

triunfar con
empatía

Tendencias Globales
de Talento 2020
[#globaltalenttrends](#)





Nueva década, nuevo rumbo

A medida que entramos en una era de incertidumbre, las conversaciones sobre nuestro futuro colectivo —y su impacto en nuestra salud, riqueza y bienestar— dominan todos los medios. ¿Qué tecnologías aún no descubrimos, pero sin las cuales pronto no podremos vivir? ¿La medicina personalizada marcará el comienzo de un período sin precedentes caracterizado por una vejez “joven”? ¿Estamos preparados para adoptar el trabajo remoto de forma permanente? ¿Qué estamos haciendo para mejorar la salud y la riqueza de aquellos afectados por la crisis del COVID-19?

El *Estudio sobre Tendencias Globales de Talento 2020* de Mercer revela que las realidades de hoy y los debates no resueltos nos agobian, a pesar de que percibamos un futuro repleto de oportunidades en esta nueva década. Oportunidades que, por el momento, parecen haberse interrumpido por el COVID-19. Las métricas tradicionales como el producto interno bruto parecen haber quedado obsoletas, y numerosas instituciones tradicionales que respaldaron décadas de progreso apenas comienzan a transformarse. Los cambios que estamos presenciando, producto de momentos de incertidumbre, no solo afectan nuestro presente, sino que establecerán una nueva forma de vivir, trabajar, operar y hacer negocios —a la que no renunciaremos una vez que superemos esta pandemia. Las 7300 voces de este año afirman, de manera clara y enfática, que para crear un futuro brillante —para nosotros y para las futuras generaciones— todos debemos convertirnos en verdaderos agentes de cambio.

Como tales, necesitamos adoptar una visión más amplia sobre las responsabilidades de una organización. Una que se está poniendo a prueba ahora, en la que el propósito de la organización va más allá de la rentabilidad de los accionistas, y prioriza el bienestar individual y social. El estudio también muestra la necesidad de gestionar la transformación digital y del lugar de trabajo con cuidado. La transformación digital está dividiendo a las compañías según su capacidad para capear la tormenta actual. Sin embargo, el cambio debe equilibrarse con la capacidad. Dos de cada tres empleados ya se sentían en riesgo de desgaste profesional o *burnout* antes de que comenzara la pandemia, y solo dos de cada cinco compañías afirman que son realmente digitales en la actualidad. Asimismo, no todas las compañías están preparadas para trabajar de manera flexible: en particular, los sectores de *retail*, salud y automotriz tienen dificultades para construir culturas que apoyen la flexibilidad permanente.

Este año, el **98% de los ejecutivos planean rediseñar sus organizaciones para adaptarlas al futuro** – las prioridades son las reducciones verticales en los **departamentos y funciones**, seguidas por una **reducción de las jerarquías y el paso a una estructura matricial**. Esto no sorprende demasiado, teniendo en cuenta que **la mayoría de las compañías (85%) prevén que la transformación tecnológica continúe siendo el principal disruptor del negocio**, mientras que las **crecientes expectativas de los clientes (87%) y la consolidación de la industria (80%)** tienen un peso considerable (ver figura 1). Dependiendo de la ferocidad y la duración de la crisis actual del COVID-19, todo desde la selección del sitio hasta la diversificación de la cartera ascenderán en esta lista.

A medida que superamos la crisis resultante y se nos pone a prueba tanto en términos de continuidad del negocio como de la capacidad del mundo para formular una respuesta global, queda claro que necesitamos centrarnos de inmediato en el corto y largo plazo. Debemos detenernos y preguntarnos: ¿Es sostenible el enfoque actual sobre la transformación del trabajo y de la fuerza laboral? ¿Nuestros modelos de trabajo lograrán atraer a las nuevas generaciones? ¿Cómo volveremos a fortalecer nuestros negocios? ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestra propuesta de valor al empleado responda a las crecientes preocupaciones relacionadas con la salud, la riqueza y la carrera profesional? Y, por último, ¿las prácticas existentes son lo suficientemente ágiles como para resistir el impacto que tendrán en las ganancias tanto este hecho impredecible como los que vendrán?

Figura 1.
Principales factores disruptivos por industria



Crecientes expectativas de los clientes

- Energía
- Bienes de Consumo
- Ciencias de la Vida
- Tecnología



Transformación tecnológica

- Bienes de Consumo
- Tecnología
- Retail
- Seguros



Consolidación de la industria

- Seguros
- Energía
- Tecnología
- Servicios Financieros

La disrupción impulsa la reinención

La buena noticia es que la necesidad cultiva la innovación y, como consecuencia de ello, nos encontramos a punto de adoptar nuevas formas de trabajar, vivir y cuidarnos. Se nos plantea el reto de reconsiderar nuestras responsabilidades colectivas e individuales hacia los demás, hacia las instituciones para las que trabajamos y hacia las sociedades y entornos en los que vivimos (ver figura 3). Esta misión renovada por la vida es el tónico que las personas estaban esperando.

Los ejecutivos están adoptando rápidamente estrategias para el futuro del trabajo, a fin de competir y mantenerse vigentes, mientras se preparan para enfrentar una muy probable recesión económica. Si las condiciones macroeconómicas siguen siendo desfavorables, las compañías planean redoblar sus esfuerzos en términos de **alianzas estratégicas (40%)**, el **uso de más pools de talento variable (39%)** y la **inversión en automatización (34%)** (ver figura 4). Estas estrategias acelerarán los cambios que estamos advirtiendo en la forma en que comercializamos bienes y servicios, operamos nuestros negocios y nos conectamos unos con otros.

En el plano macroeconómico, los ejecutivos continúan sintiendo la presión de un mundo interconectado (ver figura 2). Sin embargo, se destacan dos fuerzas socioeconómicas: la preocupación por la migración del talento se ha multiplicado por diez y la preocupación por la inmigración se ha triplicado desde 2017 —con un nivel de complejidad adicional hoy en día, ya que reconocemos la necesidad del distanciamiento social y el control migratorio.

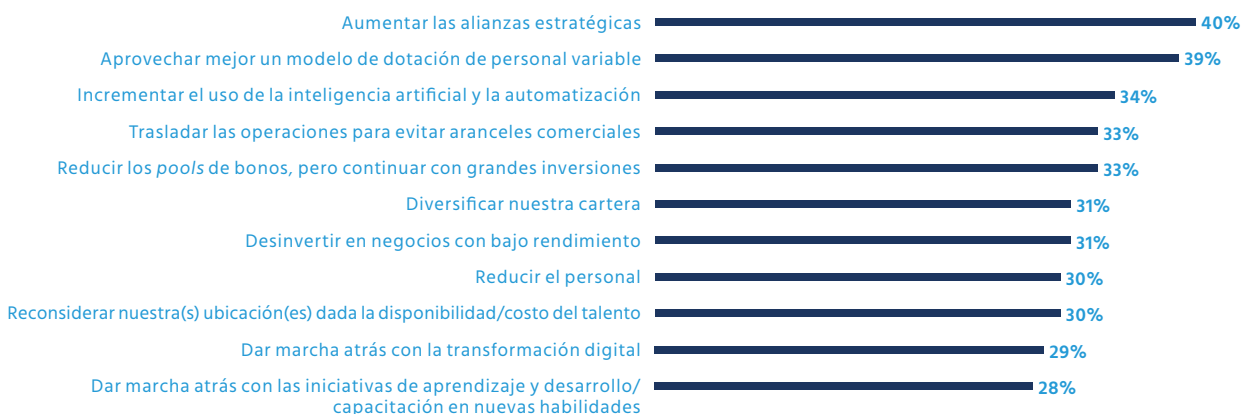
Figura 2. Principales fuerzas socioeconómicas que preocupan a los ejecutivos

	2019	2020
Mayor solidez de las economías emergentes	45%	↑46%
Cambios en las normas aplicables a las empresas (p. ej., impuestos/subsidios)	44%	↓39%
Ciberseguridad	50%	↓38%
Migración de talento	38%	38%
Competencia de la regionalización/ on-shoring	44%	↓37%

Figura 3. Principales preocupaciones de los ejecutivos relacionadas con la fuerza laboral

	2019	2020
Apoyo a la salud y el bienestar de los empleados	-	48%
Expectativas de los empleados de una experiencia digital pensada en el consumidor	48%	↓47%
Automatización en el trabajo	42%	↑44%
Gig economy	42%	42%
Pool de talento cada vez más diverso	46%	↓39%

Figura 4: ¿Qué estrategias es más probable que se adopten o aceleren para mitigar el impacto de una posible recesión?



La empatía ocupa un lugar central en el nuevo mandato

Con tantas incógnitas, ¿cómo pueden triunfar las compañías, los individuos y la sociedad en su conjunto? Combinando la comprensión del hemisferio cerebral izquierdo de las realidades comerciales y sus consecuencias, con las habilidades del hemisferio cerebral derecho como la intuición y la creatividad, a fin de encontrar soluciones. Solo entonces estaremos en condiciones de convertir nuestra información e inteligencia en una prosperidad inclusiva. **Los empleados prósperos tienen el**

doble de probabilidades de trabajar para una organización que equilibre eficazmente la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual en la toma de decisiones, algo que menos de la mitad de las compañías logran hoy en día.¹ Para marcar una diferencia notable en este punto es preciso alinear las métricas humanas y económicas, priorizar la responsabilidad de un futuro a largo plazo por sobre las ganancias a corto plazo, y generar espacios para que las personas se muestren tal cual son. De esto se trata la empatía, y es necesaria para triunfar en un mundo cambiante.

Tendencias Globales de Talento 2020

01/ Enfocarse en el futuro

Construir futuros sostenibles	6
Volver a crear oportunidades	12
Replantearse la jubilación	16

02/ Formar en nuevas habilidades

Convertir la adquisición de nuevas habilidades en una prioridad	24
Prever las necesidades futuras	28
Democratizar el acceso al aprendizaje	30
Incentivar la transformación	31

03/ Percibir a través de la ciencia

Promover la ciencia de la fuerza laboral	38
Garantizar el análisis ético de datos	42
Cultivar una mentalidad de laboratorio	44

04/ Energizar la experiencia

Conocer a los propios empleados	50
Crear una cultura de cuidado	52
No actuar solo	54
Basarse en la práctica objetivo	58

enfocarse en el futuro

Trabajar juntos para garantizar que las personas prosperen ahora y en el futuro

- *Siri: ¿Tendré un futuro más brillante que el de mis padres?*

Centrarnos en el futuro nos lleva a pensar nuevamente en nuestras responsabilidades: hacia nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestras comunidades. Significa dar prioridad al mañana cumpliendo con los compromisos ambientales y sociales, y analizando cómo podemos apoyar mejor la forma en que las personas trabajan en las diferentes etapas de su vida. Esto exige preocuparse por el bienestar de los empleados desde el día en que ingresan a la compañía hasta el día que se jubilan. Cumplir con estas expectativas garantiza un futuro más brillante para todos.



Construir futuros sostenibles

Las compañías se están “reiniciando” para equilibrar el propósito y las ganancias

Como consecuencia de las preocupaciones de las generaciones más jóvenes, las normas gubernamentales, las exigencias de los inversores y el liderazgo empresarial, la nueva década comienza con un mandato renovado (ver figura 5). El año pasado, la *American Business Roundtable* redefinió el propósito de una organización, y lo amplió más allá de la primacía de los accionistas para incluir múltiples grupos de interés, como clientes, empleados, proveedores y comunidades.² Las compañías están de acuerdo con esto. **Los ejecutivos (50%) confirmaron que tienen la intención de alinear sus prácticas de negocios con un modelo de éxito de múltiples partes interesadas en los próximos años.** La cuestión que se plantea ahora es cómo implementar este nuevo paradigma para lograr el éxito corporativo (ver figura 6).

Esta nueva agenda inspira a los inversores institucionales, consumidores y empleados a utilizar el poder colectivo de la “cartera”, las plataformas sociales e incluso sus pies para promover prácticas de negocio más éticas. **La preocupación de los ejecutivos en torno a la demanda de productos éticos se ha incrementado en un 40% en dos años (del 25% en 2018 al 35% en 2020).** La idea de que las organizaciones son responsables, y deben rendir cuentas por sus acciones y por las huellas de carbono, se está introduciendo en el tejido empresarial de hoy. De hecho, las que están más avanzadas en la puesta en práctica de un modelo de éxito de múltiples partes interesadas ya están obteniendo resultados.

1 de cada 3 empleados preferiría trabajar en una organización que muestre responsabilidad hacia todas las partes interesadas

Figura 5. Alineación de la práctica empresarial con un modelo de múltiples partes interesadas

85% de los líderes de negocios coinciden en que el propósito de una organización debe ir más allá de la primacía de los accionistas

50% de los líderes de negocios planean centrarse en impulsar mejores resultados para múltiples partes interesadas

35% de los líderes de negocios ya alinean sus prácticas empresariales con un modelo de múltiples partes interesadas



6 ²Business Roundtable. “*Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’*”, (Business Roundtable redefine el propósito de una compañía para promover “una economía que sirva a todos los estadounidenses”), 19 de agosto de 2019, disponible en <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

Figura 6. Poner en práctica un modelo de múltiples partes interesadas



Los CEO que incluyen métricas ambientales, de sostenibilidad y de buen gobierno (*environmental, sustainability and governance, ESG*) en su *dashboard* suelen pertenecer a compañías con un mayor crecimiento de sus ingresos: **el 75% de las compañías que incluyen métricas ESG en la agenda del CEO informan tasas de crecimiento de sus ingresos mayores al 6%**, mientras que solo el 35% de las compañías que no han asignado métricas ESG a su CEO informaron el mismo crecimiento. Además, **el 72% de los CEO con responsabilidades ambientales, de sostenibilidad y de buen gobierno consideran que su organización es ágil para el cambio**. Y, si bien las métricas ESG no suelen adoptarse todavía en los planes de incentivos para ejecutivos (que podrían no ser adecuados para todas las organizaciones), las compañías que han adoptado un sistema basado en la compensación obtienen resultados ESG alrededor de un 27% más altos que las que no lo han hecho.³

Las empresas sostenibles tienen objetivos sostenibles

Para comprender y responder a las necesidades de un espectro más amplio de partes interesadas se requiere un enfoque que comience con un propósito, que sea impulsado a través de la cultura y que se mantenga controlado por las métricas (ver figura 7). Las principales compañías están centrando su atención en tres áreas interrelacionadas: la sostenibilidad ambiental, la sostenibilidad de las personas y la responsabilidad social corporativa (ver figura 7). Sin embargo, ser una organización responsable va más allá de las métricas y la medición, para centrarse en el propósito y el progreso.

Figura 7. Modelo de propósito-cultura-métricas



³Marsh & McLennan Advantage Insights, 2020, "ESG as a workforce strategy" (ESG como una estrategia de capital humano) (próximamente). Estará disponible en <https://www.mmc.com/insights.html>

1 de cada 2
empleados (50%)
desea trabajar para
una organización que
ofrezca recompensas
responsables, el 49%
prefiere una organización
que proteja la salud y el
bienestar financiero de
sus empleados, el 37%
se siente motivado por
una misión, propósito
y valores corporativos
sólidos, y el 36% prefiere
las compañías que se
centran en la igualdad
social y protección del
medio ambiente.



Una de las formas en que las compañías abordan este mandato más amplio es a través de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible o las 22 métricas ESG de las Naciones Unidas. Alrededor de una cuarta parte de los CEO/ COO tienen métricas ESG en su *scorecard*, mientras que esta cifra se eleva a cerca de la mitad en el caso de los directores de Recursos Humanos.

Los directivos consideran necesario integrar los criterios ESG (**el 68% de los ejecutivos reconocen la necesidad de avanzar más con relación a estos criterios**), pero las juntas directivas aún no han establecido objetivos para las tres cuartas partes de los líderes de negocios. El primer paso para impulsar la integración de objetivos en acciones es el establecimiento de prioridades. Las métricas de sostenibilidad no constituyen un grupo homogéneo y, sin duda, no se miden universalmente. Las métricas más comunes en los *scorecards* de los ejecutivos son el **compromiso social y comunitario** (48%), la **igualdad de género** (25%) y los **objetivos ambientales** (23%). Descubrir dónde las compañías tienen oportunidades de mejora está motivando a muchas de ellas a realizar evaluaciones de su madurez en términos de sostenibilidad. El segundo paso es distribuir las responsabilidades en cascada a través de la cultura y el sistema de desempeño, lo cual es fundamental para avanzar. Sin embargo, dado que la responsabilidad de muchas métricas ESG y del cambio cultural recae principalmente en Recursos Humanos (**el 71% de los directores de Recursos Humanos carga con la responsabilidad de los resultados del cambio cultural, en comparación con el 16% al 29% de otros ejecutivos**), se necesita una mayor responsabilidad compartida para obtener resultados.

Las iniciativas de diversidad e inclusión tienen la atención de los directivos, pero las acciones aún se quedan en intenciones

Los premios y castigos de la inversión sostenible⁵ que ofrecen empresas como BlackRock y Neuberger Berman⁶, o a través de iniciativas como el Índice Bloomberg o la certificación EDGE, están fomentando la conciencia ambiental, social y de gobierno corporativo; sin embargo, resolver los retos va mucho más allá de esto. Los objetivos ESG cambian de una organización a otra —lo que dificulta comparar los esfuerzos de sostenibilidad— y las



Necesitamos un capitalismo más sostenible... Los CEO que no adoptan un enfoque de múltiples partes interesadas se encuentran en riesgo y son extremadamente vulnerables, sobre todo en momentos de turbulencias económicas.

Mark Benioff, presidente y CEO, Salesforce⁴



empresas impulsan las acciones a ritmos diferentes. La misión y la industria de la empresa deben guiar las métricas adecuadas.

Una métrica ESG que reivindica la universalidad es la diversidad e igualdad salarial. Dado que **el 63% de los CEO/COO son responsables de las métricas de diversidad e inclusión** (D&I), D&I es uno de los índices de sostenibilidad más maduros. Sin embargo, es necesario crear oportunidades para las mujeres, quienes **están por detrás de los hombres en cuanto a solicitar ascensos (60% en comparación con el 73%) y recibir ascensos e incrementos salariales (48% en comparación con el 62%)**. Estas disparidades tienen un impacto desproporcionado en las percepciones de prosperidad: **el 44% de los hombres —pero solo el 23% de las mujeres— a quienes se les negó un ascenso, informaron que siguen prosperando. Dado que menos de la mitad de las compañías cuentan con una estrategia documentada a largo plazo para lograr la igualdad de género**, esta será una importante área en la que centrarse en el año 2020.⁷

⁴Mark Benioff, entrevista en el programa “Squawk on the Street”, 16 de octubre de 2019, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=g7FaL40aViQ>.

⁵Mercer. “Responsible Investing,” (Inversión responsable), disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/wealth/responsible-investment.html>.

⁶El gerente de inversiones de los EE. UU. Neuberger Berman prometió una financiación más accesible para las compañías que alcancen los objetivos ESG <https://www.ft.com/content/dbda1474-493b-11ea-aeb3-955839e06441> (se requiere suscripción).

⁷Mercer, 2020, informe global “When Women Thrive 2020”, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html>

Y la equidad importa. Los **empleados prósperos** —es decir, aquellos que prosperan en términos de salud, riqueza y carrera profesional— **tienen cuatro veces más probabilidades de trabajar para una compañía que perciben como garantía de equidad en las decisiones salariales/de promoción.** Sin embargo, **solo el 32% de los líderes de Recursos Humanos indican que la igualdad salarial es una de sus principales prioridades en materia de recompensas,** aunque Canadá (45%) y México (44%) lo tienen muy en cuenta. Y, si bien el **52% de las compañías miden la desigualdad salarial (casi cinco veces más que el año pasado), solo el 12% de ellas miden cómo pueden corregir las desigualdades de cara al futuro.** Si no se produce un cambio sistémico, las oportunidades verdaderamente equitativas seguirán quedando en intenciones. Es más, las mujeres enfrentan retos financieros singulares que aún no se han abordado adecuadamente.⁸ Y si se dejan sin abordar, podrían tener impactos profundos y desproporcionados en su longevidad.⁹

Del objetivo a la realidad

Las compañías comprometidas en convertir en realidad la visión de las prácticas de negocio de las partes interesadas, piensan de manera integral en el bienestar y los beneficios, como los beneficios para las parejas que no están casadas o las disposiciones de paternidad a nivel global. Una forma que tienen las compañías de demostrar su responsabilidad es a través de los beneficios que ofrecen a sus empleados: **hoy en día, el 77% de las compañías consideran que sus beneficios reflejan abiertamente los valores de la marca.** Sin embargo, existe la necesidad de volver a pensar en la responsabilidad de las compañías hacia los trabajadores, en particular porque el paso a las plataformas digitales debilita las protecciones de salud y bienestar tradicionales.

En la actualidad, **solo una cuarta parte (26%) de las organizaciones subsidian los programas de beneficios** para sus poblaciones más vulnerables, y **solo el 22% ofrece programas de bienestar personalizados.** La preocupación de Facebook por garantizar que los contratistas reciban un salario digno¹⁰, y los esfuerzos de Amazon por incrementar el salario mínimo de los trabajadores *gig* en cualquier ubicación, son ejemplos de cómo las compañías están empezando a pensar nuevamente en la protección del bienestar de todos sus trabajadores.¹¹



⁸Mercer, 2018, "Inside Employees' Minds: Examining the diversity of financial well-being" (Examinando la diversidad del bienestar financiero), disponible en https://www.mercer.com/our-thinking/wealth/inside-employees-minds-women-and-wealth.html?_ga=2.132058636.2066894895.1583803761-53319321.1583803761

⁹Dan Lewer, MSc, et al., "Premature mortality attributable to socioeconomic inequality in England between 2003 and 2018: an observational study" (La mortalidad prematura atribuible a la desigualdad socioeconómica en Inglaterra entre 2003 y 2018: un estudio de observación), 9 de diciembre de 2019, disponible en [https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667\(19\)30219-1/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667(19)30219-1/fulltext)

¹⁰Facebook. "An Update on Compensating and Supporting Facebook's Contractors" (Novedades sobre la compensación y el apoyo a los contratistas de Facebook), 13 de mayo de 2019, disponible en <https://about.fb.com/news/2019/05/compensating-and-supporting-contractors/>.

¹¹Fast Company. "The Fight for \$15 (per hour) comes to the gig economy" (La lucha por USD 15 (por hora) llega a la gig economy), 14 de febrero de 2019, disponible en <https://www.fastcompany.com/90307420/the-fight-for-15-per-hour-comes-to-the-gig-economy>

Figura 8: Los empleados saben lo que es importante para su futuro, ¿los empleadores están escuchando?

78% desea una planificación financiera a largo plazo (p. ej., plan de jubilación, ingresos al jubilarse)

... pero solo

65% de los empleados desean educación para el bienestar financiero dirigida a diferentes grupos...

23% de las compañías brindan educación financiera a los empleados hoy en día

71% de los empleados desean un chequeo de su salud, riqueza y carrera profesional cuando lleguen a la mitad de su vida...

... pero solo

31% de las organizaciones ofrecen apoyo a los gerentes para mantener conversaciones con sus empleados sobre su carrera en todas las etapas de la vida

Preparando una intervención: los empleados buscan un camino hacia la seguridad financiera

Garantizar un futuro brillante para los empleados significa considerar a las personas de manera integral, lo que incluye su riqueza y su bienestar. Sin embargo, los salarios y la productividad no se mueven¹² en muchas partes del mundo. De hecho, el **63% de los líderes de Recursos Humanos prevén que el estancamiento salarial continúe en 2020**, y esto ocurría antes del brote de COVID-19. Esto es así en la mayoría de los mercados, pero más notablemente en la **India (78%), Australia (70%) y Japón (70%)**.

Para los individuos, lo que importa es la ayuda práctica, como saldar la deuda estudiantil o cubrir gastos médicos imprevistos. La principal preocupación financiera de los empleados es **ahorrar lo suficiente para la jubilación** (una de las principales preocupaciones de los baby boomers, la generación X y la generación Y), mientras que la generación Y y la generación Z

también sienten la carga de **mantenerse al día con los gastos y ahorrar para comprar una vivienda**. Ante todo, los empleados buscan asesoramiento financiero, independientemente de la edad: **el 68% desea asesoramiento y evaluaciones de bienestar financiero** (ver figura 8). También desean formas más flexibles de cobrar su salario, como Even, una aplicación que permite a los empleados de Walmart¹³ cobrar en el momento que lo soliciten y acceder a herramientas para elaborar presupuestos financieros.

La cantidad de empleados que solicitan intervenciones financieras es asombroso, especialmente entre los grupos más jóvenes de la generación Y y la generación Z, algunos de los cuales todavía siguen pendientes de las cicatrices financieras causadas por haber crecido durante la recesión de 2008. Esta ayuda financiera es una manera que tienen las organizaciones de ofrecer una sensación de control a aquellos que se consideran afectados por la incertidumbre económica que estamos viviendo.

Rediseño de Recursos Humanos para acelerar el progreso

1. Propicie que Recursos Humanos ofrezca una estrategia de capital humano integrada

Para que las nuevas métricas de éxito se apliquen en cascada es necesario que las prioridades de recursos humanos se integren completamente en la agenda de negocios. ¿Por qué? Las compañías de alto rendimiento tienen 6 veces más probabilidades de contar con una estrategia de capital humano integrada (49% vs. 8%).

