de compensación de manera integral (compensación total) con el fin de atraer a los jóvenes al mercado laboral.

7. Factores que Generan Compromiso y Lealtad

Lograr el compromiso de los colaboradores en el trabajo es un tema presente en todo momento. Las organizaciones quisieran tener personas más comprometidas que además generen buenos resultados. Sin embargo, cabe preguntarse: ¿cuáles son los factores que promueven el compromiso y la lealtad en los colaboradores?, ¿qué necesitan hacer las empresas para lograrlo?, ¿es responsabilidad sólo de la organización o es de ambas partes?

Antes de profundizar en los factores que generan compromiso y lealtad, es necesario explicar ambos conceptos. En un estudio realizado por el Corporate Executive Board²⁴, se define el compromiso como la medida por la cual los empleados aceptan racional y emocionalmente a la organización y deciden hacer un esfuerzo para ir más lejos y más alto, como resultado de este compromiso. La Real Academia Española (2013) lo define como: una obligación contraída, una palabra dada o una promesa. Por otro lado, la lealtad es lo legalmente acordado o bien es el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Por lo tanto, ¿qué busca la empresa en los colaboradores?, ¿compromiso o lealtad?.

Las organizaciones están interesadas en generar compromiso en sus colaboradores por dos razones: la primera, porque lo perciben como una necesidad de negocio; y la segunda, porque cada día es más complicado reemplazar a un colaborador clave, en quien se ha invertido, ya que conoce la cultura, comparte los valores de la organización y tiene un buen desempeño.

Es importante destacar que la importancia del compromiso por parte de los colaboradores disminuye en aquellas tareas o trabajos que sean simples, rutinarios y fácilmente medibles.

En contraste, el compromiso aumenta y se vuelve un factor importante en aquellas tareas complejas y en las que el trabajo significa un reto.

²⁴ "Impulsando el desempeño y la retención a través del compromiso del empleado", Corporate executiveBoard, 2004, Washington.

Aunado a esto, la compañía deberá clarificar la relación y el vínculo que quiere generar con los colaboradores, en aras de lograr espacios de confianza que den lugar a la participación, innovación y creatividad en la toma de decisiones. Por tal motivo, es primordial contar con expectativas claras, es decir, propuestas que se hacen de manera explícita e implícita a los colaboradores, y metas que impliquen un reto y sean alcanzables. Asimismo, el compromiso deberá ligarse al desempeño y a los resultados del colaborador. Esta triada de conceptos se traduce en: esfuerzo, desempeño y recompensa.²⁵

De acuerdo con Brehm²⁶, los factores que generan compromiso en los colaboradores son:

- / Expectativas claras sobre el trabajo a realizar
- / Capacidad de contribuir a la organización con el trabajo realizado
- / Metas retadoras y alcanzables
- / Compromisos cumplidos
- / Identificación con la organización y con el jefe

La generación de compromiso retribuirá tanto a la organización como a los colaboradores en el largo plazo, ya que será una ventaja competitiva difícil de replicar. Los efectos positivos en la organización, como consecuencia de las políticas dirigidas a la promoción del compromiso, se verán reflejados en un mejor desempeño de la gente, solidaridad en el trabajo y productividad.

²⁵ Brehm M. y Moreno A. (2010), El compromiso de los ejecutivos, México, IPADE.

²⁶ Brehm. M. (2007), El impacto en la cultura y el desempeño de la organización por la formación de expectativas y el cumplimiento de acuerdos en las relaciones de trabajo, México, Universidad La Salle.

7.1 Sobre los Resultados

En la presente investigación sobre empleabilidad en jóvenes, fue interesante conocer los factores que promueven el compromiso en personas entre 18 y 30 años en la región. Por un lado, se preguntó a las empresas participantes los factores que ofrecen a sus empleados para mantener a la gente talentosa de estas edades y por otro lado, se cuestionó a los jóvenes sobre los elementos que consideran importantes para comprometerse con una organización. Asimismo, se profundizó en el tema y se investigó el tiempo de permanencia de los jóvenes en una misma empresa si recibieran de ella elementos que consideran importantes para su desarrollo profesional y personal.

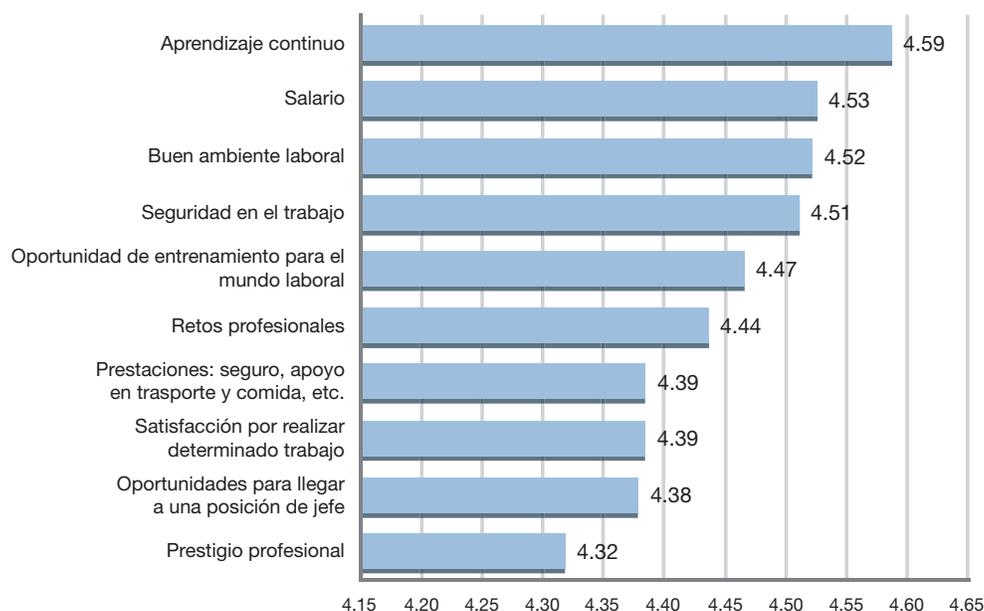
7.1.1 Factores que los Jóvenes entre 18 y 30 años Consideran Importantes para Comprometerse con la Empresa

Los jóvenes que participaron en el estudio, comentan que se comprometerían con una empresa si recibieran:

1. Aprendizaje continuo,
2. Salario,
3. Buen ambiente laboral,
4. Seguridad en el trabajo,
5. Oportunidades de entrenamiento para el mundo laboral
(véase Gráfica 7.1).

Asimismo, en los países de la región existen algunos factores contrastantes; por ejemplo, las prestaciones son un elemento importante para los jóvenes de República Dominicana, México y Guatemala; oportunidades para llegar a ser jefe para los jóvenes de Nicaragua y México, y los retos profesionales para las personas de Nicaragua y Honduras.

Gráfica 7.1 Factores que los jóvenes consideran importantes para comprometerse con la empresa (datos de la región)²⁷



7.1.2 Comparativo Sobre los Factores que Ofrece la Empresa a los Jóvenes Contra los Elementos que un Empleado Requiere Para Comprometerse

Al hacer el comparativo entre los factores que ofrece la empresa a los jóvenes y lo que ellos esperan de la empresa para comprometerse, se observó que hay elementos que coinciden, como es el caso de:

1. Aprendizaje continuo,
2. Buen ambiente laboral, y
3. Seguridad en el trabajo.

Sin embargo, es importante destacar que la prioridad que dan los encuestados a estos factores cambia entre la empresa y los jóvenes (véase Tabla 7.1).

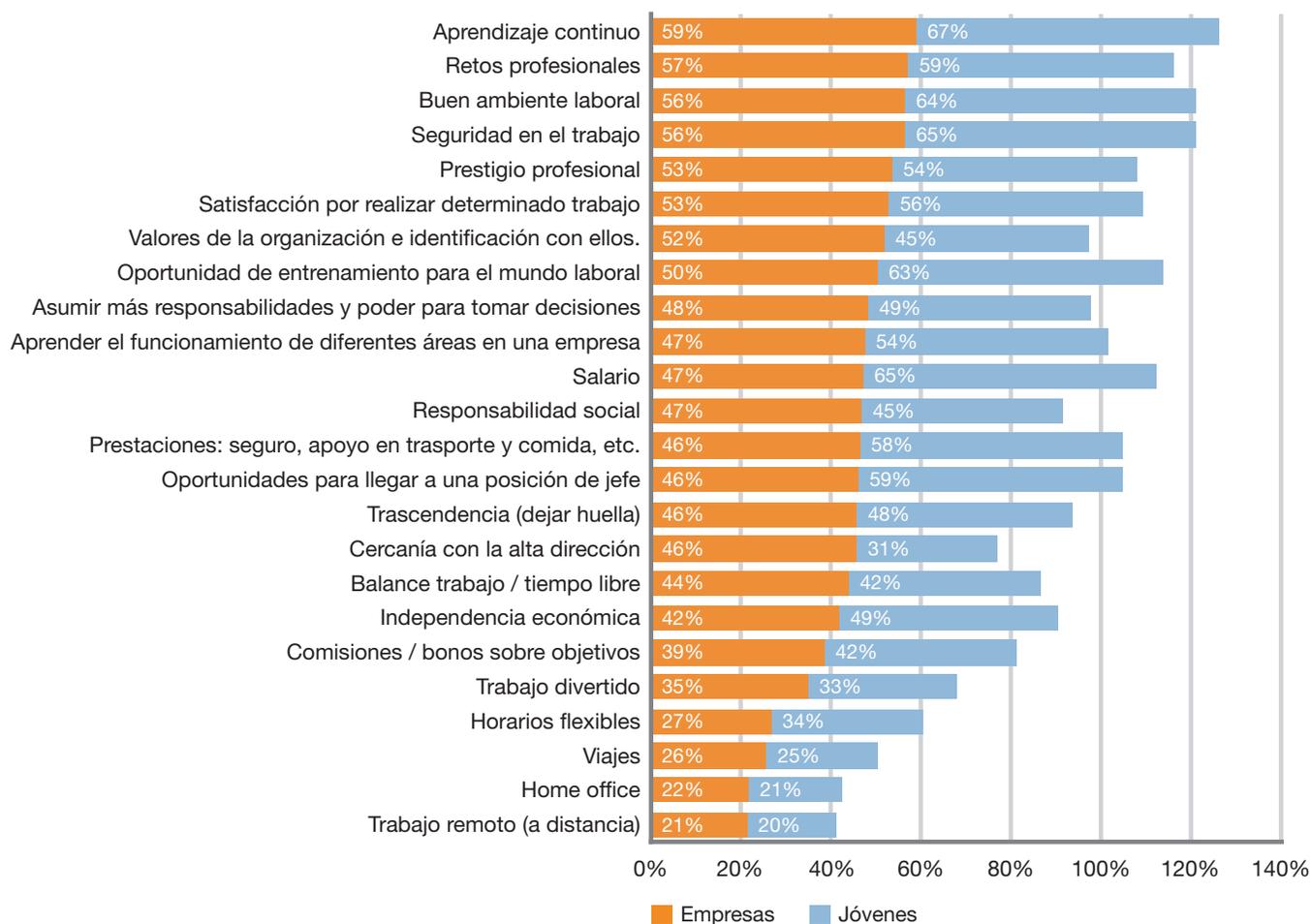
²⁷ Esta gráfica muestra un ponderado realizado con base en el número de ocasiones que el entrevistado indicó que un factor era muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0).

