



Reclutamiento para dos generaciones en GlaxoSmithKline Canadá

Laura García Zerda

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2017

Reclutamiento para dos generaciones en GlaxoSmithKline Canadá

Laura García Zerda

Director: Humberto Coral Rodríguez

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA
Administración de Empresas
Bogotá
2017

CONTENIDO

<i>Capítulos</i>	<i>Páginas</i>
1. Introducción.....	4
2. Marco Teórico	6
2.1. Reclutamiento	7
2.2. Generación de los Baby Boomers	7
2.3. Generación de los Millennials	8
2.4. Población en Canadá	9
3. Análisis Generacional en el Trabajo	10
3.1. Baby Boomers en el trabajo	10
3.2. Millennials en el trabajo	12
3.3. Baby Boomers VS Millennials	15
4. Análisis del Sistema de reclutamiento actual de GSK Canadá	18
5. Sistema de pensiones en Canadá	25
6. Desempleo en los Millennials en Canadá	27
7. Análisis de perfiles profesionales	29
8. Propuesta	31
8.1. Sistema de reclutamiento	31
8.2. Plan de acción.....	32
8.3. Retorno en la inversión.....	36
9. Conclusiones y recomendaciones	40
10. Bibliografía	41

1. INTRODUCCIÓN

Canadá es un país que se caracteriza por tener un gran porcentaje de Baby Boomers en su población, esto afecta de manera directa la sociedad y economía del país (Statistics Canada, 2015). Los Baby Boomers los podemos definir como aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964. Al 2014, se estimó que el 30.8% de la población canadiense eran personas mayores de 55 años (CIA, 2015).

Entre el 2015 y el 2030 la población de Canadá envejecerá debido a bajos índices de nacimientos y una caída del porcentaje de mujeres fértiles, al igual que por un aumento en personas de edades avanzadas que incrementan los niveles de expectativa de vida (Euromonitor, 2015). El crecimiento de la población canadiense se verá representado principalmente por grupos de personas mayores de sesenta años los cuales crecerán en un 47%, mientras que las personas entre los 70 y 79 años crecerán en 77.6% hasta el 2030 (Euromonitor, 2015). El gran incremento de la población adulta en Canadá y la disminución en el índice de nacimientos del país puede ser un problema importante para las empresas situadas en Canadá, pues será más competitivo atraer talento joven y se generarán numerosos retiros por parte de los Baby Boomers en los siguientes años.

GlaxoSmithKline (GSK) es una multinacional farmacéutica líder en investigación y desarrollo. Fue fundada en el año 2000 en Inglaterra tras la fusión dos compañías: Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham. GSK Canadá cuenta con sede en Mississauga (Ontario), Laval (Quebec), y oficinas regionales en Halifax, Montreal, Toronto y Vancouver (Company Profile,2014).

GSK Canadá cuenta con 2,200 empleados. La cultura de la empresa hace que sus empleados se sientan valorados, respetados e inspirados, para que así puedan alcanzar sus metas personales y los objetivos de la empresa (GSK "Our People", 2014).

La tasa de rotación de GSK Canadá varía entre un 5% y un 7%, la cual se puede considerar relativamente baja ya que en ciertos casos puede llevar a faltas de innovación y reducción de la eficiencia (Mr. Coles, 2016). Los Baby Boomers representan cerca del 40% (880 empleados) de la fuerza laboral de GSK Canadá. Esto significa que en promedio 58 empleados adicionales se van a retirar de la empresa durante los próximos 15 años dejando un vacío laboral que si no se tiene en cuenta con antelación puede traer graves complicaciones para el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa (M. Coles, 2016).

En esta investigación se evaluará cuál método de reclutamiento es el más apropiado para que GSK Canadá no se vea altamente afectado con el retiro de los Baby Boomers. Como primera hipótesis se planteó que el método más apropiado de reclutamiento para GSK Canadá, sería uno en el que se pudiese implementar un método de reclutamiento interno y externo, por medio de los cuales se puedan atraer, educar y mantener jóvenes talentos que aporten nuevas ideas a la organización y así los Baby Boomers pueden entrenar a los Millennials para no perder el Know How.

El objetivo general de esta investigación es generar un plan de acción que permita llenar los vacíos laborales que van a ocurrir durante los próximos 15 años, debido al retiro de los trabajadores que pertenecen a la generación de Baby Boomers en GSK Canadá. Para esto, será necesario comparar y analizar las diferencias comportamentales en el ámbito laboral entre los Millennials y los Baby Boomers, realizar un análisis DOFA sobre el reclutamiento en GSK Canadá, Definir los programas universitarios y perfiles profesionales afines con las vacantes que se van a generar por la salida de los Baby Boomers, evaluar cuales deben ser los elementos necesarios para diseñar un sistema de reclutamiento novedoso y estudiar el comportamiento del índice de desempleo en los Millennials en Canadá.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Reclutamiento

Para el desarrollo del trabajo se usará la teoría de reclutamiento en la cual se “entiende como el proceso por medio del cual se encuentran y atraen individuos capaces de aplicar a una vacante específica o aceptar una oferta de trabajo.” (Schwind, H.F., Das, H., & Wagar, T.H., 2010) El proceso de reclutamiento de una empresa consiste en atraer el talento, es necesario aclarar que el proceso de reclutamiento no es igual al de selección, sin embargo, ambos procesos deben estar altamente sincronizados para obtener resultados favorables tanto para la empresa como para los trabajadores (Schwind, H.F., Das, H., & Wagar, T.H., 2010).

El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer individuos capaces de solicitar un empleo y aceptar una oferta de trabajo. GSK es conocida por usar métodos internos de reclutamiento ya que las personas pueden ser trasladadas de área, posición o proyecto con bastante facilidad debido a la fuerte estructura horizontal que caracteriza a la empresa, lo cual permite a GSK minimizar los costos de contratación. Las vacantes internas pueden ser publicadas y compartidas a través de un sistema global disponible para todos los empleados (Sr. Coles, 2016). GSK también utiliza reclutamiento externo. Los trabajos pueden ser publicados a través de muchos medios de comunicación y redes sociales, así como en la sección "Carrera" del sitio web de GSK. La empresa también puede utilizar agencias de empleo externas para ayudar con la contratación y selección de posibles nuevos contratados (Wowjob, Man Power, etc).

En este caso se van a estudiar dos tipos de reclutamiento, interno y externo. El primero consiste en cambiar a los empleados actuales de la empresa de la posición en la que se encuentran, ya sea por un ascenso o una rotación. Por otra parte, el externo se refiere a atraer talentos ajenos a la empresa (Schwind, H.F., Das, H., & Wagar, T.H., 2010). Para este trabajo se trabajará en conjunto con ambos sistemas de reclutamiento con el fin de generar mayor efectividad.

2.2. Generación de los Baby Boomers

Los Baby Boomers son aquellas personas nacidas entre 1945 y 1964, se le dio ese nombre a esta generación debido a la gran cantidad de bebés que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial. Las parejas de los soldados que peleaban en la guerra estuvieron separadas por mucho tiempo gracias a la guerra y por lo tanto cuando esta finalizó, estas parejas tuvieron varios hijos en pocos años. (Arias, 2017)

Exactamente nacieron sesenta y seis millones de niños en Estados Unidos durante los años de 1945 y 1964, esta generación presencio el movimiento de libertad sexual de los hippies que se inició en Inglaterra y se extendió a los Estados Unidos. Un alto porcentaje de los Baby Boomers forman parte hoy de la vida política, cultural, industrial y académica en los Estados Unidos. Hasta la fecha, estos Baby Boomers tienen los ingresos más altos de la gente promedio de los Estados Unidos. (Arias, 2017)

Las principales características de la generación de los Baby Boomer son las siguientes: El trabajo es lo más importante para ellos, valoran la productividad y son intolerantes al ocio, aprecian los símbolos de status y crecimiento vertical en una compañía y la mujer se incorpora al mercado laboral. (SD, 2016)

Muchos de los Baby Boomers se enfocaron en estudiar en la universidad por lo que el porcentaje de graduados de esta generación fue el más alto que se hubiese visto en la época. Es una generación que empezó a ganar mucho dinero por lo que tienen tendencias más capitalistas. (Arias, 2017)

La generación de los Baby Boomers es una generación en su gran mayoría conservadora, son muy religiosos, principalmente católicos, creen mucho en el valor de la familia, por lo que en esta generación los divorcios han sido tan comunes. (Arias, 2017)

2.3. Generación de los Millennials

Los Millennials son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995. Actualmente son jóvenes entre los 20 y los 35 años. Se le denomina así a esta generación ya que los jóvenes nacidos en esta época se hicieron adultos en el cambio de milenio, cuando había mucha prosperidad económica. Según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, los Millennials representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo. (Gutiérrez, 2016)

Los miembros de esta generación se caracterizan principalmente por ser nativos digitales, por tener habilidades para desarrollar varias tareas a la vez (multitasking), por ser nomófonos, sociales, críticos y exigentes. (Gutiérrez, 2016)

Los Millennials son una generación que tiende a ser desconfiada, son personas independientes y críticas que no se conforman con la información que reciben si no que se interesan por investigar. Es una generación que ha tenido descontentos y conflictos tanto políticos como religiosos. También han encontrado varias dificultades a la hora de encontrar empleo y esto ha fomentado su incredulidad y desconfianza. (BBVA, 2015)

Los Millennials comparados con otras generaciones han tenido la posibilidad de tener alto nivel de estudios, ya que sus padres son de la generación de los Baby Boomers esto les ha dado la posibilidad de tener mayores oportunidades que las generaciones anteriores. (BBVA, 2015)

La generación de los Millennials también es conocida por su carácter boomerang, ya que son los que han tenido que volver a casa de sus padres y están retrasando la formación de un hogar por la situación económica actual, la dificultad para encontrar un empleo y para acceder a una vivienda. (BBVA, 2015)