2. Reconsidere la capacidad de Recursos Humanos para promover el cambio

Asegúrese de que las competencias de Recursos Humanos le permitan defender la voz del empleado. ¿Por qué? Los empleados prefieren trabajar en organizaciones que tengan un propósito corporativo sólido y que se preocupen por la sociedad y el medioambiente.

¹²John M. "Productivity Stagnant Despite Global Stimulus: WEF" (El estancamiento de la productividad a pesar del estímulo mundial: Foro Económico Mundial), Reuters, 8 de octubre de 2019, disponible en <https://www.reuters.com/article/us-economy-competitiveness/productivity-stagnant-despite-global-stimulus-wef-idUSKBN1WN2IN>.

¹³Walmart's Even app helps employees "get paid on demand, budget instantly and save automatically" (La aplicación Even de Walmart ayuda a los empleados a "cobrar a pedido, presupuestar al instante y ahorrar automáticamente"), disponible en <https://even.com/walmart>.

Volver a crear oportunidades

Carreras profesionales, interrumpidas

Una agenda del “futuro del trabajo” sostenible significa garantizar que los empleados prosperen, aunque muchos trabajadores consideran que su ritmo de progreso profesional se ha ralentizado o incluso estancado. El envejecimiento y la automatización están cambiando el panorama profesional, y las compañías se han demorado en redefinir los futuros a raíz de ello. No es de extrañar que los ejecutivos expresen su preocupación por la falta de movimiento en los pipelines de talento (el 81% de los ejecutivos están preocupados por la falta de rotación en los puestos de responsabilidad) y que los empleados citen la estabilidad en el trabajo como una de las principales motivaciones de este año (ver figura 9). A medida que continuamos aplanando las estructuras (el 46% de las compañías lo tienen en su agenda), es preciso hacer más para volver a crear oportunidades si pretendemos asegurarle al talento valioso que existe una carrera (si ya no es un puesto) para toda la vida.¹⁴

Las oportunidades de progreso constituyen un importante factor de retención, especialmente en el caso del talento digital más buscado, que —independientemente del puesto o la geografía— tiende a permanecer en una compañía que prioriza la gestión de los senderos de carrera y las iniciativas de aprendizaje y desarrollo a medida.¹⁵ La posibilidad de una carrera a largo plazo y las oportunidades de progreso (junto con la estabilidad en el trabajo) son las principales razones por las que las personas se incorporan a una compañía. Este año, ya no son más la flexibilidad (que prevaleció en años anteriores) o el gerente los factores que influyen en la intención de permanecer o abandonar la compañía. Las oportunidades profesionales son primordiales, ya que los empleados sienten la presión de tener que prepararse para lo que viene. Resulta particularmente crítico reconstruir las carreras profesionales si queremos inspirar a ese empleado (de cada tres) que está satisfecho, pero aun así planea abandonar la compañía debido a la falta de opciones de carrera.

1 de cada 3 empleados considera que su puesto de trabajo dejará de existir en pocos años debido a la inteligencia artificial y la automatización

Figura 9. ¿Qué motiva a los empleados a incorporarse, permanecer o abandonar la compañía? Comparación interanual (YoY)

	Incorporarse	YoY	Permanecer	YoY	Abandonar	YoY
1	Estabilidad en el trabajo	-	Estabilidad en el trabajo	-	Salario competitivo	-
2	Oportunidades profesionales	-	Salario competitivo	2 ↑	Ubicación conveniente de la oficina	9 ↑
3	Oportunidades de desarrollo	1 ↑	Oportunidades de desarrollo	-	Oportunidades de desarrollo	3 ↑
4	Salario competitivo	1 ↓	Oportunidades profesionales	2 ↑	Un trabajo más interesante	-
5	Trabajo con propósito	-	Opciones de pensión/jubilación	N/A	Oportunidades profesionales	-
6	Un trabajo más interesante	-	Trabajo con propósito	3 ↑	Iniciativas de bienestar financiero	N/A
7	Opciones de pensión/jubilación	N/A	Un trabajo más interesante	5 ↑	Opciones de pensión/jubilación	N/A
8	Ubicación conveniente de la oficina	1 ↓	Ubicación conveniente de la oficina	1 ↓	Flexibilidad para trabajar de forma remota	-
9	Reconocimiento/reputación de la marca	1 ↓	Mi gerente	7 ↓	Mi gerente	7 ↓
10	Mi gerente	4 ↑	Un ambiente de trabajo divertido	-	Trabajo con propósito	-
11	Iniciativas de bienestar financiero	N/A	Beneficios de salud para mí	9 ↓	Un ambiente de trabajo divertido	4 ↑
12	Un ambiente de trabajo divertido	1 ↑	Iniciativas de bienestar financiero	N/A	Flexibilidad horaria	1 ↑
13	Misión de la compañía	-	Reconocimiento/reputación de la marca	2 ↑	Estabilidad en el trabajo	10 ↓
14	Beneficios de salud para mí	2 ↓	Misión de la compañía	-	Beneficios e incentivos no relacionados con seguros*	5 ↓
15	Flexibilidad horaria	5 ↓	Flexibilidad horaria	11 ↓	Misión de la compañía	-

¹⁴Mercer. Are You Age-Ready? 2019, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/next-stage-are-you-age-ready.html>.

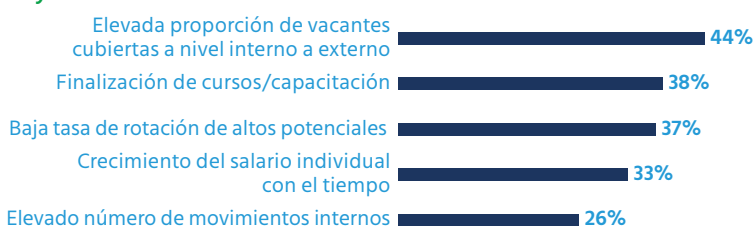
¹⁵Mercer, 2020, Informe sobre Tendencias del Talento Digital — Edición Global Digital Vol. 2, disponible en <https://www.mercer.com/e-commerce/eu/products/Digital-Talent-Trends-Report>

Lograr una carrera en cualquier etapa de la vida no es una utopía si nos centramos en el *pipeline*

Los retos relacionados con el *pipeline* de talento se sienten más en los puestos más altos: a la mayoría de los **ejecutivos (78%) les preocupa la imprevisibilidad de los individuos que abandonan la organización, así como la elevada rotación de ciertos puestos clave (65%)**. Cuando los líderes analizan la visión predominante de una gestión de carrera exitosa —promoción interna e incremento salarial—, muchos olvidan considerar la salud del *pipeline* (ver figura 10). En la actualidad, **menos de la mitad de las compañías miden la proporción de vacantes cubiertas a nivel interno a externo, y la métrica menos prevalente es el flujo del *pipeline* — inexistencia de puntos críticos de carrera: solo el 2% la utiliza en Recursos Humanos como una medida de su cultura de carrera**. Solo algunas compañías miden los indicadores preferidos de éxito profesional, **menos del 20% cumple con las métricas consideradas por Recursos Humanos como las más predictivas de una cultura de carrera exitosa** (ver figura 10).

Figura 10. ¿Se está cultivando una cultura de carrera próspera? Lo que debería medirse frente a lo que realmente se mide

Indicadores recomendados por RR. HH. y cuántos los están midiendo hoy en día



Métricas de mayor prevalencia

- Mayor acreditación/certificación en nuevas habilidades
- Elevada proporción de vacantes cubiertas a nivel interno a externo

Métricas de menor prevalencia

- Equilibrio de género por nivel
- Flujo del *pipeline* — inexistencia de puntos críticos de carrera

La atracción de talento, más importante que nunca en mercados laborales limitados, depende no solo de la marca del empleado, sino de la cultura de la organización y de si los empleados se sienten en condiciones de crecer y dar forma a la trayectoria del negocio. A pesar de sentirse estancados en determinados niveles de carrera, **más de la mitad de los empleados confían en que su empleador los prepare para el futuro del trabajo (61%), los ayude a planificar su jubilación (58%) y les ofrezca un nuevo puesto en caso de que el suyo experimente un cambio significativo (57%)**.

La crisis de carrera está afectando a todas las generaciones

Baby boomers están retrasando la jubilación

El 72% tiene pensado trabajar después de la edad de jubilación, pero solo el 37% considera que tiene el apoyo adecuado

Generación X se siente incapaz de avanzar

El 55% afirma que las oportunidades de progreso son limitadas porque los empleados trabajan más allá de la edad de jubilación

Generación Y no puede ascender ni moverse lateralmente

solo el 47% considera que existe una estructura que apoya a los empleados para que experimenten un cambio en su carrera

Generación Z pretende moverse rápidamente

El 43% desea ser elegible para una promoción después de permanecer en un determinado puesto durante 12 meses o menos, y el 53% considera que la política de su compañía refleja este plazo

Maximizar la conexión empleado-puesto-organización

Si garantizamos que el talento se incluya en los planes de sucesión y que la agenda de talento forme parte de la planificación de negocios, podremos cambiar la mentalidad prevaleciente y pasar de crear pools de talento a formar planes de talento. Lo que se necesita es una planificación del talento y del negocio que sea específica, con miras al futuro y que esté interrelacionada para pasar de evaluaciones de potencial genéricas a identificar el potencial para oportunidades específicas. Esto requiere un diseño eficaz de los puestos de trabajo, comprender el potencial y las motivaciones, y un mayor esfuerzo en torno a la planificación de carrera. Los futuros compartidos se hacen realidad en la intersección de un **propósito común**, un **trabajo valioso** y una **carrera con sentido**.

Las personas tienen una verdadera vocación cuando tienen un **trabajo valioso** (de las cuales el 46% afirma que lo tienen hoy en día), una **carrera atractiva** (que otro 46% la tiene) y un **propósito significativo** (ver figura 11). Dado que **solo el 8% de la gente hoy en día siente que tiene una vocación, se podría hacer mucho más para inspirar a las personas**. Lo que ayuda es contar con una sólida Propuesta de Valor al Empleado (EVP) que se centre en el significado del trabajo, así como en el valor futuro del individuo. Esto hace que las personas adquieran la capacidad de ganar más y desarrollen sus propias competencias.

Las conversaciones reales crean oportunidades reales

A su vez, las personas que consideran que están bien informadas sobre los senderos de carrera a seguir es más probable que aprovechen las oportunidades de capacitación en nuevas habilidades (83% frente al 76%) y permanezcan en la compañía (54% frente al 46%). La eficacia aumenta cuando las conversaciones se dirigen a poblaciones en riesgo o tienen en mente resultados conocidos. Walmart, por ejemplo, identificó la necesidad de contratar a más trabajadores de la salud, ya que la compañía incorpora clínicas de atención primaria. Para satisfacer esta demanda futura, les ofrece a los colaboradores títulos o diplomas relacionados con la salud para poder acceder a carreras mejor remuneradas, como técnico en farmacia u óptico.¹⁶

La clave está en ofrecer un sendero de acción y darles a las personas una sensación de control. La transparencia alivia las preocupaciones relacionadas con la estabilidad en el trabajo y los puestos futuros. Y el rediseño de puestos ayuda a sentar las bases: una actividad que utilizan las compañías de alto

Figura 11. ¿Cuándo un empleo es una vocación?



rendimiento con mayor frecuencia. Compartir los planes de inteligencia artificial y automatización, crear un inventario de habilidades críticas de cara al futuro (aunque el inventario vaya cambiando) y elaborar mapas de aprendizaje concreto puede contribuir en gran medida a calmar las ansiedades. La transparencia acerca de lo que se valorará en el futuro es fundamental (figura 12). Las personas saben que sus habilidades tienen una vida útil. Sin embargo, saber si son dos o cinco años contribuye, aunque suene ilógico, al bienestar. Los empleados cuyas compañías son transparentes acerca de qué puestos cambiarán son más propensos a sentir que están prosperando (72% frente al 56%).

En el contexto actual, la necesidad de pensar lateralmente en las posibles carreras profesionales se hace más imperiosa: los trabajadores desplazados del sector de retail, por ejemplo, podrían ser reasignados para brindar apoyo a industrias que tienen necesidades de talento, como el personal de salud. De esta manera, las personas pueden adquirir habilidades nuevas y valiosas, y acceder a futuros senderos de carrera fuera de su formación técnica, de su compañía e incluso de su industria. La importancia del diseño de puestos también va más allá de las necesidades sociales, extendiéndose a los niveles de compromiso, ya que los empleados que diseñan su propio trabajo tienden a lograr un mejor desempeño.



Figura 12. ¿En qué medida confían en que la organización ofrecerá una carrera en cualquier etapa de la vida?

Los empleados prósperos tienen:

8 veces

más probabilidades de trabajar para una compañía en la que confían que les ofrecerá una carrera, incluso si su puesto cambia significativamente o desaparece (79% frente al 10%)

7 veces

más probabilidades de trabajar para una compañía en la que confían que los preparará para el futuro del trabajo (83% frente al 12%)

4 veces

más probabilidades de trabajar para una organización que proporcione información actualizada sobre los senderos de carrera (77% frente al 22%)

4 veces

más probabilidades de trabajar para una compañía cuya cultura apoya a los empleados que desean un cambio a mitad de carrera (74% frente al 17%)

2 veces

más probabilidades de trabajar para una organización que sea transparente sobre qué puestos de trabajo cambiarán (52% frente al 23%)

Considerar el impacto a largo plazo de las decisiones

Nunca ha sido tan importante como ahora considerar las consecuencias de las decisiones de automatización, préstamo o boomerang; **el 39% de las compañías planean contratar más talento “boomerang”** (empleados que vuelven a trabajar con un ex empleador). La selección del sitio, la atracción de talento digital del ecosistema y los movimientos rápidos hacia el trabajo remoto ofrecen a las organizaciones la oportunidad de ampliar su red mientras buscan satisfacer sus futuras necesidades de talento. La planificación estratégica de la fuerza laboral y comprender los perfiles de habilidades y las motivaciones de los trabajadores son fundamentales para desarrollar un *pipeline* de talento sostenible.

Replantearse la jubilación para adaptarla al nuevo mundo del trabajo

Vivir más tiempo exige carreras profesionales más flexibles y fluidas, para todas las generaciones

Para aliviar el sistema de talento se necesitan estrategias de capital humano progresivas para los trabajadores experimentados —aquellos de 50 años o más—, pero estas han tardado mucho en llegar (ver figura 13). Las modalidades de trabajo flexible, en el período previo y posterior a la jubilación, son claras oportunidades para aliviar los “cuellos de botella”.¹⁷ Sin embargo, actualmente **solo la mitad (53%) de los baby boomers confían en que su organización les permita trabajar de forma flexible, y solo el 37% considera que se ofrece apoyo profesional a los trabajadores mayores y a quienes están próximos a jubilarse. Además, más de la mitad (52%) de los trabajadores de la generación X consideran que el talento nuevo y más joven corre con una ventaja en su compañía.**

Figura 13. No perdamos el valor de la experiencia

51% de las organizaciones no ofrecen modalidades de trabajo a tiempo parcial después de la jubilación

54% no está creando pools de talento independiente formado por jubilados

66% no cuenta con un programa activo para gestionar a los trabajadores que están próximos a jubilarse

28% forma equipos multigeneracionales para incentivar la innovación y el intercambio de conocimientos

14% asigna proyectos importantes a los talentos de mayor edad

Aprovechar la ventaja de la experiencia

¿Por qué tantos trabajadores experimentados planean seguir trabajando y por qué otros se van? Las razones principales para quedarse son muy variadas: **algunos trabajan para ocupar su tiempo (23%), otros siguen trabajando por necesidad económica (22%) e incluso otros lo siguen haciendo para mantenerse lúcidos (16%).**

Resulta fundamental comprender las motivaciones particulares que llevan a los colegas experimentados a trabajar después de la edad de jubilación, sobre todo cuando **el 55% de los ejecutivos están preocupados por la rotación de las compañías mayores. Sin embargo, solo el 40% de las compañías utilizan datos analíticos para identificar de qué manera las diferentes opciones de jubilación repercuten en el comportamiento de los trabajadores mayores, y solo el 41% determina cuándo es probable que se jubile el talento crítico.** Los líderes podrían hacerlo mejor, especialmente cuando **el 68% de los ejecutivos están preocupados por los costos financieros**, como las contribuciones de salud y jubilación de los empleados que siguen activos. Para agravar el problema, **la mayoría de los ejecutivos (55%) afirma que los empleados de alto desempeño se están jubilando anticipadamente. Y la mayoría de los empleados (58%) afirma que están realizando aportes al plan de jubilación para poder dejar de trabajar antes.**

Ofrecer flexibilidad permanente

Las organizaciones que triunfan generan entornos en los que los trabajadores pueden conversar con tranquilidad sobre los planes futuros, explorar oportunidades para contribuir y encontrar nuevas formas de inspirarse e inspirar a los demás.¹⁸ Solo cuando la flexibilidad dependa del puesto, y no de la persona, los modelos de trabajo flexible lograrán liberar eficazmente los flujos del *pipeline*. Lamentablemente, **solo el 44% de las compañías evalúan en qué medida podrían adaptarse los puestos en la actualidad.** Y a pesar de que dos tercios de los empleados manifiestan que es importante que la cultura de su compañía incentive el trabajo flexible, **el 35% de los encuestados de Recursos Humanos afirman que su política no se promueve ampliamente en la compañía.** Como resultado de ello, muchos se ven inmersos hoy en día en acuerdos de trabajo remoto o flexible, sin pensar demasiado en el rediseño de puestos, ni en la infraestructura o la cultura necesaria. El diseño orientado al trabajo flexible no se trata solo de planificar **quién** hace el trabajo y **cuándo** y **dónde** se hace, sino **cómo** y **qué** se hace. En el diseño de puestos se pueden utilizar opciones como reducir las dependencias de las tareas, introducir gradualmente la automatización y variar la intensidad de los puestos para que una serie de trabajadores puedan seguir contribuyendo. Una perspectiva en cinco dimensiones de los puestos¹⁹ no solo aporta flexibilidad al sistema, sino que también ayuda a asegurar que se retenga y transfiera el conocimiento vital.

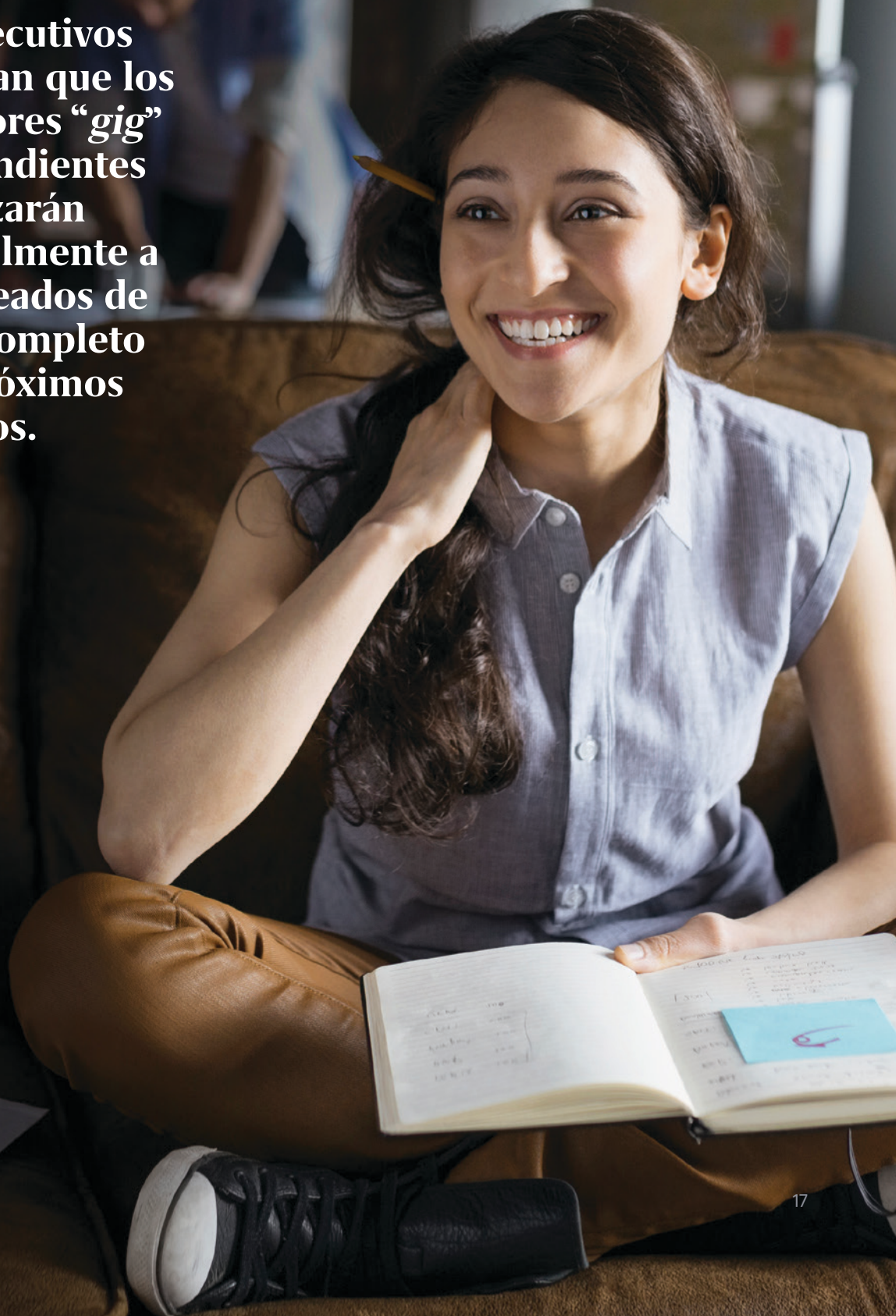
16 ¹⁷Mercer, 2018, “Capturing The Flexibility Quotient In Your Organization” (Capturando el cociente de flexibilidad en su organización), disponible en <https://www.uk.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/europe/uk/uk-2018-adaptive-working-white-paper.pdf>

¹⁸Mercer. Are You Age-Ready? 2019, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/next-stage-are-you-age-ready.html>.

¹⁹J.Richard Hackman, Greg R. Oldman. “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory” (Motivación a través del diseño del trabajo: Prueba de una teoría), agosto de 1976. Disponible aquí: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900167>

El 77%

de los ejecutivos consideran que los trabajadores “gig” e independientes reemplazarán sustancialmente a los empleados de tiempo completo en los próximos cinco años.





Algunas industrias están mejor preparadas que otras. Los sectores de servicios financieros, tecnología y ciencias de la vida llevan la delantera; sin embargo, sin una atención más amplia, esta transición a nuevas formas de trabajo solo contribuirá a aumentar el estrés y la ansiedad de los empleados. ¿Qué marca la diferencia? Capacitación para gerentes, instancias visibles de progreso profesional y **mayores niveles de confianza**. Un **mandato ejecutivo** por sí solo no basta para que este nuevo modelo de trabajo sea viable (ver figura 14).

Para cultivar carreras prósperas es necesario replantearse las prácticas de jubilación, la gestión del patrimonio y las estrategias de integración de la vida laboral y personal, a fin de obtener resultados.

Figura 14: Estrategias que marcan la mayor diferencia para el éxito del trabajo flexible

- 46%** Capacitación para gerentes sobre cómo propiciar el trabajo flexible
- 46%** Instancias visibles de progreso profesional para trabajadores flexibles
- 42%** Mayor confianza entre la organización y sus empleados
- 41%** Capacidad para medir y recompensar el aporte de los empleados
- 39%** Tecnología más adecuada para promover el trabajo flexible
- 36%** Capacitación a los individuos para lograr que el trabajo flexible funcione
- 28%** Rediseño de puestos para posibilitar el trabajo flexible
- 13%** Mandato ejecutivo

Explorando nuevas fronteras

Para la Agencia Espacial Europea (ESA), nunca ha sido un reto tener una misión sólida. La agencia se ha beneficiado de una baja rotación institucional, pero debido a los cambios demográficos y a un menor flujo de talento especializado, se avecina una inminente escasez de talento entre sus 2500 empleados y 3100 trabajadores eventuales.

Dado que gran parte de su fuerza laboral (empleados y contratistas por igual) está preparada para volver a centrar su atención en la tierra, la agencia espera que el 43% de sus trabajadores se jubile en la próxima década. Esto ha impulsado una transformación radical de sus modelos de talento.

La misión de atraer talento especializado a la órbita de la ESA se ha vuelto cada vez más difícil. Los tiempos de contratar ingenieros experimentados son tan antiguos como los aterrizajes del Apollo. El pool de candidatos se está reduciendo, ya que son menos las personas que estudian ingeniería espacial y existen más oportunidades en el mercado laboral, dificultando la competencia por el talento. Y mientras que las anteriores campañas de reclutamiento se centraban en reemplazos equiparables de talento especializado, hoy en día las nuevas promesas de la agencia tienen que ir y venir entre las habilidades técnicas y las habilidades interpersonales (comunicación y diplomacia) necesarias en un organismo multilateral.