Tabla 7.1 Comparativo entre los factores que ofrece la empresa a los jóvenes vs. los elementos que un empleado requiere para permanecer en ella (datos de la región)

ASPECTOS DE IMPORTANCIA PARA LOS JÓVENES	ASPECTOS DE IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS	LOS JÓVENES SE COMPROMETEN SI RECIBEN	LOS JÓVENES PERMANECERÍAN CINCO AÑOS SI RECIBIERAN
Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Salario
Seguridad en el trabajo	Buen ambiente laboral	Salario	Aprendizaje continuo
Sueldo	Seguridad en el trabajo	Buen ambiente laboral	Buen ambiente laboral
Buen ambiente laboral	Retos profesionales	Seguridad en el trabajo	Prestaciones: seguro, apoyo de transporte, etc.
Oportunidad de entrenamiento para el mundo laboral	Prestigio profesional	Oportunidad de entrenamiento para el mundo laboral	Retos profesionales

Además, existen otros factores en los que difieren. Por un lado la empresa considera muy importante ofrecerle a los jóvenes retos y prestigio profesional; y los jóvenes consideran muy relevante para comprometerse con una empresa, recibir un buen salario y oportunidades de entrenamiento en el mundo laboral (véase Gráfica 7.2).

Gráfica 7.2 Comparativo entre los factores que ofrece la empresa a los jóvenes vs. los elementos que un empleado requiere para comprometerse (datos de la región)²⁸



La gráfica anterior muestra también los elementos que la organización percibe poco importantes para ofrecerle a los jóvenes y los factores que ellos consideran poco importantes para comprometerse con la empresa. Tal es el caso de:

1. Trabajo remoto,
2. *Home office*,
3. Viajes,
4. Horarios flexibles, y
5. Trabajo divertido.

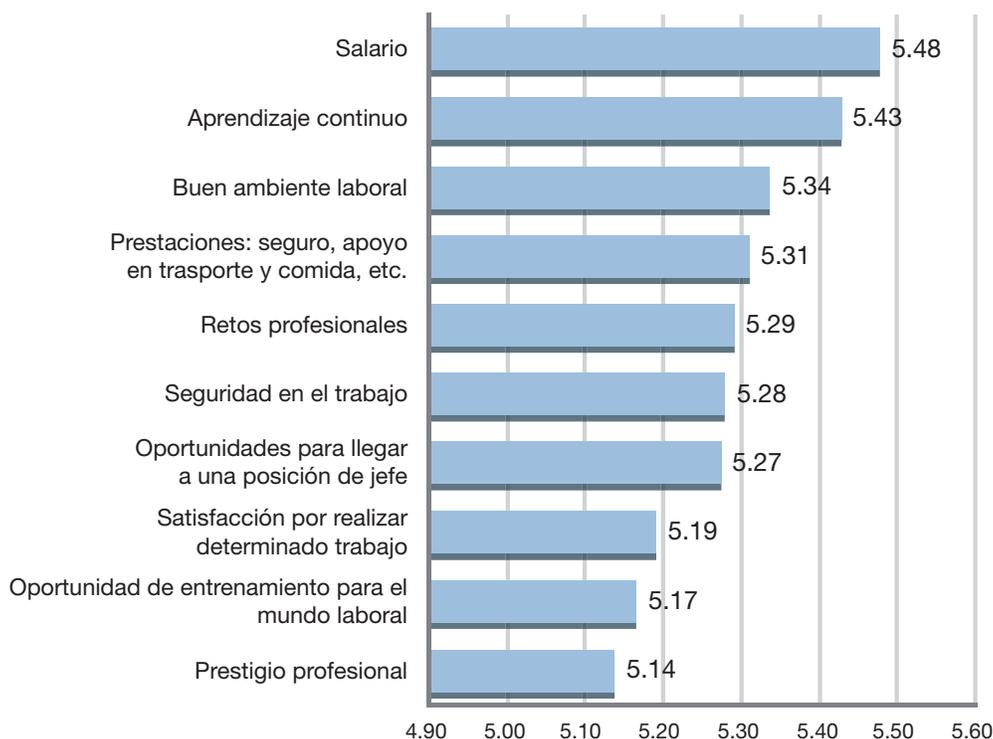
²⁸ Los datos que se muestran en la gráfica toman en cuenta a los países de la región. Es importante aclarar que la suma de los porcentajes entre empresa y jóvenes no es 100%, porque sólo se consideró la frecuencia que las empresas y jóvenes comentaron sobre los aspectos de mayor importancia para comprometerse.

7.2 Factores de Permanencia de los Empleados

Existen diversos cuestionamientos sobre la permanencia de los jóvenes en las organizaciones. Este es un tema sensible para las empresas, Weller señala,²⁹ por ejemplo, que la estancia del personal joven en una misma compañía para el primer trabajo es menor a dos años y su permanencia aumenta con respecto a la edad; sin embargo, 96% de los jóvenes estarían dispuestos a permanecer en un mismo empleo por más de cinco años, siempre y cuando reciban de la organización:

1. Salario,
2. Aprendizaje continuo,
3. Buen ambiente laboral,
4. Prestaciones y
5. Retos profesionales (véase Gráfica 7.3).

Gráfica 7.3 Factores que los jóvenes consideran importantes para permanecer por más de cinco años en una empresa (datos de la región)³⁰



²⁹Weller, J. (2003), La problemática inserción laboral de los y las jóvenes, Serie Macroeconómica del Desarrollo, Chile, CEPAL

³⁰Esta gráfica muestra un ponderado realizado con base en el número de ocasiones que el entrevistado indicó que un factor era muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0).

7.3 Conclusiones

/ Al comparar los factores empresariales que generan compromiso en los jóvenes, se concluyó que hay elementos que coinciden con los aspectos que los jóvenes consideran importantes para comprometerse con la organización, aunque el orden sobre su importancia difiere.

Los elementos que coinciden son:

1. Aprendizaje continuo,
2. Buen ambiente laboral, y
3. Seguridad en el trabajo.

/ En este marco, en las empresas de algunos países sobresalen otros factores, tal es el caso de: El Salvador, 57% de las organizaciones consideran importante ofrecerle a los jóvenes satisfacción por realizar determinado trabajo. Asimismo, 55% de los empleadores de Guatemala brindan a los jóvenes la posibilidad de asumir más responsabilidades y poder tomar decisiones, finalmente 58% de las empresas de Nicaragua consideran el prestigio profesional como factor importante para ofrecerle a las personas entre 18 y 30 años.

/ Por su parte, los jóvenes de República Dominicana, México y Guatemala consideran también importante recibir de las empresas un plan de prestaciones; oportunidades para llegar a ser jefe para los jóvenes de Nicaragua y México, y retos profesionales para las personas de Nicaragua y Honduras.

/ Aspectos de flexibilidad laboral como *home office*, trabajo remoto y horarios flexibles no son tan importantes para las empresas ni para los jóvenes. Se deduce que por la etapa de vida de los jóvenes entre 18 y 30 años, estos elementos no son relevantes, contrario a lo que se pudiera pensar, dada la evolución tecnológica. Por lo tanto, las empresas tendrán que evaluar estos esquemas de manera individual, alineándolos al desempeño y al puesto de cada colaborador.

/ En cuanto a los elementos diferentes entre la perspectiva de las empresas y la perspectiva de los jóvenes, las empresas consideran importante ofrecer a los jóvenes retos y prestigio profesional; en contraste, los jóvenes requieren de un salario y oportunidades de entrenamiento para alentar su compromiso con la organización.

/ Los jóvenes permanecerían en una empresa por más de cinco años si recibieran: buen salario, aprendizaje continuo, buen ambiente de trabajo, prestaciones y retos profesionales. La parte económica vuelve a tomar importancia tanto en el salario como en las prestaciones.

/ Como una buena práctica, se sugiere alinear las expectativas de la gente y las expectativas empresariales sobre el talento joven, a fin de generar acuerdos entre ambos y lograr una mayor permanencia laboral.

/ Las empresas requieren evaluar sus sistemas de compensación y las oportunidades de entrenamiento para atraer a los jóvenes. Sin embargo, se sugiere que estos esquemas sean integrales y se sumen al aspecto económico. En cuanto a las oportunidades de entrenamiento, algunas empresas tienen programas enfocados al talento joven, lo cual es redituable para preparar a sus colaboradores hacia futuras posiciones.

8. Razones para Invertir en los Colaboradores

Una de las grandes interrogantes de los directivos y empresarios son las razones por las cuales invertir en su capital humano. Muchos autores actuales, especialistas en el tema, plantean que vivimos en la era del conocimiento, en la cual el rol que desempeñan las personas dentro de la organización es fundamental para el alcance de los resultados y el éxito de las instituciones. Así lo explica uno de los grandes estudiosos de dirección de empresas Jeffrey Pfeffer: “El éxito no procede de tener una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende, en gran medida, de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir al desarrollo de la empresa”.³¹

La gran mayoría de los directivos de las empresas tienen claro este fundamento e incluso muchos de ellos coinciden en la afirmación de que “la persona es el capital más importante de las organizaciones”.³²

Así el capital humano es considerado el elemento más importante para generar una ventaja competitiva sostenible en la empresa. Cuando hablamos de capital humano, hacemos referencia al conocimiento, habilidades, actitudes que las personas tienen y que les facilitan la ejecución de la operación y modelo de negocio en una empresa.³³

Diversos estudios han mostrado la relación que existe en la inversión realizada entre el desarrollo de capital humano y el incremento en los niveles de desempeño de la persona (productividad).³⁴ Otros autores proponen que la inversión en el capital humano promueve altos niveles de compromiso por parte del empleado con la organización³⁵ que a su vez, pueden ser fuente de un aumento significativo en el desempeño del colaborador.³⁶

³¹ Pfeffer, J. (1998). “The Human Equation: Building Profits by Putting People First”. Harvard Business Review Press.

³² Asiam, M., Ahmed, R. Y LalRohra, C. (2009), “Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership”, Australian Journal of Basic Applied Sciences.

³³ Flamholtz, E. & Lacey, J. (1981). “Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resources Accounting”. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.

³⁴ Bapna, R., Langer, N. & Mehra, A. (2013), Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry, Management Science, Vol. 59, No. 3, March 2013.

³⁵ Galunic, DC., Anderson, E. (2000), “From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment”, Organization Science. Volume: 11 Issue: 1.

³⁶ Siders, M., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. Academy of Management, vol. 44, N° 3.

8.1 Resultados del Estudio

En la investigación se solicitó a las empresas y a los jóvenes encuestados que indicaran las razones por las cuales las empresas deberían invertir en sus colaboradores. Específicamente se pidió que indicaran qué tan importante era la razón para invertir en el capital humano. Las razones que se consideraron durante el estudio fueron: incrementar la satisfacción y compromiso del colaborador, aumentar la fidelidad del colaborador con la empresa, favorecer o facilitar el servicio que presta el colaborador, aumentar el aprecio del colaborador por la empresa, elevar el nivel de productividad del colaborador y buscar que el colaborador sea promotor de la empresa.

