



## EL CONSTANTE CAMBIO EN EL PANORAMA DEL EMPLEO POR TIEMPO DEFINIDO

CONFORME LAS RESPONSABILIDADES AUMENTAN TAMBIÉN LA CANTIDAD DE PERFILES CALIFICADOS. UNA FUERZA LABORAL CON HABILIDADES DE ADAPTACIÓN, FOMENTA UN PANORAMA POSITIVO.

PageInterim

---



## ÍNDICE

ACERCA DE NOSOTROS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
METODOLOGÍA.....	6
¿QUIÉNES RECLUTAN PROFESIONALES POR TIEMPO DEFINIDO Y CUÁL ES SU EXPERIENCIA RESPECTO A LA GESTIÓN DE PERSONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA?.....	8
¿CÓMO PERCIBEN SU TRABAJO Y LOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES LABORALES LOS PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO?.....	13
CONCLUSIONES.....	18



## ACERCA DE NOSOTROS

Page Interim se enfoca en el reclutamiento especializado y la administración de nómina para empleos por periodos definidos - desde mandos intermedios hasta puestos de alta dirección -. Somos parte de PageGroup, la consultora inglesa de reclutamiento especializado más reconocida y respetada del mundo.

Creada en 1976 en el Reino Unido, actualmente cuenta con 154 oficinas en 35 países. Somos la consultora líder en el mercado. Gracias a nuestro crecimiento orgánico, figuramos en el índice FTSE 250 con más de 5,600 empleados alrededor del mundo.

Nuestro enfoque consultivo para el reclutamiento de profesionales combina los conocimientos locales con nuestra experiencia mundial a fin de encontrar la mejor opción para el cliente y el candidato.



## RESUMEN EJECUTIVO

Para esta investigación, invitamos a compañías y profesionales de todo el mundo a compartir sus experiencias y percepciones acerca de cómo podrían estar cambiando los empleos por tiempo definido.

### De generalistas a especialistas

La especialización está haciendo la diferencia en el reclutamiento por tiempo definido. Detectamos una creciente tendencia en la que las empresas contratan profesionales por tiempo definido y gestionan personal y administran la nómina a través de terceros - con mayor frecuencia para los puestos especializados -. El nivel de estudios de la muestra encuestada revela lo siguiente: casi la mitad de los profesionales que trabajan por tiempo definido en niveles gerenciales cuenta con alguna maestría o MBA, y 7 de cada 10 encuestados señalaron que tienen licenciatura.

### La experiencia es cada vez más valorada

Los empleadores valoran la experiencia: 9 de cada 10 profesionales encuestados cuentan con un mínimo de 5 años de experiencia en empleos por tiempo definido. El perfil de los profesionales de tiempo definido está cambiando: en casi todas las regiones representadas, la mayoría de los encuestados tiene más de 30 años.

### La presencia de profesionales de tiempo definido es muy marcada en toda la compañía

Dado que los profesionales de tiempo definido ocupan puestos en todas las áreas de la compañía, es evidente que hoy en día la contratación por periodos específicos/determinados es más amplia y diversa que nunca. Las tareas que se espera que lleven a cabo los profesionales de tiempo definido también se han vuelto más diversas.

### El empleo por tiempo definido es más autónomo

La investigación demuestra que los profesionales tienen un gran sentido de independencia cuando se integran a algún proyecto. Trabajar sin supervisión directa es un requisito a nivel mundial,

donde los gerentes de reclutamiento y selección esperan que los profesionales demuestren ser autosuficientes.

### Una fuerza laboral con habilidades de adaptación, fomenta una mayor inversión en capacitación

A medida en que la fuerza laboral tiene más habilidades de adaptación, la capacitación se convierte en un factor importante dentro del empleo por tiempo definido y es un fuerte incentivo para que los profesionales acepten proyectos.

Alrededor de dos tercios de los profesionales de tiempo definidos en posiciones gerenciales, y poco menos de la mitad en posiciones junior, consideran que integrarse a un proyecto temporal ha sido un movimiento que impulsó su carrera.

Los gerentes de reclutamiento y selección, tienen mayor disposición para invertir en la capacitación de sus empleados de tiempo definido, reconociendo que es indispensable para el éxito comercial a largo plazo.

#### Nota sobre la terminología:

- **“Empleo por tiempo definido”** se refiere a la relación entre una empresa que contrata profesionales para proyectos temporales, el empleado que está trabajando bajo este esquema por un determinado periodo y el empleador.
- **“Posiciones senior”** se refiere a puestos ejecutivos gerenciales con experiencia en esquemas por tiempo definido para hacer frente a periodos de transición, crisis o cambios dentro de una empresa.
- **“Posiciones junior”** se refiere a puestos administrativos de nivel intermedio (analistas, coordinadores, etc.) con experiencia en esquemas por tiempo definido para hacer frente a periodos de transición, y/o de prueba, crisis o cambios dentro de una empresa.

## METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo a través de encuestas en línea, en las cuales participaron 1,954 gerentes de reclutamiento y selección de compañías que contratan a profesionales de tiempo definido y 4,092 profesionales que trabajan bajo este esquema.