Los Millennials son una generación que se caracteriza como impaciente, ya que han crecido en un Boom tecnológico donde tienen todo lo que necesitan y quieren al instante, esto los convierte en personas impacientes. (BBVA, 2015)

2.4. Población en Canadá

Canadá es un país del norte de América que al 2016 reportó una población de 36.229.000 personas, lo que supone un incremento de 408.000 habitantes con respecto al 2015. En la tabla de abajo se puede observar el comportamiento de la población canadiense en los últimos años. (Datosmacro, 2016)

Canadá - Población				
Fecha	Densidad	Hombres	Mujeres	Población
2016	4	17.949.000	18.233.000	36.229.000
2015	4	17.780.975	18.067.635	35.821.000
2014	4	17.629.226	17.915.338	35.496.000
2013	4	17.436.397	17.719.054	35.102.000
2012	3	17.236.265	17.514.280	34.697.000
2011	3	17.034.432	17.308.348	34.302.000
2010	3	16.866.581	17.138.693	33.959.000
2009	3	16.678.226	16.950.345	33.581.000
2008	3	16.485.981	16.759.792	33.199.000
2007	3	16.305.530	16.582.398	32.848.000
2006	3	16.144.992	16.425.513	32.529.000
2005	3	16.013.869	16.298.131	32.203.000
2004	3	15.854.111	16.140.889	31.899.000
2003	3	15.693.654	15.982.346	31.602.000

La distribución por edades de la población canadiense hasta el 2014 era la siguiente: (CIA, 2015)

- 15-24 años: 12,7%
- 25-54 años: 41%
- 55-64 años: 13,5%
- 65 años y más: 17,3%

3. ANÁLISIS GENERACIONAL EN EL TRABAJO

3.1. Baby Boomers en el trabajo

La generación de los Baby Boomers es una generación que según varios estudios presenta cuatro características comunes en el ámbito laboral, son considerados personas independientes, centradas en el trabajo, orientadas al logro y competitivas. (Kane, 2017)

Los Baby Boomers son extremadamente trabajadores y motivados por la posición, las ventajas y el prestigio, se caracterizan por mantener largas jornadas de trabajo y se definen por sus logros profesionales. Dado a que han sacrificado mucho para llegar a donde están en su carrera, esta generación se podría considerar “adicta al trabajo”. Son una generación que al tener un alto nivel de compromiso laboral puede criticar a las generaciones más jóvenes por la falta de ética y compromiso en el lugar de trabajo. (Kane, 2017)

Los Baby Boomers son seguros, independientes y autosuficientes. Esta generación creció en una era de reforma y cree que puede cambiar el mundo. Ellos cuestionan los sistemas de autoridad establecidos y desafiaron el estatus quo, no le tienen miedo a la confrontación y no dudarán en desafiar las prácticas establecidas. (Kane, 2017)

Debido a que los Baby Boomers son una generación que tuvo mayores oportunidades educativas y financieras que las generaciones anteriores, se caracteriza por estar siempre orientados hacia el logro, dedicados y centrados en sus carreras profesionales. Ellos acogen proyectos emocionantes y desafiantes y se esfuerzan por hacer una diferencia. (Kane, 2017)

Como los Baby Boomers comparan su trabajo y la posición con su autoestima, se vuelven personas muy competitivas en el lugar de trabajo. Son inteligentes, ingeniosos y se esfuerzan por ganar. Creen en la estructura jerárquica por lo que

pueden tener dificultades para adaptarse a las tendencias de flexibilidad en el lugar de trabajo. Ellos creen en el "tiempo de cara" en la oficina y pueden culpar a las generaciones más jóvenes por trabajar remotamente. (Kane, 2017)

Debido a que los Baby Boomers crecieron en una época de abundancia de clase media, tuvieron tiempo y energía para la auto-actualización, y los valores tradicionalistas de conformidad y lealtad comenzaron a desmoronarse. El trabajo para los Baby Boomers cambió de una fuente de estabilidad a un medio de autorrealización y autoexpresión, moderando el amor tradicionalista a la gestión jerárquica con énfasis en la equidad estructural y la igualdad de oportunidades. (Kane, 2017)

Los Baby Boomers, se caracterizan por su ética de trabajo y su compromiso con la realización del trabajo. A diferencia de sus colegas más jóvenes, los Boomers, son menos propensos a cambiar de empleador durante el desarrollo de su carrera. Lo Baby Boomers nunca se han definido por ser trabajadores pasivos, por el contrario, ellos se definen su propósito y los valores que los caracterizan son altas expectativas y siempre luchar por alcanzar los objetivos que se proponen (Forbes, 2016)

Los Baby Boomers son famosos por su ética de trabajo y compromiso para hacer el trabajo. De hecho, como destaca Entrepreneur, los Baby Boomers son conocidos por preguntar cómo pueden ayudar a "mejorar" la ética de trabajo de los Millennials. Aunque la fricción entre generaciones puede ser un subproducto normal de diferentes crianzas, es seguro decir que el equilibrio trabajo-vida de los Baby Boomers tradicionalmente incluye un poco más de "trabajo" que de "vida". (Gordon, 2016)

Debido a los impactos económicos de la última gran recesión y la expansión de la esperanza de vida, muchos Baby Boomers no están exactamente dejando sus puestos de trabajo al cumplir 65 años. De hecho, el porcentaje de personas entre 62 y 64 años que están trabajando o buscando trabajo ha aumentado en la última

década, según US News. La tendencia hacia la jubilación tardía entre los Baby Boomers podría ser el resultado de una mejor salud más tarde en la vida, o también podría ser una necesidad de financiar su jubilación y pagar sus deudas. (Gordon, 2016)

Aproximadamente dos tercios de los Baby Boomers están ahora jubilados, y Pew Research afirma que su presencia en la fuerza laboral es ahora de 44,6 millones. Mientras que los miembros de la Generación X y Millennials ahora representan más de dos tercios de la fuerza de trabajo. Es de vital importancia para las empresas entender el papel de Baby Boomers en el lugar de trabajo, sus pensamientos sobre la jubilación y evaluar cómo difieren de otras generaciones, para minimizar la pérdida de Knowhow con su partida. (Gordon, 2016)

3.2. Millennials en el trabajo

Según la revista Forbes, los Millennials tienen cuatro motivaciones principales en cuanto a su vida laboral. Crecer, así sea en diferentes empresas; Buscan un líder, no un jefe; No les gusta perder el tiempo en pequeñas cosas y; Quieren balance y democracia. (Forbes, 2015). Según la oficina de Estadísticas Laborales, los Millennials serán la generación más grande en recurso humano a finales de 2015. Los Millennials, se están convirtiendo en la población de mayor influencia en el mercado de hoy en día, pues se están graduando de la universidad y están empezando su vida laboral, que no demorará en llegar a sus años pico (Forbes, 2015) Actualmente, los Millennials están entrando en la fuerza de trabajo y están trayendo nuevas percepciones y aportes a la vida de oficina y en cómo se deben estructurar las relaciones entre empleadores y empleados (Forbes, 2015).

“Cuando se estudia a los Millennials en el lugar de trabajo, se puede observar que tienen un deseo interior de dar forma a su lugar de trabajo para hacer una contribución, para ver que el papel que juegan tiene un vínculo directo con un beneficio en la sociedad”, dice Jim Link, jefe de recursos humanos de Randstad

Norteamérica. Ese beneficio podría ser para la organización que los emplea o en el panorama más amplio. (Strauss, 2016)

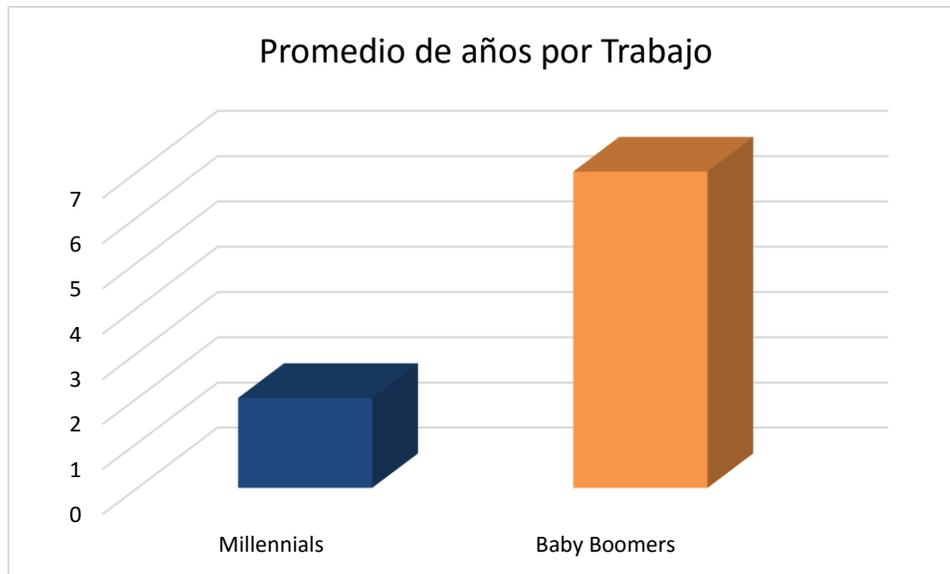
Según Link, "Les gusta estar atados directamente con los líderes, están buscando un líder que sea comunicativo y capaz de compartir la misión y la visión y los valores, y cómo esas cosas se vinculan con el trabajo que están haciendo y con el trabajo de la empresa". (Strauss, 2016)

Los Millennials son una generación de energía, se proponen generar un impacto en su lugar de trabajo, por lo que las empresas se deberían concientizar de las habilidades y características particulares de esta generación con el fin de incorporarlos en sus respectivas vidas laborales de manera exitosa. (Bannon, Ford, Meltzer, 2011)