8.1.1 Resultados a Nivel Regional

En primer lugar se analizan los resultados desde la perspectiva de los jóvenes encuestados. La Gráfica 8.1 muestra un ponderado en el que se priorizan cada una de las razones para invertir en los colaboradores.

Como es posible apreciar, los jóvenes consideran en primer lugar, que es necesario que las empresas inviertan en los colaboradores principalmente para aumentar su nivel de productividad, después para incrementar su nivel de satisfacción y compromiso, así como para favorecer el servicio que prestan. Todas estas razones se vinculan estrechamente con la tarea a realizar y el resultado esperado por parte del colaborador.

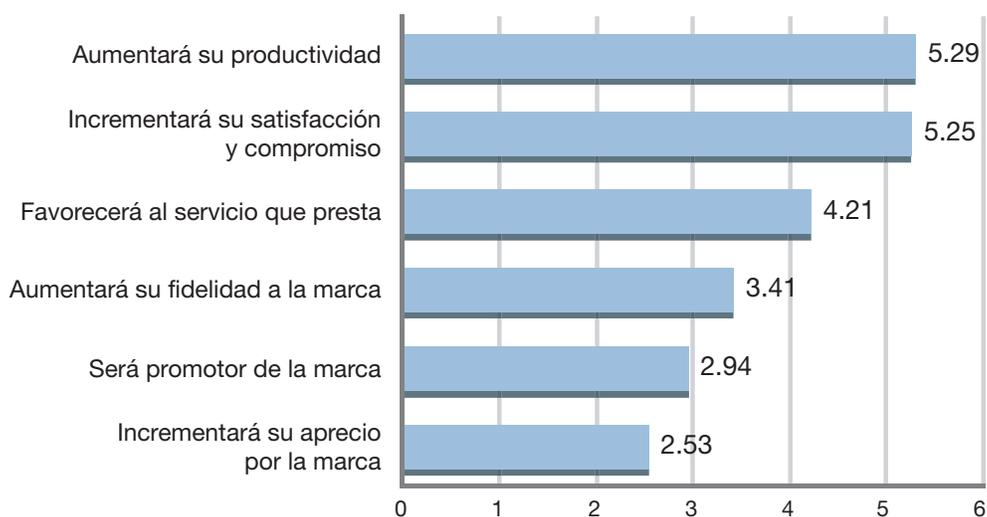
Gráfica 8.1 Importancia de las razones que dan los jóvenes para que las organizaciones inviertan en sus colaboradores (datos de la región)³⁷



³⁷ Esta gráfica muestra un ponderado realizado con base en el número de ocasiones que el entrevistado indicó que un factor era muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0).

Igualmente, a las empresas se les pidió seleccionar entre las opciones antes mencionadas las razones por las que consideraban que valía la pena invertir en los colaboradores. La Gráfica 8.2 presenta el resultado de la priorización generada con base en las razones que fueron seleccionadas en un mayor número de ocasiones. Como es visible, desde la perspectiva de la empresa, las principales razones por las que se invierte en un colaborador son para aumentar su nivel de productividad e incrementar su satisfacción y compromiso. Otra de las razones para invertir es para favorecer el nivel de servicio que presta el colaborador a los clientes.

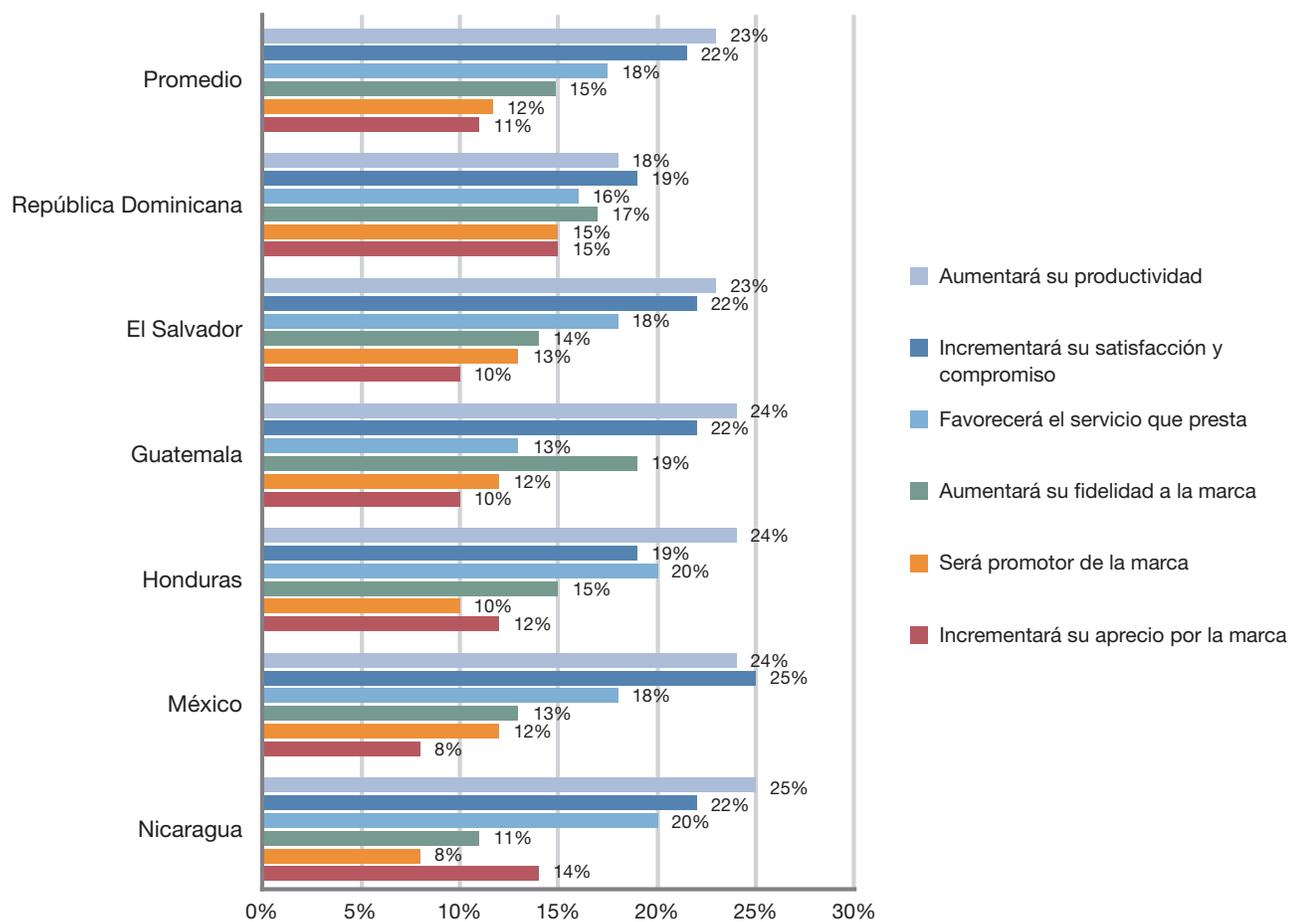
Gráfica 8.2 Importancia de las razones que dan las empresas para invertir en los colaboradores (datos de la región)³⁸



³⁸ Esta gráfica muestra un ponderado realizado con base en el número de ocasiones que el entrevistado indicó que un factor era muy importante (valor 6), importante (valor 5), moderadamente importante (valor 4), neutralmente importante (valor 3), poco importante (valor 2), parcialmente importante (valor 1) y nada importante (valor 0).

La Gráfica 8.3 muestra el análisis realizado por el país. En general se obtuvieron resultados similares a los de la muestra regional.

Gráfica 8.3 Importancia de las razones que dan las empresas para invertir en los colaboradores (datos por país)³⁹



³⁹ La prioridad mostrada en la gráfica se calculó con base en el número de veces que fue elegida cada una de las razones para invertir en los jóvenes.

La Tabla 8.1 muestra un resumen de las principales razones para invertir en los jóvenes por país.

Tabla 8.1 Principales razones que dan las empresas para invertir en los colaboradores (datos por país)

PAÍS	RAZÓN PARA INVERTIR EN LOS JÓVENES
República Dominicana	Incrementará su satisfacción y compromiso Aumentará su productividad Aumentará su fidelidad por la marca
El Salvador	Aumentará su productividad Incrementará su satisfacción y compromiso Favorecerá el servicio que presta
Guatemala	Aumentará su productividad Incrementará su satisfacción y compromiso Aumentará su fidelidad por la marca
Honduras	Aumentará su productividad Favorecerá el servicio que presta Incrementará su satisfacción y compromiso
México	Incrementará su satisfacción y compromiso Aumentará su productividad Favorecerá el servicio que presta
Nicaragua	Aumentará su productividad Incrementará su satisfacción y compromiso Favorecerá el servicio que presta

Como muestra la tabla en todos los países se considera que las dos principales razones para invertir en los jóvenes es aumentar la productividad y promover su satisfacción y compromiso. En el caso de República Dominicana y Guatemala, las empresas identificaron que otro beneficio de invertir en los colaboradores es el hecho de generar fidelidad a la marca.

8.2 Conclusiones

/ Al contrastar las perspectivas de los jóvenes (véase Gráfica 8.1) con las de las empresas (véase Gráfica 8.2) es visible la congruencia en los resultados obtenidos.

Ambas partes tienen claro que los beneficios originados por la inversión en capital humano están relacionados con la mejora en los resultados a través de la productividad, así como con la generación de compromiso y satisfacción de los colaboradores.

/ Con base en estos resultados, las empresas deberán esforzarse por corroborar que los beneficios esperados realmente se den en la organización (productividad), en los clientes (servicio percibido) y en los colaboradores (satisfacción y compromiso).

/ Para poder tener una visión clara y objetiva del beneficio generado por la inversión en el personal, la organización deberá contar con sistemas integrales de control y medición, que consideren tanto los aspectos financieros del negocio como los comerciales (de clientes), operacionales y de capital humano.

/ Al hacer el análisis por país, los resultados fueron similares. Sin embargo, en el caso de República Dominicana y Guatemala, las empresas identificaron que otro beneficio de invertir en los colaboradores es el hecho de generar fidelidad a la marca.