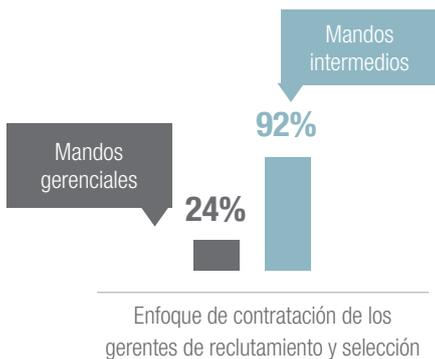
### Regiones encuestadas



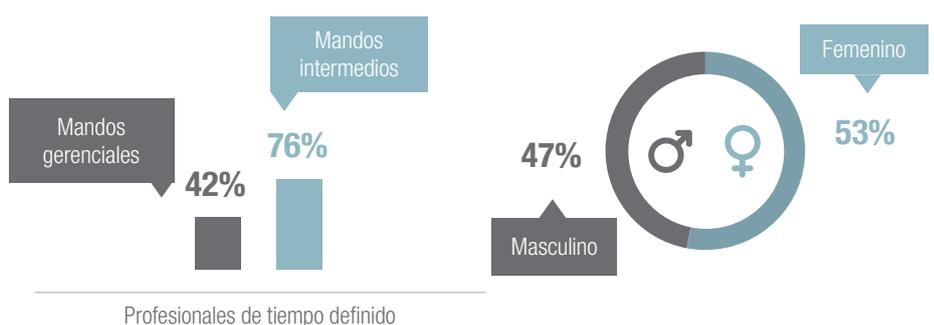
Las respuestas que hemos obtenido de las diferentes regiones, se ponderaron conforme al tamaño del mercado de cada país a fin de dar la debida importancia a las respuestas regionales.



### Puesto de los encuestados



### Género



## Industria

### Gerentes de reclutamiento y selección que trabajan en el sector (%)



### Profesionales de tiempo definido que trabajan en el sector (%)





## ¿QUIÉNES RECLUTAN PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO

### Y CUÁL HA SIDO SU EXPERIENCIA?

#### Cada vez más, las compañías necesitan a gerentes de reclutamiento y selección con más experiencia

¿Por cuánto tiempo has estado contratando profesionales de tiempo definido?

2 años o más



5 años o más



La ubicación tiene un impacto en el nivel de experiencia de los gerentes de reclutamiento y selección enfocados en esta área de empleo:

- Entre los gerentes ubicados en Europa Continental, más de la mitad, tiene al menos 5 años de experiencia en reclutamiento y selección de profesionales de tiempo definido (54%).
- Por el contrario, los gerentes de América Latina y Asia-Pacífico, tienen menos experiencia en este tipo de reclutamiento. Solo 32% de los que se encuentran en países latinoamericanos tienen al menos 5 años de experiencia en estas prácticas.

#### CONCLUSIÓN RELEVANTE:

LOS ENCUESTADOS DE EUROPA CONTINENTAL DEMOSTRARON MUCHA MÁS EXPERIENCIA CONTRATANDO A PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO QUE SUS CONTRAPARTES DE AMÉRICA LATINA.

Esto corrobora la conclusión más reciente del informe que indica que es más probable que los gerentes europeos tengan más experiencia y sensibilidad acerca de las necesidades de su compañía cuando se trata de empleos por periodos definidos.

#### Las percepciones de los gerentes de reclutamiento y selección acerca del empleo por tiempo definido son sumamente positivas

Cifras que indican satisfacción

Global	75%
Europa Continental	82%
América Latina	70%
Asia-Pacífico	68%
Reino Unido e Irlanda	68%

Las cifras señaladas en azul o verde son significativamente inferiores o superiores al promedio general.

Encontramos que 3 de cada 4 gerentes a nivel mundial tienen una percepción positiva del empleo por tiempo definido, en especial en Europa Continental. Particularmente, 4 de cada 5 gerentes (80%) que trabajan en cadena de suministro y compras se expresan de manera favorable. El índice de satisfacción disminuye en el área de recursos humanos en 74%, mercadotecnia y tecnologías de la información en 69% respectivamente, e Ingeniería y Manufactura en 64%.

El principal motivo para dar una respuesta positiva es que los profesionales en puestos por tiempo definido cumplen con las necesidades específicas de estas diferentes funciones y áreas, con la ventaja adicional de que los empleadores pueden aprovechar estos esquemas como un “periodo de prueba” a fin de seleccionar candidatos para puestos permanentes.

### El auge de los especialistas: un perfil profesional en constante cambio

Las compañías principalmente buscan perfiles de especialistas. Este es el consenso entre 4 de cada 5 gerentes de reclutamiento y selección que buscan personal en tecnologías de la información (83% del total), ventas (79%) e ingeniería y manufactura (80%). Al parecer, ninguno de los países encuestados difiere en esta tendencia.

Al revisar los perfiles de los profesionales en comparación con las áreas del negocio más destacadas en el uso de reclutamiento por tiempo definido, concluimos lo siguiente:

- En **tecnologías de la información**, los profesionales de tiempo definido son asignados para puestos de administración de sistemas, operaciones de TI, análisis de ventas o desarrollo de software.
- En **ingeniería y manufactura**, los puestos más mencionados son los de desarrollo (ingeniero o gerente de desarrollo y administrador de proyectos) o administración y planeación de la producción.
- En **cadena de suministro y compras**, los puestos más mencionados son los relacionados con la calidad, como director de calidad o administrador de proyectos y calidad; gestor de transporte; coordinador, especialista o asesor logístico y director de operaciones.
- En **finanzas**, los profesionales ocupan puestos como contadores, tanto a nivel *junior* como *senior*.

Tan solo la mitad de los gerentes de reclutamiento y selección buscan perfiles de especialistas en las áreas de cadena de suministro y compras (59%), recursos humanos (56%) y Finanzas (55%).

Funciones donde gran parte de las compañías actualmente busca perfiles de especialistas



Únicamente encontramos dos excepciones a la regla: la tendencia en las áreas de asistentes, banca y seguros es buscar perfiles más generalistas:



Si cada área funciona de manera particular, nos queda claro que reclutar estos perfiles es atractivo, dado que permite que las compañías trabajen con mayor eficacia.

### El reto de encontrar a especialistas con las habilidades adecuadas

Los gerentes de reclutamiento y selección indican que tienen dificultad para encontrar a profesionales con habilidades muy especializadas. Por ejemplo, en el caso del Reino Unido, 1 de cada 4 señala esta dificultad en el área de finanzas.

Los sectores más afectados tienen un desarrollo acelerado y, por lo tanto, necesitan habilidades específicas a gran escala: los servicios de comunicaciones, jurídicos y recursos humanos y jurídicos están creciendo a pasos agigantados y necesitan con urgencia a expertos especializados y calificados, tanto para puestos gerenciales, como para mandos intermedios.