Los Millennials son una generación tecnológicamente más conocedora, mejor educada y étnicamente más diversa que cualquier otra generación. Ellos cambiarán los sistemas en el lugar de trabajo actual y las empresas, por lo que las empresas necesitan empezar a entender cómo será esta futura fuerza de trabajo con el fin de aprovechar al máximo su potencial. Aunque las características De Millennials puede parecer Choque con el trabajo tradicional existente Ambiente, estos rasgos pueden ser un activo Si se utiliza adecuadamente. (Bannon, Ford, Meltzer, 2011)

Los Millennials se caracterizan por ser personas muy tecnológicas en muchos aspectos de sus vidas. Por ejemplo, son la primera generación en experimentar sólo un mundo postdigital y globalizado. Crecieron desatendidos -con dispositivos inalámbricos, movilidad en el lugar de trabajo y mensajes de texto- y permanecen conectados con amigos a través de las redes sociales. Según la encuesta de Pew, alrededor del 75% de los Millennials son miembros de una red social en línea. Además, el 62% de los Millennials, más que cualquier otro grupo es más propenso de conectarse a Internet mediante un ordenador portátil o dispositivo portátil. Los Millennials tratan sus teléfonos celulares como extensiones naturales de sí mismos

y alrededor del 83% de ellos mantienen sus teléfonos celulares junto a ellos 24 horas al día, están siempre conectados. (Bannon, Ford, Meltzer, 2011)



Como se puede observar en la gráfica de arriba, en promedio, los Millennials duran dos años en cada trabajo, mientras que los Baby Boomers en promedio duran siete años. Una de las principales razones por las que los Millennials son más propensos a cambiar de empleo es porque no están dispuestos a quedarse si no creen que están recibiendo ningún beneficio o crecimiento personal. (Fromm, 2015)

Los Millennials tienen una mentalidad empresarial fuerte y frecuentemente buscan oportunidades que les permitan seguirse para moverlos por la escalera empresarial, incluso si eso significa arriba y fuera de su posición actual. Como nativos digitales, los Millennials han crecido en una era donde el número de recursos que tienen es casi infinito haciéndolos más eficientes solucionadores de problemas y pensadores críticos. (Fromm, 2015)

Los empleados Millennials esperan mayor accesibilidad a la dirección en sus oficinas y están buscando más mentores en lugar de sólo la directores o simples jefes. La investigación demuestra que la razón número uno por la que los Millennials dejan su trabajo es debido a su jefe. La creación de un entorno donde los empleados

del Milenio se sientan apoyados y valorados por el liderazgo conducirá a una mayor productividad y relaciones valiosas. Esto significa que las relaciones entre empleados y empleadores deben extenderse más allá de la revisión formal anual del trabajo. Según una reciente encuesta realizada por TriNet, una compañía dedicada a proporcionar soluciones de RR.HH., el 69% de los Millennials considera que el proceso de revisión de su empresa es defectuoso. Una razón importante de esto es debido a la falta de retroalimentación durante todo el año. La encuesta también encontró que tres de cada cuatro Millennials se sienten en la oscuridad acerca de su rendimiento y casi el 90 por ciento se sentiría más seguro si tuvieran retroalimentaciones frecuentes con sus jefes. "Cuanto más frecuentes sean, mejor", dijo Rob Hernández, Director de Producto de TriNet. "El mayor problema con el proceso de revisión anual es la formalidad. A menudo se hace más hincapié en la reflexión que en las oportunidades de mejora en el futuro ". (Fromm, 2015)

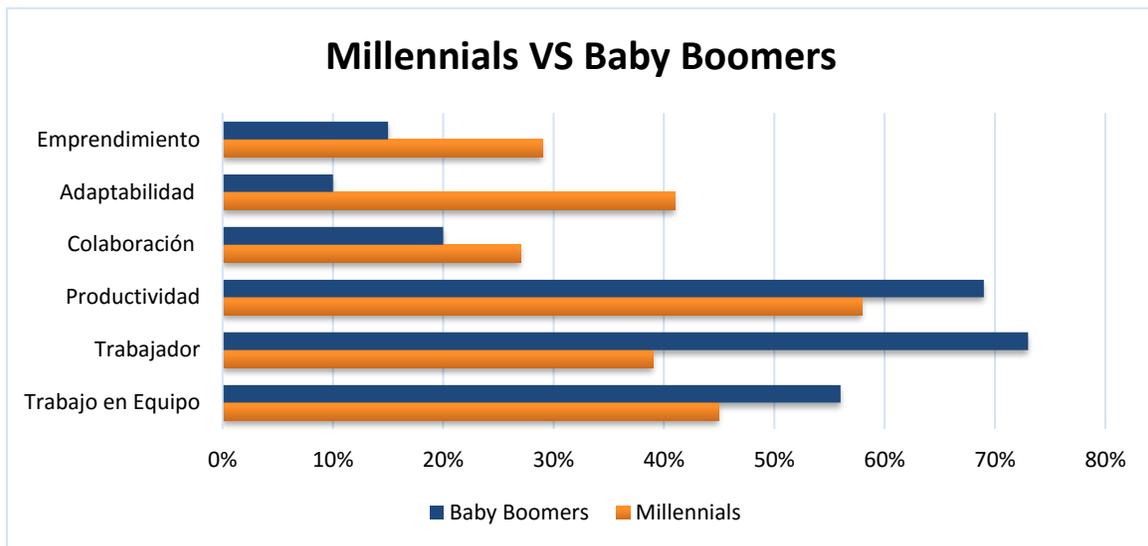
3.3. Baby Boomers VS Millennials

Entre la ética de trabajo y los años de experiencia en el lugar de trabajo, los Baby Boomers frecuentemente representan una confianza de caminar del conocimiento organizacional. A diferencia de sus colegas más jóvenes, los trabajadores de más edad eran menos propensos a cambiar de empleador a lo largo de sus carreras, de acuerdo con Inc. Además de las preocupaciones específicas de talento de llenar los puestos vacantes por Boomers en el liderazgo crítico y la tecnología roles, 'Conocimiento de la organización. Al establecer sólidos programas de gestión del conocimiento y transferencia, tales como documentación, transferencias de trabajo y relaciones con los mentores, el liderazgo del talento humano puede asegurar que la experiencia y el conocimiento crítico de los Boomers no se pierdan el día en que toman jubilación. (Gordon, 2016)

Es fundamental que los líderes de talento humano modernos recuerden que las tendencias y los estereotipos generacionales pueden no reflejar toda la verdad, pero pueden ser útiles para mantener el lugar de trabajo inclusivo de todos los grupos de

edad. Al facilitar la transferencia de conocimientos y la creación de relaciones entre los Baby Boomers y los empleados más jóvenes, se puede mantener el éxito en un lugar de trabajo cada vez más orientado hacia el futuro. (Gordon, 2016)

Según una encuesta realizada por New NY en el 2013 a 1.200 profesionales en Estados Unidos, las principales diferencias en el ámbito laboral entre la generación de los Baby Boomers y los Millennials se pueden resumir de la siguiente manera:



- Como se puede observar en la gráfica anterior, los Millennials obtuvieron altas calificaciones por estar "entusiasmados" (68% de acuerdo), pero tuvieron puntuaciones más bajas al ser percibidos como un "jugador de equipo" (45%), "trabajador" (39%) y "una parte productiva de mi organización" (58%). También obtuvieron el puntaje más alto en tres de cuatro rasgos negativos, como ser percibido como "titulado" (68%). Sin embargo, es interesante observar que los miembros de cada generación consideran que su propia generación tiene derecho a un título, incluyendo el 60% de la generación Millennial y el 27% de los Boomers. En cuanto a las fortalezas, los miembros Millennials fueron vistos como los mejores en ser "concedores de la tecnología" (78%) y los más oportunistas de manejo de redes sociales, ya que aprovechan las redes sociales más allá

de la socialización (70%). También superaron a los Baby Boomers por ser los mejores en "colaboración" (27% vs. 20%), "adaptabilidad" (41% vs. 10%) y ser "emprendimiento" (29% vs. 15%). (EY, 2013)

- Como muestra la gráfica, los Baby Boomers obtuvieron un alto nivel de ser parte productiva de las organizaciones (69%), "trabajador" (73%, el más alto), un "jugador de equipo" (56%) y nutritivo y esencial para el desarrollo de otros (55%). Mientras que los miembros de la generación Baby Boomers eran ejecutantes fuertes en la mayoría de las áreas, no fueron vistos como la "mejor" generación en áreas tales como ser adaptable (10%) y colaborativo (20%). (EY, 2013)

En la encuesta realizada por New NY también se le pregunto a los encuestados qué valoraban de las empresas para retenerlos y se halló lo siguiente:

- Se encontró que el dinero es el factor más importante en todas las generaciones (49%) mientras que los beneficios como la salud y la jubilación seguían con un 22%. (EY, 2013)
- Dado el mayor énfasis en la flexibilidad laboral en las empresas de hoy, es interesante notar que la flexibilidad es más importante entre las ventajas no monetarias / beneficios, con un 18% en primer lugar. El 33% de los Millennials y el 25% de los Baby Boomers manifestaron que sería probable que se alejaran de su trabajo actual por ausencia de flexibilidad. (EY, 2013)

4. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO ACTUAL

A continuación, se presentará un análisis DOFA que permitirá tener una visión clara de la actualidad del sistema de reclutamiento en GSK Canadá, así como también revisar como se encuentra frente a otras empresas de la industria farmacéutica en el mismo país.