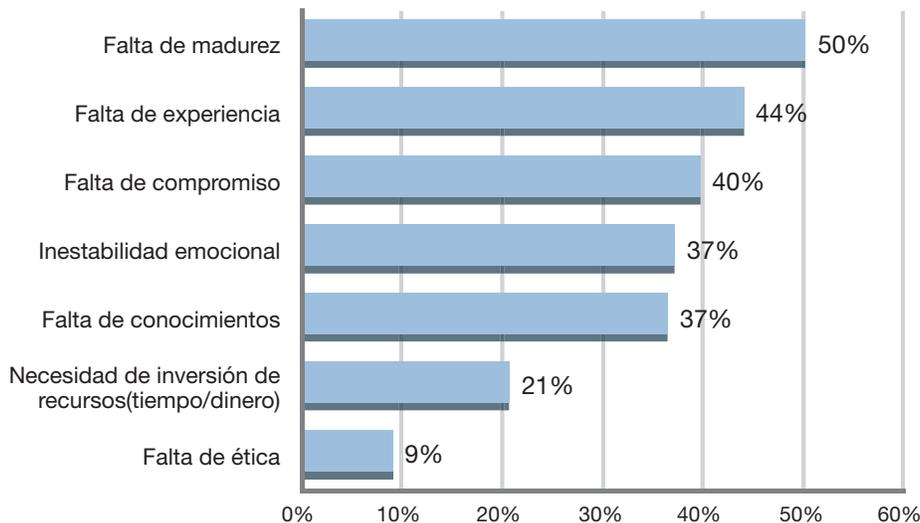
9. Importancia de la Experiencia Laboral

Históricamente, la falta de experiencia laboral ha representado el principal freno para que los jóvenes ingresen al ámbito laboral, creando un círculo vicioso debido a que las empresas solicitan una experiencia mínima que los jóvenes no tienen y la única forma de cubrir ese requisito es trabajando.

9.1 Resultados del Estudio por Región

En la presente investigación, la importancia de la experiencia laboral se abordó desde la perspectiva de la empresa y del candidato joven, con la finalidad de encontrar alguna tendencia y coincidencia (véase Gráfica 9.1).

Gráfica 9.1 Principales desventajas que la empresa percibe al contratar personal joven (datos de la región)



Ante la pregunta expresa de qué desventajas representan para la empresa contratar candidatos jóvenes, las tres respuestas con mayor frecuencia fueron las siguientes:

- / Falta de madurez 50%
- / Falta de experiencia 44%
- / Falta de compromiso 39%

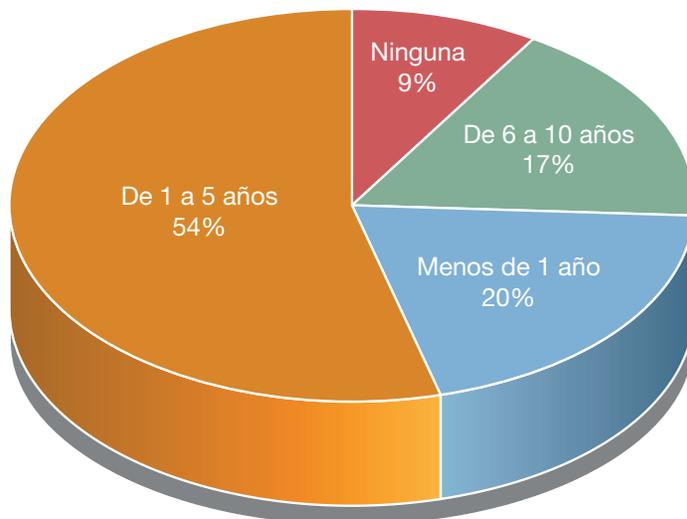
Seguidas por los temas con porcentajes de respuesta menores.

- / Inestabilidad emocional
- / Falta de conocimientos
- / Necesidad de invertirles recursos (tiempo/dinero)
- / Falta de ética

Las empresas han ido cobrando mayor conciencia de la importancia de abrir opciones al mercado laboral joven para cubrir sus vacantes. En esta investigación, 51% de las empresas encuestadas dijo contar con una política o programa específico para la contratación de personal joven sin experiencia para ayudarles a iniciar su vida laboral y adquirir experiencia.

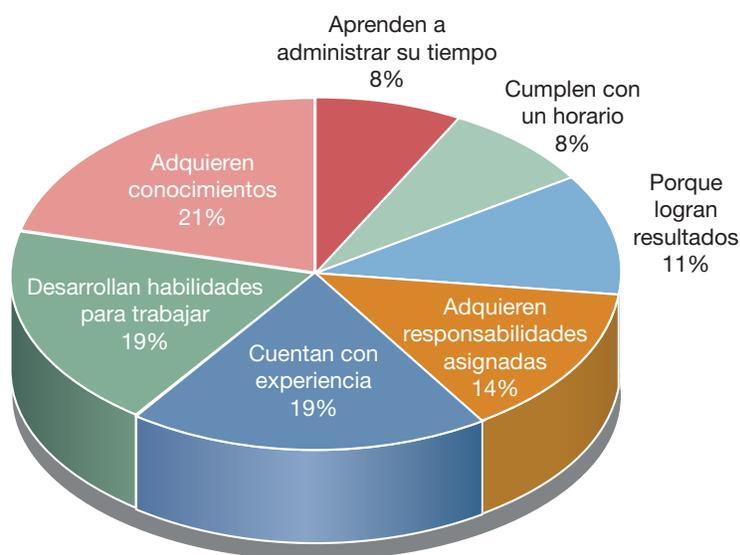
En 92% de los casos, la experiencia de contar con este tipo de políticas y programas fue benéfica para la organización. Analizando el tema experiencia laboral desde el punto de vista de los jóvenes; éste mantiene su importancia. Los jóvenes encuestados han aprovechado las posibilidades que algunas organizaciones ofrecen y en su mayoría han logrado trabajar entre 1 y 5 años, como lo muestra la Gráfica 9.2.

Gráfica 9.2 Años de experiencia laboral de los jóvenes encuestados



El tema de la experiencia requiere de mejores enfoques tanto de las empresas como de los candidatos, ya que la eficiencia lograda hasta el momento es baja si recordamos que, como se mencionó, la razón principal por la que los candidatos jóvenes son rechazados al aplicar a una oferta laboral es la falta de experiencia (46% de los rechazos comunicados al candidato). Aun así, los jóvenes mantienen gran interés en programas de prácticas profesionales o becarios, 76% de los encuestados consideran que quien participa en un programa de este tipo tiene mayor oportunidad de obtener un empleo. Las razones por las que afirman esto se presentan a continuación en la Gráfica 9.3.

Gráfico 9.3 Razones por las cuales un joven que hizo prácticas profesionales o fue becario tiene mayor oportunidad de obtener un empleo (perspectiva de empresas)



9.2 Resultados por País

Los datos presentados en esta sección se refieren al porcentaje de la muestra total por país, que hizo mención de cada una de las desventajas existentes al contratar personal joven.

9.2.1 República Dominicana

Las empresas consideran la falta de experiencia laboral como la segunda desventaja al contratar candidatos jóvenes:

/ Falta de madurez	62%
/ Falta de experiencia	53%
/ Falta de conocimientos	47%

Desde el punto de vista de los jóvenes, ganar experiencia laboral es un tema de relevancia para ellos. Un poco más de la mitad (55%) han logrado trabajar en una empresa entre 1 y 5 años y sólo 23% de ellos no tienen experiencia o ésta es menor a un año.

9.2.2 El Salvador

De todas las alternativas planteadas, las empresas destacan dos temas como las mayores desventajas de contratar candidatos jóvenes:

/ Falta de madurez	49%
/ Falta de experiencia	49%
/ Falta de compromiso	40%

El 44% de los encuestados han logrado trabajar entre 1 y 5 años; sin embargo, 41% de ellos no tiene experiencia laboral o ésta es menor a un año, siendo la mayor proporción a nivel regional de jóvenes sin experiencia.

9.2.3 Guatemala

Las empresas consideran la falta de experiencia laboral como la segunda desventaja al contratar candidatos jóvenes:

/ Falta de madurez	55%
/ Falta de experiencia	49%
/ Inestabilidad emocional	43%

De igual manera, para los jóvenes adquirir experiencia laboral también es un tema importante. El 56% de los encuestados han logrado trabajar entre 1 y 5 años, y sólo el 15% de ellos no tienen experiencia previa o ésta es menor a un año, siendo la menor proporción a nivel regional de jóvenes sin experiencia.

9.2.4 Honduras

Las empresas consideran la falta de experiencia laboral como la segunda entre las principales desventajas de contratar candidatos jóvenes:

/ Falta de madurez	62%
/ Falta de experiencia	53%
/ Falta de conocimientos	47%

Desde el punto de vista de los jóvenes adquirir experiencia laboral también es un tema importante, el 51% de los encuestados han logrado trabajar entre 1 y 5 años, el 31% de ellos no tienen experiencia previa o ésta es menor a un año.

9.2.5 México

México es el único país de la región donde las empresas consideran la falta de experiencia laboral como la tercera desventaja de contratar candidatos jóvenes:

/ Falta de madurez	48%
/ Falta de compromiso	42%
/ Falta de experiencia	40%

Como en los otros países, para los jóvenes tener experiencia laboral es también un tema importante. 52% de los encuestados han logrado trabajar entre 1 y 5 años; sin embargo, 34% de ellos no tienen experiencia previa o ésta es menor a un año.

9.2.6 Nicaragua

Las empresas consideran la falta de experiencia laboral como la segunda desventaja al contratar candidatos jóvenes:

- / Falta de conocimientos 54%
- / Falta de experiencia 48%
- / Falta de madurez 46%

También los jóvenes creen que conseguir experiencia laboral es un tema relevante. El 57% de los encuestados han logrado trabajar entre 1 y 5 años, 25% de ellos no tienen experiencia laboral previa o ésta es menor a un año.

Tabla 9.1 Resumen por país de las principales desventajas que la empresa percibe al contratar personal joven⁴⁰

PAÍS	DESVENTAJAS PARA LAS EMPRESAS		
República Dominicana	Falta de madurez (62%)	Falta de experiencia (53%)	Falta de conocimientos (47%)
El Salvador	Falta de madurez (49%)	Falta de experiencia (49%)	Falta de compromiso (40%)
Guatemala	Falta de madurez (55%)	Falta de experiencia (49%)	Inestabilidad emocional (43%)
Honduras	Falta de madurez (62%)	Falta de experiencia (53%)	Falta de conocimientos (47%)
México	Falta de madurez (48%)	Falta de compromiso (42%)	Falta de experiencia (40%)
Nicaragua	Falta de conocimientos (54%)	Falta de experiencia (48%)	Falta de madurez (46%)

⁴⁰ La tabla está ordenada tomando como base el factor de mayor porcentaje (segunda columna).

9.3 Conclusiones

/ Del total de las ofertas a las que aplicaron durante el último año, el 57% resultaron en rechazo, sólo 19% de las empresas les informó la razón por la cual no fueron aceptados. Sería conveniente que las empresas les comunicaran a los jóvenes, las razones por las cuales fueron rechazados para promover el desarrollo de sus habilidades para buscar trabajo.

/ Las principales ventajas de contratar personal joven radican en su disposición para aprender, aportar ideas frescas al negocio y su motivación y entusiasmo. Por otro lado, las desventajas al contratar personal joven radican en su falta de experiencia y madurez. Esto implica que aquellas empresas que desean enfocarse en contratar personal joven deberán contar con procesos y políticas que promuevan el desarrollo tanto de conocimientos y habilidades para superar la falta de experiencia, como de actitudes y valores para acrecentar la madurez de los jóvenes.

/ 29% de los jóvenes de la región no cuentan con experiencia laboral o ésta es menor de un año.