Por ende, la misión para la transformación de la función de Recursos Humanos de la ESA tiene dos objetivos: establecer un nuevo modelo de carrera que sea atractivo para el talento de hoy y de mañana, y mapear el talento (y las brechas de talento) respecto de las futuras necesidades de la organización, con el fin de garantizar el futuro tanto del talento valioso como de la agencia en su conjunto.

Desde los jubilados hasta las nuevas promesas: un nuevo modelo de carrera

La ESA se ha adaptado a una estrategia de desarrollo, préstamo y contratación para cubrir las brechas de habilidades actuales y prepararse para el futuro. La clave es un nuevo modelo de carrera que gira en torno a una serie de experiencias de carrera. Este modelo reconoce que el talento hoy en día desea una carrera para toda la vida, y no un puesto para toda la vida. El nuevo enfoque de gestión del talento se centra en atraer jóvenes profesionales con algo de experiencia en la industria y respaldarlos para que puedan desarrollar otras habilidades dentro de la organización. Esto dista mucho de la estrategia anterior de contratar por la experiencia, pero es un punto de partida necesario en un mercado de talento cada vez más restringido.

Los asesores de Recursos Humanos asignados a los distintos empleados consultan con los gerentes una o dos veces al año respecto de las habilidades y motivaciones de una persona específica. “Queremos identificar el punto óptimo entre las aspiraciones de las personas y los objetivos de la organización”, comenta Dagmar Boos, jefa del Centro de Competencias y Políticas del Departamento de Recursos Humanos de la ESA. Como parte de una reforma de la gestión del desempeño, como también una iniciativa para reforzar la planificación de la fuerza laboral, el objetivo de la agencia es comparar las aspiraciones profesionales de una persona con los futuros puestos. Lo esencial es preocuparse por las carreras y mantener diálogos genuinos sobre lo que es importante para las personas. Además, los seminarios para futuros jubilados se centran en técnicas de transferencia de conocimiento, como también los aspectos prácticos de enfrentar la vida después del trabajo.

La nueva carrera al espacio: una fuerza laboral para el futuro

El Departamento de Recursos Humanos tiene la vista bien puesta en el horizonte, comenzando por un debate de las prioridades de negocio de la agencia. Algunos estudios sobre capacidad que están en marcha buscan clasificar la combinación de tareas, actividades y competencias que la agencia necesitará para ofrecer sus valores comerciales. Estos estudios se traducen en una planificación estratégica de la fuerza laboral para determinar los puestos y las funciones que se necesitarán en el futuro: ¿Qué habilidades y capacidades son difíciles de cubrir? ¿Quién dentro de la ESA puede cubrir estos puestos, o podría hacerlo a través del desarrollo? ¿Qué capacidades son críticas para la misión y, por ende, requieren personal de plantilla frente a dónde se justifica el préstamo? ¿Qué capacidades se pueden ofrecer a través de una matriz, o por un contratista? Es crucial garantizar una propuesta de valor para las partes interesadas de la ESA, explica Boos: “Estamos pasando de contar números a determinar qué tareas y responsabilidades realmente necesitamos y cómo entusiasmar a diferentes personas con esto”.

Para incentivar la transformación, la agencia está implementando el pago por mérito. Uno de los impulsores del cambio son los propios empleados: algunas encuestas al personal revelaron que las personas consideraban que podría haber mejores recompensas para los empleados de desempeño destacado –para abordar tanto la acumulación de salario base vinculada a la antigüedad como para atraer nuevo talento. Parte del reto han sido los innumerables procesos de talento que se han implementado en los últimos años: en materia de desempeño, aprendizaje y desarrollo, planificación de la fuerza laboral y planificación de la sucesión, entre otros. Cada uno de ellos ofrece sus propias mejores prácticas, pero no todos han abordado con facilidad las carreras. En los próximos años, el objetivo es establecer una constelación estable de sistemas de talento. “Reunir todo esto sobre lo que estamos trabajando en una estructura cohesiva”, observa Boos. “En Recursos Humanos somos los catalizadores del cambio. Necesitamos un hilo conductor entre todos nuestros sistemas para poder anticiparnos”.

Avanzando hacia el futuro

Crear modelos de fuerzas laborales socialmente responsables

En una época de desigualdad en la riqueza y de inestabilidad política, desastres naturales y pandemias que plantean nuevos retos, debemos desarrollar medidas más amplias de éxito organizacional y, para ello, invertir en el futuro de las personas para que puedan desarrollar carreras profesionales más brillantes en todas las etapas de su vida.

Para que el futuro de todos sea equitativo es necesario redefinir radicalmente las prácticas de talento para que estas se encuentren en sintonía con los cambios que se produzcan en el mercado externo y para liberar el talento interno a fin de que los trabajadores puedan aprovechar estas oportunidades con entusiasmo. En los mercados se establecerá un nuevo orden mundial, y quienes no puedan crear estructuras de talento fluidas quedarán rezagados. Debemos tomar medidas con respecto a aquello que sabemos que nos afectará y buscar soluciones que permitan que las personas y las comunidades prosperen a medida que trabajamos para construir, sostener y proteger su futuro.



Cómo empezar

- ➔ **Tome medidas sobre la base de una determinada cantidad de métricas específicas.** Por ejemplo, podría concentrarse en las amenazas al capital humano o en métricas/riesgos de factores ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) que estén alineados con los valores corporativos. Tenga en cuenta cuáles creen sus inversores, accionistas, empleados y clientes que deberían ser los avances de organizaciones que tienen misiones como las suyas o que operan en sectores similares.
- ➔ **Recursos Humanos puede promover la sostenibilidad ambiental.** Busque influir en las transformaciones de negocio necesarias o encabezarlas aumentando la colaboración entre equipos de gestión de riesgos, equipos de crecimiento y los gerentes de los sitios, de la cadena de suministro y de operaciones. Los objetivos de negocio, el diseño de un plan ejecutivo y su cultura de gestión del desempeño son todos aspectos importantes.
- ➔ **Genere un clima de confianza.** Sea transparente sobre qué puestos de trabajo cambiarán. Sea directo con sus empleados sobre las expectativas y sobre cómo pueden prepararse ellos mismos para el futuro: incentívelos a que se familiaricen con los aspectos disruptivos que afectan su industria y que cambian la manera en que la compañía deberá competir. Desafíe a las personas a identificar por lo menos una opción de sendero de carrera alternativo en caso de que su puesto sea eliminado. Analice anticipadamente planes de jubilación y cultive una cultura que apoye la flexibilidad en los senderos de carrera, los horarios laborales y los tipos de trabajo.



Sugerencias para acelerar

- ➔ **Evalúe la madurez de sus prácticas de sostenibilidad.** Formule planes que estén alineados con acciones y que reflejen su misión y sus valores. Planifique sobre la base de sus necesidades más inmediatas y promueva ese plan en la organización para asegurarse de realizar avances que puedan medirse.
- ➔ **Aborde la optimización de la tecnología y los retos que la longevidad plantea para la salud, la riqueza y la carrera profesional.** Conozca cuál es el movimiento de su pipeline e incentive a sus empleados a obtener mejores resultados en cuanto a su salud, a su riqueza y a su carrera profesional para ayudar a altos potenciales, a mujeres, a trabajadores mayores y a grupos minoritarios a desarrollar intencionalmente estrategias para un futuro más brillante. Concéntrese en asesorar en especial a poblaciones en riesgo y a quienes podrían contribuir más en diferentes funciones.
- ➔ **Propicie que sus empleados vean futuros compartidos.** Una buena gestión de la carrera profesional vincula los planes de talento del empleado con los planes de negocio de la organización. La carrera profesional está formada por una cadena de empleos, cuyo nivel de complejidad, por lo general, va en aumento. Las prácticas efectivas de gestión de carrera generan opciones para crear nuevos eslabones en la cadena, al encontrar formas de acrecentar las habilidades adyacentes y de compartir senderos pasar a futuras funciones. La creación de carreras profesionales crea y transmite futuros compartidos.

Elegir el camino adecuado

Las tecnologías como la impresión 3D y la robótica han cambiado drásticamente la industria automotriz. Para muchos fabricantes de automóviles, como el Grupo BMW, esta disrupción impulsa la transformación. El reto radica en atraer, motivar y retener a personas con competencias diferentes de la ingeniería mecánica tradicional y centrarse más en empleados y candidatos que demuestren destreza digital.

Dado que los competidores no tradicionales estaban ansiosos por no dejar escapar a los ingenieros de software, el Grupo BMW decidió ofrecer carreras atractivas para atraer y mantener talentos digitales. La compañía desarrolló un “sendero para expertos” adicional, que es más flexible que el sendero de liderazgo disciplinario tradicional. No existe un camino de carrera mejor que otro, y los empleados no están limitados a un sendero. Según sus aptitudes y competencias, los empleados pueden cambiar entre uno y otro, generando flexibilidad tanto para los empleados como para la compañía. Los empleados pueden cambiar de velocidad para enfocarse en las competencias actuales y futuras que requiere o requerirá la compañía, como habilidades creativas de resolución de problemas y una comprensión básica de cómo se traducen las necesidades de negocio en soluciones de software.

El Grupo BMW ha creado transparencia en torno a las oportunidades; esto ayuda a los empleados a asumir más responsabilidad por su desarrollo personal. Prácticamente todos en la compañía tienen disponible un sendero de carrera, no solo los expertos técnicos. Todos los empleados son asignados a una arquitectura de puestos y, con eso, tienen una “base central” de carrera, como también transparencia respecto de sus oportunidades profesionales individuales.

El giro hacia un sendero de carrera más centrado en el empleado inicialmente fue recibido con dudas, ya que los empleados temían que el no asumir un rol de líder resultaría en una carrera menos valorada. La compañía aquietó tales temores al invertir en campañas de comunicación e información de amplio alcance para la gerencia y los empleados. El cambio ha abierto otra perspectiva a la planificación de la sucesión para el Grupo BMW: la compañía puede planificar de forma interfuncional y con alcance a toda la empresa. El Grupo BMW planea utilizar la nueva arquitectura de puestos del sendero de carrera como columna vertebral de todos los procesos core de Recursos Humanos, incluida la planificación estratégica de la fuerza laboral, la calificación, el reclutamiento, la gestión del desempeño, y el aprendizaje y desarrollo. La compañía que diseñó el automóvil por excelencia ahora les ofrece a sus empleados el sendero de carrera por excelencia basado en sus habilidades y aspiraciones cambiantes.



formar en nuevas habilidades

Transformar la fuerza laboral mediante la capacitación en nuevas habilidades para una nueva economía mundial

- *¿Qué habilidades me mantendrán vigente en el futuro?*

Dado que la transformación es una realidad cotidiana, la capacitación en nuevas habilidades es la mayor oportunidad y reto de esta década. Si no aceleramos nuestro progreso en la agenda de habilidades, no dispondremos del talento necesario para aprovechar los nuevos puestos que estamos creando. Es un reto tanto para el negocio como para Recursos Humanos, y por ello se necesitan intervenciones en toda la organización para obtener resultados. Las compañías que impulsen la formación en nuevas habilidades a gran velocidad y escala lograrán transformarse a un ritmo que dejará atrás a sus competidores.





Convertir la adquisición de nuevas habilidades en una prioridad

Los ejecutivos consideran que la capacitación en nuevas habilidades es la iniciativa de talento con más posibilidades de generar un retorno de la inversión (ROI)

A fines de 2019, Google Health anunció que su sistema de inteligencia artificial era tan bueno, por no decir mejor, que el de los radiólogos humanos para detectar el cáncer de mama. Las consecuencias para los radiólogos —por ejemplo, en torno a los requisitos de selección y la formación clínica en el puesto— y para aquellos que desempeñan trabajos secundarios, como los técnicos radiólogos, son inciertas. Este es solo el primer indicio de los momentos decisivos que se avecinan. Mientras tanto, un hecho como el COVID-19 nos lleva a pensar cómo se puede capacitar a la fuerza laboral de un sector a otro.

Las habilidades han sido una prioridad en la agenda de negocios desde que comenzó a hacerse evidente el impacto de la tecnología en los puestos de trabajo. Este año, los ejecutivos manifiestan un mandato urgente y claro de capacitación en nuevas habilidades para impulsar la transformación (ver figura 16). A nivel global, **esto se considera la principal actividad de talento con mayor capacidad de generar ROI, según la perspectiva de los ejecutivos**. Y esta suposición respecto del ROI tiene sentido, ya que el **99% de todas las compañías están iniciando una transformación este año y además informan importantes brechas de habilidades**. Sumado al **creciente temor de los ejecutivos a la migración del talento este año (que pasó del 4% en 2017 al 38% en 2020)**, las preocupaciones sobre la oferta de habilidades ocupan un lugar preponderante en la lista de prioridades.

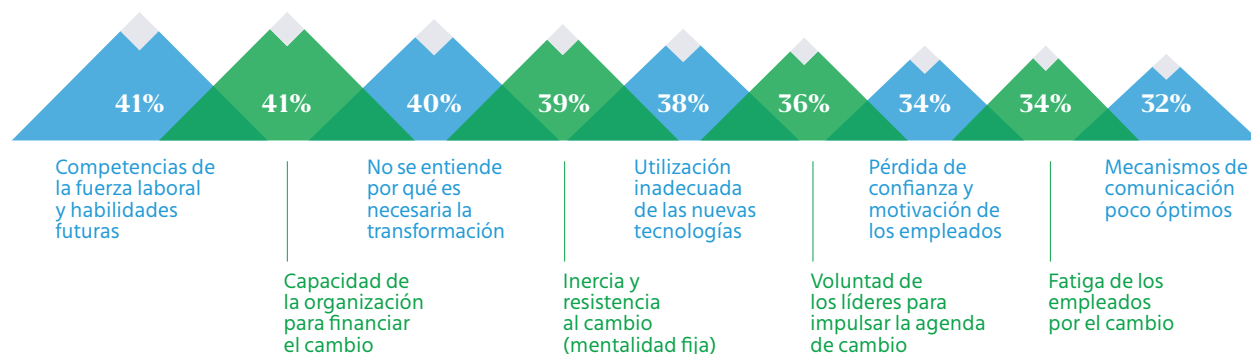
Figura 15. Claves del éxito de la transformación



Puesto que la agilidad se ha convertido en el mantra de la transformación, la adquisición de nuevas habilidades es la lente práctica a través de la cual se mide el progreso. Cuando se les preguntó qué es lo más importante para “ser más ágiles”, solo el 5% de las compañías señalaron las prácticas de trabajo ágiles (como el desarrollo iterativo de producto y la prueba de prototipos) y solo el 15% indicó el diseño de una organización ágil. En cambio, las compañías afirmaron que serían los equipos

ágiles —**equipos fluidos que se forman y se disuelven según las necesidades— y los trabajadores ágiles (30%)** lo que les permitiría ser más ágiles. Sin embargo, lo que preocupa es que **los ejecutivos consideran que solo el 45% de su fuerza laboral actual se puede adaptar al nuevo mundo del trabajo**. Esto contrasta con el hecho de que el **78% de los empleados afirman que están listos para adquirir nuevas habilidades**. La pregunta no es **quién puede adaptarse**, sino **cómo desarrollar** una fuerza laboral capaz de adaptarse.

Figura 16. Retos de la transformación



La adquisición de nuevas habilidades forma parte del nuevo acuerdo de trabajo

A medida que los empleados miran hacia el futuro, se observa un claro cambio en su percepción respecto de la adquisición de nuevas habilidades: pasaron de considerarla una oportunidad valiosa a un paso esencial para seguir siendo empleables. A medida que vamos asimilando la realidad de las nuevas tecnologías y somos testigos de las consecuencias económicas de la pandemia, el propio valor de mercado de los empleados pasa a primer plano. Cuando se les pregunta a los empleados qué los ayuda a prosperar, **la respuesta número uno es el reconocimiento por sus contribuciones, junto con oportunidades para aprender nuevas habilidades y tecnologías (43% y 42%, respectivamente).**

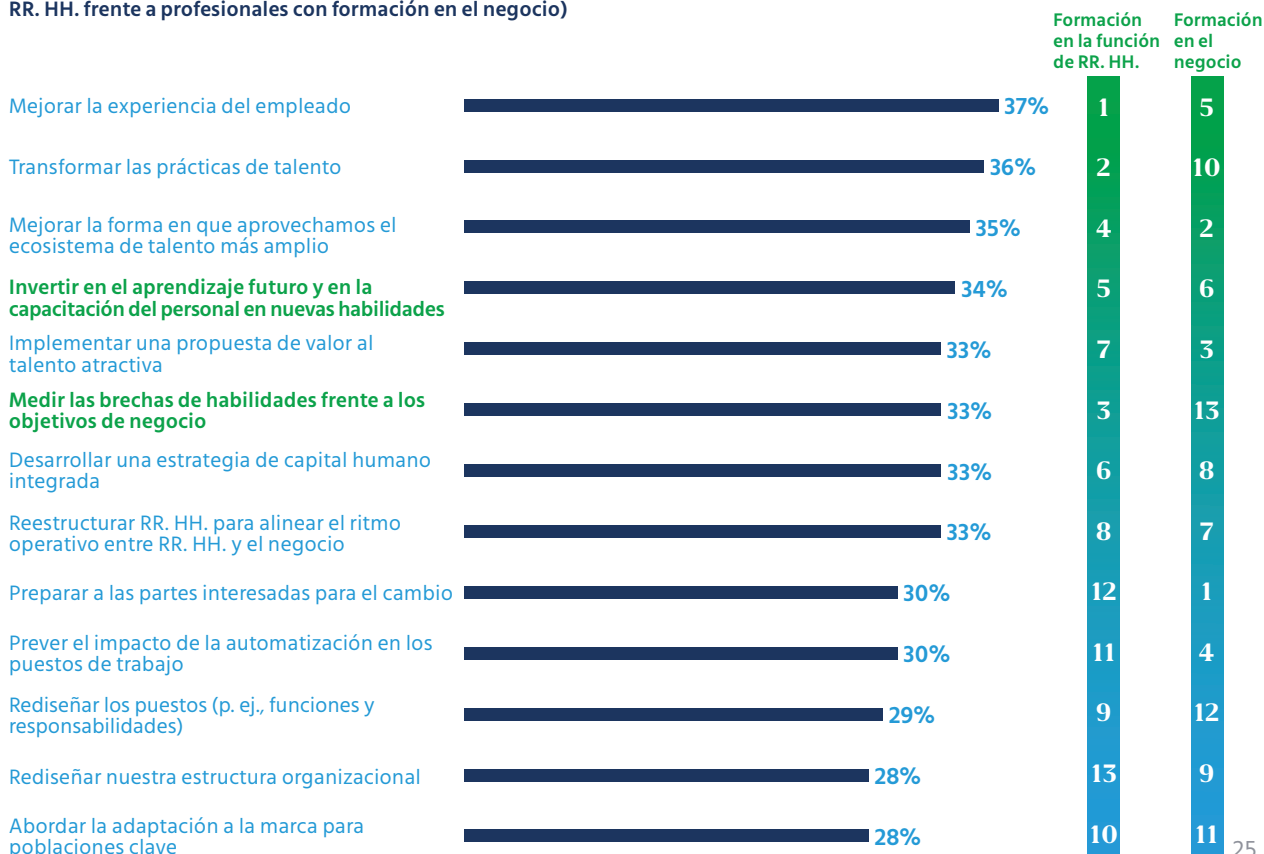
Asimismo, el **63% de los empleados afirman que confían en que su compañía invierta en sus habilidades, y el 55% confía en que su organización les enseñe las nuevas habilidades que necesitarán en caso de que su puesto cambie o desaparezca.** Este cambio notable en la perspectiva de los empleados muestra cómo los empleados identifican la inversión en su “comerciabilidad” como parte de su propuesta de compensación total. En una era caracterizada por futuros inciertos y cambios constantes en las necesidades del mercado, el aprendizaje continuo, y la redefinición y reestructuración de puestos deben formar parte del nuevo acuerdo laboral.

El enfoque es clave para aprovechar al máximo el “tiempo muerto” de las personas

Sin embargo, ¿Recursos Humanos ha hecho lo suficiente para cambiar su propia mentalidad? A diferencia de los líderes de negocios, que sitúan el desarrollo de nuevas habilidades en primer lugar, en el caso de Recursos Humanos, **la capacitación en nuevas habilidades y la medición de la brecha de habilidades ocupan el cuarto y sexto puesto de prioridades estratégicas** para el futuro del trabajo (ver figura 17). Un motivo de preocupación es que las numerosas prioridades de 2020 pueden llegar a distraer la atención del imperativo de habilidades y no permitan lograr la transformación necesaria. Lo que resulta interesante es que los líderes de Recursos Humanos con formación en el negocio se centran más en el desarrollo de la preparación para el cambio, aprovechando el ecosistema más amplio y centrándose en el acuerdo, mientras que los encuestados con formación en la función de Recursos Humanos se concentran en la experiencia del empleado y en la transformación de las prácticas de talento.

Sin embargo, el aprendizaje se sigue considerando en gran medida como un tema de recursos humanos, que tiene importantes implicaciones en la agenda de transformación. **Solo dos de cada cinco CEO son considerados responsables de la capacitación de los empleados en nuevas habilidades,** en comparación con cerca de las tres cuartas partes de los directores de Recursos Humanos. Si el negocio no asume la responsabilidad compartida de identificar las habilidades que serán necesarias en el futuro y el camino a seguir, Recursos Humanos tendrá dificultades para lograr el impacto deseado.

Figura 17. Prioridades relativas al futuro del trabajo para Recursos Humanos en 2020 (profesionales con formación en la función de RR. HH. frente a profesionales con formación en el negocio)



También existe una diferencia de opinión entre los empleados y Recursos Humanos acerca de qué habilidades son relevantes en la actualidad y cuáles serán necesarias en el futuro. Y, a medida que las compañías aplanan sus estructuras organizacionales y otorgan mayor importancia a las habilidades técnicas, es posible que los empleados subestimen algunas de las habilidades necesarias a largo plazo, como ser ágiles, utilizar el *design thinking* o ser emprendedores (las **habilidades que Recursos Humanos considera que serán las más requeridas en cinco años**). Esta diferencia pone de manifiesto la necesidad de una comunicación más agresiva dirigida a los empleados (ver figura 18).

El riesgo para todos radica en que, si priorizamos las habilidades técnicas medibles, podríamos descuidar el desarrollo de las habilidades necesarias para el mañana. Por consiguiente, si las organizaciones son transparentes con respecto a las habilidades técnicas e interpersonales, los empleados pueden ser verdaderos administradores activos de su futuro (ver figura 19). La iniciativa de capacitación para el futuro del trabajo del Foro Económico Mundial está ayudando a impulsar una mayor intercambiabilidad del talento mediante la identificación de las habilidades técnicas más importante por industria y el establecimiento de normas comunes.²⁰

No hay que quedarse atrapados en una rutina de mejora de competencias

Hoy en día, la mayoría de las compañías se centran en mejorar las competencias para obtener una ventaja a corto plazo, como por ejemplo, mejorar la alfabetización digital en áreas como marketing y TI. Sin embargo, estos esfuerzos a menudo nos distraen del plan de capacitación en nuevas habilidades, el cual puede abordar las necesidades de todo el sistema para cubrir puestos nuevos y emergentes con talento capacitado proveniente del propio ecosistema de una compañía. Este énfasis en la capacitación en nuevas habilidades también ofrece opciones de carrera alternativas para aquellos que están en riesgo de ser desplazados y fomenta los movimientos dentro del sistema de talento.

La carrera por superar la disrupción con capacidad

Para progresar en términos de adquisición de nuevas habilidades es necesario cultivar una mentalidad de aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional. Esto exige revisar los objetivos y reservar tiempo e inversión financiera para el aprendizaje. Solo **uno de cada tres líderes de Recursos Humanos afirma que invierte en el aprendizaje futuro y en la capacitación de la fuerza laboral en nuevas habilidades** como parte de su estrategia de preparación para el futuro del trabajo. Sin embargo, ¿cuánto, exactamente, planean invertir en promedio?

Figura 18. Habilidades más buscadas

Habilidades más buscadas según los empleados 2020

- Innovación
- Resolución de problemas complejos
- Habilidades interpersonales

2025

- Innovación
- Mentalidad global
- Liderazgo digital

Habilidades más buscadas según RR. HH. 2020

- Marketing digital
- Visualización de datos
- Diseño de experiencia de usuario

2025

- Transformación ágil
- *Design thinking*
- Capacidad empresarial



En el informe “Reskilling Revolution”, publicado por el Foro Económico Mundial, se expone el análisis cuantitativo de costo-beneficio para las compañías que consideran la posibilidad de capacitar a los trabajadores actuales o “despedir y contratar” a diferentes trabajadores. Si una compañía opta por capacitar a sus empleados en nuevas habilidades, el costo incluirá la propia capacitación, así como la pérdida de ganancias y productividad mientras el trabajador se capacita. Los beneficios incluyen aumentos en la productividad después de la capacitación. El informe confirma que el interés financiero de una compañía es

volver a capacitar al 25% de los empleados en riesgo (por sobre la contratación externa).²¹ Esta necesidad de volver a capacitar también se ve influenciada por el Índice de Dependencia de las Personas (IDP).²² Las organizaciones de Asia muestran un IDP mucho más elevado en comparación con Europa, lo que en parte puede explicar la diferencia en su gasto proyectado de capacitación: USD 1 millón de gasto medio en Europa y USD 2 millones de gasto medio en Asia, montos que los ejecutivos señalaron que protegerían en el contexto de una recesión económica.