### Nuevo y creciente énfasis en la educación superior y la experiencia

Más de la mitad de los gerentes de reclutamiento y selección encuestados buscan candidatos con niveles académicos equivalentes a licenciatura o superiores. Por ejemplo: 65% en el área de **finanzas**, y 61% **tecnologías de la información y mercadotecnia**.

Casi una cuarta parte de los gerentes de reclutamiento y selección concuerda en que valora a los candidatos que han adquirido habilidades a través del aprendizaje profesional, en especial en las funciones de **ingeniería y manufactura** (27%), **recursos humanos** (26%) y **tecnologías de la información** (16%).



Por mucho tiempo, el aprendizaje profesional estuvo limitado a ocupaciones industriales en las cuales no era necesario tener tantas habilidades. Por ejemplo, era más común en el área de la construcción. Hoy en día, este tipo de capacitación se está extendiendo a puestos que exigen un nivel educativo más alto: contador público certificado, gerente de recursos humanos, por mencionar algunos.

**CONCLUSIÓN RELEVANTE:**

LOS GERENTES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BUSCAN CANDIDATOS CON NIVELES ACADÉMICOS EQUIVALENTES A ESTUDIOS DE LICENCIATURA O SUPERIORES

## Ejemplo típico: cómo han evolucionado las habilidades imprescindibles de los contadores corporativos

Las competencias técnicas en su área de especialización ya no bastan. Hoy en día, los contadores deben hacer uso de una compleja combinación de habilidades generales, específicas y multifuncionales.



Dominar las tecnologías de la información y ser capaces de manejar las actualizaciones de los sistemas



Demostrar su capacidad para usar sistemas de información integrados, trabajar con documentación digital y colaborar a través de medios electrónicos



Estar listos para asumir nuevas tareas y cargas de trabajo, tales como: consultoría, asesoría y soporte en la instalación de sistemas de Tecnologías de la Información y comunicación de información financiera



Trabajar en equipo y ser hábil para el networking



Tener facilidad para los idiomas



Poseer la versatilidad técnica para pasar fácilmente de un aspecto a otro en la profesión de contabilidad



Demostrar cualidades personales, como capacidad de respuesta, curiosidad, creatividad, mente abierta, habilidad de adaptación y facilidad para manejar el cambio

**“Hemos concluido que los profesionales de tiempo definido pueden aportar una perspectiva nueva y basta experiencia en su puesto.”**

Gerente de reclutamiento y selección en el sector de Propiedad y Construcción del Reino Unido

## Los empleadores cada vez son más exigentes en el cambiante panorama del empleo por tiempo definido

Los puestos por tiempo definido están cambiando: exigen que los candidatos tengan mayor autonomía, responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo para adaptarse al mundo laboral actual. Al mismo tiempo, existe una mayor presión por la puntualidad y el ritmo de trabajo.



### Mayor flexibilidad

4 de cada 5 (84%) gerentes de reclutamiento y selección esperan que los profesionales de tiempo definido demuestren mayor flexibilidad y se adapten sin problemas a los cambios en las cargas laborales.

### Mayor autonomía

Una cantidad similar (83%) afirma que espera que demuestren mayor autonomía.

### Más comunicación

Estos profesionales también deben comunicarse más con otros integrantes del equipo y con los colaboradores de otras áreas (82%).

### Los profesionales de tiempo definido están en una carrera contra el reloj

Los gerentes señalan que ponen plazos más estrictos a los profesionales de tiempo definido, ya que les exigen hacer más en menos tiempo. Casi tres cuartas partes de todos los gerentes encuestados (73%) lo hacen, y la gran mayoría se encuentran en América Latina (84%).

Entre los encuestados de países de Europa, el promedio fue de 69%, mientras que Italia obtuvo una notable cifra de 90%.

Aquí podemos identificar una tendencia: el ritmo de la vida laboral es cada vez más intenso, al mismo tiempo que las tareas se perciben como un reto más grande, debido a la creciente complejidad en los entornos laborales.

**Los profesionales de tiempo definido tienen una mayor presión por demostrar un buen desempeño**

Dos tercios (66%) de los gerentes de reclutamiento y selección aseguran que ahora tienen más cuidado al momento de controlar la calidad del trabajo desempeñado por los profesionales de tiempo definido, y más de la mitad (52%) ahora establecen un mayor número de objetivos de desempeño.

Nuevamente, esta es una tendencia general que se refleja en todos los países. En ninguno de los países se presentan diferencias significativas con respecto a este patrón.

**Las expectativas del empleador cada vez son mayores en esta revolución del empleo por tiempo definido**

Los gerentes de reclutamiento y selección encuestados también consideran que las tareas a ser desempeñadas por los profesionales de tiempo definido son cada vez más complejas, más difíciles de comprender, más diversas y más susceptibles a cambios. La cifra a nivel mundial fue de 63%.

Esta tendencia es todavía más notoria en el Reino Unido (79%), Alemania (71%) e Italia (75%). Los menos convencidos al respecto se encuentran en España (45%) y Chile (42%).

**El control varía según el entorno laboral local**

El control o supervisión de la productividad de los profesionales de tiempo definido es particularmente notorio en los gerentes de reclutamiento y selección de América Latina (68% vs. 55% a nivel mundial). El panorama es similar en Italia, donde 79% de los gerentes de reclutamiento y selección siguen esta tendencia.

Sin embargo, el panorama es muy diferente en los países vecinos: 72% de los gerentes de reclutamiento y selección en Suecia, 64% en Suiza y 62% en Francia, no consideran que el control o la supervisión hayan aumentado. Podemos especular que estas diferencias surgen de manera natural por las estructuras de la industria y las prácticas de laborales de cada país.