/ Guatemala es el país con la menor proporción de jóvenes sin experiencia laboral (15%).

/ El Salvador es el país con el mayor porcentaje de jóvenes sin experiencia laboral (41%).

10. Programa de Contratación para Jóvenes

Algunas empresas se encuentran en la problemática de no encontrar talento joven y no es raro escuchar comentarios como: “No hay jóvenes preparados”, “los jóvenes no se comprometen”, “hay escasez de talento”. Por este motivo, diversas organizaciones están tomando acciones para atraer al mejor talento y lograr ser más atractivas y estar en el *top of mind* de potenciales colaboradores.

La mayoría de las empresas considera que la persona es el activo más importante en la organización, por lo que busca atraerla, mantenerla y formarla a través de distintos programas. Sin embargo, en los últimos años las organizaciones se han visto obligadas a cambiar sus esquemas de atracción y promoción de talento, debido en gran medida, a las necesidades de los jóvenes pertenecientes a la generación millennial⁴¹, cuyo contexto impacta en la manera de concebir al mundo laboral⁴².

Kelan señala que las principales características de la generación millennial que afectan el ámbito laboral son:

- / Narcisismo y alto nivel de autoestima. Toman riesgos, valoran su trabajo, les cuesta recibir críticas.
- / Poca necesidad de aceptación social. No dan importancia a quedar bien socialmente, esto se refleja en su movilidad (cambios constantes de trabajo) y en el desacuerdo con el código de vestimenta formal.
- / Valoran la seguridad laboral. Cuando saben que pueden crecer y desarrollarse dentro de una empresa son fieles a su trabajo.

⁴¹ La generación millennial se refiere a aquellas personas que han nacido entre 1977 y 1992 y que actualmente tienen entre 21 a 36 años.

⁴² Kelan, E. (2012). *Rising Stars*. Palgrave MacMillan. Great Britain.

Algunas empresas han tomado en cuenta estos cambios en la concepción de trabajo y se han dado a la tarea de desarrollar programas para contratar y desarrollar a jóvenes. Además, existen organizaciones que trabajan en conjunto con universidades o escuelas de nivel medio superior, para integrar en los planes de estudio temas que las empresas están viviendo actualmente en la operación diaria.

Aunado a esto, el gobierno ha desarrollado diversos programas para alentar a las organizaciones a contratar jóvenes, como por ejemplo: el programa Nuevos Empleos y Oportunidades para Latinoamérica y el Caribe, desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁴³; el programa Empléate, desarrollado en Costa Rica⁴⁴; el programa Pro Empleo desarrollado en Honduras⁴⁵, entre otros.

Lo anterior es un trinomio interesante entre la academia, la empresa y el gobierno, para emplear al talento joven ubicado entre los 18 y 30 años de edad.

10.1 Resultados del Estudio

Para efectos de este estudio, se les preguntó a diversas empresas sobre los programas y/o políticas específicos para contratar jóvenes entre 18 y 30 años, para ayudarles a iniciar su vida laboral y adquirir experiencia. Para ello, fue necesario conocer los planes de carrera con los que cuentan las empresas para el personal joven; el apoyo que les brinda la compañía para seguir estudiando y si las organizaciones han contratado jóvenes de estas edades en los últimos dos años. En cuanto a los programas de contratación de talento joven, el 51% de las empresas comentó que cuenta con programas de contratación, contra un 47% que no cuenta con estos programas.

⁴³ El programa Nuevos Empleos y Oportunidades (NEO), <http://www5.iadb.org/mif/Portals/0/Topics/NEO%20Espa%C3%B1ol%20-%20Web%20-%20updated%20Sept%202021.pdf>. Octubre 2013.

⁴⁴ El programa "Empléate", desarrollado por Costa Rica: <http://www.prensalibre.cr/lpl/nacional/82671-20-empresas-se-unen-para-emplear-a-3-mil-jovenes.html>. Octubre 2013

⁴⁵ El programa Proempleo, desarrollado en Honduras: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-el-plan-proempleo-la-carta-de-honduras-para-disminuir-el-65-de-po>. Octubre 2013.

Al hacer un acercamiento a cada país, para conocer el porcentaje de empresas que han desarrollado programas y/o políticas para contratar talento joven, se observa en la siguiente tabla que República Dominicana (58%) y México (53%) son los países con mayor porcentaje de empresas que han desarrollado este tipo de programas, en contraste con el resto de la región (véase Tabla 10.1).

Tabla 10.1 Existencia de una política o programa específico para la contratación de personal joven

PAÍS	SÍ	NO	NO CONTESTARON
República Dominicana	58%	42%	0%
México	53%	45%	2%
El Salvador	51%	46%	3%
Guatemala	49%	48%	3%
Honduras	45%	54%	1%
Nicaragua	42%	56%	2%

El 51% de las empresas de El Salvador y el 49% de las de Guatemala cuentan con programas de contratación de jóvenes, en comparación del resto de los países de la región. En cuanto a las organizaciones ubicadas en Honduras y Nicaragua se observa que el porcentaje de desarrollo de programas es menor, 45% y 42% respectivamente.

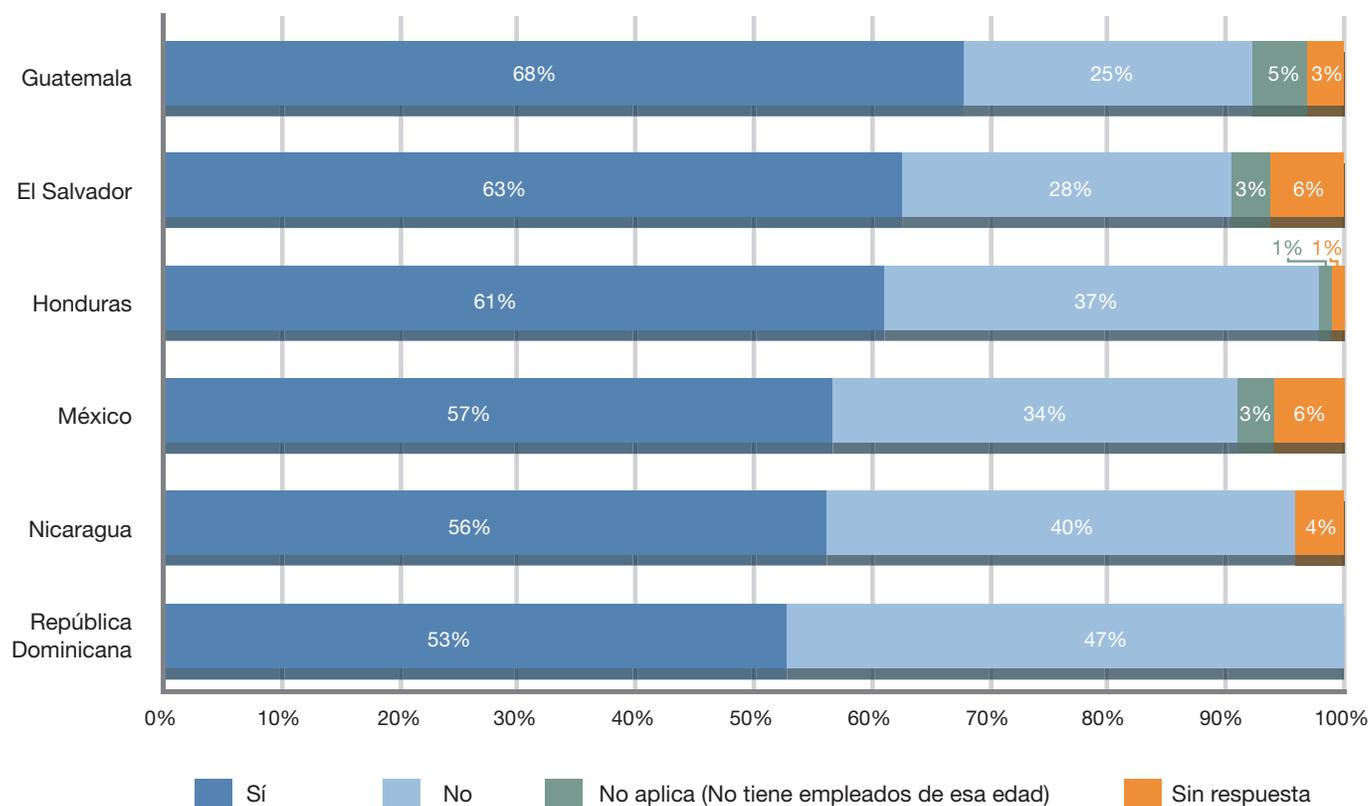
De manera adicional, entre 40% y 55% de las empresas de los diferentes países comentaron que la experiencia de contar con programas de contratación de personal joven ha sido benéfica. En contraste, se observa que entre un 1% y 3% de las empresas consideraron perjudicial la contratación de jóvenes.

De las empresas que afirmaron contratar talento joven y así ayudarlos a iniciar su trayectoria profesional, se observó que 80% de las empresas ofrecen a sus colaboradores de entre 18 y 30 años, tiempo para continuar con sus estudios mientras trabajan.

Al hacer el desglose por país, se observó que 92% de los jóvenes de República Dominicana y 88% los jóvenes de Honduras tienen tiempo para continuar estudiando mientras trabajan. En contraste, 73% de los jóvenes de México no cuentan con ese tiempo para seguir estudiando, según lo reportado por empresas de ese país.

Por otro lado, sobre el desarrollo de planes de carrera para el personal joven, (por ejemplo planes de ascensos, estímulos económicos y/o emocionales) se observó que sólo alrededor de 58% de las empresas cuenta con planes de carrera para el personal joven (véase Gráfica 10.1).