4.1. Fortalezas

El departamento de talento humano de GSK es uno de los mejores en su campo y esto se traslada a sus procesos de reclutamiento. Uno de los puntos fuertes del proceso de reclutamiento de GSK es que están utilizando diversos métodos de reclutamiento, lo que les da la oportunidad de tener no sólo un grupo más grande sino también más diverso de solicitantes (Sr. Coles, 2016). Para la contratación externa, los procesos de solicitud en línea se utilizan a través de la sección "carreras" de su sitio web como una forma rápida y sencilla de presentar solicitudes para posibles aperturas dentro de la empresa. Cada aplicación externa se almacena en una base de datos y se gestiona utilizando el mismo proceso con los mismos pasos, lo que permite una fácil organización y selección de los solicitantes. Las prácticas de verano y la colocación industrial también se ofrecen para estudiantes de pregrado y aprendizaje para recién graduados. Esto permite a GSK ayudar a motivar y nutrir a los futuros líderes con sus muchos programas disponibles. Esas son buenas maneras de reclutar talentos jóvenes, entrenarlos y probarlos a bajo costo. Además, GSK utiliza herramientas de medios sociales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn para promover su empresa y contratar externamente. Muchos de sus altos ejecutivos se pueden encontrar en LinkedIn lo que permite a los solicitantes dirigir fácilmente preguntas o preocupaciones al destinatario correcto. GSK también brinda a sus empleados actuales la oportunidad de desarrollarse y desarrollar sus carreras dentro de la organización, de hecho, los puestos de trabajo internos se pueden publicar y compartir a través de un sistema

global disponible para todos los empleados (Sr. Coles, 2016). Esta contratación interna beneficia a la empresa ya que les ayuda a reducir los costos, aumentar la moral de los empleados, la variedad de habilidades y la motivación de los empleados actuales. Finalmente, las evaluaciones en curso del reclutamiento después de la contratación se implementan consistentemente para permitir y asegurar que las evaluaciones de desempeño se están cumpliendo (Coles, 2016). Esto permite tasas de rotación más bajas de 5 a 7%, lo que ayuda a reducir los costos de contratación y conduce a una mayor satisfacción de los empleados, ya que permanecen más tiempo en la empresa y están más comprometidos.

4.2. Debilidades

Una debilidad de GSK es que sus programas de aprendizaje es que no cubren todas las funciones. Se están perdiendo contabilidad, HR, marketing y gestión de servicio al cliente, lo que reduce el número de candidatos potenciales. Actualmente, el programa de aprendizaje sólo abarca ingeniería, fabricación, envasado, diseño, ciencia de laboratorio, cadena de suministro, finanzas y tecnología (IT). (Coles, 2016)

La tasa de rotación muy baja (5-7% anual) puede impedir el reclutamiento de mentes frescas, lo que podría proporcionar nuevas perspectivas para GSK y permitirles ser aún más innovadores. GlaxoSmithKline depende en gran medida del reclutamiento interno, lo que limita a los potenciales candidatos mejor calificados de entrar en la empresa. Una empresa puede perder oportunidades para obtener una infusión de nuevas ideas o enfoques para hacer cosas que pueden venir con contratados externos. Por otra parte, centrarse en los candidatos internos puede impedir que la empresa en última instancia, obtenga la mejor persona para encajar en el trabajo.

Por último, GlaxoSmithKline está utilizando un proceso de solicitud en línea para recibir currículos. Este método puede ser una debilidad ya que a pesar de la mayor cantidad de solicitantes que permite, algunos de ellos no cumplen con los requisitos

de calificaciones básicas (experiencias, calificaciones, etc) para el puesto. Esto crea una necesidad de tiempo de ordenar el gran número de aplicaciones, para obtener los que son dignos de consideración para una entrevista. Es más probable que GSK utilice un software descifrado para responder a un gran número de solicitantes de empleo. Cuando se utiliza el software para la pantalla de reanudación, hay una posibilidad de perder candidatos potenciales sólo porque la palabra clave dada no se encuentra en el currículum de los solicitantes. El software está limitado a la forma en que se ha programado. Un acercamiento personal a la hoja de vida faltará en el proceso de la selección. Por otra parte, una persona, que sabe exactamente cómo el software busca información, puede proporcionar todas las palabras clave adecuadamente en su hoja de vida y obtenerlo fácilmente proyectado por el software.

4.3. Oportunidades

GSK tiene una reputación favorable, ya que está incluido en el top 50 de los mejores empleadores de Canadá lo cual atrae talentos que les permite ampliar su número de candidatos para el proceso de reclutamiento. Sin embargo, hoy en día, el mundo está cambiando muy rápido y la tecnología está configurando el futuro, por lo que podría ser una gran oportunidad para GSK centrar su proceso de contratación en las personas más jóvenes, ya que son más propensas a adaptarse más rápido y a su entorno cambiante y están más familiarizados con la tecnología. Al igual que Johnson & Johnson, GSK podría estar más centrado en reclutar estudiantes, de hecho, J & J desarrolló un "Nuevo Programa de Posgrado", que es un programa de un año en el cual los estudiantes graduados trabajan de tiempo completo para obtener más habilidades funcionales y de negocios. El programa permite atraer los estudiantes de más alto potencial de MBA a medida que se pagan sus estudios durante el año y el programa se centra realmente en el desarrollo de sus competencias. Si GSK ofreciera tales programas esto sería una forma de ampliar el reclutamiento externo y convencer a más estudiantes jóvenes con nuevas

ideas y mejores habilidades tecnológicas para trabajar para la compañía. Además, algo que J & J hace y que GSK debe desarrollar son eventos en el campus. (J&J, 2014) Esos eventos permiten a los reclutadores ir a los campus universitarios y reunirse con posibles candidatos. Esta es una buena manera para que la empresa se asegure de que los solicitantes potenciales sean lo suficientemente talentosos y que se adapten a la cultura organizacional. Debido a que el reclutamiento a través de la sección "carrera" en línea no siempre asegurara que la empresa reciba sólo las solicitudes de candidatos que se ajusten a todos los requisitos del trabajo. Este tipo de canal ahorraría tiempo al examinar las solicitudes para la empresa.

La globalización empuja a las empresas hacia una mayor competencia. GSK no sólo debe hacer uso de tableros de trabajo como *Indeed* o *Monster*, que sirven como una plataforma para GSK para anunciar sus ofertas de trabajo actuales, pero la compañía también debe explorar el uso de las empresas de búsqueda profesional. Esas empresas, gracias al desarrollo de tecnologías y sistemas de comunicación, pueden encontrar talentos que una empresa requiere, en otras empresas. Algunos ejemplos de ellos son Boyden, que tiene oficinas en Montreal, Ottawa y Toronto (Boyden, 2015), Odgers Berndtson, que tiene oficinas en Halifax, Montreal y Toronto (Berndtson, 2015), y grupo de StoneWood, que tiene oficinas en Ottawa y Toronto (Stonewood, 2015). Esto permitiría a GSK "robar" talentos de otras compañías como Pfizer, por ejemplo, que es un competidor serio, ya que también fue el mejor empleador de Canadá en 2013 (Pfizer, 2015).

Además, dado que GSK tiene una fuerte posición de financiera, esto facilitaría posibles fusiones y adquisiciones, y este proceso sería una buena forma de reclutar talentos de los competidores (GSK, 2015).

Por último, el envejecimiento de la población y el desarrollo continuo de más cánceres y enfermedades dará lugar a una demanda cada vez mayor de productos sanitarios, lo que significa que GSK tendrá que ser más productivo en el futuro. La salida de los Baby Boomers crea una oportunidad para la empresa de contratar a nuevos empleados. Esto permitiría a GSK contratar talentos Millennials que podrían contribuir con ideas innovadoras y que tengan un amplio conocimiento de la

tecnología. El uso de los medios de comunicación social y la creación de una sección especial para estudiantes en la sección "carrera" de su sitio web permiten a GSK apuntar más ampliamente a las personas de esta generación. De hecho, Roche, por ejemplo, no tiene ninguna promoción activa para la contratación en su página de Facebook (Roche, 2015). Además, Pfizer no tiene una sección especial para estudiantes en la sección de carrera de su sitio web que limita su propio grupo de solicitantes y dejar salir algunos talentos jóvenes a GSK (Pfizer, 2015).

4.4. Amenazas

La sección de carrera del sitio web de GSK no ofrece una descripción de todas las posibilidades de aprendizaje y desarrollo ofrecidas por la compañía, mientras que uno de sus principales competidores, Roche, lo hace. No mostrar a los futuros solicitantes que pueden desarrollar su carrera dentro de la empresa puede ser una amenaza para GSK, ya que los solicitantes podrían preferir trabajar para los competidores que muestran potencial para el desarrollo de la carrera en su sitio web (Roche, 2015). Además, en el sitio web de Roche se puede encontrar más información sobre sus recompensas, la diversidad, los derechos humanos, el equilibrio trabajo-vida, etc., mientras que GSK sólo proporciona información sobre su cultura y valores. GSK debe proporcionar números como Roche (por ejemplo: "81% de nuestros empleados están orgullosos de trabajar para Roche", "48% de mujeres en la fuerza de trabajo total") con el fin de ser más objetivo (Roche, 2015). Al hacerlo, estarían atrayendo talentos más adecuados. Por lo tanto, GSK necesita hacer más esfuerzos en su sección de la carrera de su página web para proporcionar más información para atraer talentos. Se puede notar que el sitio web británico global es más completo que el canadiense, pero ambos siguen careciendo de información que sus competidores proporcionan.

En el futuro, GSK continuará enfrentándose a más y más competidores, ya que el mercado farmacéutico está en constante crecimiento, debido a que las personas que llegan a edades mayores y las enfermedades se propagan más rápido. Esto

hará más difícil el reclutamiento y la "caza de talentos", ya que la demanda de empleados con conocimientos puede exceder la oferta.

Los Baby Boomers están comenzando a jubilarse y lo harán durante unos 15 años, lo que significa que la empresa tendrá que encontrar más talentos y transferencia de conocimiento (BRI, 2015). Esto también afectará el reclutamiento como GSK tendrá que asignar un presupuesto más grande al departamento de talento humano para que pueda reclutar más. Estas cuestiones demográficas y de atención sanitaria constituyen una amenaza para GSK, que deberá desarrollar soluciones de contratación para superarlas y mantenerse competitivas en el mercado.