Figura 19: ¿Cuánto vale nuestro futuro?



Rediseño de Recursos Humanos para acelerar el progreso

1. Libere a RR. HH. de las funciones clásicas de recursos humanos

Centre la función de Recursos Humanos en torno a los retos de negocio mediante la alineación de los equipos de trabajo con las áreas donde se está creando valor futuro. Explore las funciones de “corretaje” de talento para acelerar la contratación.

2. Adopte la gestión de talento basada en habilidades

Diseñe estructuras y procesos de talento que permitan ver el talento dentro y fuera del negocio con mayor facilidad, incentive el desarrollo de habilidades y cultive la polinización cruzada de ideas.

²¹Foro Económico Mundial. “Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work”, enero de 2019, disponible en http://www3.weforum.org/docs/WEF_Towards_a_Reskilling_Revolution.pdf.

²²Las organizaciones con un elevado Índice de Dependencia de las Personas se caracterizan por tener una gran cantidad de empleados, independientemente de que se dediquen a la prestación de servicios.

Prever las necesidades futuras

A medida que nuestro talento evoluciona, también debe hacerlo nuestra visión de sus habilidades

La agilidad comienza al conocer nuestro ecosistema de talento, es decir, saber a quiénes tenemos y dónde. **Dos de cada cinco líderes de Recursos Humanos reconocen que no saben cuáles son las habilidades de su fuerza laboral. Y solo uno de cada tres cuantifica la brecha de habilidades frente a los objetivos de negocio, lo cual más de la mitad de los líderes de Recursos Humanos afirman que constituye un reto (un 20% más que el año pasado).** Un obstáculo pueden ser los modelos tradicionales de recursos humanos que generalmente dejan al margen la influencia de Recursos Humanos. Evaluar honestamente la situación actual de nuestra fuerza laboral a través de encuestas de pulso, simulaciones de puestos y hackatones puede marcar la agenda.

De la “inyección” de habilidades al desarrollo de habilidades

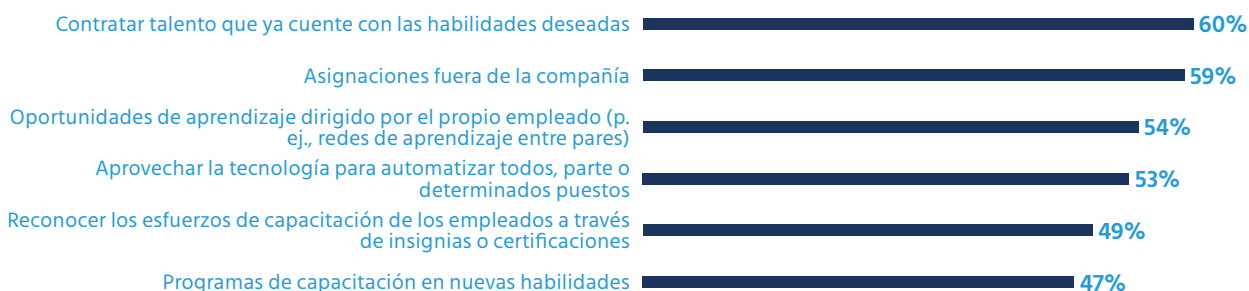
En la actualidad, las fuentes para encontrar talento debidamente calificado son dinámicas. Sin duda, estas fuentes no se detienen y terminan en las paredes corporativas, y algunas empresas están apostando fuerte por el trabajo eventual de todo tipo: trabajadores gig, personal variable, contratistas independientes, etc. Recursos Humanos sigue considerando que **la estrategia más eficaz para cubrir las brechas de habilidades es la contratación externa** (60%, ver figura 20). Sin embargo, el **65% de los líderes de Recursos Humanos aseguran que aunque incrementen los salarios, no podrán encontrar el talento adecuado debido a su escasez**, de modo que no es una sorpresa que **el 76% de las compañías estén planeando desarrollar talento internamente este año.**

Una respuesta a nivel de todo el sistema comienza con una planificación estratégica de la fuerza laboral que tome en cuenta tanto las interacciones humanas como las digitales y demuestre que se ha entendido cómo se puede rediseñar el trabajo y los flujos de trabajo. Las organizaciones necesitan ver claramente las habilidades que posee su ecosistema de talento, qué puestos abarcan las habilidades y competencias que se superponen con los nuevos puestos, y los senderos de capacitación y las experiencias críticas (o “job hops”) que necesitarán las personas para pasar de puestos “en riesgo o estancados” a posiciones que abran las puertas a un “futuro brillante”. Sin embargo, **solo el 29% de los líderes de Recursos Humanos califican el rediseño de puestos como una prioridad.**

¿Están tomando forma los planes para prepararse para los puestos del futuro?

Las compañías que están logrando avances están identificando los clusters de habilidades requeridas y mapeando el excedente de talento con las habilidades transferibles. Por ejemplo, el sector de retail se ha visto particularmente afectado por la automatización. Sephora, por ejemplo, introdujo un programa a través del cual los cajeros principiantes son elegibles para recibir capacitación gratuita para convertirse en asesores de belleza, a través de cursos como *Science of Sephora* y *Skincare PhD*.²³ Estos empleados (a diferencia de los contratistas y contratados externos) ya están integrados a la cultura y tienen el know-how de la compañía. Por otra parte, el desarrollo de habilidades según las necesidades —es decir, entre candidatos o trabajadores desplazados— es cada vez más frecuente a medida que las compañías (como HCL Technologies en la India²⁴ o Google en EE. UU.²⁵) redoblan sus esfuerzos para buscar, volver a capacitar y preparar grupos de empleados “capacitados según las necesidades”.

Figura 20. Estrategias de Recursos Humanos para cubrir las brechas de habilidades

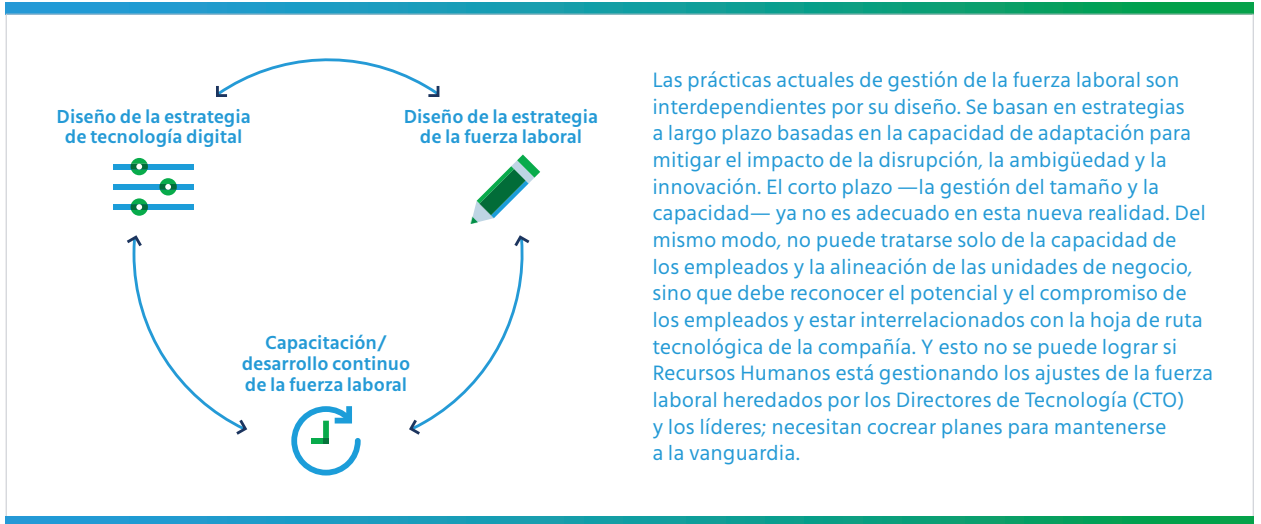


²³Mercer / Oliver Wyman, 2018, “Modern Learning for the Digital Era” (Aprendizaje moderno para la era digital), disponible en <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/oct/modern-learning-for-the-digital-era.html>

28 ²⁴LiveMint. “HCL Will Roll Out ‘Tech Bee’ Soon to Hire and Train Students for IT Jobs” (HCL lanzará pronto el “Tech Bee” para contratar y capacitar a estudiantes para puestos de TI), 13 de junio de 2019, disponible en <https://www.livemint.com/companies/news/hcl-will-roll-out-tech-bee-soon-to-hire-and-train-students-for-it-jobs-1560416532873.html>.

²⁵Coren MJ. “Google’s Latest Hiring Tactic Is Training Other Companies’ Employees”, (La última táctica de contratación de Google consiste en formar a los empleados de otras compañías), Quartz at Work, 16 de enero de 2018, disponible en <https://qz.com/work/1180907/google-will-pay-to-train-10000-it-specialists-it-may-never-hire/>.

Figura 21. Planificación estratégica de la fuerza laboral 2.0



Las prácticas actuales de gestión de la fuerza laboral son interdependientes por su diseño. Se basan en estrategias a largo plazo basadas en la capacidad de adaptación para mitigar el impacto de la disrupción, la ambigüedad y la innovación. El corto plazo —la gestión del tamaño y la capacidad— ya no es adecuado en esta nueva realidad. Del mismo modo, no puede tratarse solo de la capacidad de los empleados y la alineación de las unidades de negocio, sino que debe reconocer el potencial y el compromiso de los empleados y estar interrelacionados con la hoja de ruta tecnológica de la compañía. Y esto no se puede lograr si Recursos Humanos está gestionando los ajustes de la fuerza laboral heredados por los Directores de Tecnología (CTO) y los líderes; necesitan cocrear planes para mantenerse a la vanguardia.

Las necesidades de la fuerza laboral son el punto de intersección entre la estrategia digital y la estrategia de habilidades

Los recopiladores de datos como Burning Glass y Faethm pueden ayudar a cuantificar el impacto de las tecnologías emergentes en los puestos de trabajo existentes, y a comparar las habilidades de una familia de puestos con otra para identificar las habilidades transferibles. Extraer habilidades a través de los perfiles de redes sociales de las personas o conocer las habilidades de los competidores mediante sus ofertas de trabajo son solo algunas de las formas a través de las cuales las compañías están automatizando parte del proceso. Sin embargo, el éxito depende de la capacidad de integrar los planes de capital humano, los planes de transformación digital y los planes de negocio. El aumento de las evaluaciones de competencias digitales sobre plataformas como Mercer Mettl también demuestra el deseo de las compañías de no limitarse a los sistemas de autoevaluación de competencias, como los que se encuentran integrados en Workday Learning y en otros sistemas de gestión del capital humano. Al pasar a las evaluaciones de competencias, Recursos Humanos puede obtener más matices sobre quiénes pueden hacer qué hoy y quiénes pueden aprender qué mañana.

Dos de cada cinco líderes de Recursos Humanos señalan que no saben cuáles son las habilidades de su fuerza laboral

Además, está aumentando el uso de gemelos digitales (o “mundos espejo”) y de modelización de escenarios para apoyar la planificación y el diseño de la estrategia de capital humano. Mediante la visualización de escenarios, las compañías pueden representar las consecuencias de las elecciones en el resultado final y en la fuerza laboral.²⁶

²⁶Mercer, 2020, *Workforce Monitor: This Is Not Workforce As Usual* (próximamente)

Democratizar el acceso al aprendizaje

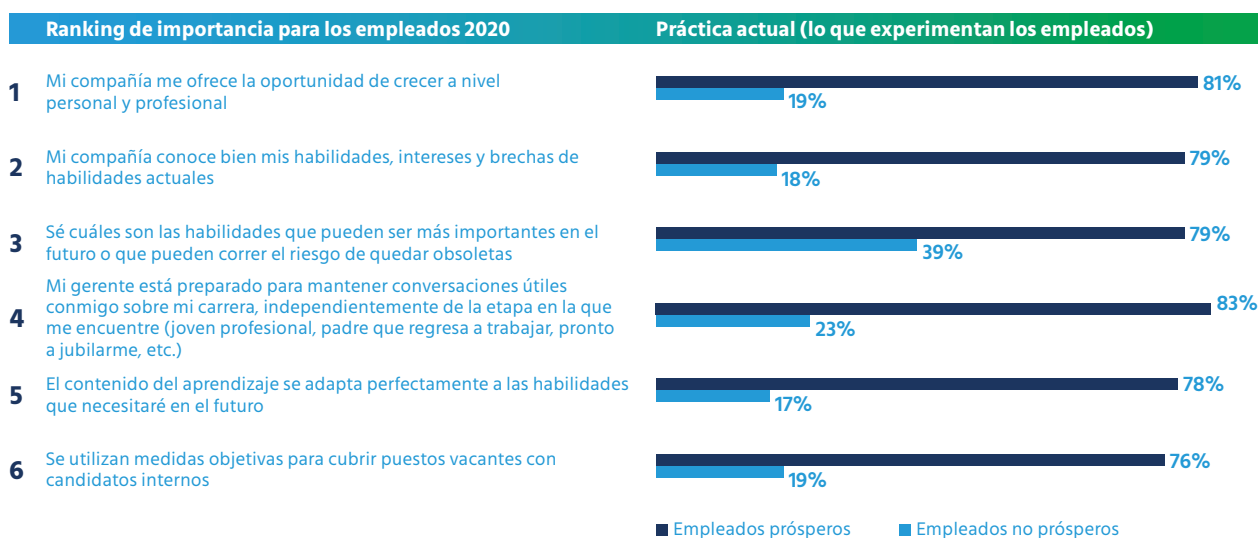
El acceso, la oportunidad y el incentivo impulsan el cambio

Las compañías están haciendo un gran esfuerzo para seguir el ritmo de los constantes cambios en los puestos de trabajo. Una estrategia que está dando sus frutos es la democratización del acceso a los puestos internos a corto plazo (internal gigs) y el desarrollo de un mercado de talento interno que permita a las personas elegir sus propias oportunidades de desarrollo. Sin embargo, para muchos queda bastante trabajo por hacer, como dar libertad a los empleados para que aprovechen las oportunidades que se presentan **(solo el 54% de los empleados afirman que es sencillo acceder a puestos internos a corto plazo, y solo el 26% de las compañías ofrecen asignaciones a corto plazo)**, así como cambiar la mentalidad en torno al **valor de los movimientos laterales (que ocupa el puesto 19 de un total de 20 en importancia, según la opinión de los empleados)**. Las carreras brillantes están vinculadas al acceso y a las oportunidades, pero exigen una infraestructura que promueva un mercado laboral abierto y anime a los gerentes de personal

a mirar más allá de su propio balance al momento de brindar coaching profesional (ver figura 22). El resurgimiento del interés por los grupos de trabajo gestionados a nivel global (equipos ágiles, plataformas de trabajadores eventuales, gestión activa del 10% superior) suele situar a Recursos Humanos en un lugar central en la utilización del talento.

A medida que las carreras profesionales son más fluidas, la oportunidad de acceder a nuevas experiencias será una medida del compromiso de una compañía con sus empleados. Al reconocer este dinamismo, las compañías están intensificando sus esfuerzos para **fomentar nuevos puestos de trabajo a mitad de carrera (40%), explicar explícitamente los movimientos laterales y las rotaciones en los materiales de carrera (36%), y dar a conocer los rangos de salario y bono a los candidatos internos para apoyar la movilidad interna (34%)**. Los empleados reclaman estas oportunidades, pero no se ofrecen en un nivel que las convierta en parte de la experiencia profesional de la mayoría de las personas hoy en día (ver figura 22).

Figura 22. Lo que desean los empleados para su crecimiento profesional frente a lo que experimentan



La generación de hoy exige un enfoque diferente al pensar en sus carreras. No podemos seguir trabajando con los senderos de carrera tradicionales. Debemos pasar a un enfoque que esté más relacionado con las experiencias.

Marina Yabor, directora de Talento, América Latina, Kimberly-Clark



Incentivar la transformación

Objetivos de aprendizaje: el nuevo entregable

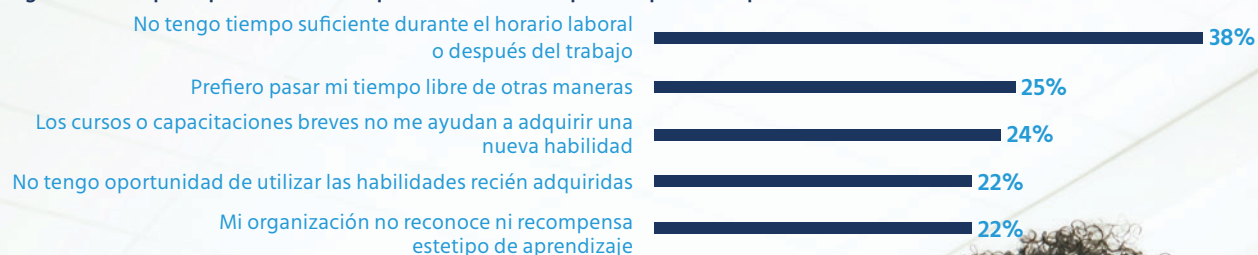
Las personas ya se sienten cómodas confundiendo los límites entre el trabajo y la vida personal, por lo que el siguiente reto es valorar un modelo mixto de trabajo-aprendizaje. Si los empleados están preparados y ansiosos por adquirir nuevas habilidades, ¿qué los detiene? Para la mayoría, es el tiempo. **Prácticamente todos los empleados (87%) experimentan obstáculos para la adquisición de nuevas habilidades. Y el reto más citado es la falta de tiempo (38%),** seguido por la preferencia de **pasar el tiempo libre de otras maneras (35%),** ver figura 23).

Recursos Humanos debe centrarse particularmente en ajustar el volumen de trabajo y ofrecer más oportunidades de aprendizaje para cubrir aquellas habilidades más allá de las que exige el puesto actual de los empleados. Al igual que las organizaciones asignan recursos para otras actividades críticas para el negocio, las compañías necesitan “presupuestar” tiempo para el aprendizaje.²⁷ Por ejemplo, el Banco DBS ofrece a los empleados la oportunidad de tomarse un período sabático con goce de sueldo para desarrollar sus habilidades en áreas que

se consideran relevantes para la organización.²⁸ Sin embargo, a Recursos Humanos le sigue preocupando que, **una vez capacitado, el talento abandone rápidamente la compañía —el principal reto que advierten respecto a la capacitación del talento, un 10% más que el año pasado.** La clave para crear valor compartido es abandonar esta mentalidad de suma cero. **Los empleados prósperos tienen cuatro veces más probabilidades de afirmar que trabajan en culturas que apoyan los movimientos “a mitad de carrera”, y cuatro veces más probabilidades de experimentar una cultura de aprendizaje y crecimiento.**

Una serie de compañías están experimentando un importante retorno al enfocarse en su cultura de aprendizaje, más allá del contenido. Varias empresas están asignando presupuestos para el desarrollo de habilidades de sus empleados y no les imponen lo que deben aprender, sino simplemente que reserven tiempo para aprender. Esto se relaciona con el hecho de haber dejado atrás la capacitación por niveles, especialmente en el caso de las competencias técnicas. Herramientas como HowNow, Learnerbly, edX y General Assembly ofrecen oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo.

Figura 23. Los 5 principales obstáculos que enfrentan los empleados para la adquisición de nuevas habilidades



²⁷Mercer. “Modern Learning in the Digital Era” (El aprendizaje moderno en la era digital), 24 de octubre de 2018, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/modern-learning-for-the-digital-era.html>.

²⁸Mercer. “Making Modern Learning Last” (Haciendo perdurar el aprendizaje moderno), 24 de octubre de 2018, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/modern-learning-for-the-digital-era.html>.

Sin embargo, este aprendizaje no puede ser exclusivamente digital. La digitalización de la experiencia de aprendizaje y la autogestión de la carrera profesional no han funcionado para todos. ¿Por qué? Porque el contacto entre humanos sigue siendo importante, y diferentes individuos desean aprender de diversas maneras. Las compañías señalan la necesidad de mejorar su nivel de “aprendizaje a través de la experiencia”, particularmente debido a que el **24% de los empleados afirmaron que los cursos o capacitaciones breves no los ayudan a aprender una nueva habilidad**. Tanto el asesoramiento como el coaching son fundamentales para ayudar a los empleados a enfrentar el cambio, sobre todo teniendo en cuenta que **uno de cada cinco empleados de la generación Y (23%) y de la generación X (21%) manifiesta que no sabe adónde recurrir para aprender o no sabe qué debería aprender**.

¿Ha llegado el momento de abandonar el pago por desempeño?

Hasta ahora, el sistema de pago por habilidades ha sido difícil de dominar debido a la falta de información adecuada sobre el pago y las habilidades: **solo el 21% de las organizaciones se centran en incorporar el pago por habilidades en sus sistemas de recompensas en 2020, en comparación con el 32% en 2019**. Muy pocas compañías entienden cómo definir y pagar por habilidades a escala hoy en día. Sin embargo, el paso hacia recompensas más variables está preparando a los pioneros para este tipo de enfoques. Por ejemplo, IBM solicitó a los gerentes que identificaran rigurosamente las habilidades en toda la organización. Hoy en día, la segmentación de habilidades es estricta: las recompensas están vinculadas con los empleados que cuentan con las habilidades más buscadas; mientras que los colaboradores cuyas habilidades no son necesarias, no obtienen ningún incremento. Al identificar y recompensar los conocimientos técnicos adecuados, la compañía puede innovar continuamente. A los empleados que poseen habilidades obsoletas se los incentiva a que aprendan las nuevas habilidades más valoradas—para las cuales se asignan importantes presupuestos de capacitación— o bien, a que se marchen.

Mientras tanto, la aseguradora Nationwide, con sede en los EE. UU., afirma que otorgará mayores bonos a los empleados que participen en su programa “el futuro del trabajo”, dirigido a la alfabetización digital y al desarrollo de nuevas habilidades que ofrece a cada empleado un plan de aprendizaje personalizado.²⁹

¿Qué ocurre entonces con la gestión del desempeño? Actualmente, tres de cada cuatro compañías incluyen el pago por mérito como el elemento principal de su sistema de pago

Figura 24. Creación de una cultura de aprendizaje permanente

Los empleados que están entusiasmados con la posibilidad de adquirir nuevas habilidades afirman:

Cuento con el apoyo de mi gerente

70% **51%**

Mi organización tiene un clima de confianza

71% **50%**

Mi compañía comprende mis habilidades e intereses únicos

67% **41%**

Puedo decir “no” a las exigencias de trabajo poco razonables

65% **38%**

● Entusiasmados por adquirir una nueva habilidad

● Menos entusiasmados por adquirir una nueva habilidad

por desempeño, según indica el estudio de Mercer.³⁰ Pero en el futuro, este enfoque tradicional no será suficiente. Los empleados de alto desempeño con potencial, y aquellos que adquieran activamente nuevas habilidades (ver figura 24), a medida que sus puestos vayan cambiando, serán reconocidos a través de promociones o movimientos, lo que conlleva un incremento de su salario base.

El circuito trabajo-aprendizaje es el nuevo equilibrio entre la vida laboral y personal

Para mantenerse a la vanguardia, las organizaciones que triunfen tendrán que ser transparentes sobre los nuevos puestos (de mayor remuneración) a los que conduce el desarrollo de nuevas habilidades. La transparencia salarial ayuda a los gerentes a mantener conversaciones más constructivas de desarrollo profesional con los empleados, en torno a cómo adquirir las habilidades necesarias para avanzar en la escala salarial o calificar para otros puestos entre diferentes departamento, o bien dentro del mismo.³¹ Dado que la aplicación de las habilidades más buscadas da lugar a mayores incentivos, un elemento universal del desempeño será la innovación y la aplicación de nuevas habilidades.

32 ²⁹Mayer K. “Nationwide to Invest \$160 Million in Benefits, Training,” Human Resource Executive, 24 de enero de 2020, disponible en https://hrxexecutive.com/nationwide-to-invest-160-million-in-benefits-training/?oly_enc_id=480217424278C8I.

³⁰Mercer. “Performance Transformation in the Future of Work” (Transformación del desempeño en el futuro del trabajo) Perspectivas del Estudio Global sobre Gestión del Desempeño 2019 de Mercer, julio de 2019, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/performance-transformation-in-the-future-of-work.html>.

³¹Mercer. “Are You Ready for the Reality of Pay Transparency?” (¿Está preparado para la realidad de la transparencia salarial?) 21 de junio de 2019, disponible en <https://www.mercer.us/our-thinking/career/the-new-reality-of-pay-transparency.html>.

Capacitar a los empleados en lugar de dejarlos ir

La innovación digital se está acelerando rápidamente, particularmente en el sector de servicios financieros donde las organizaciones compiten por los mejores talentos del mundo. KeyBank, el decimotercer banco más grande de los Estados Unidos, reconoció que sería difícil atraer el talento adecuado para lograr los objetivos estratégicos en un mercado de talento cada vez más restringido, en el que se intensifican las tecnologías digitales, cognitivas y de automatización.