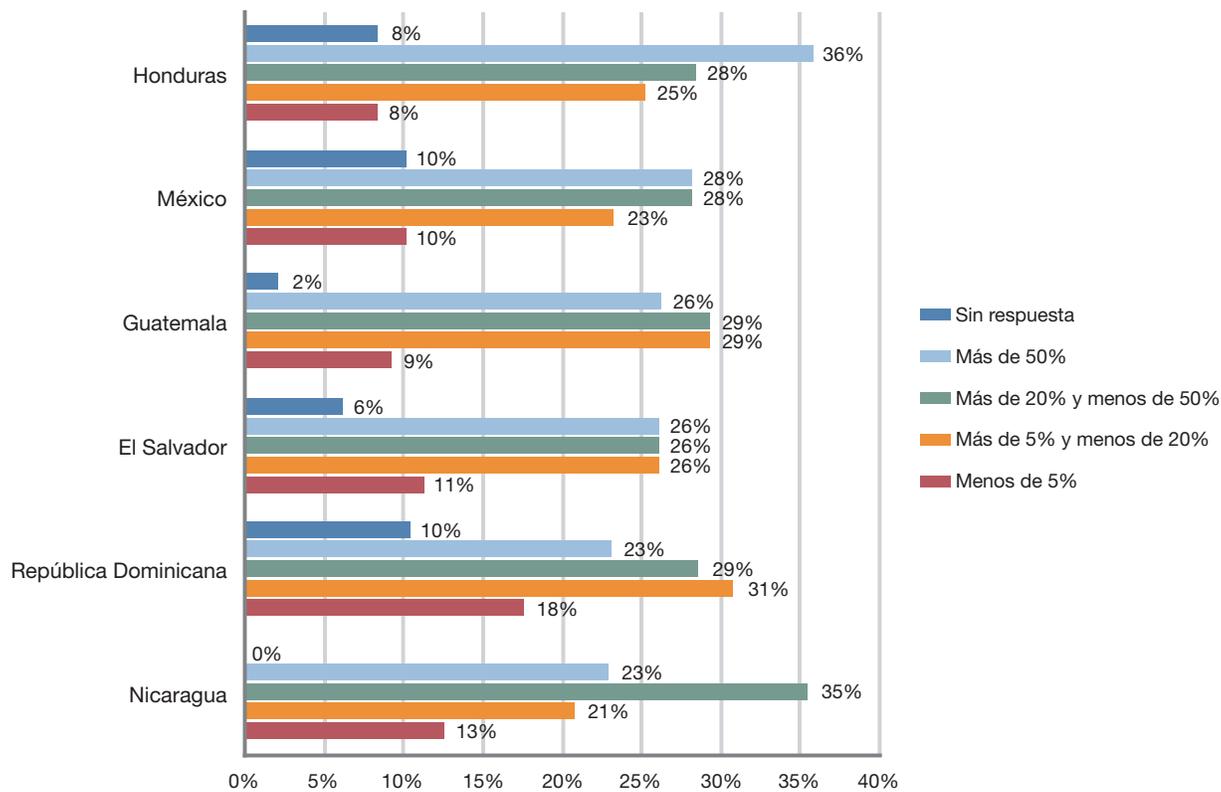
Gráfica 10.1 Existencia de planes de carrera para el personal joven (datos de la región)



Con respecto al interés de las empresas para atraer y desarrollar al talento joven, se observó que de cada 100 empresas: 28 ha contratado en los últimos dos años a más de 50% de jóvenes entre 18 y 30 años entre su personal; 29 empresas han contratado entre 20% y 50% del personal en estas edades y 11 han contratado menos de 5% de talento joven en los últimos dos años (véase Gráfica 10.2).

El país con mayor número de contrataciones de jóvenes en los últimos dos años es Honduras (36%), seguido por México (28%) y Guatemala y El Salvador (ambos con 26%). La Gráfica 10.2 muestra el resumen de esta información.

Gráfica 10.2 Porcentaje de contratación de jóvenes por país en los últimos dos años



10.2 Conclusiones

/ Existe interés de parte de las empresas para contratar a jóvenes de entre 18 y 30 años, para iniciar su vida laboral y así adquirir experiencia. Se sabe que algunas empresas cuentan con programas de contratación para las personas en este rango de edad y han hecho esfuerzos para incluirlos y formar a las nuevas generaciones.

/ De hecho, 51% de las empresas comentó que cuenta con programas de contratación para este grupo.

/ El 51% de las empresas de El Salvador y el 49% de las de Guatemala cuentan con programas de contratación de jóvenes.

/ Del 51% de las empresa que cuenta con programas de contratación de jóvenes, 92% de ellas coincide sobre el beneficio que ha tenido al contratar jóvenes, lo cual está alineado con el esfuerzo que están haciendo algunas compañías para atraer al talento joven y la sinergia con las universidades y el gobierno.

/ 55% de las empresas ubicadas en República Dominicana consideran que la experiencia de contratar jóvenes ha sido benéfica para la organización.

/ El desarrollo de los colaboradores es una de las prioridades de estas organizaciones, ya que 58% de ellas cuenta con planes de carrera para el talento joven. Se sugiere a las empresas darle seguimiento a los planes de carrera de la gente talentosa para lograr que ésta tenga un mejor desempeño y permanencia.

/ 28% de las empresas manifiesta que más del 50% de sus contrataciones de los últimos dos años han sido jóvenes. Llama la atención que el país con mayor número de contrataciones sea Honduras (36%), seguido por México (28%), Guatemala y El Salvador (ambos con 26%).

11. Ventajas y Desventajas de la Contratación de Jóvenes

Como se mencionó anteriormente, nos encontramos en un entorno donde existe una escasez de talento dentro del mercado laboral. Esto hace que en ocasiones las empresas se enfoquen en los jóvenes como medio para atraer talento potencial, desarrollándolo y dirigiéndolo a su estrategia y cultura de trabajo. Algunas empresas ven en esta estrategia diversos aspectos positivos, pero igualmente se identificaron algunos otros que son negativos.

11.1 Resultados del Estudio

En el estudio se pidió a las empresas que seleccionarán algunas de las ventajas (pros) y desventajas (contras) que en su experiencia habían identificado al contratar personal joven. Entre las ventajas se consideraron:

- / Aportar ideas frescas
- / Participación y flexibilidad
- / Habilidad y conocimientos actualizados
- / Ausencia de vicios laborales
- / Capacidad de adaptación al cambio
- / Oportunidad para formar nuevos líderes
- / Entusiasmo y motivación
- / No buscan un alto sueldo
- / Disposición por aprender
- / Voluntad para hacer bien el trabajo y sobresalir

Entre las desventajas identificadas se consideraron:

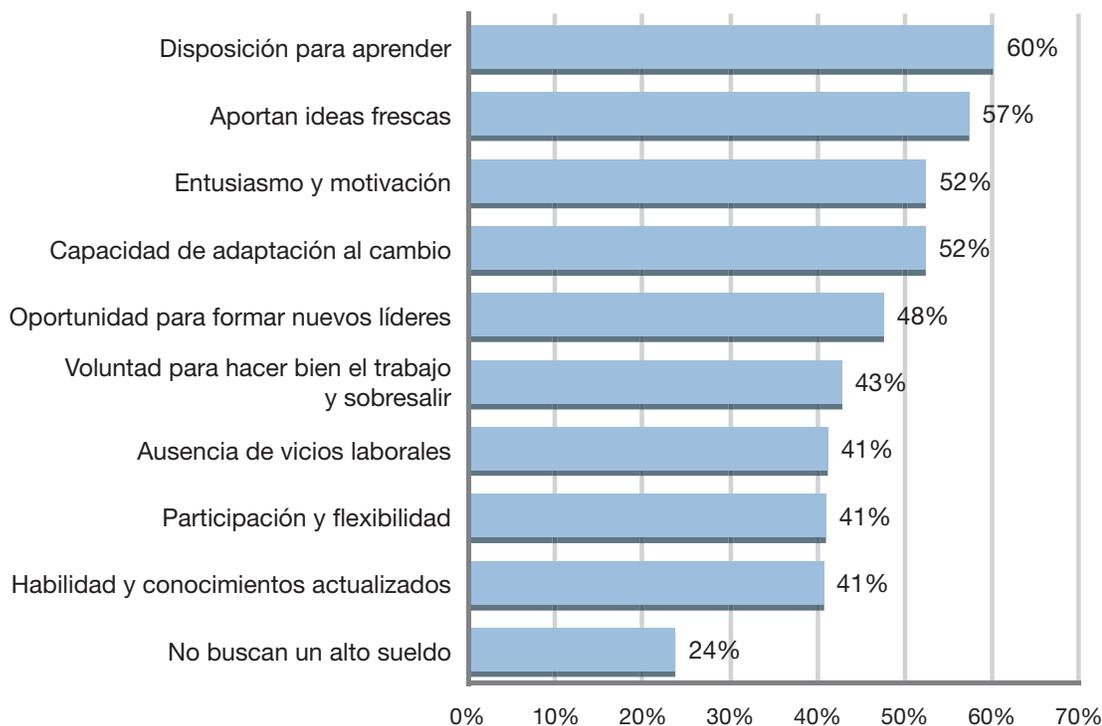
- / Falta de conocimientos
- / Inestabilidad emocional
- / Falta de compromiso
- / Falta de madurez
- / Falta de experiencia
- / Falta de ética
- / Necesidad de inversión de recursos (tiempo/dinero)

A continuación se presentan los resultados sobre las ventajas (pros) y desventajas (contras) de la contratación de personal joven.

11.1.1 Análisis regional

La Gráfica 11.1 presenta los resultados con base en las ventajas priorizadas de la más importante a la menos importante, con base en las ocasiones en que fueron mencionadas.

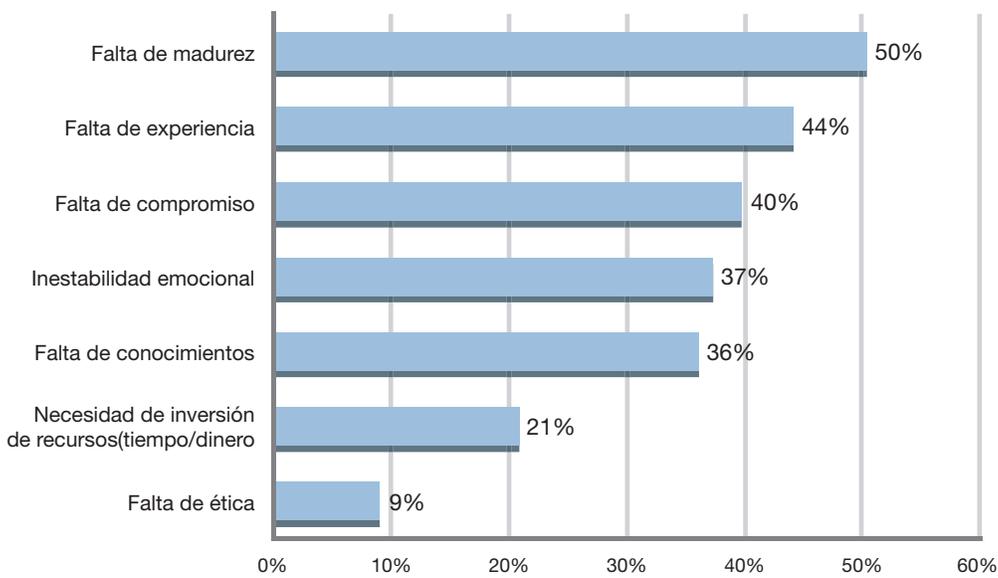
Gráfica 11.1 Ventajas de la contratación de personal joven desde la perspectiva de las empresas (datos de la región)⁴⁶



⁴⁶ Los datos de la gráfica muestran el porcentaje de empresas, con respecto a la muestra, que hicieron referencia a esa ventaja en particular.

Como se observa en la Gráfica 11.1, las principales ventajas de la contratación de personal joven radican en la disposición por aprender, en que aportan ideas frescas al negocio, el nivel de motivación y entusiasmo, la capacidad de adaptación al cambio y la oportunidad para formar a nuevos líderes.

Gráfica 11.2 Desventajas de la contratación de personal joven desde la perspectiva de las empresas (datos de la región)⁴⁷



Como se muestra en la Gráfica 11.2, las principales desventajas de la contratación de personal joven radican en la falta de madurez, la falta de experiencia, y la falta de compromiso, asociadas a la idea de juventud.

⁴⁷ Ídem

La Tabla 11.1 presenta un resumen comparativo entre las principales ventajas y desventajas de contratar talento joven.