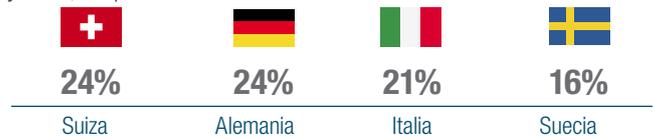
**Las tareas asignadas son más variadas**

Los gerentes de reclutamiento y selección señalan que el control se ha vuelto más estricto según el ritmo de trabajo y los niveles esperados de productividad. Los países de Europa Continental no consideran que las tareas asignadas sean más repetitivas en la actualidad (29% vs. 40% a nivel mundial).

**CONCLUSIÓN RELEVANTE:**

LAS TAREAS ASIGNADAS A LOS PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO SE HAN VUELTO CADA VEZ MÁS REPETITIVAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, SALVO EN AMÉRICA LATINA

Al hacer un desglose más profundo, los resultados en esta misma región, Suiza y Alemania se destacaron con una cifra de 24%, mientras que Italia y Suecia están un poco más abajo con 21% y 16%, respectivamente.



Por el contrario, solo los gerentes de reclutamiento y selección de América Latina opinan lo contrario: una mayoría (60%) señala que las tareas asignadas a los profesionales de tiempo definido se han vuelto cada vez más repetitivas. En esta región, el porcentaje de gerentes que manifiesta esta opinión es especialmente elevado en Chile (67%).

**Los empleadores invierten en capacitación para un personal con habilidades de adaptación**

• **Capacitación para puestos por tiempo definido**

Cuando los gerentes de reclutamiento y selección invierten en la capacitación de profesionales de tiempo definido, casi siempre está relacionada con los requisitos específicos de la compañía.

Inversión en la capacitación de profesionales de tiempo definido

Portugal	<b>80%</b>
Italia	<b>77%</b>
Bélgica	<b>75%</b>
España	<b>72%</b>
Brasil	65%
México	65%
Suiza	61%
Reino Unido e Irlanda	61%
Australia	61%
Suiza	50%
Chile	47%
Países Bajos	47%
Alemania	<b>45%</b>
Francia	<b>40%</b>

Las cifras señaladas en **azul** o **verde** son significativamente **inferiores** o **superiores** al promedio general.

Una gran mayoría (58%) señala estar dispuesta a invertir en ella. Además, debemos tomar en cuenta la contribución de las empresas de reclutamiento. Es frecuente que el empleador directo de los profesionales de tiempo definido financie la capacitación. Dichos empleadores participan de manera activa en capacitaciones, adaptando las que sean necesarias para situaciones específicas de estos profesionales y creando nuevos esquemas.

• **Capacitación para puestos gerenciales por tiempo definido a nivel gerencial**

A nivel mundial, más de la mitad de los empleadores invierte en capacitación para puestos gerenciales por tiempo definido (58%). La mayoría se encuentra en América Latina (72%) y la minoría en Europa Continental (48%).

Los motivos son los mismos que para los profesionales de tiempo definido a un nivel más junior. La responsabilidad de capacitación profesional recae principalmente en el empleador legal, es decir, la empresa de reclutamiento que los contrata.

En relación a esto, debe tomarse en cuenta un factor cultural en el caso de Alemania, donde, la capacitación profesional le da más énfasis a la forma individual de asumir responsabilidades. Este no es el caso en muchos otros países como Francia, donde la capacitación profesional ha sido una obligación legal de los empleadores desde 1971.

**Los profesionales de tiempo definido tienen las mismas funciones que los permanentes**

40% de los gerentes de reclutamiento y selección afirma que contrata a profesionales de tiempo definido para realizar las mismas tareas que los permanentes, y la proporción es aún mayor en Bélgica (55%), Italia y España (49%), Brasil (48%) y el Reino Unido (47%). De los gerentes de reclutamiento y selección encuestados, 43% indicó que la vacante a cubrir era un factor significativo. Esta opinión es compartida por los gerentes en Alemania (53%).

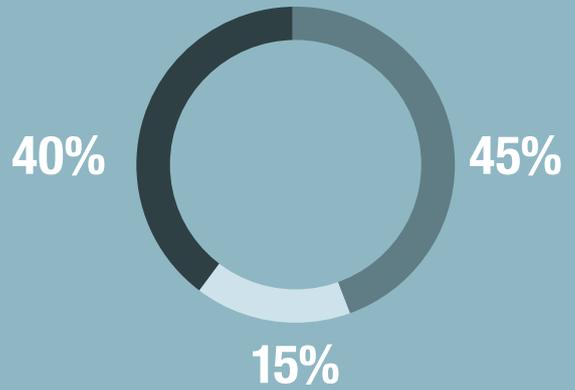
Sin embargo, 15% afirma totalmente lo contrario: no contratan a dichos profesionales para realizar las mismas tareas que los permanentes, y la cifra es mucho mayor en los países de América Latina (21%); por ejemplo, en Chile llega a 29%. En Europa, las cifras de Suecia y Suiza llegan a 28% y 25% respectivamente, las cuales son muy superiores al promedio.

**CONCLUSIÓN RELEVANTE:**

CON ALGUNAS VARIACIONES LOCALES, LOS PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO CADA VEZ SE PERCIBEN MÁS CAPACES DE CUMPLIR CON LAS MISMAS RESPONSABILIDADES QUE SUS COLEGAS PERMANENTES

Como podemos observar, aunque hay variaciones entre los países encuestados, estos resultados tienden a demostrar que el personal de tiempo definido se considera cada vez más confiable, capaz de asumir las mismas responsabilidades que los profesionales permanentes.

Existen muchos motivos para solicitar los servicios de empresas de reclutamiento por tiempo definido, pero la búsqueda de habilidades que sean específicas o difíciles de encontrar en el mercado local pasará a ser una razón de peso para contratar a personal por tiempo definido en los próximos años.