Durante los últimos dos años, KeyBank ha permitido que 4000 colaboradores (de una fuerza laboral de 18000 personas) comenzaran a formarse en nuevas habilidades para asumir nuevos puestos y elegir nuevos senderos de carrera. En primer lugar, desplegó un “ejército de voluntarios” para investigar conceptualmente el futuro del trabajo, mientras desarrollaba ejemplos prácticos e historias de la experiencia de aprendizaje que experimentaban los colaboradores del KeyBank para convertirse en los “CEO de sus propias carreras profesionales”. Esta labor dio lugar a un programa llamado “Fuerza laboral preparada para el futuro”, centrado en cuatro líneas de trabajo: definir las habilidades necesarias en la actualidad y en el futuro; crear un “mercado de trabajo”; capacitación y aprendizaje continuo; y gestión del cambio y comunicación. “Hemos recopilado historias de éxito y compartido los relatos de los empleados sobre sus experiencias de aprendizaje para lograr una transformación más personal”, afirma Deb Reddish, directora de Compromiso de los Empleados de KTO.

El esfuerzo trascendió la tecnología para unir las habilidades críticas del futuro en materia digital, de negocios y de personas. KeyBank comparó las mejores prácticas con varias compañías destacadas pertenecientes a numerosas industrias. Descubrieron la necesidad de combinar las habilidades digitales, de negocios y de personas para que los colaboradores pudieran trabajar “codo a codo” con la tecnología — inteligencia artificial, chatbots, *machine learning* y automatización robótica de procesos (RPA). Todo ello mientras se desarrollaban nuevas competencias en gestión de proveedores, gestión de riesgos, narración con datos, entrega continua y diseño del usuario.

Al reconocer que estaban estableciendo una alianza con los empleados, el equipo proporcionó a los gerentes herramientas, estructuras y orientación sobre cómo capacitar, aplicar la inteligencia emocional y comprometer a los empleados a medida que atravesaban la transformación organizacional y su propia experiencia de aprendizaje. “Comenzamos con la gestión del cambio y seguimos con el pensamiento crítico y la toma de decisiones”, señala Dean Kontul, CIO de la División, líder de Riqueza y Mercado de Capitales y Fuerza Laboral Preparada para el Futuro.

Los líderes de KeyBank también mantuvieron conversaciones abiertas con los trabajadores acerca de las habilidades más transferibles para un futuro marcado por un mayor uso de la automatización y las tecnologías cognitivas. A su vez, los empleados dejaron en claro que la aplicación de estas nuevas habilidades sería fundamental para permanecer en la compañía. Estas conversaciones permitieron realizar un mapeo de las carreras profesionales y desarrollar un mercado de oportunidades, gracias a la tecnología de Fuel50. Esto permitió a los empleados poner a prueba sus habilidades, aprender a través de la observación del trabajo (*job shadowing*) y hacer uso de nuevas habilidades a través de una economía interna de pequeños encargos (conocida como “*gig economy*”) —en efecto, proporcionando el tejido conectivo basado en las habilidades para la organización.

En el clima actual “es recomendable capacitar a los empleados en nuevas habilidades en lugar de dejarlos ir. No se puede perder talentos solo porque sus puestos han cambiado”, explica Kontul. “Esto permite retener a las personas que están familiarizadas con la cultura y el negocio, y evita tener que competir en un mercado de talento cada vez más restringido”. Para KeyBank, la conclusión es que este programa permitirá mejorar su estrategia general de talento. Se trata de trabajar proactivamente para posicionar a la compañía de manera que pueda evolucionar y satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y prioridades del negocio, al mismo tiempo que se gestionan las disrupciones de la industria que afectan a la fuerza laboral.

“Esto es un proceso”, afirma Kontul. “Llevamos dos años y entendemos que nos va a llevar un poco más de tiempo construir completamente los dominios, el mercado y las evaluaciones que permitan a los empleados ver hacia dónde van los puestos y cómo pueden desarrollar nuevas habilidades y acceder a la capacitación. Sin embargo, hasta ahora estamos satisfechos. La reacción de los empleados en general ha sido positiva”.

Avanzando hacia el futuro

Cultivar la curiosidad, el aprendizaje permanente y la urgencia

A medida que cambian los modelos de negocio, las organizaciones son cada vez más intencionales en la forma en que acceden al talento y a la capacidad. Eso incluye la formación de asociaciones, *joint ventures*, relaciones y alianzas estratégicas con proveedores e incluso la colaboración con competidores. En el ámbito individual, vemos que se aplica un enfoque con más matices al momento de emplear talento en un continuo que va desde empleados permanentes y temporales a contratistas, talentos independientes y consultores.

El aprendizaje permanente significa pasar de la capacitación, el trabajo y la retribución lineales —con avances que dependen de niveles de carrera estáticos— a un modelo cíclico de reinversión. En última instancia, las personas permanecerán en las compañías que sientan que les dan valor comercial y abandonarán aquellas que no lo hagan. Por lo tanto, la carrera por adquirir nuevas habilidades tiene varios objetivos: cubrir la escasez de talento y asegurar medios de vida y sostenibilidad para toda la fuerza laboral.



Cómo empezar

- ➔ **Cuando mida el éxito de la transformación, hágalo con métricas que se concentren en la adopción humana de la tecnología, no en la adopción de tecnología.**
Tenga en cuenta lo que diversas partes interesadas (ejecutivos, líderes de finanzas, empleados) consideran que generará el desempeño óptimo hoy y lo que impulsará el éxito en el futuro. Un sólido vínculo entre las habilidades y la transformación ayuda a cuantificar la inversión en la adquisición de nuevas habilidades y su rol en impulsar el éxito.
- ➔ **Establezca claramente que las habilidades son responsabilidad de la organización.**
El cambio estructural en la arquitectura de puestos al pasar de las recompensas tradicionales hacia medios de diseño y desarrollo organizacional implica que quizás no quede claro a quién le pertenecen las habilidades. Se puede lograr una verdadera agilidad en el trabajo entre funciones, industrias y geografías a través de taxonomías de habilidades universales.
- ➔ **Promueva la generación de experiencias.**
Genere mayor fluidez en las estructuras de trabajo con puestos internos a corto plazo (*internal gigs*), cambios a mitad de carrera y el foco en la movilidad, y democratizando el acceso a experiencias de aprendizaje a través de una mayor transparencia de lo que se ofrece y de lo que las personas pueden aprender.



Sugerencias para acelerar

- ➔ **Elabore taxonomías de habilidades que sean más amplias, más flexibles y no asociadas a estructuras de puestos rígidas.**
Adapte sus puestos de trabajo actuales con las habilidades para el futuro y busque formas de automatizar las actualizaciones. Las pautas globales y los estándares de la industria comunes están evolucionando, con lo cual el talento se volverá más fungible.
- ➔ **Trabaje con el negocio para determinar de qué manera la inteligencia artificial y la automatización pueden repercutir en los puestos de trabajo.**
Reconsidere los flujos de trabajo y analice quiénes dentro del ecosistema son los que se encuentran en la mejor posición para ofrecer sus habilidades. Alinése con trabajos externos en curso para determinar de qué manera los acontecimientos en su industria impactarán en la evolución de los puestos y participe en la planificación estratégica de la fuerza laboral.
- ➔ **Cree un ecosistema de talento y aprendizaje.**
Comprenda cuáles serán los puestos y las habilidades valiosas del futuro en su negocio, función o compañía y analice ampliamente dónde y cómo se produce el aprendizaje que lo ayuda a generar esta capacidad. Comprenda quién cuenta con esas habilidades, en qué parte de su organización se las necesita y quién es hoy la persona que se encuentra en la mejor posición para cultivar su desarrollo.

Darle un impulso al pago por habilidades

Al igual que muchas empresas, Bayer —una compañía de ciencias de la vida y farmacéutica multinacional alemana— experimentó una disrupción significativa del talento después de someterse a una transformación digital. Se enfrentó al reto de determinar qué talento digital era más importante para el negocio y en dónde radicaba en la compañía, algo que era poco transparente.

Bayer inició su viaje para comprender por completo su fuerza laboral solicitándole a los diferentes negocios que le brinden una lista de los puestos de trabajo digitales que utilizaban habilidades críticas para el futuro. Sobre la base de esta investigación, Bayer reconoció que los empleados junior en la compañía contaban con más habilidades digitales, y necesitaban idear un modelo de recompensas para este segmento de talento que permitiera mayor flexibilidad y personalización, y reflejara mejor las prácticas vigentes en el ambiente de alta tecnología.

Un enfoque inicial en la transformación digital se convirtió en una iniciativa relacionada con la experiencia del empleado que diagnosticó la necesidad de una transformación de la compensación total y de avanzar en la Propuesta de Empleo de Bayer por segmento de talento. Se necesitó un enfoque explícito centrado en el empleado, realizando *focus groups* virtuales con los empleados, para comprender las preferencias en términos de cultura, carrera y recompensas. Los resultados se tradujeron en un “experimento” en el cual se empoderó aún más a los empleados respecto de la autonomía, dominio y propósito para ser dueños de sus propias carreras. Bayer también incentivó el desarrollo de habilidades digitales al cambiar de un enfoque jerárquico acerca de la compensación total a un enfoque más igualitario que ofreciera a los empleados flexibilidad en sus paquetes de compensación a corto y largo plazo.

Antes de que los empleados puedan decidir cuánto quieren de salario base frente a los incentivos a corto y largo plazo, los gerentes deciden sobre el posicionamiento de la compensación total respecto del mercado sobre la base de la criticidad del perfil de habilidades de un empleado. Las habilidades pueden ser recompensadas mediante paquetes de compensación total más elevados con incentivos a corto y largo plazo superiores, mientras se posiciona el salario base en torno a la mediana. Mientras el salario base se funda en más o menos respecto del posicionamiento previsto de mercado, el pago variable a corto y largo plazo se puede ajustar para reflejar la demostración de habilidades digitales críticas y la búsqueda de nuevas capacidades digitales. Los empleados pueden ver que los incentivos a corto y largo plazo aumentan considerablemente en comparación con los percentiles de mercado si sus habilidades son críticas, generando atracción hacia la compañía para los de afuera y retención interna. Así, los empleados pueden ver qué habilidades específicas necesitan desarrollar que actualmente no tengan para impulsar sus salarios.



percibir a través de la ciencia

Generar sinergias mediante el aumento de la inteligencia artificial con la intuición humana

- *Siri: Según lo que sabes acerca de mí,
¿en qué compañía podré prosperar?*

Dado que los datos y la digitalización están transformando las compañías, tenemos una gran cantidad de información a nuestro alcance para cambiar las reglas de juego. El reto radica en cómo aprovechar este poder para responder las preguntas que son importantes para las empresas. La inteligencia artificial y la automatización ya han hecho el trabajo pesado —de hecho, la inteligencia artificial está tomando sus propias decisiones en numerosas áreas. Por lo tanto, resulta esencial perfeccionar nuestra propia capacidad de percepción del mercado y de las personas para apoyar las prácticas éticas y asegurarnos de tomar decisiones con empatía. No obstante, la verdadera oportunidad aparece con un aumento de la habilidad y la intuición de las personas en torno a los datos: nuestra capacidad para anticiparnos a los problemas de la fuerza laboral y aplicar un método científico para descubrir inteligencia procesable a partir de los datos que ahora comienzan a estar disponibles.



Promover la ciencia de la fuerza laboral

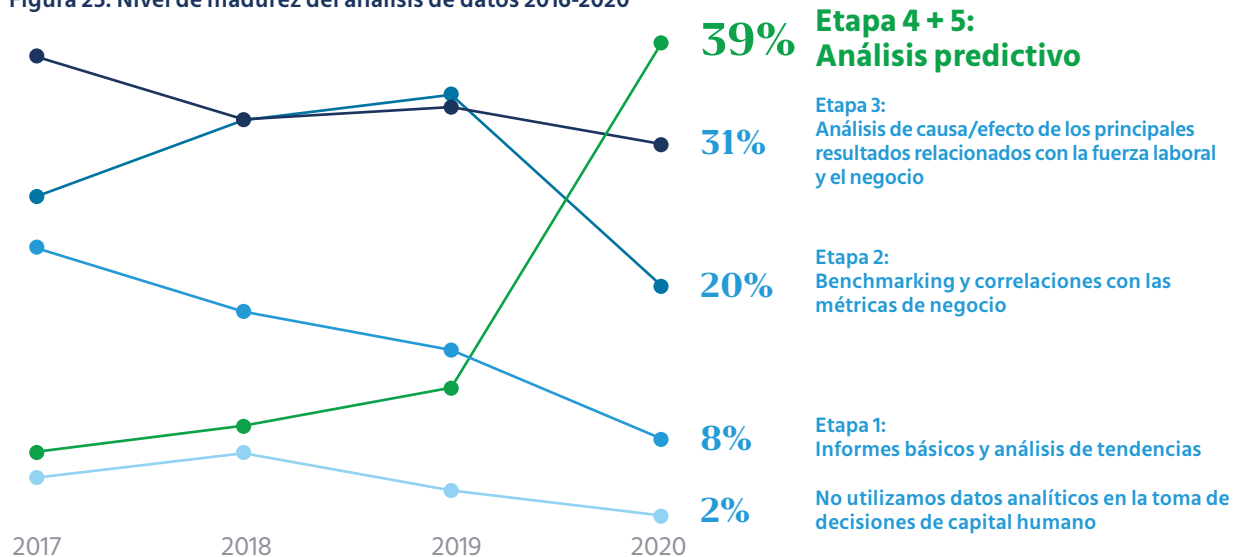
Datos para una revolución de la ciencia del talento

Estamos en medio de una muy esperada revolución de la ciencia del talento. El advenimiento del análisis de datos de la fuerza laboral hace una década prometió avances transformadores para las empresas.³² ¿Ha cumplido su promesa? No todavía, pero estamos cerca. Hace apenas unos años, la niebla de datos generados por los escapes digitales de las personas oscurecía la vista: teníamos datos sin comprender.³³ Las inversiones realizadas para alinear los sistemas de gestión de capital humano (HCM), estructurar las taxonomías de datos y aprovechar la tecnología externa para crear *dashboards* útiles han comenzado a aclarar el panorama. Finalmente dotadas de información, las organizaciones están cambiando su enfoque hacia la obtención de un valor que pueda medirse a partir del análisis de datos y la mejora de sus capacidades de análisis y percepción del mercado, para potenciar las prácticas de gestión del talento en toda la organización.

La ciencia de la fuerza laboral, de la que Mercer ha estado hablando durante más de una década, está cobrando fuerza.³⁴ **Recursos Humanos ha hecho escalar los datos dentro de la cadena de valor y ha cuadruplicado el uso del análisis predictivo en los últimos cinco años, de un 10% en 2016 a un 39% en 2020** (ver figura 25). El número de líderes de Recursos Humanos que aseguran utilizar el análisis predictivo en la actualidad varía considerablemente según la geografía, desde China (18%), Hong Kong (28%) y la India (28%) que se están empezando a adaptar, hasta más de la mitad de los líderes de Recursos Humanos de Brasil (52%), Alemania (52%) y los EE. UU. (55%) que lo utilizan en la actualidad.

El 61%
de los ejecutivos afirman que el uso de datos analíticos de talento para fundamentar la toma de decisiones es la principal tendencia de recursos humanos que ha generado un impacto

Figura 25. Nivel de madurez del análisis de datos 2016-2020



³²Nalbantian HR. "The Internal Labor Market Paradigm: A Model for Using Analytics to Evaluate and Interpret Workforce and Business Performance Data" (El paradigma del mercado laboral interno: Un modelo para utilizar la analítica para evaluar e interpretar los datos sobre el desempeño de la fuerza laboral y el negocio) en Berger LA y Berger DR (editores): *The Talent Management Handbook* (Manual de Gestión del Talento), tercera edición (New York: McGraw Hill Education, 2018), pp. 542-555. Disponible en <https://bit.ly/33EUo4R>

³³Mercer. "Global Talent Trends: Unlocking Growth in the Human Age" (Tendencias Globales de Talento: Impulsando el Crecimiento en la Era Humana), 2018.

³⁴Nalbantian HR. "The Internal Labor Market Paradigm: A Model for Using Analytics to Evaluate and Interpret Workforce and Business Performance Data" (El paradigma del mercado laboral interno: Un modelo para utilizar la analítica para evaluar e interpretar los datos sobre el desempeño de la fuerza laboral y el negocio) en Berger LA y Berger DR (editores): *The Talent Management Handbook* (Manual de Gestión del Talento), tercera edición (New York: McGraw Hill Education, 2018), pp. 542-555. Disponible en <https://bit.ly/33EUo4R>

De científicos a narradores

Este año, hemos observado la mayor alineación entre las prioridades de Recursos Humanos y las del negocio. Lo que es evidente es que la decisión de una serie de equipos de Recursos Humanos de trabajar en silos y colaborar más de cerca en la agenda estratégica está dando sus frutos: en 2020, **más de la mitad de los líderes de Recursos Humanos están respondiendo a las principales preguntas sobre talento de los ejecutivos, en comparación con un tercio en 2019** (ver figura 26).

Las compañías están comenzando a prestar atención: **la mayoría de los ejecutivos consideran que Recursos Humanos contribuye activamente a la planificación estratégica del negocio (69%), especialmente en las compañías con un elevado Índice de Dependencia de las Personas que están creciendo rápidamente y formulando proyecciones de negocios futuros (60%)**. Este es un logro muy importante, sobre todo si se lo compara con lo que ocurría hace apenas tres años, cuando el 73% de los ejecutivos consideraban que su equipo de Recursos Humanos no estaba en condiciones de proporcionarles datos analíticos procesables para mejorar su toma de decisiones.³⁵

Figura 26. Datos analíticos que solicitan los ejecutivos frente a lo que ofrece RR. HH.

10 principales datos analíticos que solicitan los ejecutivos	% que ofrece hoy RR. HH.
1 ¿Por qué un equipo tiene un alto desempeño y otro posee dificultades?	52%
2 ¿Cuáles son los principales impulsores del compromiso en nuestra organización?	53%
3 ¿En qué medida existen desigualdades salariales por género y raza/origen étnico?	52%
4 ¿De qué manera repercuten las diferentes opciones de jubilación en el comportamiento de los trabajadores mayores?	40%
5 ¿Cómo utilizan nuestros empleados los programas de compensación total que les ofrece la compañía?	46%
6 ¿Quién es probable que abandone la compañía en los próximos 6-12 meses?	43%
7 ¿De qué manera las perspectivas basadas en datos pueden ayudarnos a entender y gestionar de forma más adecuada los gastos de asistencia médica a nivel global?	41%
8 ¿En qué momento es probable que se jubile nuestro talento crítico?	41%
9 ¿Qué perfil de candidatos tiende a permanecer más tiempo en la compañía?	41%
10 ¿Qué poblaciones (p. ej., mujeres, minorías) tienen dificultades para progresar dentro de la organización?	38%

³⁵Mercer. "Talent All Access: Siloed Talent Analytics Is Killing HR — Stuck in the Rut of Reporting", 2017. Visite <https://taap.mercer.com>

La legislación y el control de costos impulsan la actividad, pero el análisis estratégico queda relegado a un segundo plano

Los resultados de este año indican que Recursos Humanos está avanzando más en términos de datos analíticos orientados a las operaciones (como datos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección o con la identificación de empleados en riesgo de abandonar la compañía) que en términos de información estratégica. El mayor crecimiento de los datos analíticos se observó en las decisiones operativas (como el impacto de los diversos componentes del paquete de compensación total en el compromiso y la productividad), basadas en información oportuna (ver figura 27). **Los datos analíticos recopilados con mayor frecuencia en nuestra encuesta incluyen los impulsores del compromiso (53%) y los plazos de jubilación del talento crítico (41%).** Los datos analíticos sobre desigualdades salariales han aumentado en mayor medida de un año a otro en los países que han incorporado requisitos de información. El uso de datos analíticos sobre compensación

total se seguirá teniendo muy en cuenta a medida que nos sumerjamos en un clima de contención de costos.

Por otra parte, el análisis estratégico se refiere a las decisiones esenciales en torno a la gestión de la fuerza laboral —como apoyarse en el talento interno frente a la contratación externa, o valorar las recompensas de la carrera frente a los pagos/beneficios inmediatos—, en los que la calidad y la confiabilidad de los datos son aspectos críticos. A medida que las compañías incrementan sus inversiones en tecnología, los datos analíticos que son necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrecen la automatización y la inteligencia artificial (es decir, la combinación de las personas y lo digital en el desempeño)



Figura 27. Datos analíticos de más rápido crecimiento y disminución

Datos analíticos de más rápido crecimiento		
Cantidad de compañías que los utilizan		Porcentaje de aumento de 2019 a 2020
52%	¿En qué medida existen desigualdades salariales por género y raza/origen étnico?	+373%
52%	¿Por qué un equipo tiene un alto desempeño y otro posee dificultades?	+63%
46%	¿Cómo utilizan nuestros empleados los programas de compensación total que les ofrece la compañía?	+100%
41%	¿De qué manera las perspectivas basadas en datos pueden ayudarnos a entender y gestionar de forma más adecuada los gastos de asistencia médica a nivel global?	+78%
12%	¿Cómo podemos corregir las desigualdades y evitar que vuelvan a surgir (modelos de pago)?	+140%

Datos analíticos que disminuyen		
34%	¿Qué programas de capacitación son los más eficaces?	-6%
24%	¿Qué empleados corren el riesgo de desgaste profesional o <i>burnout</i> ?	-25%
15%	En función de los resultados de desempeño, ¿resulta más conveniente desarrollar, contratar o “pedir prestado” talento?	-55%

deberían ser una prioridad, aunque hoy en día son muchas menos las compañías que los aplican. A medida que aceptamos la realidad de un año que no habíamos planeado, responder a las preguntas estratégicas será mucho más crítico.

El uso de datos analíticos para determinar si resulta más conveniente desarrollar, contratar o “pedir prestado” talento se redujo a la mitad (ver figura 27), lo cual es una sorpresa, dada la volatilidad de los roles como consecuencia del cambio demográfico (como el envejecimiento de la fuerza laboral) y el aumento o desplazamiento de puestos. **La prevalencia de las perspectivas sobre capacitación y riesgo de desgaste profesional o *burnout* también ha disminuido**, lo que plantea

importantes interrogantes acerca de dónde tendrá el mayor impacto la intervención temprana, dado que este año los ejecutivos se centran en el desarrollo de nuevas habilidades y en el bienestar de los empleados.

Sin embargo, hubo algunos puntos positivos, ya que el **44% de las compañías señalaron que utilizan el análisis de redes organizacionales (ONA) y el 38% aplican la tecnología inteligente basada en el concepto de “pequeño empujón” (*nudging*)** para ayudar a los empleados a tomar mejores decisiones. Estas dos métricas suelen emplearse en las compañías que tienen los empleados más prósperos.

Rediseño de Recursos Humanos para acelerar el progreso

1. Convierta a RR. HH. en una función basada en datos para el negocio

Integre equipos de análisis de datos dentro del negocio para estar cerca de los proyectos y las prioridades. ¿Por qué? Cuando el análisis de datos se centra en resolver los retos del negocio, atrae a los mejores talentos.

2. Aproveche el conocimiento de la disciplina

Forme un equipo interdisciplinario aprovechando la experiencia de psicólogos industriales/ organizacionales, economistas, científicos de datos, programadores de *machine learning* y representantes de los empleados. ¿Por qué? Las diversas funciones de análisis de datos tienen más probabilidades de generar información estratégica.