Tabla 11.1 Resumen de las ventajas y desventajas de contratar personal joven

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Disposición para aprender	Falta de madurez
Aportar ideas frescas	Falta de experiencia
Entusiasmo y motivación	Falta de compromiso
Capacidad de adaptación al cambio	Inestabilidad emocional
Oportunidad para formar nuevos líderes	Falta de conocimientos

La Tabla 11.2 muestra las principales ventajas y desventajas de la contratación de jóvenes segmentando la información por país.

Tabla 11.2 Resumen de ventajas y desventajas, por país, de contratar personal joven

PAÍS	VENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE JÓVENES	DESVENTAJAS DE LA CONTRATACIÓN DE JÓVENES
República Dominicana	Disposición para aprender Aportan ideas frescas Capacidad de adaptación al cambio	Falta de madurez Falta de experiencia Falta de conocimientos
El Salvador	Disposición para aprender Entusiasmo y motivación Oportunidad de formar nuevos líderes	Falta de experiencia Falta de madurez Falta de conocimientos
Guatemala	Disposición para aprender Entusiasmo y motivación Aportan ideas frescas	Falta de madurez Falta de experiencia Inestabilidad emocional
Honduras	Disposición para aprender Aportan ideas frescas Entusiasmo y motivación	Falta de madurez Falta de experiencia Falta de conocimientos
México	Disposición para aprender Aportan ideas frescas Capacidad de adaptación al cambio	Falta de madurez Falta de compromiso Falta de experiencia
Nicaragua	Entusiasmo y motivación Disposición para aprender Aportan ideas frescas	Falta de conocimientos Falta de experiencia Falta de madurez

11.2 Conclusiones

Las principales ventajas de contratar personal joven radican en su disposición para aprender, aportar ideas frescas al negocio así como su motivación y entusiasmo. Características que las empresas globales buscan en su talento. Esto presenta un reto para las organizaciones, implica que para que una organización aproveche estos puntos fuertes, deberá contar con una cultura que promueva la participación en la toma de decisiones. Es decir, que los líderes estén dispuestos, en primer lugar a promover el aprendizaje y en segundo lugar a delegar haciendo partícipes a sus subordinados en las decisiones de su área y en generar modelos de trabajo flexibles que faciliten el desarrollo profesional.

Todos los países coinciden en que la falta de experiencia y falta de madurez son dos de las principales desventajas que existen al contratar talento joven. Prácticamente en todos los países (con excepción de Nicaragua) la disposición para aprender y el entusiasmo fueron identificadas como las principales ventajas al contratar jóvenes.

Por otro lado, las desventajas al contratar personal joven radican en su falta de experiencia y madurez. Esto quiere decir que aquellas empresas que deseen enfocarse en contratar personal joven deberán contar con procesos y políticas de desarrollo de talento que promuevan el crecimiento tanto de conocimientos y habilidades (para compensar su falta experiencia) como de actitudes y valores (para apoyarlos en su proceso de madurez).

Mejores Prácticas⁴⁸

Para efectos de esta investigación se documentaron las prácticas sobre desarrollo del talento joven en empresas como *Eli Lilly*, *General Electric*, *Hewlett Packard*, *Microsoft*, *Pfizer* y *Santander*. Estos programas para el talento joven se han desarrollado tanto a nivel local como global.

Eli Lilly

Esta compañía farmacéutica cuenta con un programa denominado Lilly Leadership Development Program (LLDP) cuyo objetivo es acelerar la preparación de jóvenes egresados de MBA y colaboradores de alto potencial, para colocarlos en posiciones directivas en un corto plazo.

Los jóvenes inician en una posición de consultant en distintas áreas y posteriormente pueden alcanzar una promoción a gerencia y/o a posiciones clave de acuerdo con las necesidades de la organización y con los intereses de la persona. Se trata de un plan personalizado que se evalúa al menos dos veces por año. También se programan reuniones de seguimiento con un supervisor y el director del área. El colaborador recibe su evaluación de resultados cada mes. Si el colaborador mantiene sus buenos resultados de negocio podrá llegar a una posición de nivel directivo en un plazo de entre cinco y siete años.

General Electric

Formación en particular en liderazgo: los programas Entry-level para jóvenes profesionales combinan experiencia en el mundo empresarial con exposición de diferentes modelos de liderazgo.

El programa de liderazgo de GE brinda a jóvenes graduados la oportunidad de combinar el desarrollo, la formación y la experiencia del mundo real de la empresa con la educación formal en el salón de clases. A través de la rotación por diferentes áreas, durante dos años, los jóvenes profesionistas logran acelerar su desarrollo con mentores de trayectoria mundial y a la vez participan en una red global transversal respecto a los diferentes negocios de GE.

⁴⁸ Cfr. Bernal M.C. y Taracena E., (2012). Talento Femenino en la Alta Dirección en México. LID. México, para ver las prácticas sobre programas de talento joven de las siguientes empresas: General Electric, Microsoft, Hewlett Packard y Santander.

Hewlett Packard ⁴⁹

El programa de becarios tiene una duración de un año, en el cual los becarios trabajan cuatro horas diarias o hasta una jornada completa dependiendo de la disponibilidad de horarios. Esta iniciativa busca generar un espacio de entrenamiento único, ya que ofrece a los becarios la oportunidad de participar en proyectos importantes y ser parte de equipos colaborativos internacionales.

Por otro lado, los universitarios o recién graduados cuentan con mentores que les ayudan a planear su desarrollo dentro de la empresa. Los programas de formación se adaptan a las necesidades de los empleados. Algunos ejemplos de estos programas son los cursos en línea o presenciales, programas de aprendizaje, apoyo de un coach, entre otros.

Microsoft ⁵⁰

Cuenta con un programa para jóvenes graduados que busca desarrollarlos de forma interna, apoyarlos en sus estudios de posgrado y/o participar en cursos de formación para mejorar de habilidades.

Asimismo, el jefe y el colaborador construyen el plan de carrera, en el que se define el plan de desarrollo del empleado (Microsoft cuenta con alrededor de 2,000 cursos disponibles en línea o presenciales), así como los apoyos para alcanzar sus metas. Se cuenta además, con un portal en línea para trabajar en el plan de carrera. El portal facilita a los empleados herramientas útiles para desarrollar sus carreras dentro de Microsoft. Ejemplo de esto es la guía de carrera que les ayuda a identificar qué tipo de oportunidades laborales los inspiran y los motivan.

El programa de mentoring tiene como objetivo acompañar el crecimiento de los colaboradores. Además, éstos tienen a su alcance un programa de grupos sociales donde periódicamente se reúnen con un grupo de personas con gustos a fines (por ejemplo vegetarianos o amantes de los animales).

⁴⁹ <http://www8.hp.com/mx/es/jobsathp/working-at-hp/benefits-local.html>. Octubre 2013

⁵⁰ La información se complementó con la información publicada en el sitio de Microsoft. Octubre, 2013.
<http://careers.microsoft.com/careers/en/mx/lifeatmicrosoft.aspx>

Pfizer

Desde hace varios años, la fuerza de ventas de esta empresa global crece y se renueva gracias al desarrollo de jóvenes representantes médicos que son reclutados para ingresar a la empresa.

El perfil requerido para ellos no incluye experiencia en el ramo ni estudios universitarios en ciencias médicas. Cualquier licenciatura es aceptada. El proceso de selección consiste en un examen rápido de retención de conocimientos técnicos sobre anatomía y salud, posteriormente dos o tres entrevistas con gerentes de distrito en la localidad donde se presenta la vacante, una evaluación en línea para identificar las competencias del candidato y en seguida una entrevista por parte del área de Recursos Humanos. Si la opinión de RH y el Gerente de Distrito son favorables, el candidato ingresa a la compañía iniciando con un programa de capacitación de varias semanas previo a sus primeras visitas médicas.

El candidato pasa por una constante revisión de sus capacidades y habilidades, durante el curso de capacitación las evaluaciones son semanales y una vez aprobado el programa inicial, su formación y evaluación es constante. El beneficio que se recibe al ingresar, es que todas las posiciones superiores al Representante Médico nivel 1 son cubiertas internamente por medio de un jobposting. Para aplicar a éste se requiere de un nivel determinado de resultados de desempeño y haber completado cierto nivel de formación, por lo que los jóvenes que ingresan con menos de 25 años de edad, tienen una perspectiva laboral de crecimiento para los siguientes 15 años aproximadamente.

Santander⁵¹

Santander busca ofrecer las máximas oportunidades de desarrollo de talento en sus profesionales, para esto cuenta con un proceso de gestión de talento que da transparencia y objetividad a los procesos de promoción a través de programas aceleradores de talento:

⁵¹ Bernal M.C y Moreno A. "Caso Santander: La estrategia del talento". IPADE. México. 2013

/ El programa para jóvenes con alto potencial (JAP) y el programa de Nuevos Talentos, buscan incorporar a la empresa a jóvenes sin experiencia y con alto potencial, en un programa específico de formación y seguimiento a nivel local.

/ El programa para formar a los futuros directores (FUDIS) tiene por objetivo desarrollar a los colaboradores en el trabajo por dos o tres años en el extranjero en un área laboral diferente a la de origen. Busca formar una cantera de ejecutivos con movilidad total.

/ Programa de becarios para trabajar con universitarios que estén próximos a titularse.

Políticas para promover el empleo de jóvenes

Durante la Conferencia Internacional del Trabajo en junio 2012; representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores, fijaron cinco iniciativas clave que pueden ser adaptadas a las circunstancias nacionales y locales, incluidas en la resolución “The youth employment crisis: A call for action”.

Dichas iniciativas incluyen:

/ Políticas económicas y laborales que incrementen la demanda agregada y mejoren el acceso a financiamiento.

/ Educación y entrenamiento que faciliten la transición escuela – trabajo.

/ Políticas laborales enfocadas al empleo de jóvenes vulnerables.

/ Emprendimiento y autoempleo.

/ Derechos laborales basados en estándares internacionales para asegurar que la juventud reciba un trato justo y equitativo.

13. Conclusiones Generales

A continuación se presentan las conclusiones generales de la investigación “#yoempreendedor. Logrando Compromiso en el Trabajo”, que da cuenta del interés que existe por parte de las empresas para apoyar al talento joven para iniciar su trayectoria profesional generar compromiso; y los aspectos que los jóvenes consideran relevantes para incursionar en el mundo laboral y comprometerse.

Formación y competencias de jóvenes necesarias en el mundo laboral

Las competencias más valoradas en el mundo laboral por los empleadores son las que se refieren a los valores como: honestidad y respeto.

Los empleadores buscan en sus colaboradores las habilidades de: trabajo en equipo, comunicación, planeación y organización.

Aplicación de ofertas laborales

Uno de cada diez jóvenes que no tiene trabajo, reporta no estar interesado en aplicar a una oferta laboral, 38% de estos, se encuentra en edades entre 25 y 30 años. Esta situación implica un riesgo para la economía de los países, ya que los aísla de la población económicamente activa.

57% de los jóvenes que aplicaron a ofertas laborales fueron rechazados y sólo 19% de las empresas les informó la razón por la que no fueron aceptados.

