

triunfar con
empatía

Tendencias Globales de Talento 2021
Informe España



welcome to brighter

Introducción

Dados los acontecimientos de 2020, las organizaciones españolas invertirán en:

Prioridades principales



Definir las necesidades futuras de plantilla y/o reestructuraciones (41%)



Mejorar las habilidades y el reciclaje – *upskilling/reskilling* (38%)



Incentivar la transformación (recompensar la adopción/cambio de habilidades) (38%)

El año 2020 con seguridad dejará una huella duradera en la estructura y forma en la que trabajamos. Independientemente del grado en que el COVID-19 ha afectado a la capacidad de funcionamiento de empresas y organizaciones, la pandemia ha abierto los ojos de muchas de ellas a nuevas posibilidades, desde el trabajo flexible hasta la telemedicina, así como los cambios que los modelos de talento basados en las habilidades y la transformación digital pueden aportar. A su vez, esto ha suscitado una reflexión más profunda en el ámbito de la gestión de personas: ¿Qué prácticas introducidas para afrontar la pandemia perdurarán? ¿Qué modelos flexibles y sostenibles servirán de base para el crecimiento? ¿Cómo podemos reinventar un futuro más brillante para todos?

En los albores de la nueva década, las empresas buscan nuevos caminos hacia el éxito. Se presenta un enfoque renovado en el futuro de las personas y del planeta, una activa readaptación de las trayectorias profesionales y evolución de los roles. Además, de una ventaja para los empleados mediante la combinación de la intuición humana con la ciencia y una visión holística de la salud y el bienestar, la planificación de la jubilación y el bienestar financiero, y el desarrollo profesional y de la carrera. De todo ello hemos visto que la combinación de la economía y la empatía en estas dimensiones ha sido clave para la supervivencia de las empresas durante la pandemia. Este enfoque y estos valores seguramente perdurarán.

Todos hemos tenido que hacer frente al desafío de una crisis sanitaria y económica sin precedentes y reconocer que las geografías, las empresas y los individuos han vivido este período de manera singular, lo que les ha llevado por caminos diferentes. La cuestión ahora es, cómo podemos aprovechar los aprendizajes obtenidos durante este período y canalizar las innovaciones nacidas de la necesidad de afrontar una nueva forma de trabajo y un plan de reinversión.

En España, a medida que las organizaciones se han esforzado por apuntalar sus negocios y cadenas de suministro, muchas también han empezado a cuestionar postulados empresariales muy arraigados. Los silos han desaparecido en medio de una colaboración multifuncional sin precedentes. Los pioneros en implementar el trabajo digital (como el *Onboarding* virtual y el trabajo a distancia) estaban más preparados que otros; los que se habían quedado atrás avanzaron rápidamente en los planes de digitalización. La salud digital también se hizo notar. Algunos empleadores añadieron beneficios de telemedicina a mediados de año a medida que el uso de la atención sanitaria virtual se disparaba, y algunos ampliaron los servicios de bienestar digital como resultado de la pandemia. Mientras tanto, la sombra de la contención de costes se cernía sobre todo. Algunas empresas

iniciaron procesos de reestructuración en 2020, y otras probablemente afrontarán algún tipo de reestructuración en 2021. Este clima de prudencia y priorización continuará.

Si se combinan estos retos con una apuesta por la igualdad social y de género, no es de extrañar que las empresas españolas se centren en lidiar con prioridades inmediatas. Según 74 líderes de Recursos Humanos en España que han participado en la encuesta de este año, el 65% informa de un impacto financiero negativo en 2020 respecto a 2019. Definir las necesidades futuras de la plantilla y/o la reestructuración (41%) será la principal prioridad de las empresas españolas para 2021, seguida de la mejora de las habilidades y la capacitación (*upskilling/reskilling*), incentivando la transformación y recompensando la adopción o el cambio de habilidades (véase el Cuadro abajo). Aunque iniciativas como la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) se encuentran más abajo en la lista, los recientes cambios en la normativa española, aumentarán con seguridad la atención de Recursos Humanos a esta cuestión a lo largo de 2021.

Una reorganización exitosa del trabajo requiere de la confianza de todas las partes. Afortunadamente, esto es algo que Recursos Humanos cree que sobrevivirá a la pandemia: el 42% afirma que dispone de un proceso para mantener intacta una cultura empresarial de confianza a medida que surge un modelo híbrido de trabajadores remotos e in situ. La confianza y la empatía son los cimientos del éxito de las estrategias a largo plazo - como **la alineación de los beneficios ofrecidos con las prioridades del negocio**, la desaparición de las desigualdades de género, la disponibilidad de flexibilidad para todos y la implementación de cambios en la experiencia de los empleados a través de una transformación profunda de Recursos Humanos - todo lo cual es esencial para la reinención que exige esta nueva era.