Garantizar el análisis ético de datos

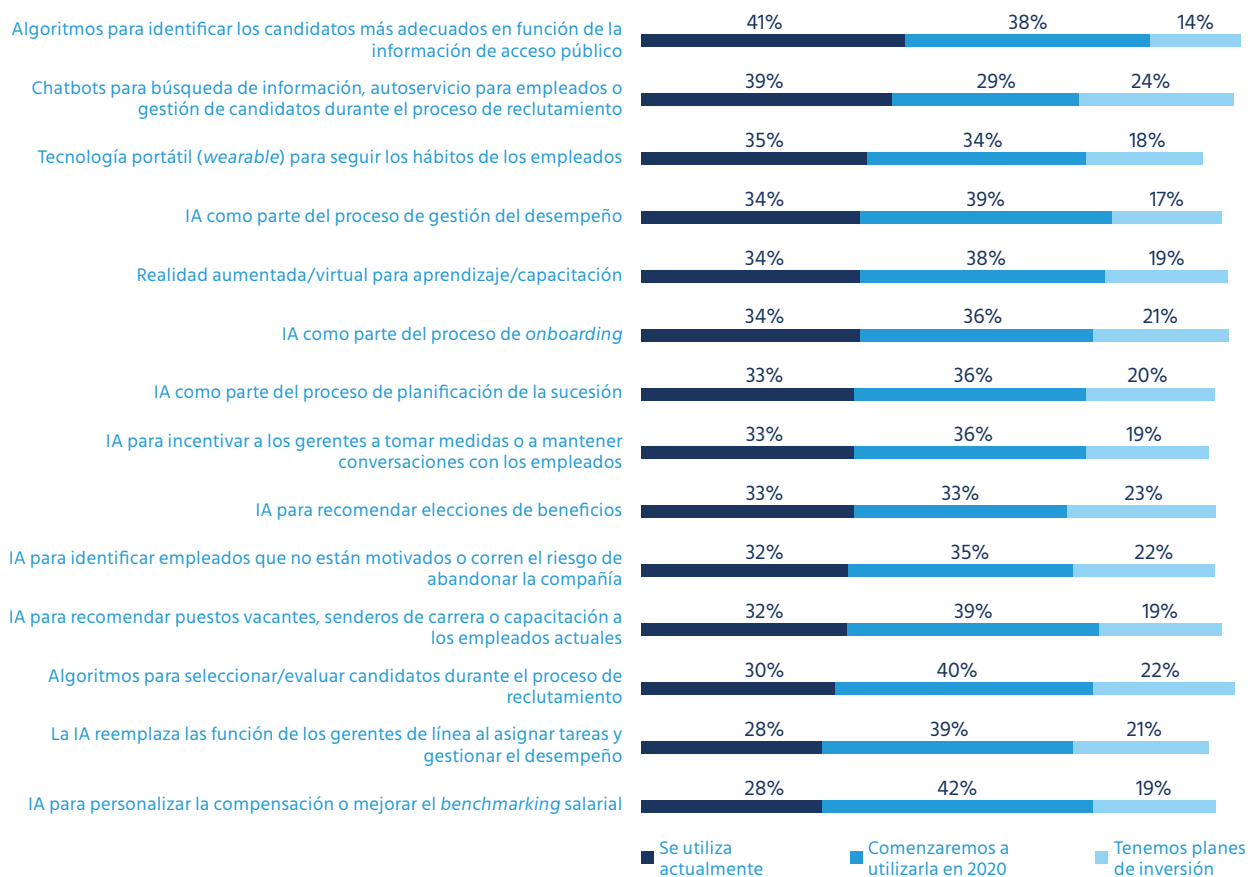
No más Sherpa: la inteligencia artificial ofrece tanto información como acción

La inteligencia artificial está proliferando en todas las partes del negocio. Dada la amplia adopción de la inteligencia artificial en las áreas de ventas & marketing y recursos humanos (ambas en un 43%), este año las organizaciones están probando la inteligencia artificial en las áreas de asuntos legales y cumplimiento (43%), finanzas (38%) y desarrollo de producto (36%).

El hecho de que la automatización puede aliviar a Recursos Humanos del trabajo pesado es una noticia antigua, pero este alivio ha tardado en llegar. Dado que la inteligencia artificial ahora está presente en numerosos sistemas y prácticas de recursos humanos, esto está empezando a cambiar (ver figura 28). En la actualidad, la inteligencia artificial también está

tomando sus propias decisiones y aprendiendo a medida que avanza, sobre todo en lo que se refiere a selección y decisión del candidato. Esta autonomía requiere una nueva competencia de Recursos Humanos, ya que la función de RR. HH. y la inteligencia artificial trabajan al unísono, en lugar de ser el árbitro final de las decisiones. Este año, la inteligencia artificial está programada para aplicar su magia al benchmarking salarial (un área que dio buenos resultados), y continuará con reclutamiento y comenzará con la planificación de carrera. Por lo tanto, es fundamental que se inclinen por la ciencia de datos y presten atención a cómo cambia la toma de decisiones. Ante los cambios en las líneas de reporte de los equipos de análisis de datos, es importante que Recursos Humanos se sienta conectado a los conjuntos de datos, a las suposiciones algorítmicas y a la forma en que se toman las decisiones relacionadas con las personas.

Figura 28. ¿Cómo se utiliza la IA en RR. HH. en la actualidad y en qué áreas se planea invertir en el futuro?



Convertirse en la brújula moral de la inteligencia artificial

Dado que Recursos Humanos está realizando una gran inversión en inteligencia artificial, resulta fundamental que se sume a las discusiones sobre las variables y los conjuntos de datos históricos que se utilizan para construir los algoritmos de inteligencia artificial y machine learning. **El 69% de los líderes de Recursos Humanos manifiestan su confianza en su capacidad para intervenir cuando estas tecnologías encuentran patrones poco éticos o resultados contrarios a las normas de la compañía.**

Y el **67% confía en que pueden garantizar que la inteligencia artificial y la automatización no institucionalicen sesgos.** Sin embargo, estas intervenciones suelen tener lugar después de los hechos. Aquí, Recursos Humanos puede aprender del vehículo autónomo: la responsabilidad de Recursos Humanos es ser el ingeniero que escribe el código para impulsar los resultados y evitar que los datos erróneos hagan colapsar el sistema. Por ello, el imperativo del deber de diligencia exige una atención urgente.

El sentido humano es fundamental para conciliar las recomendaciones de los algoritmos. Por ejemplo, si un modelo predictivo sugiere que todos los trabajadores que tienen hijos en la universidad pospondrán la jubilación y recomienda su desplazamiento, ¿la compañía debe actuar basándose en esta información a escala? El sentido común dice que no. Recursos Humanos necesita definir y comunicar de forma responsable un código de ética y conducta para el análisis de datos del personal, al igual que las compañías tienen normas sobre el tratamiento de datos de clientes o de información privilegiada. A pesar de que algunos grupos de trabajo intersectoriales promueven un camino a seguir, los códigos de ética todavía están en sus primeras etapas. A medida que estos códigos tomen forma, la confianza de los empleados irá creciendo.

Riesgos de los datos: se requiere una mayor vigilancia

La ciberseguridad es la segunda mayor preocupación de las compañías que operen a nivel global en los próximos 10 años. Una caída total de Internet se traduciría en una pérdida diaria equivalente al 1,9% del PIB en un país de alta conectividad.³⁶ Sin embargo, si bien la hipervigilancia frente a los ciberataques es fundamental, no puede distraer a los empleadores de su deber de cuidar los datos también: preocuparse por la procedencia de los datos (empleados) y cómo tratarlos (ver figura 29). **Solo el 20% de los directores de Recursos Humanos son responsables de la seguridad de los datos de los empleados, normalmente a cargo del Director de Tecnología (CTO) o del Director de Informática (CIO) (81%),** por lo que una prioridad para este año es promover una cultura de ciberconciencia. En 2020, las organizaciones deben adoptar medidas para merecer la confianza que los empleados han estado dispuestos a depositar hasta el momento.

Figura 29. Qué opinan los empleados sobre la ciberseguridad vs. RR. HH.

Los empleados están tomando conciencia de las preocupaciones relacionadas con la seguridad interna

- 1 de cada 2** empleados confía en que su compañía está adoptando medidas suficientes en cuanto al uso y la protección de sus datos privados
- 1 de cada 4** empleados está preocupado por la forma en que se utilizan los datos pasivos (correos electrónicos, citas de calendario, etc.)
- 1 de cada 5** empleados está preocupado por la vigilancia en el lugar de trabajo

Las organizaciones ya están muy preocupadas

- 97%** de las compañías prevén una violación de la seguridad de los datos en 2020
- 62%** de las compañías considera que la mayor amenaza proviene del incumplimiento de las normas de seguridad de los datos por parte de los empleados, en lugar de otras causas citadas con frecuencia, como hackers o la falta de seguridad de proveedores externos (21%).
- 67%** de los líderes de Recursos Humanos confían en su capacidad para garantizar la privacidad de los empleados con una mayor colaboración entre los humanos y las máquinas.

³⁶El Foro Económico Mundial en colaboración con Marsh & McLennan y Zurich Insurance Group. *Global Risks Report 2020* (Informe sobre riesgos globales 2020), disponible en <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/january/WEF%20-%20Global%20Risks%20Report%202020%20-%20full%20-%20web.pdf>

³⁷The *Insight222 Ethics Charter*, disponible en <https://www.insight222.com/>

Inteligencia artificial ética

Ante la ausencia de un gobierno global sobre la aplicación ética de la inteligencia artificial, las redes especializadas entre pares están cubriendo esta carencia. Estas redes están creando sus propios códigos de ética para el análisis de datos del personal sobre la base de los valores de la industria. El valor JUSTO es un ejemplo.³⁷

- **Fomentar la confianza.** Nuestro enfoque y nuestras políticas están al alcance de todos. Avanzamos solo cuando estamos seguros de que no tenemos ningún sesgo.
- **Responsables.** Protegemos los datos y la información que encontramos, operamos de acuerdo con la ley y limitamos el acceso a aquellos que necesitan saber.
- **Basados en el impacto.** Utilizamos datos y estadísticas para mejorar la toma de decisiones y mejorar la vida de nuestros empleados, clientes y partes interesadas.
- **Proceso riguroso.** Adoptamos un enfoque neutro e imparcial y ajustamos nuestros modelos en función de la nueva información y los nuevos aportes.

Pregúntese:

- ¿Quién conoce las fuentes de datos que alimentan nuestros algoritmos? ¿Tenemos principios de diseño claros??
- ¿Qué tan clara es nuestra política sobre qué datos utilizar y cuándo hacerlo? ¿Qué datos hemos considerado no utilizar? ¿Nuestros proveedores siguen el mismo criterio? ¿Necesitamos un consejo de ética?
- ¿Somos consistentes al agregar datos? ¿Al pedir permiso? ¿Al compartir los resultados de los pilotos?
- ¿Tenemos un propósito claro al aplicar la inteligencia artificial para resolver problemas complejos? ¿Utilizamos el método de “state-gate” (etapa-puerta) para garantizar que las decisiones basadas en datos tengan en cuenta las consecuencias humanas?

Cultivar una mentalidad de laboratorio

Poner a trabajar la inteligencia laboral

La innovación, la disrupción y los cambios en el mercado están generando nuevos puestos de trabajo y obligando a otros a reducirse. El análisis predictivo puede mostrarle a las compañías lo que está sucediendo en su mercado de talento para que puedan tomar medidas anticipadas. El estudio global de Mercer sobre el talento digital revela que solo el 26% de las compañías informaron que aprovechan la inteligencia del talento para planificar la oferta y la demanda.³⁸ Sin embargo, existe la oportunidad de hacer más: **solo el 36% de las compañías recaban información sobre dónde ubicar el negocio, en función de los pools de talento disponibles, y solo el 18% evalúa el impacto de las diferentes estrategias salariales en el desempeño.**

La clave para la previsión de la fuerza laboral es una cultura de experimentación que abarque toda la compañía, donde las personas se sientan cómodas planteando hipótesis, analizando datos y comprobando cómo se desarrollan las estrategias de negocio (incluidas las estrategias de talento).³⁹ Para continuar añadiendo valor al negocio, Recursos Humanos debe trabajar en estrecha colaboración con ejecutivos, líderes financieros y científicos de datos para explorar escenarios alternativos. Por ejemplo:

- Si invirtiéramos un 30% más en aprendizaje, ¿cuánto más rápido podríamos crecer?
- Si incluimos una mayor compensación variable como parte de la compensación total, ¿cómo impactaría esto en los resultados clave como la retención y la productividad?
- Si aumentáramos el salario en un 20% para los trabajadores por hora y de primera línea, ¿cuál sería el impacto en el desempeño?
- Si retenemos al 40% de nuestros trabajadores experimentados que están por jubilarse, ofreciéndoles una modalidad de trabajo a tiempo parcial o flexible, ¿a cuánto equivaldría la cuota de mercado adicional que podríamos ganar?
- El año pasado, perdimos 15 “influenciadores clave” porque se jubilaron — ¿cómo afectó esto nuestras relaciones con los clientes y nuestra cuota de mercado?
- Cuando los empleados son promovidos a puestos ejecutivos como resultado de asignaciones de expatriados, ¿aumentan los ingresos de su equipo?

Evaluaciones bajo la lupa: prueba de equidad y relevancia

Las organizaciones están aprovechando cada vez más la ciencia de la fuerza laboral para contratar, identificar altos potenciales y tomar decisiones de promoción. **Las evaluaciones de habilidades técnicas son las más prevalentes en la actualidad (el 98% de las compañías las utilizan).** Mientras tanto, las evaluaciones más útiles, según la opinión de los líderes de Recursos Humanos, son las **pruebas de juicio situacional (75%),** seguidas por las **evaluaciones basadas en juegos de roles (73%),** y las **descripciones realistas del puesto (realistic**



Siempre hemos señalado que no se trata de eliminar la toma de decisiones humanas, sino de aumentar las capacidades de nuestro liderazgo en Recursos Humanos y demás áreas. No estamos cediendo la toma de decisiones a las máquinas, sino permitiendo que los líderes tomen decisiones con mayor información a partir de datos que sean intuitivos, oportunos y asimilables.

Steve Stevenson, vicepresidente, Compensación Ejecutiva, y HR Analytics, United Technologies)



job previews) con arquetipos digitales (72%), que generan un conjunto enorme de puntos de datos sobre una persona. Estas pruebas varían en la forma en que se utilizan: los líderes de Recursos Humanos tienden a utilizar pruebas psicométricas para la contratación de candidatos externos; evaluaciones culturales para la promoción interna; y centros de evaluación, descripciones realistas del puesto y evaluaciones técnicas para identificar altos potenciales. Sin embargo, la adopción del análisis de datos es sumamente lenta: el informe de Mercer sobre talento digital revela que las compañías siguen basándose en gran medida en la experiencia (87%), en las entrevistas (75%) y en la educación (63%) para contratar talento digital —y solo el 27% utiliza evaluaciones en línea y apenas el 11% utiliza simulaciones en línea.⁴⁰ El riesgo radica en instalar barreras para el ingreso que ya no cumplan con su propósito.

A medida que las organizaciones incorporan las evaluaciones como una parte cada vez más generalizada de la experiencia laboral (**el 79% de los empleados afirman haber realizado una evaluación de talento**), es necesario dar prioridad a la toma de decisiones de las personas con más rigor y empatía al mismo tiempo. Los líderes necesitan tener una visión de las personas que no dependa excesivamente de las evaluaciones de habilidades en un momento dado. De hecho, **solo uno de cada dos empleados asegura haber tenido una experiencia de evaluación positiva** y que le resultó útil. Las descripciones realistas del puesto y las evaluaciones técnicas, si bien son excelentes para asignar puestos estrictamente definidos, son menos acertadas para los puestos que exigen un mayor razonamiento conceptual en un entorno cambiante. A la luz de la tendencia a utilizar herramientas de evaluación más arriba en la organización (**siete de cada diez líderes de Recursos Humanos informan que estas evaluaciones son muy útiles para evaluar todos los niveles de empleados, desde los niveles junior hasta los niveles directivos**), podrían existir razones para actualizar las normas y los puntos de control para garantizar que las evaluaciones arrojen resultados justos y equitativos.

44 ³⁸ Mercer, 2020, Informe sobre Tendencias del Talento Digital – Edición Global Digital Vol. 2, disponible en <https://www.imercer.com/e-commerce/eu/products/Digital-Talent-Trends-Report>

³⁹ Mercer. “Cultivate a Lab Mindset: Building the Innovation-Ready Organization” (Cultivar una mentalidad de laboratorio: Crear una organización preparada para la innovación) 2018, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/cultivating-lab-mindset.html>.

⁴⁰ Mercer, 2020, Informe sobre Tendencias del Talento Digital – Edición Global Digital Vol. 2, disponible en <https://www.imercer.com/e-commerce/eu/products/Digital-Talent-Trends-Report>

Atracción de talento: basado en datos, aumentado por los humanos

Es difícil imaginar el mundo moderno sin el semiconductor. Desde teléfonos inteligentes hasta celdas solares, automóviles e infraestructura de comunicaciones, los semiconductores ayudan a impulsar la vida cotidiana. Para idear las mejores soluciones posibles para atender a sus mercados, necesitaba atraer a los mejores talentos posibles.

Este fue el reto de la compañía global de semiconductores Infineon. Hace cinco años, la compañía contrató cerca de 300 talentos principalmente digitales y de TI por año, no lo suficiente para incrementar su posición en el mercado. El Departamento de Recursos Humanos, junto con el Departamento de Estrategia de Infineon, identificó los 12 puestos más críticos —pero difíciles de cubrir— requeridos por la empresa, tales como ingenieros de software, ingenieros de aplicación de campo y especialistas en comercialización de producto.

Infineon postuló la hipótesis de cómo el proceso de reclutamiento podría optimizarse en un mercado competitivo para estos puestos. La empresa se dio cuenta de que podía aprovechar su propia evidencia, hasta ahora sin explorar; ahondaron en sus datos analíticos de talento para comprender las necesidades, el perfil y las preferencias de los empleados contratados anteriormente con éxito.

Con esta información, el equipo de adquisición de talento diseñó un perfil de candidato (o arquetipo) hipotético para cada uno de los 12 puestos críticos, considerando las tareas, las competencias y el tipo de personalidad revelados por los datos. A partir de esto, el equipo de Recursos Humanos pudo identificar los impulsores de atracción para los diferentes arquetipos.

La compañía se dio cuenta de que combinar el trabajo de arquetipos basado en datos con la intuición humana sería la clave del éxito. Esta última incluía implementar un enfoque de *design thinking* para crear mensajes dirigidos, actividades de marketing y contratación para atraer candidatos. Dada la escasez de candidatos en el mercado, la compañía apuntó hacia esfuerzos para cultivar relaciones humanas tales como boletines informativos personalizados, mediante un sistema CRM de tipo ventas, gestión de exalumnos, y redefinición del rol de contratación de gerentes y encargados de selección a uno de venta de la compañía.

Esto ha sido considerablemente positivo para la empresa. El enfoque basado en datos y aumentado por seres humanos redujo los costos de búsqueda de talentos en un 80%. Al mismo tiempo, la contratación se quintuplicó: hoy en día, Infineon contrata más de 1500 empleados al año.



Avanzando hacia el futuro

Elaborar perspectivas sobre la inteligencia ética de la fuerza laboral

Recursos Humanos puede tener una actuación brillante si combina datos de negocio con la intuición humana para detectar puntos de intersección que permitan resolver problemas de negocios. El reto será medir los aportes humanos y evaluar el desempeño humano cuando no esté vinculado con horas trabajadas o tareas específicas, y hacerlo en un mundo de creciente escrutinio sobre la privacidad de los datos (como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea). Parte de la responsabilidad de Recursos Humanos es garantizar que la empatía y los impulsores económicos promuevan la agenda y ayuden a crear negocios centrados en las personas.



Cómo empezar

- ➔ **Garantice que los datos analíticos de la fuerza laboral propicien una estrategia de negocio.** La mayoría de los planes de recursos humanos son demasiado genéricos como para que los datos analíticos generen un impacto. Para generar aceptación resulta fundamental vincular esos datos con planes de negocio y grupos de personas exclusivos de la empresa (no con normas de la industria). Además, al proporcionar una taxonomía de términos —con variables que cuando se relacionan entre sí pueden generar resultados en el desempeño—, se puede responder con rapidez a las nuevas preguntas.
- ➔ **Controle los pensamientos de grupo y los sesgos de confirmación y mitigue sus efectos.** Mantenga conversaciones profundas con Finanzas, Recursos Humanos y las líneas de negocios locales. Proporcione a las partes interesadas datos para resolver problemas, descubra estrategias viables para solucionarlas y desmienta los mitos de la organización. Las conversaciones periódicas en persona con el CEO, los altos ejecutivos y otros líderes sobre los retos relacionados con el talento pueden ayudar a formar una mirada colectiva sobre el futuro.
- ➔ **Garantice que el mensaje sea simple y relevante.** Explique a los ejecutivos —de manera simple y clara— por qué los datos son importantes. Para ello, utilice historias sobre el impacto financiero o el riesgo de la inacción para el negocio, y diseñe una plataforma atractiva o una estructura de reporte para compartir los resultados y las alternativas de acción. En el caso de los empleados, demuestre de qué manera se utilizan sus datos personales para tomar decisiones que afectan su bienestar y sus medios de vida.



Sugerencias para acelerar

- ➔ **Combine conjuntos de datos para obtener resultados más sólidos.** Combine los datos perceptuales que se obtengan de encuestas, entrevistas y *focus groups* con datos básicos de archivo provenientes de los sistemas de información de Recursos Humanos (HRIS), de finanzas o de otro tipo de sistema de información a fin de poder elaborar modelos de lo que dice y efectivamente hacen las personas y evaluarlo. Estas dos fuentes brindan la más completa inteligencia de la fuerza laboral y la granularidad necesaria para que se puedan tomar medidas efectivas.
- ➔ **Traduzca los datos analíticos en problemas de negocio e impacto financiero.** Hable en términos del negocio para captar la atención de la junta directiva al momento de contar una historia con datos y comuníquese con claridad qué consecuencias tiene actuar o no hacerlo. Para ayudar a garantizar financiamiento futuro y ampliar la función de los datos analíticos, asegúrese de que la información sea tanto relevante como crítica para el negocio.
- ➔ **Elimine el riesgo de la posible pérdida de la sensibilidad humana.** Capacite a todos los empleados en los aspectos básicos del análisis de datos, narración de datos y pensamiento crítico. Ofrezca todas las oportunidades de recursos humanos para desarrollar experiencias prácticas con análisis de datos, desde planillas a la antigua usanza hasta programas de análisis estadísticos y *dashboards* de visualización de datos. Para garantizar una toma de decisiones ética y empática, Recursos Humanos necesita poder discernir cuáles son los valores atípicos y sentirse cómodos para capacitar a la tecnología a fin de que esté en línea con los valores de la compañía.

Lograr un despegue con perspectivas inteligentes

United Technologies Corporation (UTC), un fabricante aeroespacial estadounidense, fue construida por inventores, por lo que no debería sorprender que la compañía haya aprovechado la ciencia de los datos dentro de Recursos Humanos para ayudar al negocio.

Antes de 2015, las capacidades de recursos humanos de UTC eran “complejas y sumamente manuales” con una cantidad inmensa de diferentes sistemas en distintos países, de acuerdo con Aashish Sharma, líder de Análisis de Datos en UTC. Si Recursos Humanos quería cumplir objetivos de negocio, el equipo de análisis de datos debía desarrollar un conjunto de datos más abundante con el cual ofrecer perspectivas inteligentes. “Estábamos tratando de evitar la trampa de contratar a unos pocos científicos de datos y decir que habíamos hecho análisis de datos”, comenta Sharma.

Después de lanzar una implementación global de Workday para organizar los datos de forma uniforme, el equipo de análisis de datos de UTC sabía que finalmente podía pasar del nivel 1 de madurez (solo informar datos) a un análisis de datos escalable con alcance en toda la empresa. La transformación del análisis de datos incluyó cuatro partes críticas:

- El equipo de análisis de datos invirtió de forma anticipada en tecnología de autoservicio segmentada por “marketing personas” y capacidades de producto, lo que le dio a Recursos Humanos un mejor acceso a datos críticos.
- Los líderes de negocios apoyaron la transformación e invirtieron en ella. El equipo demostró su impacto al perseguir victorias rápidas e incrementales, enfocándose en casos de uso pertinentes a la empresa y demostrando cómo podían solucionar problemas del “cliente” (de UTC).
- El centro de excelencia de análisis de datos implementó roles de consultores especializados para trabajar directamente con una unidad de negocio. El objetivo era acercarse al negocio: para comprender sus retos únicos, ayudar con la operacionalización y alinearse con la estrategia futura.
- Mediante el desarrollo de un Talent Flow Model⁴¹, el equipo podía poner a prueba las hipótesis relacionadas con los recursos humanos, como por ejemplo si asumir un rol de supervisor era necesario para el progreso profesional o qué poblaciones estaban prosperando. El modelo validó las hipótesis de negocio y refutó otras, que sirvieron de base para la estrategia de talento.

El equipo de análisis de datos demostró su valor para la empresa al permanecer cerca de la estrategia. Cuando el líder de un sitio estaba preocupado por alcanzar los objetivos de cumplimiento, el equipo se zambulló en los datos y reveló demoras considerables para cubrir puestos críticos —un estorbo para el rendimiento—; un problema del *pipeline* de talento que se pudo abordar para ofrecer el impacto de negocio. El equipo también ayudó a derribar algunos mitos comunes. Por ejemplo, los datos revelaron que la elevada rotación de personal se debía a las bajas tempranas en todos los grupos etarios, en lugar de la generación del milenio o profesionales en el inicio de la carrera. Al conocer los hechos, UTC se pudo enfocar en los momentos que importan para grupos de “marketing personas” clave e intervenciones de diseño.

Ahora, el equipo de análisis de datos de Recursos Humanos de UTC planea utilizar perspectivas basadas en las personas para transformar la experiencia del empleado, influenciar en el diseño de programas de recursos humanos y combinarlas con los datos operativos y financieros para ayudar a que la inteligencia de la fuerza laboral despegue en toda la compañía.

⁴¹Basado en la metodología del Flujo Laboral Interno de Mercer.



energizar la experiencia

Inspirar e incentivar a las personas mediante el rediseño de la experiencia de trabajo

- ***Siri: ¿Qué compañía es el mejor lugar para trabajar?***

Vivimos en la economía de la experiencia. Tanto en las empresas de productos como en las de servicios, la experiencia del cliente se ha convertido en el principal impulsor de la competencia. Ahora son las personas que brindan la experiencia las que llevan la ventaja —y el diferenciador para ellas también es la experiencia. El estudio de Mercer revela que las organizaciones que lideran con empatía son más atractivas. Las organizaciones empáticas tienen en cuenta las experiencias de su fuerza laboral y las mejoran continuamente, simplificando y digitalizando las tareas repetitivas, mientras aumentan los momentos valiosos que anhelan los empleados. Rediseñan con valentía y de forma radical sus procesos de capital humano, las operaciones de trabajo y el diseño de Recursos Humanos para ofrecer aquello que los empleados y colegas realmente desean del trabajo.