Los gerentes de reclutamiento y selección contratan a profesionales de tiempo definido a fin de realizar las mismas tareas que los profesionales permanentes

45% depende del puesto

40% sí

15% no

**“Me he acostumbrado a trabajar con la misma empresa de reclutamiento por tiempo definido. Me conocen y saben lo que requiero. Logran encontrar rápidamente lo que necesito”.**

Gerente de reclutamiento y selección en el sector de energía en Francia



## ¿CÓMO PERCIBEN SU TRABAJO Y LOS CAMBIOS EN LAS CONDICIONES

### LOS PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO?

Entre los profesionales que asumen puestos por tiempo definido, encontramos información que demuestra nuestra primera hipótesis acerca de que la naturaleza de éstas posiciones está cambiando de manera radical.

#### ¿Cuál es el ADN de un profesional de tiempo definido actualmente?

9 de cada 10 empleados (82%) de la encuesta tenían al menos una experiencia profesional de 5 años en la industria. Cuatro quintas partes de los profesionales de tiempo definido eran mayores de 30 años (95% en posiciones gerenciales). En particular, 66% tenía 36 años o más (88% en posiciones gerenciales) y 41% tenía 46 o más (60% en posiciones gerenciales).

Quizá, estos resultados sean sorprendentes: después de todo, el empleo por tiempo definido solía considerarse exclusivo de los jóvenes que buscan ganar experiencia o poner sus capacidades a prueba en un posible empleo.

- **Los profesionales experimentados representan gran parte de la fuerza laboral de los empleos por tiempo definido**

En general, los profesionales de tiempo definido en posiciones gerenciales tienden a contar con más experiencia. En gran parte de las regiones, la mayoría de las personas encuestadas era mayor de 30 años. Con frecuencia, la edad va de la mano con la experiencia y aptitudes; por lo que las personas de mayor edad se adaptan mejor para puestos de mayor responsabilidad.

Curiosamente, esto también se detecta en el personal de tiempo definido, en el cual se ha observado un aumento en la edad promedio en los últimos años. Esto puede explicarse a la contribución de dos factores:

- La tendencia a jubilarse a mayor edad
- La difícil situación económica: en épocas de recesión, sin importar edad, género o competencias, más personas han considerado un empleo por tiempo definido y recurrido a empresas de reclutamiento.

- **Un mayor nivel académico ya no es la excepción**

Existe otra característica referente a los logros académicos de la población encuestada. 7 de cada 10 profesionales tienen estudios superiores (licenciatura, maestría o un MBA) como mínimo.

Entre los profesionales que se clasifican en posiciones gerenciales, casi la mitad (49%) cuenta con estudios de maestría o superiores.

#### CONCLUSIÓN RELEVANTE:

9 DE CADA 10 PROFESIONALES (82%) CON EMPLEOS POR TIEMPO DEFINIDO CUENTAN UNA EXPERIENCIA LABORAL DE AL MENOS 5 AÑOS DENTRO DE LA INDUSTRIA

#### En la actualidad, los profesionales trabajan en muchas áreas de la compañía

Según la encuesta, la función más desempeñada entre los profesionales de tiempo definido se encuentra en el sector de **finanzas**. En este sector, los profesionales ocupan diversos puestos como contadores, ejecutivos de finanzas o inclusive contralores financieros.

Luego viene **tecnologías de la información**, en donde los profesionales ocupan puestos como administradores de proyectos de tecnologías de la información o analistas de negocios.

También se encuentran en el área de **cadena de suministro y compras** como directores de logística o compradores estratégicos.

En cuanto al seniority, la encuesta determinó que 38% de los profesionales tiene puestos gerenciales, incluyendo aquellos niveles de mayor jerarquía, como director o ejecutivo *senior*.

**En general, los profesionales tienen una percepción positiva del empleo por tiempo definido.**

Global	%
Reino Unido e Irlanda	75%
América Latina	68%
Europa Continental	54%
Asia-Pacífico	49%
América del Norte	45%

Las cifras señaladas en azul o verde son significativamente inferiores o superiores al promedio general.

En prácticamente todos los países encuestados, los profesionales de los siguientes lugares tienen una percepción positiva acerca del empleo por tiempo definido:

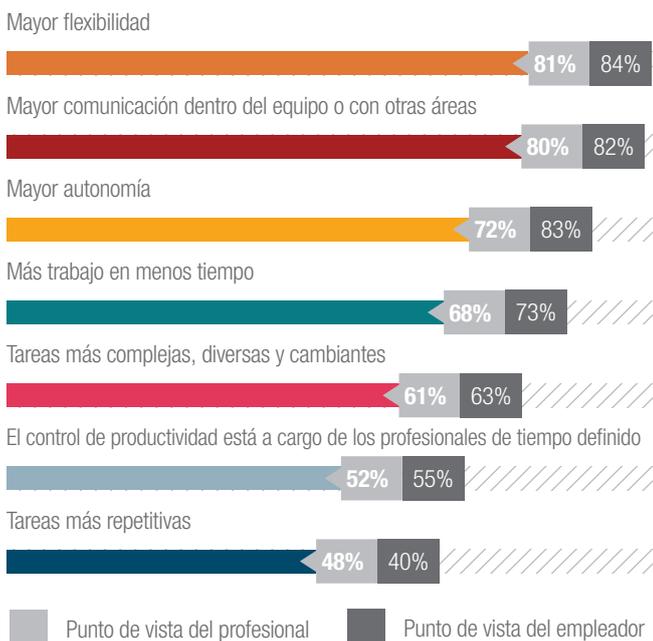
- América Latina: Brasil llega a 77%
- Algunos países de Europa Continental: los Países Bajos llegan a 72%, y Francia y Suiza a 64%

**Los profesionales deben adaptarse a los cambios de las condiciones, ya sean para bien o para mal.**

Uno de los resultados más interesantes de este estudio es que los empleadores y los profesionales concuerdan en cómo han cambiado las características y las condiciones de los puestos por tiempo definido.