La globalización ha polarizado al mundo de manera desigual, ya que todas las grandes empresas y organizaciones mundiales tienen su sede en los países desarrollados. Esto hace que más personas se trasladen a los países desarrollados, lo que resulta en un aumento de la tasa de desempleo en esos países. Canadá se encuentra actualmente en este fenómeno (Trading Economics, 2015), y este es un tema que el departamento de talento humano debe tener en cuenta, ya que probablemente se enfrentará a más y más demanda de recursos humanos en los próximos años. Por lo tanto, el departamento de recursos humanos tendrá que ser más específico en el proceso de contratación para que sólo los candidatos adecuados envíen su hoja de vida y así evitar perder tiempo y dinero.

Para que GSK produzca medicamentos en el mercado canadiense, debe cumplir con la Ley de Alimentos y Drogas (FDA), así como el Reglamento de Alimentos y Medicamentos (FDR). A medida que se hacen más investigaciones dentro de Health Canada, las regulaciones se vuelven más estrictas. Para desarrollar productos compatibles, GSK necesita cada vez más empleados muy especializados con un conocimiento claro y comprensión de las regulaciones para que sean capaces de desarrollar productos innovadores. En el proceso de contratación, el aumento de los reglamentos significa que el potencial de mano de obra se reduce, lo que hace más difícil para GSK encontrar los empleados adecuados (Health Canada, 2016).

Por último, un aumento de la competencia en la industria farmacéutica amenaza los procesos tradicionales de reclutamiento de GSK, ya que requiere que la compañía aumente su comercialización, dirigiéndose a los médicos y también a los pacientes, con el fin de vender sus productos de manera rentable. Esto obligó a GSK a contratar a diferentes tipos de empleados, no sólo centrándose en personas especializadas en investigación y desarrollo de productos, sino también un nuevo tipo de empleado, centrándose en la comercialización de los productos (Corporations and Health, 2008).

5. SISTEMA DE PENSIONES EN CANADÁ

Canadá cuenta con un sistema de pensiones muy robusto. Se llama el Plan de Pensiones Canadiense (CPP) el cual es un sistema contributivo relacionado con los ingresos personales. El CPP es uno de los dos componentes principales del sistema público de ingresos de jubilación de Canadá junto con la Pensión de Seguridad para la vejez (OAS). Otros fondos del sistema de jubilación canadiense están relacionados con las pensiones privadas que por lo general son patrocinadas por empresas privadas o por fondos de ahorro privado individual. (Hosiasson, 2017)

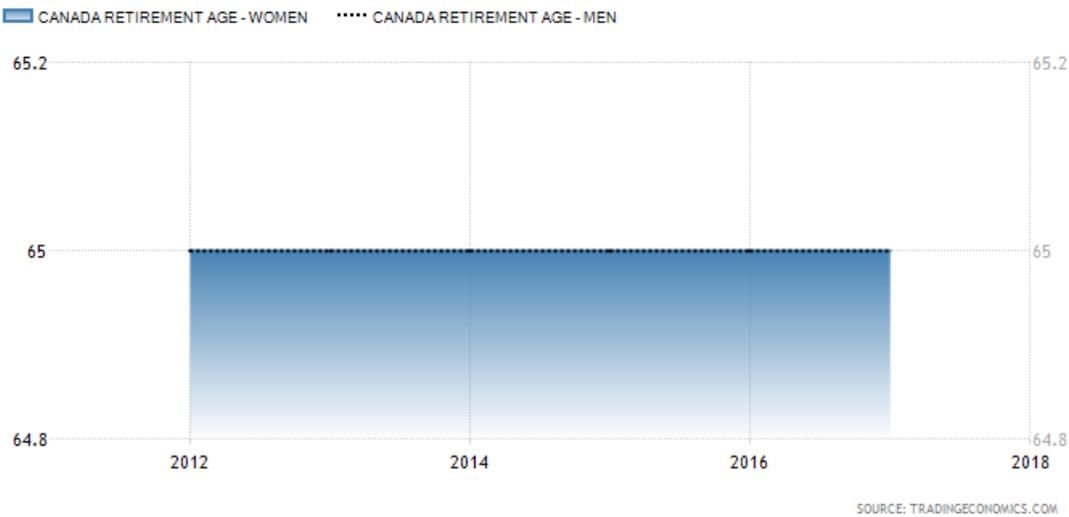
El CPP es un sistema que no se distribuye en cuentas individuales, la repartición depende del tiempo que se haya cotizado y del sueldo que se haya tenido principalmente, el CPP te da una cantidad de pensión de acuerdo a lo que hayas contribuido, y tienen sistema de reparto que les asegura un mínimo. Si los ciudadanos se pensionan antes de los 65 años, su pensión será menor, pero si se pensionan después de los 65 años les dan una recompensa y su pensión será mayor. Una pensión promedio en Canadá está en un rango entre 700 y 1060 dólares canadienses. (Hosiasson, 2017)

La pensión de Seguridad de la Vejez (OAS) es un pago mensual impuesto en la seguridad social disponible para la mayoría de los canadienses de 65 años de edad o más con ingresos individuales de menos de \$114 dólares canadienses. A partir de enero de 2016, el monto básico de la pensión es de \$ 570.52 por mes. En el momento del pago de impuestos, los beneficiarios con ingresos de más de \$71.592 dólares al año deben pagar una porción de su seguro de vejez a una tasa del 15% del ingreso neto. Esto se conoce como el "OAS clawback". Los montos de la OAS se relacionan con el Índice de Precios al Consumidor Canadiense y se ajustan cuatro veces al año. (GC, 2016)

A pesar que desde el año 2011 Canadá es un país que no cuenta con una edad mínima para pensionarse, pues les brinda a sus habitantes la posibilidad y libre elección de retirarse cuando ellos se sientan preparados, la edad promedio que

eligen los canadienses para retirarse debido al auxilio de CPP es de 65 años. Canadá es un país en el que el promedio de edad de retiro es igual para hombre y mujeres pues los programas de pensión en el país no diferencian entre ambos géneros. (GC, 2017)

Debido a que Canadá tiene un sistema de pensiones tan robusto, la edad promedio en la que los canadienses se retiran es a los 65 años, tanto hombres como mujeres y esto se puede evidenciar en la gráfica de abajo.



Para tener acceso al CPP solo se deben tener en cuenta tres simples recomendaciones. La primera es tener 59 años cumplidos y ser empleado en Canadá, la segunda es haber hecho al menos un pago al CPP y la tercera es disponibilidad para empezar a recibir la contribución a los doce meses después de haber hecho la solicitud. (GC, 2017)

6. DESEMPLEO EN LOS MILLENNIALS EN CANADÁ

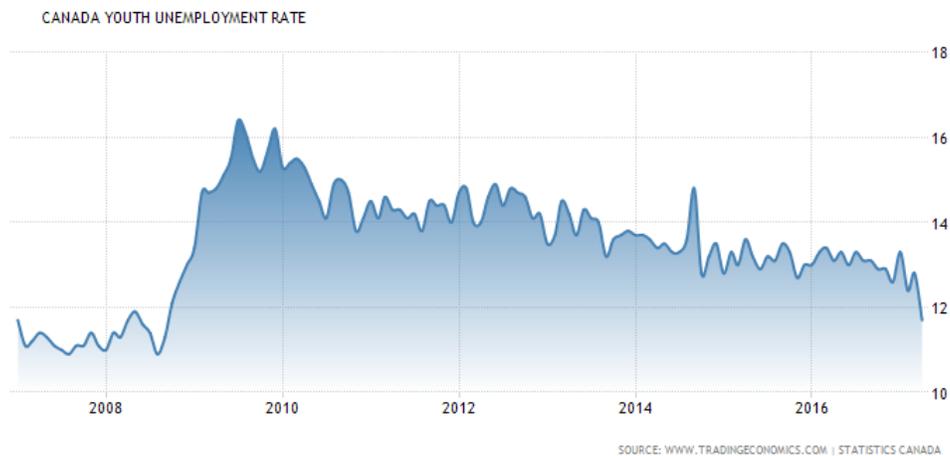
El desempleo juvenil es una cuestión política importante para muchas economías. Los hombres y mujeres jóvenes de hoy se enfrentan a una creciente incertidumbre en sus esperanzas de experimentar una transición satisfactoria en el mercado de trabajo, y esta incertidumbre y desilusión pueden tener efectos perjudiciales para los individuos, las comunidades, las economías y la sociedad en general. Los jóvenes desempleados o subempleados son menos capaces de contribuir eficazmente al desarrollo nacional y tienen menos oportunidades de ejercer sus derechos como ciudadanos. Tienen menos dinero para gastar como consumidores y menos para invertir como ahorradores. El desempleo generalizado y el subempleo de los jóvenes también impiden que las empresas y los países innoven y desarrollen ventajas competitivas basadas en la inversión de capital humano. El desempleo es una medida clave para vigilar si un país está en camino de alcanzar el objetivo de desarrollo sostenible para promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible, un empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos. (Banco Mundial, 2017)

El gobernador del Banco de Canadá, Stephen Poloz, considera crítico y un tema no deseado de la crisis financiera: la presencia permanente de jóvenes canadienses incapaces de comenzar su carrera y salir de casa de sus padres, según el gobernador el desempleo de los Millennials en Canadá es un problema no solo para el gobierno sino también para las empresas y a la vez para los padres, puesto que siguen teniendo que mantener a sus hijos. (Kawa, 2016)

Es necesario aclarar que según estos estudios se entiende por desempleado a aquella persona que está sin trabajo actualmente, pero está en la búsqueda activa de un empleo.

Canadá es un país que se caracteriza por tener población mayormente adulta, y esto puede no traer tantos beneficios para las empresas. Sin embargo, se puede observar que existen altos índices de desempleo en la población canadiense.

Actualmente el índice de desempleo promedio en la población joven es de 13.6% (Trading Economics, 2016). En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento del índice de desempleo en jóvenes en Canadá durante los últimos nueve años.