73% de los jóvenes que trabajan se encuentran en búsqueda activa de otro empleo.

/ La investigación muestra que 38% de los jóvenes encuestados sintieron discriminación para conseguir un trabajo a causa de la edad.

/ 60% de ellos percibió discriminación por falta de experiencia, seguido por el 26% de “otros factores”, el 7% falta de conocimientos y el 7% apariencia física.

Los comentarios asociados con la respuesta “otros factores” se relacionan con algunas percepciones que tienen los jóvenes sobre los empleadores como: “algunas empresas sólo aceptan personas sin experiencia, siempre y cuando sean menores de 22 años”, “los empleadores buscan jóvenes para pagarles menos”, “ellos asocian la experiencia con la madurez del joven (a mayor edad, mayor experiencia)”.

/ Las mujeres que participaron en el estudio, 27% comentó que percibió discriminación para ser contratadas por falta de conocimientos, a diferencia de 8% de los hombres.

Motivadores o aspectos de importancia que brinda un trabajo

/ Con base en la visión de los jóvenes, para hacer atractiva a la organización, las empresas deberán enfocarse en ofrecer esquemas de desarrollo y oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, sólo el 58% de las empresas cuenta con planes de carrera para el personal joven. Por tal motivo, las empresas deberán esforzarse por generar una cultura organizacional centrada en un buen ambiente laboral, responsabilidad social y con fuertes valores organizacionales. Por último, las empresas deberán contar con prácticas para promover una compensación justa y competitiva.

Factores que generan compromiso y lealtad

/ 96% de las mujeres y 95% de los hombres, de entre 18 y 30 años que participaron en el estudio, estarían dispuestos a permanecer en la misma organización por más de cinco años, si recibieran de la empresa: buen salario, aprendizaje continuo, buen ambiente de trabajo, prestaciones y retos profesionales.

Aspectos de flexibilidad laboral como home office, trabajo remoto y horarios flexibles, son aspectos poco importantes que las empresas ofrecen a los jóvenes y no lo consideran decisivo para comprometerse con la organización. Por lo tanto, las empresas tendrán que evaluar estos esquemas de flexibilidad de manera individual, alineándolos al desempeño y al puesto de cada colaborador.

Razones para invertir en un empleado

Al contrastar las perspectivas de los jóvenes con las de las empresas es evidente la congruencia en los resultados obtenidos. Ambas partes tienen claro que los beneficios generados por la inversión en capital humano están relacionados con la mejora en los resultados a través de la productividad, y con la generación de compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Importancia de la experiencia laboral

29% de los jóvenes de la región no cuentan con experiencia laboral o ésta es menor a un año.

Programas de contratación para jóvenes

Aun cuando las empresas han identificado ciertos beneficios en la contratación de personal joven, únicamente 51% de las empresas encuestadas tiene un programa formal de contratación de personal joven (entre 18 y 30 años). De las empresas que reportaron contar con un programa formal de contratación de jóvenes, 92% manifestó haber tenido beneficios reales de dicho programa.

Ventajas y desventajas de la contratación de jóvenes

Las principales ventajas de contratar personal joven radican en su disposición para aprender, aportar ideas frescas al negocio, motivación y entusiasmo. Por otro lado, las desventajas radican en la falta de experiencia y madurez. Esto implica que aquellas empresas que desean enfocarse en contratar personal joven deberán contar con procesos y políticas que promuevan el desarrollo tanto de conocimientos y habilidades (para compensar su falta de experiencia) como de actitudes y valores (para apoyarlos en su proceso de madurez).

Mejores prácticas

/ Para efectos de este estudio, los programas de las organizaciones para cultivar al talento joven, se enfocan en desarrollar las competencias de los jóvenes, integrarlos en proyectos importantes de la empresas o bien, identificar a los colaboradores con talento para acelerar su trayectoria profesional y perfeccionar sus competencias directivas en un ambiente local o global, en aras de conocer a profundidad el negocio y la cultura organizacional. Lo anterior depende de la estrategia de la organización para desarrollar al capital humano.

Necesitamos tener jóvenes comprometidos, quienes se desarrollen como emprendedores es decir, como “innovadores, estrategas, creadores de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades”⁵². Las empresas deben aprovechar el bono demográfico, incorporando y desarrollando a los jóvenes.

⁵² Gerber, Joseph. 1996

Referencias

Libros

- / Bernal, M.C. y Taracena, E., (2012). Talento Femenino en la Alta Dirección en México. México: LID.
- / Danhke, G.L. (1989). Investigación y comunicación, en C. Fernández-Collado y Danhke G.L. (comps.). La comunicación humana: Ciencia social, México: McGraw-Hill.
- / Esteban, F. (2004), Excelentes profesionales y comprometidos ciudadanos. Un cambio de mirada desde la universidad., Bilbao, España: Desclée De Brouwer.
- / Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2005). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- / Kelan, E. (2012). Rising Stars. Great Britain: Palgrave MacMillan.

Artículos y Reportes

- / Asiam, M., Ahmed, R. Y LalRohra, C. (2009). Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership, Australian Journal of Basic Applied Sciences.
- / Bapna, R., Langer, N. & Mehra, A. (2013). Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. Management Science, Vol. 59, No. 3.
- / Bernal, M.C y Moreno, A. (2013). Caso Santander: La estrategia del talento. México: IPADE.
- / Brehm, M. y Moreno, A. (2010). El compromiso de los ejecutivos, México: IPADE.
- / Brehm, M. (2007). El impacto en la cultura y el desempeño de la organización por la formación de expectativas y el cumplimiento de acuerdos en las relaciones de trabajo. Tesis doctoral. Universidad La Salle. México.
- / Enfoque Estratégico de la Retribución (2010). México: Hay Group.
- / Flamholtz, E. & Lacey, J. (1981). Personnel Management: Human Capital Theory and Human Resources Accounting. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.

/ Galunic, DC. Anderson, E. (2000), From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment, Organization Science. Volume: 11 Issue: 1.

/ International Labour Organization. (2013). Global employment trends for youth. Ginebra. Suiza.

/ Corporate executiveBoard.(2004). Impulsando el desempeño y la retención a través del compromiso del empleado. Washington.

/ Conferencia internacional del trabajo. 96.va reunión.(2007). La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean.Ginebra. Suiza.

/ Manpower. (2007). La escasez de talento. México.

/ Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). Los jóvenes más cualificados migran en busca de un futuro mejor. Ginebra. Suiza.

/ Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2013: Una generación en peligro. Ginebra, Suiza.

/ Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). La crisis del empleo juvenil: Un llamado a la acción. Ginebra,Suiza.

/ Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business ReviewPress. EUA.

/ Sancho, A. (2012). Sueldo emocional: La Calidad de Vida No es sólo dinero. Revista Istmo, Año 54 N° 318. México.

/ Siders, M., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. Academy of Management, vol. 44, N° 3. EUA.

/ Towers Perrin and The Economist (2001), Business, People and Rewards, The Economist Intelligence Unit. Hay Group (2008), The Hay Group Total Reward Framework.EUA.

/ Weller, J. (2003), La problemática inserción laboral de los y las jóvenes. Serie Macroeconómica del Desarrollo. CEPAL. Chile.

Páginas Web

/ Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Recuperado en Octubre 2013, de <http://www.conocer.org.mx>

/ 20 empresas se unen para emplear a 3 mil jóvenes. Recuperado en Octubre de 2013, de <http://www.prensalibre.cr/lpl/nacional/82671-20-empresas-se-unen-para-emplear-a-3-mil-jovenes.html>

/ Conozca el plan Proempleo, la carta de Honduras para disminuir el 65% de pobreza. Recuperado en Octubre de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-el-plan-proempleo-la-carta-de-honduras-para-disminuir-el-65-de-po>

/ HP Benefits – Mexico. Recuperado en Octubre de 2013, de <http://www8.hp.com/mx/es/jobsathp/working-at-hp/benefits-local.html>

/ Una alianza para crear 1 millón de oportunidades para los jóvenes de América Latina y el Caribe. Recuperado en Octubre de 2013, de <http://www5.iadb.org/mif/Portals/0/Topics/NEO%20Espa%C3%B1ol%20-%20Web%20-%20updated%20Sept%202021.pdf>.

Acerca del Estudio

ManpowerGroup presenta #yoemprendedor. Logrando Compromiso en el Trabajo, un estudio que comprende los hallazgos más relevantes de las más de 11,000 encuestas realizadas a jóvenes de 18 a 30 años, así como a aproximadamente de 1,000 empresas en México, Centroamérica y República Dominicana sobre temas como: formación de competencias necesarias en el mundo laboral, aplicación a ofertas laborales, discriminación laboral, motivadores o aspectos de importancia que brinda un trabajo, factores que generan compromiso y lealtad, razones para invertir en un empleado, importancia de la experiencia laboral, programas de contratación para jóvenes, ventajas y desventajas de la contratación y mejores prácticas. El equipo de investigación estuvo integrado por el área de Inteligencia de Mercados de ManpowerGroup México, Centroamérica y República Dominicana, en colaboración con miembros del IPADE (Alejandra Moreno, Alejandro Vázquez, Antonio Sancho y Maldonado, María del Carmen Bernal).

Acerca de ManpowerGroup

ManpowerGroup™ (NYSE: MAN) es líder mundial en soluciones innovadoras de capital humano que aseguran la sostenibilidad del talento de la fuerza laboral en el mundo para el bien de las empresas, las comunidades, los países y los propios individuos. Especializada en soluciones que ayudan a las organizaciones a alcanzar la agilidad del negocio y la flexibilidad laboral, ManpowerGroup aprovecha sus 65 años de experiencia mundial para crear los modelos de trabajo, diseñar las prácticas de las personas y acceder a las fuentes de talento que sus clientes necesitan para el futuro. Desde staffing, reclutamiento, asesoría y outsourcing hasta assessments, capacitación y desarrollo. ManpowerGroup ofrece el talento para impulsar la innovación y la productividad de las organizaciones en un mundo donde el talentismo es el sistema económico dominante. Cada día, ManpowerGroup conecta a más de 630,000 personas a trabajar y construye su experiencia y la empleabilidad a través de sus relaciones con 400,000 clientes en 80 países y territorios.

El conjunto de soluciones de ManpowerGroup se ofrece a través de ManpowerGroup™ Solutions, Manpower® y Right Management®. ManpowerGroup fue nombrada una de las empresas más éticas del mundo por tercer año consecutivo en 2013, lo que confirma nuestra posición como la marca más confiable en la industria.

Acerca de ManpowerGroup México y Centroamérica

La región inicia operaciones en México hace 45 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas en México y Centroamérica (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua), y República Dominicana. Damos servicio a un promedio mensual de más de 2,200 clientes y más de 75,000 empleados permanentes y temporales. Puede encontrar más información sobre ManpowerGroup México y Centroamérica en nuestra página regional, www.manpowergroup.com.mx







Right Management
www.rightmanagement.com.mx

Conocer más de ManpowerGroup en
www.manpowergroup.com.mx

© 2013 Right Management. Todos los derechos reservados.