**Los empleadores esperan mayor flexibilidad, sobre todo de los profesionales de tiempo definido en puestos gerenciales**

Cifras que indican acuerdo



Dado que los patrones de empleo y el entorno laboral cambian, los profesionales cada vez son más flexibles. Esta conclusión se demuestra en casi todas las regiones y países, y con mayor frecuencia para las posiciones gerenciales por tiempo definido (84%).

Además, se refleja en las respuestas de los gerentes de reclutamiento y selección, y aplica en todas las áreas de negocio de la compañía.

**Mayor comunicación en todos los ámbitos**

Los profesionales de tiempo definido también deben colaborar y comunicarse con colegas de otras áreas para compartir información y aumentar la eficiencia.

Considerando los aspectos en los que más coinciden los encuestados, las conclusiones son las siguientes:

- Entre los profesionales de tiempo definido, los países en América Latina tuvieron las mayores cifras con 91%: Brasil y Chile alcanzaron una cifra de 92%.
- En todos los sectores hay consenso sobre esta necesidad de mayor colaboración, en especial en cadena de suministro y compras, donde 9 de cada 10 profesionales (90%) concuerdan.

**CONCLUSIÓN RELEVANTE:**

SE ESPERA QUE LOS PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO CONTRIBUYAN A UNA MAYOR COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

**La autonomía es más destacada en los profesionales de tiempo definido**

En todos los tipos de empleo por tiempo definido, se espera que 7 de cada 10 profesionales (72%) demuestren un mayor grado de autonomía en sus tareas:

Global	72%
Mandos intermedios	74%
Mandos gerenciales	67%

- La cifra es especialmente elevada en transporte con un 80%, y le sigue propiedad y construcción con 79%.



- El nivel de concordancia es sorprendente en los países de Asia-Pacífico (78%), sobre todo en Hong Kong (88%).



- Las cifras de **México** y **Francia** también son elevadas con 86% y 81% respectivamente.



### La presión radica en hacer más, en menos tiempo

Más de dos tercios de los profesionales encuestados señalan las limitaciones de tiempo un factor determinante que les exige aumentar su producción: 68% en posiciones junior y 67% posiciones gerenciales.

Quizá no es de extrañar que muchos profesionales de tiempo definido se sienta bajo presión, y las mayores cifras se encuentran en:

- España: 78%
- Brasil llega a 78% (América Latina: 76%)

En los profesionales en posiciones gerenciales, esta tendencia es muy notoria en los países de Asia-Pacífico (78%). Las cifras que coinciden también son elevadas en países de América Latina (73%), de los cuales Chile tiene la mayor con 77%.

Aunque todos los sectores se ven afectados por estas limitaciones de tiempo y el ritmo acelerado de trabajo, vale la pena destacar los siguientes:

- Sin fines de lucro: 71% de todos los encuestados y 80% de los profesionales de tiempo definido
- Ingeniería y manufactura: 70% de todos los encuestados y 74% de los profesionales de tiempo definido

### La forma en que se revisan y supervisan las tareas

#### Los profesionales de tiempo definido revisan y validan sus propias tareas

Global	52%
Mandos gerenciales	61%
Mandos intermedios	50%

Esta conclusión con respecto a la forma de revisión y supervisión de las tareas es más notoria para las posiciones gerenciales (61%) que en los profesionales en mandos junior (50%).

- En los Países Bajos (74%) y Alemania (72%) hay gran coincidencia en el número de profesionales en posiciones gerenciales.
- Los dos países en donde coinciden por una cifra elevada los profesionales en puestos junior son Alemania (62%) y Japón (61%).

#### Los retos, la complejidad y diversidad en los proyectos cada vez son mayores.

61% señala que ha tenido que emplear más recursos para entender y desempeñar sus tareas. Este hallazgo es casi idéntico entre el personal *junior* y el *senior*, con 61% y 62% respectivamente, y afecta a todos los sectores.

Para ampliar estos resultados...

- Los profesionales de tiempo definido en todos los países destacan la naturaleza cada vez más compleja de su trabajo, sobre todo en los países de Asia-Pacífico y América Latina (66%), de los cuales Brasil tiene la mayor cifra con 73%.
- Entre todos los profesionales de tiempo definido en posiciones gerenciales, 73% en los países de Asia-Pacífico y 75% en Brasil coinciden en que han experimentado este desarrollo.

### CONCLUSIÓN RELEVANTE:

A NIVEL MUNDIAL, SIN IMPORTAR EL SECTOR O ÁMBITO DE ACTIVIDAD, LOS PROFESIONALES DE TIEMPO DEFINIDO SE SIENTEN MUY PRESIONADOS POR EL TIEMPO, ESPECIALMENTE EN LOS PAÍSES DE ASIA-PACÍFICO Y EN LOS DE AMÉRICA LATINA Y ESPAÑA

### Las tareas cada vez son más variadas para personal con mayor habilidad de adaptación

En su mayoría (52%), los profesionales coinciden plenamente en que las tareas son menos repetitivas. Sin embargo, esta perspectiva difiere entre los profesionales en posiciones junior de las posiciones gerenciales (49% y 63%, respectivamente).

Probablemente, esto se debe a que el personal de puestos junior, tal como lo demostró la encuesta, está más limitado a procesos controlados y planeados. Por otro lado, para las posiciones gerenciales se suele exigir un alto nivel de competencias y tareas intrínsecamente menos repetitivas.

Con frecuencia, los profesionales menos calificados (60%) indicaron que deben realizar tareas repetitivas. Es más probable que sigan instrucciones, lo cual se presta para tareas repetitivas, en vez de desempeñar actividades más exigentes a nivel intelectual

**CONCLUSIÓN RELEVANTE:**  
SE ESPERA QUE LOS PROFESIONALES REALICEN TAREAS MÁS COMPLEJAS EN PLAZOS MÁS LIMITADOS

### Capacitación: una pieza fundamental para el éxito continuo de una compañía

Dada la esencia que implican las tareas realizadas por todos los profesionales de tiempo definido, la capacitación se ha convertido en una necesidad absoluta para las compañías. La encuesta corrobora los siguientes resultados:

- 52% de todos los encuestados ha recibido capacitación relacionada a alguna tarea => y esta cifra aumentó a 63% en el caso de la capacitación recibida durante las tareas en el último año. Esta actividad reciente de capacitación parece estar más centrada en los profesionales junior (65%) que en los que ocupan cargos gerenciales (55%).