En nuestro Estudio de Tendencias de Talento Global de 2020, cuatro tendencias clave marcan la agenda. Desde el COVID-19, está claro que algunas de ellas se han acelerado, mientras que otras se han estancado. Exploremos cómo cada tendencia se ha desarrollado durante 2020 y cómo las empresas han encontrado un camino a seguir en medio de la disrupción.

Para leer el Estudio de Tendencias Globales de Talento 2021, visite www.mercer.com/global-talent-trends.

El progreso de las cuatro tendencias de talento varió considerablemente en 2020. Lo que se aceleró y lo que se desincentivó proporciona pistas para diferenciarse de la competencia en 2021.

- **Enfocarse en el futuro** mostró cómo se desarrollaba el programa de medidas sobre las diferencias de género y riqueza y el modelo de responsabilidad para múltiples grupos de interés. Sin embargo, aunque los progresos en este modelo se han detenido en muchas organizaciones a nivel local durante el año 2020, el COVID-19 en realidad impulsó la empatía de los grupos de interés, especialmente a nivel mundial. La reputación se ha resentido en las empresas que se rezagaron en el cuidado de la salud de las personas y en la comunicación transparente. Los empleadores responsables que ampliaron los servicios de bienestar han visto cómo se les alababa públicamente. ¿El resultado? Ahora son imanes de talento.
- **Desarrollar nuevas habilidades** especuló con que la recapitación (*reskilling*) sería tanto la mayor oportunidad como el mayor desafío de esta década. Las empresas que aprovecharon la súbita desaparición de la principal barrera de los empleados para la reconversión (“no tener suficiente tiempo”) durante la pandemia reunieron a los empleados en torno a una propuesta de valor más amplia. Con la preocupación por la seguridad por el empleo en su punto más alto, la era de la apatía en torno al reciclaje en habilidades (*reskilling*) ha terminado. Aquellos que pueden ofrecer el desarrollo de habilidades a gran escala superarán a los competidores y comenzarán a construir la organización basada en el aprendizaje que es fundamental para mantenerse a la vanguardia.
- **Percibir a través de la ciencia** puso de relieve el creciente debate sobre el aprovechamiento del poder de los datos, la defensa de las prácticas éticas en la Inteligencia Artificial (IA) y el análisis. Sin embargo, la privacidad y la seguridad de los datos pasaron a un segundo plano ante el desarrollo de iniciativas urgentes como el rastreo de contactos. La mayor vigilancia de la salud y del lugar de trabajo es una realidad para la mayoría, y las preguntas acerca de cómo se recogen, utilizan y protegen los datos sobre los empleados requerirán mucha más atención en 2021.
- **Potenciar la experiencia** esbozó la necesidad de inspirar a la gente con una experiencia de empleo energizante y empática (EX). La implantación del trabajo flexible domina la conversación sobre EX de hoy en día. Sin embargo, para mantenerse a la vanguardia será necesario centrarse en una visión a largo plazo: redefinir la propuesta de valor del talento que se adapta a las necesidades de hoy y a las generaciones futuras, y cambiar lo que se entiende por “estar en el trabajo”.

Enfocarse en el futuro

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

Vuelve el mandato de alinear los modelos de negocio con un modelo de múltiples grupos de interés. Con unos mercados menos volátiles que liberan la atención y la eclosión de problemáticas por la diversidad y la igualdad de género, a finales de 2020 vimos un renovado impulso para avanzar en la inversión responsable y en la medición de aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés). Casi la mitad (49%) de los líderes de Recursos Humanos en España afirman que sus empresas han continuado o acelerado el ritmo hacia un enfoque empresarial ESG y de múltiples grupos de interés. La mayoría de los que ahora avanzan con este modelo, están vinculando los objetivos ESG a su propósito (75%) y casi la mitad (42%) están asegurando que todos los ejecutivos tienen responsabilidad compartida en métricas ESG - (véase el Cuadro 1). En 2021, ir más allá del nivel superficial en materia de sostenibilidad y DEI será crucial para atraer talento e inversores. También será vital para el crecimiento - las organizaciones que integran las métricas ESG en la agenda del CEO tienen más probabilidades de reportar un alto crecimiento de ingresos.¹