Conocer a los propios empleados

Las experiencias más positivas de los empleados ofrecen una ventaja en una economía basada en el talento

Nuestras interacciones dan forma a nuestras percepciones. Atrás quedaron los días de productos y funciones: hemos entrado en la era de experiencias inmersivas. Con tantas exigencias de su energía, tiempo y atención, los empleados se inclinan por los empleadores que les ofrecen experiencias enriquecedoras. No es de extrañar que cumplir con la experiencia del empleado sea la principal prioridad de Recursos Humanos este año. La experiencia del empleado es importante para todas las geografías —en 2020, **se encuentra entre las tres principales áreas de interés para nueve de los 16 países**. La experiencia del empleado es la “experiencia del usuario” de la compañía —la intersección de las expectativas de un empleado y la realidad de la cultura de una organización y la vida laboral diaria— y tiene que ser excepcional en la economía actual basada en el talento: **la mayoría de los líderes de Recursos Humanos (68%) afirman que el mercado actual se basa en el candidato**.

Conseguir que los ejecutivos reconozcan la importancia de la experiencia del empleado

Si bien Recursos Humanos comprende que la experiencia del empleado es un importante impulsor tanto del compromiso de los empleados como de la rentabilidad de la compañía, **solo el 27% de los ejecutivos creen que la experiencia del empleado generará un rendimiento para el negocio**. De hecho, los ejecutivos consideran que el gasto en la experiencia del empleado es la inversión de menor valor agregado este año, y **solo uno de cada tres (31%) líderes de negocios son responsables por ello**. Sin duda, la propia terminología no ha hecho ningún favor. Introducir un término externo como “experiencia del cliente” en una organización solo aumenta las expectativas de obtener un ROI rápido y demostrable, a pesar de que el impacto del ROI en la experiencia del cliente ha tardado años en comprobarse. Es necesario seguir trabajando en la cadena de beneficio experiencia del empleado-atención al cliente para que la experiencia del empleado ascienda en la lista de prioridades de los ejecutivos.

Cuando se hace bien, la mejora de la experiencia del empleado tiene un efecto multiplicador, ya que minimiza el riesgo del capital humano y aumenta el rendimiento del negocio. La experiencia del empleado puede influir en áreas como el compromiso (**el 74% de los ejecutivos están preocupados por los niveles de compromiso de los empleados inferiores a los deseados**), la productividad (**el 70% está preocupado por las elevadas tasas de ausentismo de los empleados**) y la experiencia de trabajo digital (**el 47% está preocupado por la experiencia digital de los empleados —o la falta de ella**). Las investigaciones demuestran que, además de una mayor rentabilidad, las compañías que otorgan mayor importancia a la experiencia del empleado tienen el doble de innovación y satisfacción del cliente que sus pares que le otorgan menor importancia⁴². ¿Cuál es la conclusión? La economía de servicios ha generado nuevas expectativas sobre la forma en que los empleados se comprometen con sus organizaciones. Los empleadores que no asuman este cambio tendrán dificultades para competir en un mercado de talento altamente competitivo.

1 de cada 2 ejecutivos se preocupan por ofrecer una experiencia pensada en el consumidor en la actualidad; sin embargo, solo el 4% de los equipos de Recursos Humanos consideran que ofrecen una experiencia del empleado ejemplar



Una excelente experiencia del empleado activa la energía de los empleados

La experiencia del empleado puede acelerar la transformación del negocio. Las compañías que cuentan con una excelente experiencia del empleado se benefician de una fuerza laboral saludable, productiva y motivada, dispuesta a “abrocharse el cinturón” para emprender el viaje de transformación —y que sea lo suficientemente resiliente como para sortear los obstáculos. **Los empleados motivados tienen el doble de probabilidades que los empleados desmotivados de estar entusiasmados por la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, y tienen el triple de probabilidades de sentirse satisfechos con la compañía, sin planes de irse.** Dado que la experiencia del empleado es un posible impulsor de la transformación, la responsabilidad de diseñar un lugar de trabajo con energía recae en las organizaciones (ver figura 30). Los trabajadores motivados contribuyen más allá de la descripción de su puesto y aportan el esfuerzo discrecional que hay detrás de toda compañía exitosa.⁴³ En el mundo difícil de hoy, **los empleados motivados tienen cinco veces más probabilidades de afirmar que están prosperando**, y además se sienten menos propensos a sufrir desgaste profesional o burnout (el 60% en comparación con el 81% de los empleados desmotivados). ¿Por qué? En parte debido a que tienen un claro sentido de lo que puede deparar el futuro. Los empleados motivados tienen el doble de probabilidades de manifestar que su organización es transparente en cuanto a los puestos de trabajo que cambiarán, y sitúan la incertidumbre en último lugar cuando se les pregunta las razones para sentir desgaste profesional o burnout.

Figura 30. ¿Qué hay de diferente en las experiencias de trabajo de los empleados motivados? Independientemente del puesto o la industria, los empleados buscan una experiencia que sea empática, atractiva, enriquecedora y eficiente.



Empática

“Ayúdenme interesándose por lo que me importa en la vida”

- **Siete veces** más probabilidades de trabajar para una organización que muestra **empatía por las necesidades de los individuos**
- **Seis veces** más probabilidades de afirmar que recibieron **“pequeños empujones” automáticos para guiarlos hacia los próximos pasos para la promoción de su salud, su riqueza y su carrera profesional**
- Más del **triple** de probabilidades de **confiar en que su organización está haciendo lo correcto para la sociedad en general**



Atractiva

“Háganme sentir que pertenezco a esta compañía”

- **Cuatro veces** más probabilidades de considerar que su compañía **entiende sus habilidades e intereses únicos**
- **Cuatro veces** más probabilidades de afirmar que su compañía cuenta con **programas efectivos para desarrollar líderes diversos**
- **Tres veces** más probabilidades de afirmar que su entorno de trabajo funciona con un **clima de confianza**



Enriquecedora

“Ayúdenme a aprender, crecer y generar un impacto con el trabajo que hago”

- Más del **triple** de probabilidades de afirmar que **su trabajo contribuye a una misión que valga la pena**
- **Cuatro veces** más probabilidades de trabajar en una cultura que **apoya los cambios a mitad de carrera**
- Más del **triple** de probabilidades de afirmar que su compañía les **ofrece la oportunidad de crecer a nivel personal y profesional**



Eficiente

“Bríndenme un ambiente de trabajo sin tensiones”

- **Tres veces** más probabilidades de sentirse **preparados y empoderados para trabajar con mínima supervisión**
- **Tres veces** más probabilidades de contar con **herramientas digitales para apoyar su capacitación y desarrollo**
- Casi el **doble** de probabilidades de afirmar que los **procesos de recursos humanos de su organización funcionan bastante bien, y que existe un equilibrio adecuado entre las interacciones digitales y humanas**

⁴³Los empleados motivados son aquellos que se califican por lo menos con un 7 de 10 en una escala que refleja cuán motivados se sienten en sus trabajos en un día típico

Crear una cultura de cuidado

La salud y el bienestar son los pilares de una fuerza laboral motivada

Si bien sabemos cuáles son las experiencias de trabajo que motivan a los individuos, el imperativo ahora es que las compañías actúen en función de dichas experiencias: **uno de cada tres empleados asegura que es la economía la que “principalmente” o “exclusivamente” promueve las decisiones en su organización. Cerca de dos de cada tres (63%) empleados se sienten en riesgo de desgaste profesional o burnout este año.** Las razones principales son la **falta de recompensas por el esfuerzo realizado (30%)**, seguido por el **volumen de trabajo (29%)**. A pesar de que la salud y el bienestar son la principal preocupación de los ejecutivos este año, solo uno de cada cinco cuenta con objetivos relacionados con el logro de este resultado.⁴⁴ Un estudio de la Escuela de Graduados de Negocios de Stanford reveló que el estrés laboral les cuesta a los empleadores estadounidenses más de USD 300.000 millones al año y es la quinta causa de muerte en los EE. UU.⁴⁵

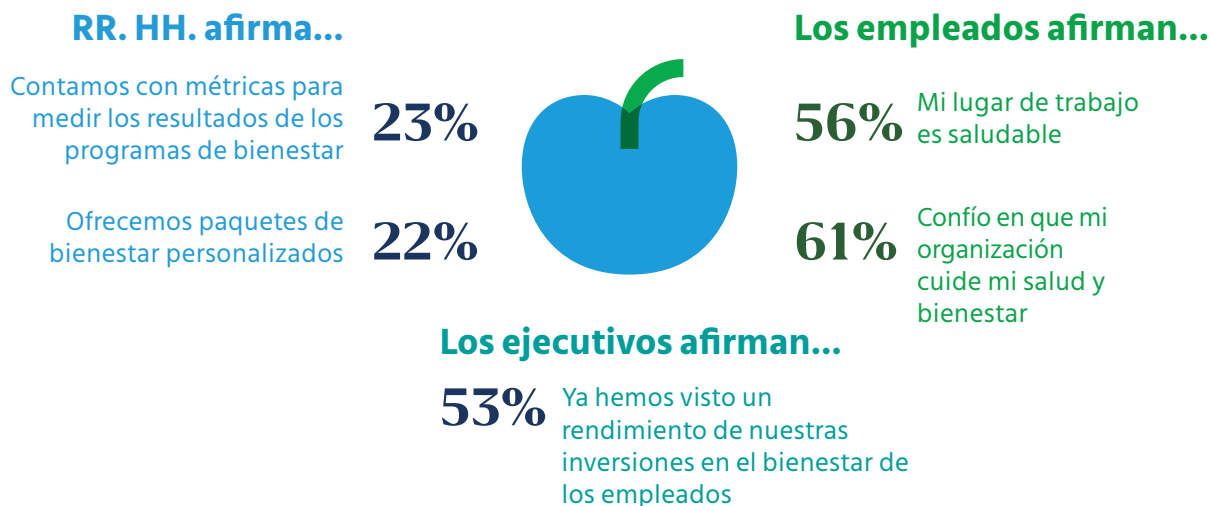
Históricamente, los empleadores se han centrado en la salud y el bienestar para reducir los costos de beneficios, pero en el mundo de la experiencia del empleado, el bienestar consiste en crear una cultura de cuidado para garantizar que los empleados prosperen. **La salud y el bienestar de los empleados es la principal preocupación de los empleadores este año con relación a la fuerza laboral** (antes que la **automatización en el trabajo y la gig economy**), ya que se sabe que los individuos no pueden estar motivados por el trabajo si se sienten agotados —es decir, sobrecargados de trabajo, subestimados o poco

representados. Sin embargo, mientras que el **61% de las personas confían en que su empleador se ocupe de su bienestar** (ver figura 31), **solo el 29% de los líderes de Recursos Humanos cuentan con una estrategia de salud y bienestar.**

En un futuro cercano, los empleados valorarán la forma en que las compañías se preocupen por ellos. La forma en que los empleadores respondan a las cuestiones relacionadas con el bienestar como el estrés, el *burnout* y la incertidumbre será un sello distintivo de su actitud hacia la responsabilidad y la sostenibilidad. Acabamos de emprender este camino: **solo el 30% de los empleadores ofrecen chequeos médicos periódicos, y solo una cuarta parte (24%) ofrece un programa de asistencia al empleado o capacitación en resiliencia para los empleados (23%)**. La buena noticia es que el 68% de los empleadores probablemente inviertan en salud digital en los próximos cinco años. El interés es mayor entre las organizaciones de alta tecnología, manufactura/construcción y servicios financieros/seguros.⁴⁶

Los datos también pueden ayudar a reducir la brecha existente en las acciones relativas al bienestar, mediante la **implementación de evaluaciones predictivas de salud para los empleados (algo que solo el 25% hace hoy en día) o el uso de conocimientos basados en datos para orientar a los empleados hacia mejores opciones de bienestar (16%)**. ¿Cuál es el resultado final? Los empleadores que se preocupen por sus empleados y logren un equilibrio entre la empatía y la economía observarán el ROI de las acciones preventivas.


Figura 31. ¿Funcionan los programas de bienestar?



52 ⁴⁴Mercer Marsh Benefits. Informe global “Health on Demand”, 2019. El estudio abarca siete mercados maduros y seis mercados en crecimiento en Asia, América Latina, Europa, los EE. UU. y Canadá, y comprende a 16564 trabajadores y 1300 altos ejecutivos. Disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/mercer-marsh-benefits-health-on-demand.html>.

⁴⁵Pfeffer J. *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance — and What We Can Do About It*, New York: HarperBusiness, 2018, disponible en <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/dying-paycheck>.

⁴⁶Según el estudio “Health on Demand 2020” de Mercer, cuanto más amplia resulte la oferta de recursos de salud y bienestar que ofrezca un empleador, los trabajadores se sentirán más motivados y respaldados, y será menos probable que abandonen a su empleador.



Uno de los principios básicos para motivar a los empleados es escucharlos y entender ‘por qué’ vienen a trabajar todos los días. La clave radica entonces en lograr una sólida alineación de sus propósitos y necesidades con los de la compañía, y de esta forma lograr experiencias verdaderamente gratificantes para los empleados.

Loredana Mazzoleni Neglén, Swiss Re Corporate Solutions, jefa global de Experiencia del Cliente

Rediseño de Recursos Humanos para acelerar el progreso

1. Adopte un Modelo de Interacción Objetivo

Reinvente su cartera de servicios de recursos humanos en función de los desafíos que la organización debe resolver, a través de un Modelo de Interacción Objetivo (TIM). ¿Por qué? Porque un método TIM garantizará el compromiso de los empleados e incentivará la adopción del servicio.

2. Utilice el *design thinking* para su experiencia del empleado

Ofrezca el desarrollo sostenible de las personas al entender las necesidades de los diferentes “marketing personas” de empleado. ¿Por qué? La cocreación es la estrategia con mayores probabilidades de proporcionar una experiencia motivadora.

No actuar solo: cocrear para ganar energía

Diseñar teniendo en cuenta a los humanos

Las organizaciones que triunfan diseñan experiencias fascinantes que resaltan lo mejor de sus empleados, desechando los antiguos modelos de gestión del talento y las antiguas prácticas de recursos humanos, y avanzan con transformaciones valientes de las estrategias de personal.

Por ello, es emocionante que el **58% de las organizaciones se estén rediseñando para centrarse más en las personas**. Esto exige que Recursos Humanos trate a los empleados como clientes de la organización, es decir, en la forma en que les solicita su feedback, en los servicios que presta y en las soluciones tecnológicas que ofrece.

Para comenzar, las organizaciones inteligentes establecen lazos de empatía con los empleados y los escuchan para descubrir cuál es su experiencia del empleado ideal. Luego, deciden cómo reducir las brechas a través de ideas únicas generadas gracias a la inspiración interna (no simplemente recreando lo que otros han hecho). Observamos que las compañías están avanzando en la escucha de los empleados: el **48% implementa plataformas de escucha/feedback continuo** como parte de su enfoque en torno a la experiencia del empleado, y el **32% utiliza la inteligencia artificial para identificar a los empleados que están desmotivados o en riesgo de abandonar la compañía**.

En una época de hiperpersonalización y de expectativas cada vez mayores, resulta fundamental utilizar los datos para crear experiencias de firma y diferenciar la experiencia del **empleado de la organización**. La mayoría de los empleados que trabajan en compañías de alto rendimiento señalan que su empleador comprende sus habilidades e intereses únicos (68%), mientras que solo el 26% que trabaja en compañías de bajo rendimiento señala lo mismo. Recursos Humanos está creando “marketing personas” para establecer lazos de empatía con sus “clientes”, utilizando datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar

una representación más personal de las necesidades, las conductas y los objetivos de los empleados, y para trascender los estereotipos. La segmentación de empleados permite a Recursos Humanos y a los gerentes de línea probar nuevos programas y procesos y verificar su eficacia frente a los puntos débiles de los empleados. **Una de cada cuatro compañías afirma que el uso de “marketing personas” de empleados para segmentar la fuerza laboral es un principio clave de su enfoque en torno a la experiencia del empleado**. Sin embargo, hay mucho que mejorar: **solo el 33% de las compañías afirma que ofrecer recompensas y compensaciones más diversas es parte de su agenda para el 2020 y solo el 7% planea ofrecer paquetes de recompensas más personalizados**.

Para causar un impacto, las inversiones en la experiencia del empleado se dirigen primero a las poblaciones críticas que apoyan la estrategia de negocio u otra prioridad fundamental, como las iniciativas de Diversidad e Inclusión o la transformación digital. El impacto de esas inversiones iniciales ayuda a plantear el caso a los líderes de negocios con relación a la experiencia del empleado.

Crear un mapa para elegir el camino correcto

Una vez definido claramente el problema, las organizaciones pueden comenzar a diseñar soluciones. Y en este sentido, las compañías están comenzando a considerar la experiencia del empleado para trabajadores independientes, contratados, candidatos y exalumnos. Entre las prácticas más importantes figura la cocreación de nuevas experiencias con trabajadores y líderes, lo que no solo aumenta la velocidad, la agilidad y la innovación, sino que acelera el proceso de adopción. Este año, **la realización de un mapeo de experiencias críticas** es la principal táctica de Recursos Humanos para producir un cambio en la experiencia del empleado (particularmente en los EE. UU.), seguido de cerca por la realización de talleres de diseño con empleados (ver figura 32).

Figura 32. Principios más importantes del enfoque de las organizaciones sobre la experiencia del empleado

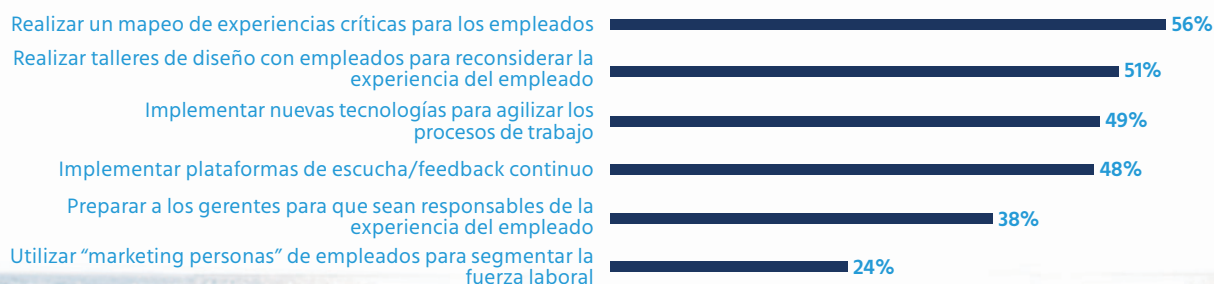


Figura 33. Creación de momentos que importan: integrar el cambio en la organización

Los momentos que importan son hitos emocionales en la trayectoria de un empleado que tienen un gran impacto en los resultados



Los momentos que importan desempeñan un rol fundamental en la experiencia del empleado (ver figura 33). Se trata de eventos emocionales que tienen un gran impacto en los resultados, como el compromiso o la responsabilidad. Los momentos que importan se encuentran tanto dentro como fuera del trabajo, y pueden ser planificados (como la inscripción en beneficios o el nacimiento de un hijo) o no planificados (como la reestructuración de una compañía o un diagnóstico inesperado).

Hacer hincapié en estos momentos críticos mediante el diseño deliberado de experiencias extremas puede dar lugar a importantes resultados. Por ejemplo, cuando Ericsson revisó su oferta médica, la compañía de telecomunicaciones contrató a un comediante y portavoz profesional para que presentara un webcast de 45 minutos explicando los nuevos planes de cobertura médica. Más de la mitad de los empleados de Ericsson en EE. UU. asistieron al webcast, y las tres cuartas partes eligieron planes de salud que redujeron los costos de la compañía. Además, la participación de los empleados en programas voluntarios de bienestar ha llegado a su máximo histórico ya que más del 75% de la fuerza laboral y sus cónyuges participan en ellos.

Tecnología para la gestión de la experiencia del empleado ía para la gestión de la experiencia del empleado

Los chatbots y las tecnologías inteligentes basadas en el concepto de “pequeño empujón” (*nudging*) están experimentando el mayor crecimiento, ya que cerca de la mitad de las compañías planean invertir en ellos en 2020. Las herramientas de feedback continuo son actualmente la tecnología más utilizada para la gestión de la experiencia del empleado, y supera al portal de autoservicio para empleados. Los datos de Mercer indican que se ha duplicado el uso de las siguientes tecnologías desde 2018: herramientas/aplicaciones de *mentoring*, herramientas colaborativas para empleados remotos, telemedicina y ofertas de *outplacement* digital.

Tecnología que se utiliza en la actualidad para la gestión de la experiencia del empleado

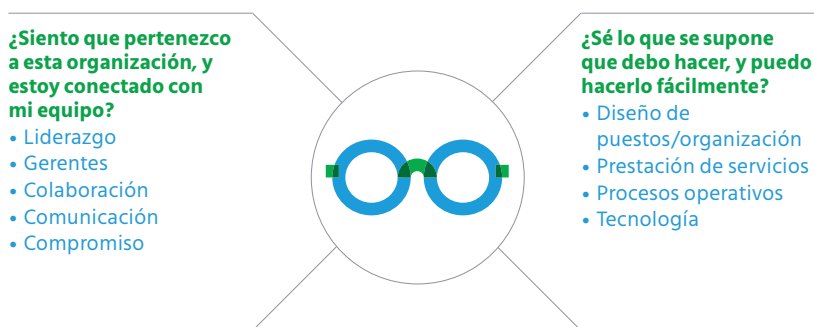
- 62%** Feedback continuo
- 52%** Portal de autoservicio para el empleado (el mismo para todo el personal)
- 49%** Herramienta de gestión/planificación de la carrera profesional
- 49%** Portal/herramienta en línea de *onboarding*
- 49%** Sistema de gestión de recompensas
- 46%** Herramienta de reconocimiento de colegas
- 46%** Plataforma de gestión de personal eventual/independiente
- 46%** Portal de autoservicio del empleado (personalizado)
- 45%** Herramienta/aplicación de *mentoring*
- 45%** Herramienta de gestión financiera personal (calculadoras de riqueza)

La elección inteligente: ¿tecnología o contacto?

Aunque la experiencia del empleado aún no resuena entre los directores, **la ansiedad por una experiencia digital pensada en el consumidor ocupa el segundo puesto en la lista de preocupaciones de los ejecutivos relacionadas con la fuerza laboral**. La tarea tiene carácter urgente, ya que el progreso en términos de experiencia digital se ha estancado: **dos de cada cinco compañías afirman que son principalmente o totalmente digitales (lo mismo que en 2018)**.

En el caso de algunas experiencias, la eficiencia es la clave. Por ejemplo, explorar los beneficios de los empleados desde nuestro teléfono con la misma facilidad con la que podemos explorar los productos en Amazon, o utilizar la banca en línea para transferir dinero de una cuenta a otra en cualquier momento. Las personas esperan que estas experiencias sean rápidas, automatizadas y transaccionales —sin interacción humana (ver figura 34).

Figura 34. ¿Qué se puede hacer para lograr un impacto en la experiencia? Centrarse en el medio ambiente a través de la perspectiva de los empleados



Se den cuenta o no, las compañías ponen en juego la experiencia del empleado cuando implementan un nuevo software, como las herramientas colaborativas o cuando rediseñan un proceso. Sin embargo, cerca de la mitad de los empleados consideran que existe un margen de mejora: **el 20% de los empleados actuales afirman que los procesos de recursos humanos son complejos, y otro 29% señala que se han simplificado pero que aún queda mucho por hacer**. Las organizaciones digitales podrían llevar la delantera: **las compañías que se autodefinen como digitales tienen el triple de probabilidades de manifestar que su función de Recursos Humanos utiliza el design thinking para adoptar un enfoque centrado en el ser humano en torno a la gestión del talento**.

Aun así, no hay nada más frustrante que quedarse atascado en un sistema tecnológico cuando se desea hablar con una persona. De hecho, **el 22% de los empleados consideran que se han perdido algunas interacciones humanas necesarias**. Evidentemente, hasta el momento se ha hecho más hincapié en la “tecnología” que en el “contacto”. Si bien la tecnología sigue siendo vital para la transformación, las organizaciones pueden generar un mayor valor al elegir con inteligencia cuándo utilizar la tecnología y cuándo utilizar a los humanos —y esto permitirá ahorrar en gastos de inversión en tecnología no deseados y cambiar la forma en que Recursos Humanos plantea su propio diseño funcional.

¿Decisión del empleado? La experiencia del empleado

Mother's Choice, una ONG con sede en Hong Kong que ofrece servicios sociales y de asesoramiento, se fundó para brindar apoyo a niños y adolescentes embarazadas vulnerables. Para satisfacer las necesidades complejas y exigentes de sus clientes, la organización sin fines de lucro sabía que era crítico que los empleados se sintieran conectados con su visión y vivieran su misión todos los días. Sin embargo, este vínculo estaba siendo desafiado a medida que la organización crecía y se separaba más en silos. Una encuesta interna demostró que cada vez que la gerencia hacía algo incompatible con sus valores, la motivación de los empleados disminuía, y la rotación de personal era del 30% anual. Mientras tanto, como ONG, Mother's Choice no contaba con el poder adquisitivo para contratar rápidamente en el mercado.