Capacitación que todos los encuestados recibieron en el último año

Global	63%
América del Norte	74%
Asia-Pacífico	64%
Reino Unido e Irlanda	62%
Europa Continental	59%
América Latina	58%

Las cifras señaladas en azul o verde son significativamente inferiores o superiores al promedio general.

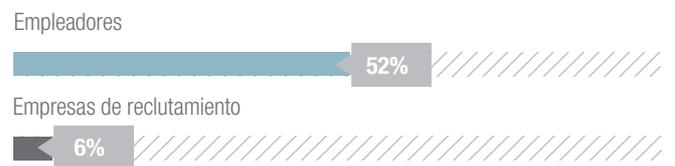
En general, una mayor cantidad de profesionales por tiempo definido de América del Norte (64%), México (77%) y Portugal (67%) ha recibido capacitación.

En todos los sectores, la capacitación fue proporcionada por los empleadores, lo cual refleja la constante necesidad de habilidades en todas las áreas corporativas.

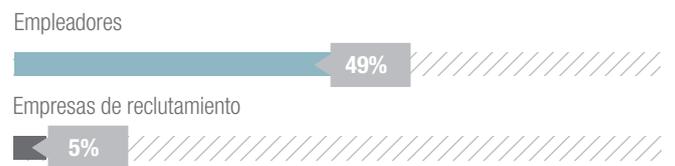
### ¿Quién capacita a los profesionales: los empleadores o las empresas de reclutamiento?

Según la encuesta, los empleadores están muy lejos de ser la principal fuente de capacitación. La principal área señalada en cuanto a capacitación es el uso de software. Solo dos tercios (63%) de todos los encuestados han recibido capacitación en esta área por parte del empleador, mientras que solo 6% de ellos la recibieron por parte de las empresas de reclutamiento. El resto (32%) recibió capacitación de una compañía alternativa o con otro método.

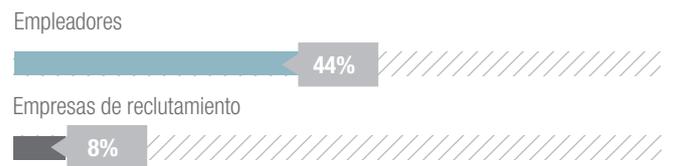
#### La capacitación en los aspectos técnicos de una tarea queda en manos de:



#### La capacitación en los reglamentos idóneos específicos del sector queda en manos de:



#### La capacitación en materia de salud, seguridad y medio ambiente queda en manos de:



#### La capacitación a nivel gerencial queda en manos de:



#### La capacitación en algún idioma queda en manos de:



Es posible que la relativa falta de participación por parte de las empresas de reclutamiento en materia de capacitación tenga una justificación racional. Lógicamente, la capacitación no es la actividad principal de estas empresas. La capacitación solo se vuelve necesaria si es difícil encontrar las habilidades que buscan sus clientes en el mercado laboral.

En muchos países, la capacitación por parte de empresas solo se ofrece previo acuerdo con los empleadores. En este caso, se ofrece de manera estratégica como parte de la prestación de servicios de reclutamiento. Sin duda, la capacitación pasará a ser una parte importante de las políticas de administración de recursos humanos de dichas empresas de reclutamiento y, al parecer, este proceso ya comenzó.

### Capacitación: un factor elemental en el desarrollo profesional de la fuerza laboral con habilidades de adaptación

La capacitación brindada puede tener el objetivo de ayudar a los profesionales a ajustar su puesto y desempeñar sus labores con mayor eficacia. Es posible que busque aumentar el nivel de habilidades de los profesionales, e incluso servir como un reconocimiento formal. Otros objetivos pueden incluir elevar los índices de retención de los profesionales, dado que éstos perciben la capacitación como una inversión bien recibida durante su carrera.

La capacitación fomenta la participación, productividad y desarrollo de los profesionales. Lo cual se confirma con los resultados de la encuesta: más de la mitad (52%) de los profesionales considera que ha avanzado en su carrera profesional desde que asumió un empleo por tiempo definido.

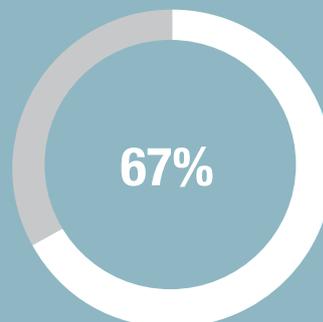
Esta opinión es común entre los profesionales en posiciones gerenciales (67%), ya que los profesionales más junior están menos convencidos (47%). La capacitación puede contribuir en gran medida a la percepción positiva de que trabajar en estos esquemas puede ayudar al desarrollo profesional.

El desarrollo profesional es un poderoso factor de motivación para integrarse a algún proyecto, en especial porque trabajar en estos esquemas no siempre tiene recompensas económicas, como bonos por desempeño individual o de equipo. Solo una quinta parte (21%) de los empleados encuestados, que representa 19% de los profesionales de tiempo definido en posiciones junior y 29% en posiciones senior, señala que recibe un sueldo acorde a sus resultados. No obstante, desde luego que pueden ganar más que sus colegas permanentes al día o por hora.

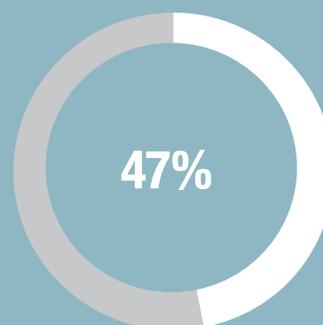
Tal como con la capacitación, valdría la pena que las empresas de reclutamiento investiguen dicha disparidad.