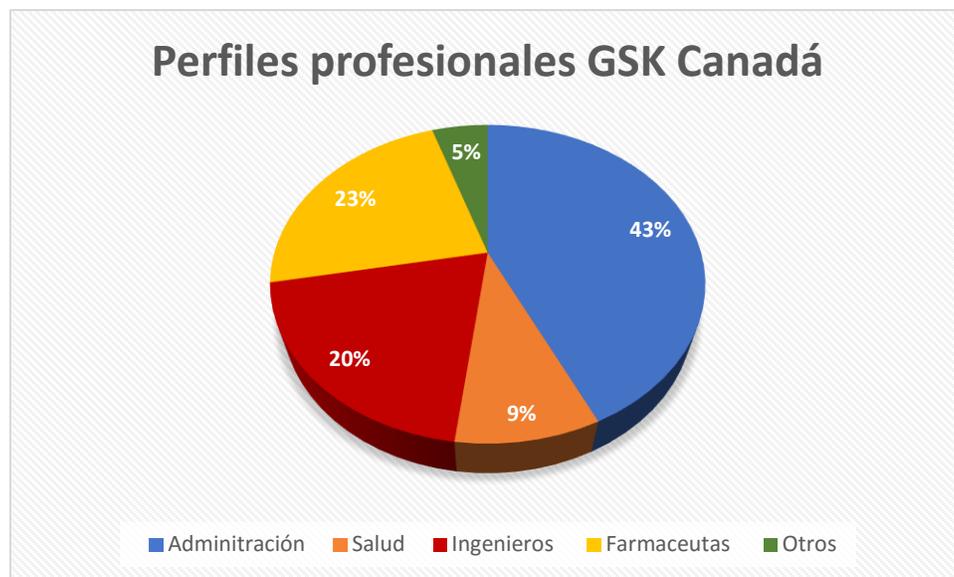
Como se puede observar en la gráfica de arriba, el desempleo joven en Canadá fluctúa constantemente, sin embargo, las empresas deberían apostarle también a contribuir para tener una mayor estabilidad del desempleo Millennial en este país, ya que al ser una generación vulnerable y que se encuentra empezando su vida laboral, son personas que si se tiene una estrategia adecuada se pueden moldear y educar según las necesidades de cada empresa.

Por otra parte, es muy importante analizar también el desempleo en la provincia de Ontario, puesto que en esta zona se encuentran algunas de las principales oficinas de GSK Canadá.

Ontario presenta el índice de desempleo joven más alto de todo el país, con índices entre el 16% y el 17%, llega a superar países como Francia y España. Según mediciones estadísticas canadienses mensuales, se estima que el 50% de la población joven en Ontario no tiene empleo fijo o acorde a sus estudios y capacidades, lo que se está volviendo un grave problema para esta sociedad. (Leung, 2016)

7. ANÁLISIS DE PERFILES PROFESIONALES

GSK Canadá cuenta con un total de 2.200 empleados, con perfiles y conocimientos muy diversos. La tasa de rotación de empleados en la empresa varía entre un 5% y un 7%, la cual es relativamente baja y demuestra en cierto punto que los empleados son felices trabajando para GSK. A continuación, se puede observar cómo están divididos los perfiles profesionales dentro de GSK Canadá.



Como se evidencia en la gráfica de arriba, para GSK es muy importante tener empleados enfocados en: administración, salud (medicina o enfermería), ingenieros y farmaceutas principalmente. (Coles, 2017) Debido a que GSK es una de las empresas más fuertes a nivel mundial en investigación y desarrollo, uno de los activos más importantes y que más deben cuidar es el capital humano debido a todo el knowhow que poseen, pues la investigación o desarrollo de un producto puede durar 30 años y en algunos casos mucho más. (Coles, 2017)

Además de su educación profesional para GSK es muy importante que sus empleados sean comprometidos, apasionados, responsables, creativos y que estén

siempre alineados con los valores de la empresa los cuales son: respeto, honestidad, integridad y foco en el paciente. (Coles, 2017)

Según el análisis anterior, las cuatro universidades seleccionadas para reclutar jóvenes talentos para GSK serían: Universidad de Toronto, Universidad de Waterloo, Universidad de Montreal y Universidad de Laval. La razón principal para escoger estas universidades es la cercanía a las oficinas de GSK en Ontario y Quebec, además de esto, las cuatro universidades tienen carreras afines con las profesiones que GSK necesita como: farmacología, medicina, ingeniería química y administración. Además de esto, estas universidades se caracterizan también por ser muy fuertes en la investigación y es algo que promueven e inculcan en sus alumnos. (Laval, 2017)

Tener un perfil definido es muy importante ya que esto le permitirá al equipo reclutador de GSK tener una visión más clara del tipo de estudiantes que busca. También es una buena época para renovar el perfil de los empleados de GSK ya que como saldrá pensionado un número bastante significativo de empleados, se pueden empezar a reclutar personas más disruptivas que cambien un poco de manera positiva la cultura de la empresa.

8. PROPUESTA

GSK es uno de los líderes en su campo y uno de los mejores empleadores en Canadá, tienen buena productividad y su sistema de reclutamiento funciona bien. Sin embargo, la baja tasa de rotación en la empresa y el alto uso del reclutamiento interno hace que GSK tenga muchas promociones internas lo que puede generar que carezcan de nuevas ideas e innovación. La empresa podría tener más colaboradores con nuevos conocimientos y habilidades procedentes de fuera de GSK. Además, la empresa tendrá que reclutar más en los próximos años debido a la salida de los Baby Boomers. Por lo tanto, GSK debe desarrollar más reclutamiento externo.

Para que GSK pueda salir beneficiado por la partida de los Baby Boomers tiene que implementar un sistema de reclutamiento novedoso que le permita atraer talentos jóvenes que puedan aportar valor en la compañía. Actualmente en GSK, el reclutamiento externo se basa en el uso de referencias de empleados, esta técnica es muy valiosa e importante para la empresa ya que no es una iniciativa costosa, sin embargo, esta estrategia no logra atraer un alto número de aplicantes. Por otra parte, las empresas de búsqueda profesional (head hunters) serían una buena manera de encontrar personas experimentadas con nuevas ideas, pero esto sería demasiado costoso para GSK.

8.1. Sistema de reclutamiento

La mejor alternativa que podría implementar GSK sería buscar jóvenes universitarios que estén cerca a graduarse en las mejores universidades de Canadá. Estos jóvenes traerían nuevas ideas y competencias tecnológicas a la empresa. Su falta de experiencia se puede resolver teniendo Baby Boomers que sean sus mentores y los formen antes de que se retiren de la empresa.

Recientemente, la Corporación NRC encontró maneras innovadoras de reclutar personas calificadas y reducir los costos de reclutamiento: la compañía recluta a los mejores estudiantes universitarios (basados en una calificación universitaria) para

puestos de nivel de entrada bien sea analistas o practicantes, y luego retiene y promueve a los recién llegados desde dentro. Esto podría ser una idea para mantener el reclutamiento interno, pero a la misma vez contratar externamente en las universidades haciendo ferias de empleo. El objetivo de este nuevo método es reclutar alrededor de 60 estudiantes cada año, que reemplazarán a los Baby Boomers de salida, por un período de 15 años (esto corresponde al período en que los Baby Boomers, nacidos entre se pensionarán). Esto daría más oportunidades a los jóvenes que sufren más por el desempleo, en Canadá (13,3% en febrero de 2016, cuando la tasa de desempleo general fue de 6,8%). (CYUR, 2016)

Los estudiantes serán reclutados para posiciones de nivel de entrada primero y luego podrán moverse fácilmente dentro de la empresa. Para cada cargo que sea abandonado por un Baby Boomer que se pensione, los empleados restantes serán promovidos, lo que dará lugar a nuevas vacantes para el nivel de entrada.

Otros métodos de reclutamiento externo se seguirán llevando a cabo, pero las ferias de empleo serán el sistema principal de reclutamiento en GSK Canadá para atraer a más estudiantes. GSK ya ofrece prácticas empresariales y pasantías, sin embargo, este sistema de reclutamiento buscará además de practicantes, jóvenes que estén en busca de su primer empleo y analistas. El enfoque de este sistema de reclutamiento debe ser promover a GSK en los campus para así poder rastrear a los mejores estudiantes. Igualmente, los otros métodos de reclutamiento externos que tenía la empresa antes serán mantenidos y se incluirán también: Promoción por medio de la página web, redes sociales y algunas agencias de empleo.

8.2. Plan de acción

GSK tendrá que seleccionar 6 gerentes actuales que serán entrenados y que irán a diferentes ciudades para asistir a las ferias de empleo. Para cada Baby Boomer que se vaya, GSK debe tener de 15 a 20 solicitantes para realizar por lo menos 10 entrevistas. Las ferias de empleo se realizarán sólo en Ontario y Quebec, ya que aquí es donde están ubicadas las principales oficinas, en British Columbia

no se realizarán estas ferias ya que el costo de viajar hasta allá es muy alto y las oficinas de Vancouver son las más pequeñas.

En la actualidad hay 2.200 personas empleadas en GSK Canadá y la tasa de rotación varía entre 5% y 7%, lo que significa que actualmente salen alrededor de 132 empleados cada año. Sin embargo, esta tasa se supone que será mayor en los próximos años debido a que muchos Baby Boomers van a salir pensionados. Como los Baby Boomers representan alrededor del 40% (880 empleados) de la mano de obra de GSK Canadá, esto dará lugar a un promedio de 58 empleados adicionales que salen cada año en los próximos 15 años (Coles, 2016).