Al no poder ofrecer salarios del nivel del sector privado, Mother's Choice se dio cuenta de que igual podía brindar una propuesta de valor atractiva. La ONG emprendió un esfuerzo importante de reestructuración y cambio de marca con el deseo de mejorar la experiencia del empleado en su esencia.

En primer lugar, la ONG recurrió a la tecnología para crear una mayor eficiencia en toda la organización. Por ejemplo, un sistema de gestión de casos digitales ofreció colaboración y comparación de flujo de trabajo, como también transparencia en todo el grupo y una forma de revisar datos en tiempo real. Esta nueva plataforma requería el rediseño de flujos de trabajo, y era compatible con estos, para eliminar pasos que no agregaban valor, y garantizaba precisión y velocidad. Menos tiempo con el papeleo significaba que los trabajadores sociales podrían pasar más tiempo desarrollando relaciones y reuniéndose con la comunidad.

De forma paralela, Mother's Choice comprendió que necesitaba reintroducir el contacto humano en sus propias interacciones con los empleados en momentos significativos. Los empleados necesitaban sentirse escuchados. Mediante almuerzos y foros mensuales, los empleados ahora celebran juntos las victorias, informan y comparten ideas. La ONG restableció una cultura bondadosa internamente, mediante el diseño de foros basados en el equipo llamados "pausa para celebrar" y "pausa para reflexionar" en los cuales los miembros del equipo tenían un lugar seguro para compartir sus preocupaciones, inquietudes y triunfos, algo clave para abordar la posibilidad de *burnout* o desgaste profesional. Aún se está midiendo el impacto total de la transformación de la ONG, pero Mother's Choice ya puede ver los beneficios: los empleados están mucho más cómodos utilizando datos en su trabajo diario, y la rotación de empleados se ha reducido considerablemente.



Basarse en la práctica objetivo

Centrarse en las interacciones objetivo

Para incentivar el impacto se debe partir del design thinking que se encuentra en TIM: ¿qué interacciones excepcionales —personales, digitales o una combinación de ambas— darán como resultado la satisfacción de los empleados (ver figura 35)?⁴⁷ La respuesta depende de las necesidades de los empleados, de la población de empleados y de la filosofía de la compañía y la calidad de la interacción interpersonal (si es que existe) para dar forma a una experiencia particular. Triunfar en términos de experiencia del empleado significa atender la experiencia laboral completa, desde la atracción y el proceso de *onboarding* hasta la gestión del ciclo de vida en adelante. Por ejemplo, Cathay Pacific transformó su experiencia de *onboarding* en un proceso más inmersivo y relevante para la marca.⁴⁸ La adopción de un Modelo de Interacción Objetivo rediseña los procesos de talento a través de la perspectiva de los empleados. Esto aumenta la adopción de procesos de recursos humanos y garantiza el desarrollo sostenible de la fuerza laboral.

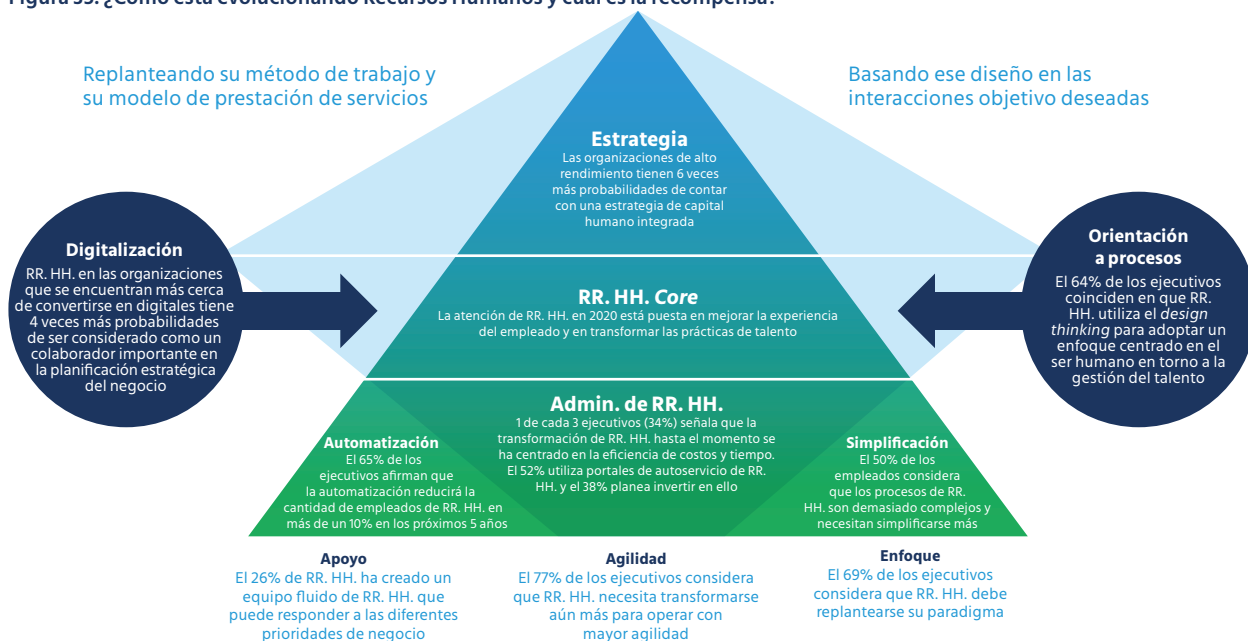
Entonces, ¿qué está frenando la transformación de Recursos Humanos? Pues, los silos funcionales, por una razón —**solo dos de cada cinco líderes de Recursos Humanos afirman que cuentan con una estrategia de capital humano integrada**. En la actualidad, todo modelo de negocio necesita un plan relativo a las personas, que incluya información sobre la experiencia del empleado. Un enfoque centrado en el ser humano exige una estrategia de capital humano más integrada que renuncie a las llamadas mejores prácticas de diseños funcionales de RR. HH. en favor de las interacciones deseadas. **Cambiarle el nombre a Recursos Humanos o partes de Recursos Humanos por departamentos de “Experiencia del Empleado” es una forma de derribar barreras que el 9% de las compañías están empleando.**

Si no se mide, ¿ocurrió?

A medida que las organizaciones invierten en la experiencia del empleado, deben medir el impacto de nuevas maneras. La satisfacción de los empleados es una métrica clave. También lo es la utilización. Por ejemplo, ¿cuántos empleados utilizan un nuevo canal digital como Workday o ServiceNow para el fin al que está destinado, y cuántos en cambio eluden el sistema y recurren a Recursos Humanos en busca de ayuda? Al examinar los índices de adopción, Recursos Humanos puede advertir lo que funciona y lo que necesita una revisión.

Si bien son pocas las compañías que miden la empatía y los aspectos económicos en paralelo en las *dashboards*, las organizaciones están comenzando a adoptar el *design thinking* centrado en el usuario para crear medidas verdaderamente tangibles. Cabe preguntarse, ¿se realiza el análisis de la fuerza laboral al margen de la encuesta anual de compromiso de los empleados —por ejemplo, en torno a los datos de Glassdoor o al feedback de las entrevistas de salida? ¿Se realizan encuestas de pulso en los equipos? ¿Y cómo se compara esta atención en los empleados con las medidas de la experiencia del cliente, como los formularios de feedback, el análisis del rendimiento del cliente y las tasas de conversión de marketing? Como consumidores, se nos solicita continuamente que brindemos feedback —recibimos desde una encuesta por correo electrónico después de comunicarnos con un servicio de soporte técnico, hasta un mensaje de texto después de visitar un restaurante. De la misma manera, la experiencia del empleado puede activarse y medirse en momentos críticos. La medición de la experiencia completa permitirá a las compañías evaluar el impacto e identificar y abordar los problemas con mayor rapidez.

Figura 35. ¿Cómo está evolucionando Recursos Humanos y cuál es la recompensa?



58 ⁴⁷Mercer. “Transforming HR: Why a Target Interaction Model (TIM) Is the Key to Unlocking the Employee Experience” (Transformación de Recursos Humanos: Por qué un Modelo de Interacción Objetivo (TIM) es la clave para liberar la experiencia del empleado), 2019, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/transforming-hr-why-a-target-interaction-model-is-the-key-to-unlocking-the-employee-experience.html>.

⁴⁸Cathay Pacific soars with its employee experience. Disponible en <https://www.humanresourcesonline.net/cathay-pacific-soars-with-its-employee-experience/>



Los servicios de recursos humanos se diseñan en torno a arquetipos de usuario reales, no a puestos de trabajo. En lugar de observar qué servicios deben prestarse por puesto de trabajo (como hacen muchos consultores), Mercer identifica clusters de empleados con características similares. Esto ayuda a la organización de Recursos Humanos a identificar las principales oportunidades para mejorar la experiencia del empleado sin tratar de embarcarse en tareas imposibles

Josh Bersin, analista global independiente y fundador de Josh Bersin Academy



Avanzando hacia el futuro

Generar experiencias motivadoras

Un diseño organizacional correcto le permitirá a Recursos Humanos promover las experiencias del empleado y hacer realidad la visión de experiencias empáticas, cercanas, enriquecedoras y eficientes. El reto es alejarse de cuestiones urgentes y concentrarse en crear un modelo de prestación de servicios bien diseñado con la responsabilidad específica de mejorar la experiencia de todas las poblaciones. Las organizaciones que generen las experiencias más motivadoras para sus empleados continuarán siendo las vencedoras en la competencia por el talento. Al concentrarse en la experiencia del empleado y en las necesidades humanas, las organizaciones pueden equilibrar la ecuación digital y humana para generar interacciones fluidas. Después de todo, una experiencia de trabajo extraordinaria es aquella que mejora la vida de las personas al ofrecerles la interacción ideal, sea una cálida conversación personal o una rápida transacción tecnológica.



Cómo empezar

- ➔ **Ayude a los gerentes a generar energía mediante el diseño de una poderosa experiencia del empleado.** Elabore una guía sobre “cómo diseñar excelentes puestos de trabajos” para gerentes, utilizando principios basados en evidencia para el diseño efectivo de puestos. Utilice los consejos, incluidos incentivos y mensajes, para mejorar las experiencias cuando ellas sean lo más importante. Enfoque la conversación entre el gerente y el empleado sobre la carrera profesional de este último en estar preparado para el futuro, es decir, en el desarrollo de habilidades más que en cambiar de empleo.
- ➔ **Comience con experiencias que se puedan rediseñar rápida y fácilmente.** Utilice interacciones antes de la contratación y el proceso de *onboarding* para convertir un hito que suele ser estresante en uno alegre. Los empleados nuevos intentan captar una gran cantidad de información nueva, formar nuevos vínculos y demostrar sus competencias, todo al mismo tiempo. Mejorar la experiencia de *onboarding* tiene beneficios reales, como mejorar el compromiso y la retención.
- ➔ **Priorice la salud, el bienestar y la flexibilidad.** Pase de informar resultados de compromiso a comprender qué es lo que más afecta a los empleados. Las organizaciones que triunfan se interesan por la vida laboral actual de sus empleados y cómo pueden cambiar mañana; esto significa facilitarles la comprensión de las recompensas totales y asesorarlos para tomar las mejores decisiones financieras y para el bienestar personal, el aprendizaje esencial y las trayectorias profesionales y de jubilación. Demuestre su interés concentrándose en las personas como un todo. Haga del trabajo flexible una práctica, no una promesa.



Sugerencias para acelerar

- ➔ **Organizarse para responder con rapidez a los problemas de negocio.** Comenzar con las necesidades de negocio libera a Recursos Humanos de los silos funcionales tradicionales y lleva a nuevas estructuras y alianzas. Los centros de competencias, como los destinados a la evaluación y adquisición de talentos, coordinan y prestan servicios directamente al negocio. Tenga en cuenta de qué manera las personas colaboran y se comunican, y qué sistemas le permiten reconocer que, hoy en día, las personas trabajan en redes, no en jerarquías.
- ➔ **Continúe invirtiendo en las habilidades de Recursos Humanos.** Invierta en brindar a los especialistas de Recursos Humanos capacitación específica en *design thinking*, gestión del cambio y comunicación, análisis de datos, visualización de datos, ciencia de datos e inteligencia artificial y aspectos básicos de la programación de *machine learning* para garantizar que Recursos Humanos se mantenga a la vanguardia y represente las habilidades del futuro.
- ➔ **Piense en los impactos sistémicos.** La transformación de Recursos Humanos es multidimensional y una nueva solución de software no siempre resuelve los problemas relacionados con el flujo de trabajo. Es fundamental reconocer la interdependencia del contenido, de la organización, del proceso y de los sistemas en toda transformación de Recursos Humanos. Trabajar en torno a las personas y sus necesidades tendrá un impacto inmediato en el negocio.

Inspirados, curiosos, sin supervisión

Innovación. Calidad. Colaboración. Desempeño. Valentía. Integridad. Estos son los valores que Novartis, una compañía farmacéutica multinacional suiza, considera esenciales para que cada empleado repense el futuro de la medicina. En un mundo donde el acceso a medicamentos básicos sigue siendo un reto en países de ingresos bajos y medios, es crítico para la industria farmacéutica adoptar estos valores todos los días.

Antes de 2018, cuando se incorporó un nuevo CEO, Novartis tenía dificultades con la colaboración y el aprendizaje de fracasos y experimentos. En 2019, el nuevo CEO, Vas Narasimhan, alentó a los empleados a estar inspirados, ser curiosos y no estar “supervisados”. Esto último significa tener líderes que se convierten en oyentes que aprenden de su equipo. En lugar de entregar una tarea, los líderes pasan la responsabilidad a los empleados.

Para cambiar la cultura, Novartis se propuso invertir su pirámide: pasar de un enfoque jerárquico tradicional a un liderazgo de servicio, y coaching y empoderamiento de apoyo. Los gerentes se convierten en líderes que permiten a sus empleados hacer su mejor trabajo. Novartis llevó a cabo un mapeo de preferencias para comprender qué retiene a los líderes y qué obstaculiza la innovación. Después de descubrir que el autoconocimiento es el impulsor detrás del cambio, y que el cambio cultural no es posible sin un cambio personal, se creó el programa Experiencia de Liderazgo sin Supervisión (*Unbossed Leadership Experience, ULE*).

Esta Experiencia se creó para desarrollar el autoconocimiento y las capacidades de liderazgo. En 2019, los 50 principales líderes de Novartis emprendieron la tarea de aprender cómo pueden inspirar a sus equipos para desempeñarse al máximo, cómo pueden aumentar su propio autoconocimiento y cómo pueden abordar el cambio. Aunque Novartis se está apartando de las jerarquías, adoptó un enfoque de arriba hacia abajo con la Experiencia ULE y planea expandirlo aún más a través de los niveles de líderes a partir de 2020.

De forma más extensa, Novartis pasó a un lugar de trabajo basado en la actividad. La idea es reducir la duplicación y promover la colaboración interfuncional, pero esto requiere mucha confianza. La compañía utiliza Refuerzos de Equipos (*Team Boosters*) —pequeños ejercicios que los líderes hacen con sus equipos en torno a la seguridad psicológica, trabajo en equipo y desarrollo de confianza— para crear un ambiente en donde las personas se sientan empoderadas para desempeñarse al máximo todos los días.

Narasimhan menciona que uno de los elementos más importantes de la transformación de Novartis es la creencia de que invertir en su cultura generará rendimientos enormes en el largo plazo. En 2019, la compañía tuvo un crecimiento del 13% en el flujo de caja libre y un crecimiento del 2,2% en medicamentos innovadores durante un período de nueve meses.

“El liderazgo determinado realmente se está apartando de esta clase de enfoque jerárquico hacia un enfoque más «sin supervisión», explica Brigitte Gubler, jefa de la Academia de Liderazgo y Crecimiento Personal de Novartis. “Liderazgo de servicio. Coaching de apoyo. Quítense del medio para que las personas puedan desempeñarse al máximo”.





Triunfar con empatía

● *Siri: ¿Cómo será el futuro?*

Triunfar con empatía para acelerar la transformación

¿Qué traerá la próxima década? Junto con paquetes entregados por drones y autenticación biométrica en todas partes, ¿tendremos semanas de trabajo de cuatro días y conferencias de realidad virtual? ¿La inteligencia artificial se postulará a empleos en nuestro nombre sobre la base de habilidades e intereses? ¿Los humanos y los robots competirán por ofrecer nuestros servicios en sitios de “intermediación” de talentos? Como mínimo, esperamos que la tecnología no solo mejore la productividad, sino que además mejore nuestra vida –que nos beneficiemos de una tecnología que perciba continuamente nuestras necesidades vitales de riqueza, salud y bienestar en tiempo real para impulsarnos hacia un futuro mejor.

En un mundo incierto, los resultados de este año dejan claro que para centrarse en el futuro se necesita un diseño más intencional, desde las personas hasta el planeta. La carrera por formar a la fuerza laboral en nuevas habilidades fortalecerá los senderos de carrera, restablecerá la estabilidad financiera y emocional de los trabajadores, y reorientará el camino de las organizaciones hacia el éxito. Al combinar la intuición humana con la ciencia de la fuerza laboral, se podrá descubrir la inteligencia procesable para mantenerse a la vanguardia. Y, fundamentalmente, las organizaciones tendrán éxito si adoptan una visión integral de la salud, la riqueza y la carrera profesional de sus colaboradores, y si potencian la experiencia del empleado.

Para prepararse para el mañana, es preciso que las organizaciones y la función de Recursos Humanos se transformen rápidamente, es decir, que redefinan los puestos y las carreras, reconsideren lo que significa jubilarse, y refuercen lo que significa ser responsables. Cada organización necesita definir un camino único hacia el futuro sobre la base de sus propios valores. Si podemos motivar a nuestros empleados, podremos construir un futuro sostenible y brillante para todos nosotros.

Manténgase conectado

Mercer ayuda a las organizaciones a construir futuros más brillantes para ellos y todos sus grupos de interés, al redefinir el mundo del trabajo, transformar los resultados de jubilación e inversiones, y garantizar la salud y el bienestar.

Mercer opera en más de 130 países, y cuenta con más de 25000 empleados que trabajan en 44 países. Mercer es una subsidiaria de Marsh and McLennan (NYSE:MMC), la empresa líder mundial en prestación de servicios profesionales en las áreas de riesgo, estrategia y capital humano, con 75000 colegas en todo el mundo e ingresos anuales de alrededor de \$17 mil millones. A través de sus empresas líderes en el mercado que incluyen Marsh, Guy Carpenter y Oliver Wyman, Marsh and McLennan ayuda a los clientes a moverse en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Enfocarse en el futuro

Contáctenos si desea explorar cómo **enfocarse en el futuro**. Diseñamos y ofrecemos un modelo de cambio de múltiples partes interesadas que permite equilibrar eficazmente el propósito y las ganancias, traduciéndolo en prácticas responsables. Consúltenos sobre:

- Modelos de madurez de la sostenibilidad, asesoramiento en materia de diversidad e inclusión, propuesta de valor para empleados flexibles/eventuales
- Establecimiento de objetivos ESG, diseño de planes de incentivos para ejecutivos, estrategia de liderazgo y cascada de objetivos
- Gestión de carrera, talento y expatriados, así como estrategias de compensación en mercados volátiles
- Estrategias y diseño de planes de retiro, bienestar financiero e inversiones responsables

Formar en nuevas habilidades

Contáctenos si **desea formar en nuevas habilidades**. Ayudamos a las compañías a entender la oferta y la demanda de su fuerza laboral, y a definir los correspondientes planes de *upskilling* y *reskilling* que impulsen la transformación. Consúltenos sobre:

- Transformación de la fuerza laboral y la cultura y estrategias de capital humano integradas
- Rediseño del trabajo, taxonomías de habilidades y planificación estratégica de la fuerza laboral
- Optimización de la fuerza laboral, ecosistema de talento y *outplacement* digital
- Estrategias de aprendizaje modernas, agenda de capacitación en nuevas habilidades y pago por habilidades

Percibir a través de la ciencia

Contáctenos para descubrir cómo las empresas líderes **perciben a través de la ciencia**. Ayudamos a las organizaciones a formar sus propios equipos de análisis de datos para que puedan aprovechar la ventaja de un talento basado en datos. También ofrecemos la ayuda de nuestros científicos para que puedan asistirlo a descubrir los impulsores del compromiso y la productividad. Consúltenos sobre:

- Análisis de datos de la fuerza laboral/HCM, diversidad e inclusión/ análisis de equidad salarial y cultura de ciberseguridad
- Mapas de Mercado Laboral Interno (ILM), inteligencia de talento y selección de sitios
- Diagnósticos de compensación, carrera, salud y riqueza de la fuerza laboral y optimización de la compensación total
- Principales impulsores del compromiso, acciones en materia de jubilación y hábitos de ahorro

Energizar la experiencia

Contáctenos si está interesado en **energizar la experiencia**. Tenemos los conocimientos científicos y el *know how* adecuado que pueden poner en marcha cualquier proyecto, y la metodología de *design thinking* para cocrear soluciones que marquen la diferencia en la vida de las personas. Consúltenos sobre:

- El Modelo de Interacción Objetivo (TIM) y cómo está redefiniendo la función de Recursos Humanos
- Plataformas de voz de los empleados, desarrollo de "marketing personas" y momentos que importan
- Trabajo flexible, estrategias de salud y bienestar, herramientas de bienestar digital y beneficios
- Implementación y activación digital, incluida la optimización de Workday, soluciones de ServiceNow

Brindamos orientación sobre la mejor manera de adoptar la transformación digital, explorar nuevos trabajos y nuevas formas de trabajar, y cómo aprovechar las oportunidades que ofrece una nueva década.

Bienvenido a un mundo en el que la economía y la empatía marcan una diferencia en la vida de las personas.

Bienvenido a brighter.

Colaboradores

El equipo principal desea expresar su reconocimiento a todos los miembros dentro y fuera de la comunidad Mercer que han colaborado con la elaboración del Estudio sobre Tendencias Globales de Talento de este año. Un agradecimiento especial a Bayer, BMW, la Agencia Espacial Europea (ESA), Infineon, Mother's Choice, Novartis y United Technologies por compartir sus historias. También agradecemos a Kimberly Clark, Salesforce, Swiss Re Corporate Solutions y al Foro Económico Mundial por su valioso aporte. Por último, nada de esto hubiese sido posible sin la participación de más de 7300 empleados, líderes de Recursos Humanos y ejecutivos que participaron en el estudio de este año.

Equipo principal

Kate Bravery	Global Advisory Solutions & Insight Leader	Anca De Maio	Career Campaign Leader
Stefani Baldwin	Global Campaign Writer	Dawid Gutowski	Graphic Designer
Isil Cayirli Ketenci	Marketing Manager	Tamar Hudson	Global Campaign Coordinator
Adrienne Cernigoi	Career Content Specialist	Molly Ladd	Marketing Manager
Molly Cline	Research Coordinator	John Roberts	Researcher
		Joana Silva	Program Manager

Colaboradores

Kai Anderson	Chris Johnson	Kelly O'Rourke	Puneet Swani
Michael Anderson	Jackson Kam	David Osborne	Mary Tinebra
Angela Berg	Aimee Klein	Darryl Parrant	Avantika Tomar
Alex Bernhardt	Chris Labrecque	Nicole Passmore	Mateusz Truszkowski
Peter Boreham	Amy Laverock	Gregg Passin	Sebastian Vazquez
Ilya Bonic	Lisa Lyons	Ephraim Patrick	Lisa Weber
Brian Fisher	Jean Martin	Graham Pearce	David Wreford
Gord Frost	Lauren Mason	Davide Pedglieri	Kenneth Yung
Lewis Garrad	Sarah Mathison	Stephan Pieronczyk	Nellie Zehr
Susan Haberman	Laura McKim	Armin von Rohrscheidt	Lara Zschau
Ilana Hechter	Haig Nalbantian	Mary Ann Sardone	
Daniel Imbeault	Shanthi Naresh	Jen Saunders	
Natalie Jacquemin	Raphaële Nicaud	Karen Shellenback	

Nos gustaría agradecer a todos nuestros colaboradores creativos, de comunicación y de marketing de Mercer por sus incansables contribuciones.

En Mercer, creemos en la creación de un futuro más brillante.

Juntos, redefinimos el mundo del trabajo, transformamos los resultados de la jubilación y la inversión, y abrimos paso a la salud y bienestar reales. Hacemos esto al satisfacer las necesidades de hoy y mañana. Al entender los datos y aplicarlos con un toque humano. Y convertir las ideas en acciones para provocar un cambio positivo.

Durante más de 70 años, hemos estado proporcionando asesoramiento y soluciones confiables para crear un futuro más saludable y sostenible para nuestros clientes, colegas y comunidades.

Bienvenido a un mundo en el que la economía y la empatía marcan una diferencia en la vida de las personas.

Bienvenido a brighter.