#### CONCLUSIÓN RELEVANTE:

DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS, 52% CONSIDERA QUE HA AVANZADO EN SU CARRERA PROFESIONAL DESDE QUE SE INTEGRÓ A PROYECTOS POR TIEMPO DEFINIDO



Profesionales de tiempo definido en posiciones gerenciales que consideran que han avanzado en su carrera profesional



Profesionales de tiempo definido en posiciones junior que consideran que han avanzado en su carrera profesional

“La industria en su conjunto debe analizar detenidamente las necesidades de reclutamiento a futuro y educar al talento joven que acaba de titularse”.

Gerente de reclutamiento y selección en el sector de Propiedad y Construcción del Reino Unido



## CONCLUSIONES

En general, observamos que el empleo por tiempo definido se está generalizando en todas las funciones y sectores del mercado. Conforme las necesidades se diversifican, la necesidad de puestos por tiempo definido también lo hace, ya que los empleadores buscan más especialistas. Nuestro informe global destaca las siguientes nuevas tendencias clave.

### Una tendencia hacia la especialización en todas las áreas del negocio

La expansión de puestos por tiempo definido va de la mano con una **tendencia hacia la especialización de los profesionales que trabajan por tiempo definido**. La encuesta señaló que, por lo general, los profesionales son relativamente maduros y están más calificados a un nivel comparativo, sobre todo si trabajan en posiciones gerenciales.

**La creación de puestos por tiempo definido ayuda a resolver los retos de los gerentes de reclutamiento y selección;** por ejemplo, hacer frente a las repentinas alzas en la carga de trabajo o aportar habilidades específicas para la compañía.

Es en este punto donde las empresas de reclutamiento pueden demostrar su valor. Aunque en cualquier departamento de una compañía puede surgir la necesidad de recursos, la demanda es particularmente notoria en áreas en expansión, como la de profesionales relativamente calificados en el área de finanzas.

### Los profesionales se “hacen más responsables” como parte de la revolución en el empleo por tiempo definido

Hoy en día, salvo por algunas variaciones culturales, los profesionales de tiempo definido tienen mayor responsabilidad a nivel individual y cada vez son más autónomos. Esta tendencia hacia la autonomía es más notoria en el personal de tiempo definido en posiciones junior.

Una característica distintiva de la tendencia al éxito laboral es que cada vez hay una mayor demanda de profesionales de tiempo definido para trabajar de manera flexible y desempeñar tareas más complejas.

### Un personal con mayor capacidad de adaptación impulsa una tendencia a invertir más en capacitación

La capacitación es cada vez más importante en el empleo por tiempo definido. Beneficia a los empleadores y profesionales

por igual: los empleadores desarrollan las habilidades y competencias necesarias para el éxito comercial, mientras que los profesionales valoran esta inversión en su carrera y lo ven como un “plus” del empleo por tiempo definido.

### ¿Mundial o local?

Aunque el nivel de desarrollo económico local siempre será un factor, el estudio indica una congruencia cada vez mayor en todo el mundo, con respecto a lo que los empleadores necesitan de los **profesionales de tiempo definido en cuanto a competencias, compromiso personal, madurez profesional, colaboración, comunicación, y el hecho de hacerse responsables por su trabajo**.

Estas conclusiones sugieren diversos temas que ameritan un análisis más a profundidad:

- **¿Cuál es el perfil actual de los gerentes de reclutamiento y selección?**

En un contexto en el cual los empleos por tiempo definido se vuelven cada vez más estructurados, el perfil de los reclutadores pasará a ser un factor importante para entender la lógica detrás de la práctica prevalente en la contratación de personal para estos puestos.

- **¿Cuáles son las características culturales específicas?**

Conductas y compromisos personales que se esperan de los profesionales de tiempo definido.

- **¿Cómo se proporciona exactamente la capacitación profesional?**

Una vez más, este es uno de los aspectos de mayor interés para las compañías con profesionales de tiempo definido, sobre todo aquellas que ofrecen capacitación en campos específicos a su línea de negocio.

- **¿Cómo está estructurado el plan de carrera de los profesionales?**

Desarrollo profesional al que aspiran cuando hacen una postulación a través de una empresa de reclutamiento.

Estas preguntas apuntan tanto a los factores que están cambiando en el mercado laboral como a la función cada vez más importante de las empresas de reclutamiento en dicho desarrollo profesional.

## AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a los miles de empleadores y profesionales de todo el mundo por compartir su experiencia y participar en la investigación para elaborar este informe. También agradecemos al profesor Rachid Belkacem de la Facultad de Economía de la Universidad de Lorraine, Laboratorio de Ciencias Sociales de Lorraine, por su análisis e interpretación de los resultados.

A continuación, una lista de fuentes adicionales clave:

Ernst & Young, 2014. The revolution in business: New jobs, new skills: what challenges for the company? Ernst & Young, LinkedIn. Building a better working world, 2014

Belkacem R. et Lhotel H., 2012, Training practices in the temporary work sector: forces, evolutions and limits, Revue Travail et Emploi, núm. 132, octubre-diciembre de 2012

Everaere C., Proposal of an evaluation tool for autonomy in work, Revue française de gestion 11/2007 (núm. 180), págs. 45-59

Valeyre A. et Lorenz E., 2005, New forms of work organization in Europe, marzo de 2005

Le Boterf Guy, 2002. The establishment of jurisdiction approach: some conditions for success.

## Editorial

© PageGroup | Abril de 2016 | [www.page.com](http://www.page.com)

## DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

La información contenida en esta publicación ha sido cuidadosamente investigada y recopilada. No obstante, los autores y editores no se hacen responsables de la exactitud e integridad de la publicación. Tal como cualquier otro material impreso, puede ser reemplazado.

Todos los derechos reservados, incluyendo la reproducción fotomecánica y el almacenamiento en medios electrónicos.

PageInterim