Eventualmente, 190 (132 + 58) empleados deben dejar la compañía cada año, durante los próximos 15 años. Por lo tanto, se estima que, 60 estudiantes deben ser reclutados para la posición de nivel de entrada, alrededor de 80 empleados serán promovidos desde dentro, y 50 serán personas de alta experiencia contratados externamente ya que a la compañía también le haría bien su experiencia. Esto permitirá a la GSK Canadá mantener su baja tasa de rotación del 5% anual a pesar de la salida de los Baby Boomers.

$$\frac{60 + 50}{2,200} * 100 = 5\%$$

Basado en la investigación de las estadísticas de Canadá, GSK realizará las ferias de reclutamiento en la Universidad de Montreal, la Universidad de Laval, la Universidad de Toronto y la Universidad de Waterloo porque tienen escuelas de farmacología; Por lo tanto, tienen una gran población estudiantil con nuestro mercado objetivo. Además, estamos enfocados en Ontario y Quebec porque es donde están las oficinas de GSK, pero también debido a que, de las 4.909.885 personas entre los 20 y 29 años en Canadá, el 21.83% vive en Quebec y el 38.92% vive en Ontario para un 60.75% combinado, además estas dos provincias también tienen el índice de desempleo joven más alto del país. (Statistics Canada, 2015) Por lo tanto, la mayoría de Millennials en Canadá viven en Ontario o Quebec, lo que nos

da una mejor oportunidad de llegar a las personas que están en nuestro mercado objetivo.

Para poder implementar el plan de reclutamiento de manera exitosa se deben seguir los siguientes pasos:

1. El primer paso será seleccionar a los gerentes que van a ir a las ferias de empleo. GSK necesita reclutar a 6 personas en total, 3 de la oficina de Mississauga que irán a la Universidad de Toronto y la Universidad de Waterloo, y 3 de la oficina de Laval que irán a la Universidad Laval y a la Universidad de Montreal. Las personas elegidas deben ocupar puestos de dirección o de recursos humanos y necesitarán ser capacitados para saber qué decirles a los estudiantes y cómo hacerlo. Cada grupo de 3 personas será entrenado por un miembro del departamento de recursos humanos durante un día completo. Este proceso de búsqueda y formación de gestores comenzará en septiembre de 2017 y finalizará en diciembre de 2017.
2. El segundo paso es hacer las ferias de trabajo. GSK participará en dos ferias de trabajo cada año en cada una de las universidades seleccionadas. Una se hará en el semestre de otoño (noviembre) y la otra en el semestre de invierno (marzo). Esos dos meses elegidos son el momento ideal para inscribir a los estudiantes, ya que han pasado por una gran parte de su semestre ya y no están en el período de exámenes finales todavía (Audet, 2015). Cada feria de empleo durará dos días. GSK asistirá las ferias de empleo desde marzo de 2018 hasta noviembre de 2030. Esto brindará una oportunidad para que GSK se conecte informalmente con candidatos fácilmente disponibles, calificados y motivados que están terminando sus estudios y estén listos para ingresar al mercado laboral. Participar en ferias de carreras universitarias definitivamente aumentará la visibilidad de GSK como empleador entre

los estudiantes y permitirá a los gerentes de GSK buscar estudiantes que puedan encajar en la cultura organizacional y traer más eficiencia a la empresa.

3. El tercer paso será recibir las solicitudes. Durante las ferias de empleo se pueden hacer algunas entrevistas informales y recibir las hojas de vida de los estudiantes que pueden encajar en la organización. Las otras aplicaciones pueden ser enviadas por correo electrónico directo, ya que los gerentes tendrán la oportunidad de proporcionar a los estudiantes interesados la dirección de correo electrónico de las personas encargadas de la contratación en el departamento de recursos humanos, además de esto también se les proporcionará el link para aplicar por medio de internet. Este proceso tendrá lugar en el mismo período que las ferias de empleo, es decir desde marzo de 2018 hasta diciembre de 2030 como mínimo.

4. El cuarto paso será retener los nuevos talentos a través de beneficios y compensación. La compañía actualmente provee a sus empleados con Seguro de Salud, Seguro Dental, Cuenta de Gastos Flexibles (FSA), Seguro de Visión, Cuenta de Ahorros para la Salud (HSA), Seguro de Vida, Seguro de Vida Complementario, Seguro de Incapacidad, Seguro de Accidente Ocupacional, Salud Mental y Seguro de Muerte y Desmembramiento Accidental, entre otros (Sr. Coles, 2016). Estos beneficios permiten a GSK retener a sus empleados y hacer que su equilibrio familiar-laboral sea más fácil. Este proceso durará mientras los empleados estén en la empresa.

Después de cada feria de trabajo, cuando GSK haya obtenido un número significativo de solicitudes de estudiantes, también habrá un proceso de selección y

entrenamiento, sin embargo, el foco de esta propuesta e investigación se centra exclusivamente en el reclutamiento.

Para medir la eficiencia del nuevo sistema de reclutamiento, se utilizarán varias métricas. GSK debe identificar primero el número de solicitudes recibidas. Este número es crítico, ya que puede utilizarse como un método de evaluación independiente, pero también permite a GSK calcular otros métodos de evaluación como: número de solicitudes recibidas en relación con el tiempo que dura el proceso, costo de cada aplicación, relación del número de los solicitantes calificados al número total de solicitantes. Este método en relación con el número de solicitantes permitirá a GSK tener una visión de qué tan eficaz es el nuevo método de contratación. Atraer miles de aplicaciones sólo puede dar lugar a unos pocos solicitantes calificados y mediante el uso de estos métodos de evaluación, la coherencia y la fiabilidad también se pueden medir. Es necesario tener en cuenta que una menor cantidad de solicitudes será menos costosa, pero recibir más aplicaciones permitirán una selección más amplia y robusta.

La tasa de rotación es también un factor importante que se puede tomar en consideración; Actualmente, GSK tiene una tasa de rotación baja y quiere mantenerla baja para reducir los costos de reclutamiento. El mantenimiento de una baja tasa de rotación también permitirá a GSK reducir los costos administrativos y los costos de operación que genera llenar una posición vacía. Por último, la eficiencia de la contratación a través de las ferias de empleo se medirá por la productividad general de la empresa.

8.3. Retorno en la inversión

El retorno en la inversión (ROI) es una herramienta para asegurar que una iniciativa contribuya de manera positiva al desempeño individual y empresarial. En otras palabras, evalúa la eficiencia de una inversión. En este caso, es un medio por el cual se evaluará el valor que representará a GSK hacer ferias de empleo como nuevo modelo de reclutamiento externo.

En la siguiente tabla se pueden observar los siete costos principales en los que GSK tiene que incurrir anualmente para poder implementar su nuevo sistema de reclutamiento externo.

Costo	Cantidad	Valor unitario CAD	Valor total CAD
Selección y entrenamiento	2	\$303	\$606
Personal en las ferias	6	\$4.848	\$29.091
Stand	16	\$690	\$11.040
Transporte	24		\$1.650
Montreal	6	\$100	\$600
Quebec City	6	\$50	\$300
Toronto	6	\$50	\$300
Waterloo	6	\$75	\$450
Hotel	96	\$300	\$28.800
Comida	288	\$20	\$5.760
Papelería y Gimmicks	12.240		\$5.040
Folletos	10.000	\$0,080	\$800
Esferos	800	\$0,50	\$400
Cuadernos	480	\$5	\$2.400
Porta carnet	480	\$1	\$480
Post it	480	\$2	\$960
Costo Total			\$81.987

1. El primer costo está relacionado con la selección y entrenamiento de los gerentes dentro de la empresa los cuales serán los encargados de ir a las ferias de trabajo. Para ello, el departamento de recursos humanos utilizará el modelo de “Acting Up” para aumentar la probabilidad de que los gerentes más calificados de la empresa sean considerados para la misión. Para realizar el entrenamiento de los gerentes seleccionados durante un día, los 2 miembros del departamento de RR.HH. serán pagados por su trabajo adicional a la tasa de un día de salario normal, que en promedio es \$ 80,000 anualmente (Sr. Coles, 2016). Por lo tanto, el costo será: (Ver anexo 1)

$$\frac{\frac{80.000}{12}}{22} * 2 = 606$$

2. El segundo costo será pagar a los gerentes que vayan a las ferias de empleo. Además de su salario normal, se les pagará el equivalente de 2 días de salario más por el trabajo extra que proporcionan al asistir a las ferias universitarias. El costo es el siguiente: (Ver anexo 2)

$$\frac{\frac{80.000}{12}}{22} * 2 * 6 * 4 * 2 = 29.091$$

3. El tercer costo está relacionado con lo que GSK tiene que pagarles a las universidades para obtener un stand durante las ferias de empleo. El precio promedio del stand en cada universidad es de \$690 con impuestos para cada feria de trabajo para un día lo que da un total de \$11.040 teniendo en cuenta que son 8 ferias de trabajo en el año.
4. El cuarto costo está relacionado con los costos de viaje. Para los 3 gerentes de Laval que irán a Montreal y Quebec City, se les adicionará a su auxilio de transporte el valor de \$100 por ida y vuelta a Quebec y \$50 por ir a Montreal, en cada feria de trabajo, lo que corresponde a \$150 para las 4 ferias de trabajo al año. Para los 3 gerentes de Mississauga se les adicionará a su auxilio de transporte \$50 viaje de ida y vuelta a Toronto y \$75 para ir a Waterloo, es decir \$125 para las 4 ferias de trabajo por año (TCC, 2017). El total de costos en transporte en un año sería de \$1.650.
5. El quinto costo está relacionado con el alojamiento, los gerentes se alojarán 2 noches en un hotel para lo que se presupuestó en promedio \$300 con impuestos por noche, que es de \$3.600 por feria de trabajo, para un total de \$28.800 al año.
6. El sexto costo es referente a la comida, los gerentes recibirán un auxilio para 6 comidas por feria de \$20 por comida, lo que da un total de \$5,760 al año.

7. El séptimo costo será el relacionado con los Gimmicks y papelería que serán necesarios para anunciar y atraer a los estudiantes durante las ferias. GSK utilizará folletos (10.000 unidades por año = \$800 en mayaland.ca) y los incentivos comprados en Vistaprint los cuales son: 800 esferos por \$0.5 c/u, 480 cuadernos por \$5 c/u, 480 porta carnets por \$1 c/u y 480 post it por \$2 c/u, para un costo total anual de \$5.040.

Los beneficios de implementar este nuevo sistema de reclutamiento para GSK se verán reflejados en un aumento en los ingresos anuales de 0.025%, lo que es equivalente a \$120.000 al año (Ver anexo 3). Esto puede explicarse por el hecho de que los estudiantes recién egresados que va a contratar la empresa tendrán mayor lealtad hacia GSK y mayor satisfacción ya que saben que van a recibir beneficios y potenciales promociones futuras dentro de la empresa. Esto conducirá a una mayor eficiencia y por lo tanto más productividad. Estos nuevos empleados también aportarán nuevas ideas a GSK, lo cual también conducirá a un aumento en los ingresos.

Los beneficios recibidos debido a la implementación de este nuevo sistema serán de \$120.000, el costo total de implementarlo será \$81.987, para 8 ferias de trabajo al año. Esto da como resultado un ROI de 46% (Ver anexo 4).

La tasa de retorno de esta inversión es significativamente alta, lo que permitiría a GSK considerar este plan como una estrategia viable. A través de un análisis concluyente, las ferias de empleo serían una buena manera para que GSK pudiera hacer frente a la salida de los Baby Boomers y para encontrar nuevos empleados capaces de aportar nuevos pensamientos y habilidades a la empresa. Esto permitirá que la empresa sea aún más productiva de lo que actualmente es, y potencialmente aumentará sus ingresos. Lo que este ROI significa es que por cada \$100 dólares invertidos en hacer las ferias de empleo, la compañía ganará \$46.

9. CONCLUSIONES

A través de la investigación se puede evidenciar que para que GSK Canadá no tenga serios problemas con el capital humano que es el ADN de la organización, se deben tomar medidas inmediatas e innovadoras que permitan mantener el Knowhow que actualmente tiene la empresa y potencializarlo hacia el futuro con nuevas personas que puedan aportar creatividad y actualidad a la empresa.

Después de toda la investigación, es posible concluir que la propuesta presentada es muy viable para GSK Canadá ya que le brindará un retorno en la inversión del 46%. Además, ayudará a que el cambio generacional en la empresa no sea tan drástico y no se pierdan conocimientos esenciales del negocio y la industria.

Por otra parte, también se puede concluir que el reclutamiento para las empresas canadienses es de gran importancia ya que cuentan con una población con características muy particulares que hacen que el país tenga brechas muy grandes entre las diferentes generaciones.

Es posible concluir que los Baby Boomers y los Millennials son dos generaciones completamente diferentes y que por lo tanto las empresas deben empezar a cambiar su forma de tratar con sus empleados, ya que cada generación tiene metas y motivaciones muy distintas por lo que es necesario liderar adaptándose a los cambios culturales y del entorno.

10. BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (2016). Desempleo, varones jóvenes (% de la población activa masculina entre 15 y 24 años de edad) (estimación modelado OIT). 3 febrero 2016, de Banco Mundial Sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.1524.MA.ZS?end=2016&locations=CA&start=1991>

Bannon, Shele; Ford, Kelly; Meltzer, Linda. The CPA Journal; New York 81.11 (Nov 2011): 61-65.

Canada Unemployment Rate | 1966-2015 | Data | Chart | Calendar | Forecast. Canada Unemployment Rate | 1966-2015 | Data | Chart | Calendar | Forecast. 1 Feb. 2015. Web. 23 Jan. 2015. <<http://www.tradingeconomics.com/canada/unemployment-rate>>.

Canada. - Odgers Berndtson. Jan. 2015. Web. 28 Feb. 2015. <<http://www.odgersberndtson.ca/ca/worldwide-offices/north-america/canada/>>.

Careers - Pfizer.ca. Careers - Pfizer.ca. Dec. 2014. Web. 1 Mar. 2015. <<http://www.pfizer.ca/en/careers/>>.

Careers and Development. Roche -. Jan. 2015. Web. 3 Mar. 2015. <http://www.roche.com/sustainability/for_employees/careers_and_development.htm>.

CIA. (2015). The World Fact Book. agosto, 2016, de Central Intelligence Agency Sitio web: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

Coles, P. (2016 - 2017). Entrevista con Peter Jhon Coles.

Common Menu Bar Links. Canada's Food and Drugs Act and Regulations. 30 July 2008. Web. 7 Mar. 2015. <http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/legislation/acts-lois/act-loi_reg-eng.php>.

Contact Us | StoneWood Group Inc. Canada - A Leading Executive Search Firm. Contact Us | StoneWood Group Inc. Canada - A Leading Executive Search Firm. Jan. 2015. Web. 28 Feb. 2015. <<http://www.stonewoodgroup.com/contact/>>.

Euromonitor International. (2015, septiembre). Canada in 2030: The Future Demographic. Passport, 3 - 28. 2016, agosto 20, De Euromonitor International Base de datos.

EY. (2013). Younger managers rise in the ranks: survey quantifies management shift and reveals challenges, preferred workplace perks, and perceived generational strengths and weaknesses. Marzo 27, 2017, de EY Sitio web: <http://www.multivu.com/mnr/63068-ernst-and-young-llp-research-younger-managers-rise-in-the-ranks>

For Employees. Roche -. Jan. 2015. Web. 3 Mar. 2015. <http://www.roche.com/sustainability/for_employees.htm>.

GSK Canada. (2016). A Canadian R&D Leader. Julio 2016, de GSK Sitio web: <http://www.gsk.ca/english/html/research-development/index.html>

GSK Canada. (2016). What we do. agosto, 2016, de GSK Sitio web: <http://www.gsk.ca/english/html/about-gsk/company-profile.html>

Hoffmann La-Roche Ltd., Mississauga, Ontario, Canada. Facebook. Feb. 2015. Web. 28 Feb. 2015. <<https://www.facebook.com/RRLAutism>>.

Jasmine Gordon. (2016). Understanding Baby Boomers At Work: Fast Facts For CHROs. octubre 3, 2016, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com/sites/adp/2016/04/11/understanding-baby-boomers-at-work-fast-facts-for-chros/#cd66f7354545>

Jasmine Gordon. (2016). Understanding Baby Boomers At Work: Fast Facts For CHROs. Febrero 19, 2017, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/adp/2016/04/11/understanding-baby-boomers-at-work-fast-facts-for-chros/#148e503e238b>

Jeff Fromm. (2015). Millennials In The Workplace: They Don't Need Trophies But They Want Reinforcement. octubre 5, 2016, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com/sites/jefffromm/2015/11/06/millennials-in-the-workplace-they-dont-need-trophies-but-they-want-reinforcement/#6b463b35127a>

Jeff Fromm. (2015). Millennials In The Workplace: They Don't Need Trophies But They Want Reinforcement. Marzo 03, 2017, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2015/11/06/millennials-in-the-workplace-they-dont-need-trophies-but-they-want-reinforcement/#12ab944353f6>

Karsten Strauss. (2016). How Your Millennial And Gen Z Employees Are Changing Your Workplace. Febrero 13, 2017, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/09/13/how-your-millennial-and-gen-z-employees-are-changing-your-workplace/#fcde82141760>

Luke Kawa. (2016). Canadian millennials still stuck in the basement as youth unemployment surges. marzo 3, 2017, de Financial Post Sitio web: <http://business.financialpost.com/news/economy/canadian-millennials-still-stuck-in-the-basement-as-youth-unemployment-surges>

Marlene Leung. (2017). Ontario youth unemployment among the worst in Canada: report. 01 febrero 2017, de CTV News Sitio web: <http://www.ctvnews.ca/canada/ontario-youth-unemployment-among-the-worst-in-canada-report-1.1473423>

Meet Boyden Canada. Canada Boyden Global Executive Search: Home. Jan. 2015. Web. 28 Feb. 2015. <<https://www.boyden.ca/canada/>>.

News Release - October 20th. GlaxoSmithKline Celebrates 11 Years as One of the 50 Best Employers in Canada. 20 Oct. 2011. Web. 26 Feb. 2015. <<http://www.gsk.ca/english/html/media-centre/2011-10-20.html>>.

Our Performance | GSK. Our Performance | GSK. Jan. 2015. Web. 27 Feb. 2015. <<http://www.gsk.com/en-gb/investors/investing-in-gsk/our-performance/>>.

PWC. (NA). Millennials Survey Millennials at work: Reshaping the workplace. Marzo 30, 2017, de PWC Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/millennials-survey.html>

Sally Kane. (2017). Baby Boomers in the Workplace. Marzo 10, 2017, de The Balance Sitio web: <https://www.thebalance.com/baby-boomers-2164681>

Schwind, H.F., Das, H., & Wagar, T.H. (2013). Canadian Human Resource Management. Canada: McGraw Hill Toronto.

Statistics Canada. (2015). Generations in Canada. agosto, 2016, de Statistics Canada Sitio web: https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-eng.cfm

The Aging Workforce. The Aging Workforce. Jan. 2015. Web. 7 Mar. 2015. <<http://beyondrewards.ca/Articles/Art10-05.html>>.

Trading Economics. (2016). Canada Youth Unemployment Rate. Octubre 2, 2016, de Trading Economics Sitio web: <http://www.tradingeconomics.com/canada/youth-unemployment-rate>

Trading Economics. (2017). Canada Youth Unemployment Rate. abril 30, 2017, de Trading Economics Sitio web: <http://www.tradingeconomics.com/canada/youth-unemployment-rate>

Update on Pharmaceutical Industry: New Threats to Pharma's Public Reputation Corporations and Health Watch. Corporations and Health Watch. 1 Sept. 2007. Web. 8 Mar. 2015. <<http://corporationsandhealth.org/2007/09/01/update-on-pharmaceutical-industry-new-threats-to-pharmas-public-reputation/>>.

We're All about Your Well-being. Explore Your Careers. 6 Nov. 2014. Web. 27 Feb. 2015. <<http://www.jnjcanada.com/explore-your-career>>.