La empatía de los grupos de interés (en particular la mayor atención prestada a los empleados como grupo de interés), las habilidades futuras y el bienestar fueron cuestiones que cobraron impulso durante 2020, y es probable que persistan. El cambio se está filtrando a través de cómo las organizaciones están empezando a replantearse la forma en que gestionan su talento y la propuesta de valor del talento (TVP) para inspirar a los empleados. Es evidente que la salud y el bienestar de los empleados han ocupado un lugar central durante la pandemia. Este es un buen comienzo porque ofrece una mayor variedad de beneficios de salud y bienestar y permite disponer de empleados más comprometidos que tienen menos probabilidades de abandonar la empresa.²

Sin embargo, dado que sólo el 7% ofrece más educación financiera que antes de la pandemia y que sólo el 16% ha vuelto a segmentar las plantillas para adaptar los beneficios a las nuevas realidades, en 2021 será necesario prestar más atención a las medidas coyunturales (como la mejora de las prestaciones para los cuidadores y los padres) para proteger el bienestar de los empleados. Dado el clima de cambio y la volatilidad agravada por la pandemia, la buena noticia es que la mitad de los líderes de Recursos Humanos en España están revisando lo que es más relevante para los diferentes grupos de personas.

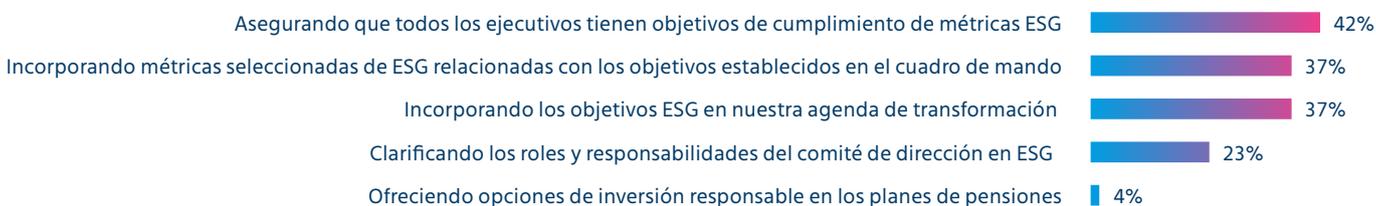
Estar preparado para el futuro

Trabajar de forma más inteligente en los próximos 12 meses requerirá que las organizaciones centren su energía y se adapten al entorno cambiante, continuando la agenda de transformación, definiendo las futuras necesidades de los empleados, reinventando la flexibilidad y el bienestar, y desarrollando las habilidades necesarias. La creación de modelos de plantilla más flexibles también será clave (véase el Cuadro 2). En este contexto, se espera que Recursos Humanos se centre en los aspectos en los que pueda aportar más valor. Esto es vital en momentos de presiones imprevistas y cuando la organización busca que Recursos Humanos impulse la reinversión.

Cuadro 2. Creando espacio para la reinversión

70% de las empresas españolas ha facilitado el intercambio de talento internamente para crear modelos de plantilla más flexibles

Cuadro 1. El talento y los inversores se preocupan por las métricas ESG - ¿Cómo están evolucionando sus prácticas las empresas?



Desarrollar nuevas habilidades

Transformar el mundo del trabajo para una nueva economía global

La experiencia del trabajo a distancia y la necesidad de ajustar rápidamente la capacidad en función de la demanda ha dado forma a los planes de transformación de 2021. La mayoría se centran en reinventar la flexibilidad en todas sus formas (59%), seguidos de la orientación de la mejora de las aptitudes (*upskilling/reskilling*) hacia grupos de talento crítico (57%), lo que también puede acelerar la flexibilidad (véase el Cuadro 3). Recursos Humanos dice que las principales barreras para la transformación son demasiadas prioridades que distraen (46%) y las limitaciones presupuestarias (38%), seguidas a cierta distancia por una disminución de la motivación de los empleados (28%).

Antes de la pandemia, las empresas opinaban que el principal desafío para una transformación organizativa exitosa era no tener las habilidades adecuadas para ejecutar. Como demostró el COVID-19, el ajuste rápido de la capacidad y la redistribución de los recursos son fundamentales para el éxito. Dos de cada tres organizaciones (70%) facilitaron el intercambio de talento a nivel interno como resultado del COVID-19, y una de cada cinco tiene previsto hacerlo en 2021 (20%), lo que tiene todo el sentido. Mirar el trabajo y las personas desde la perspectiva de las habilidades permite a las empresas actuar con rapidez frente a los retos y permite que los modelos de negocio se flexibilicen, un rasgo que ahora es una ventaja competitiva clave.

Pero adoptar un modelo de talento basado en las habilidades ha sido difícil en la práctica. A pesar de lo anunciado, sólo el 5% de los líderes de Recursos Humanos ha implementado estrategias de talento basadas en las habilidades, como la compensación por habilidades o modelos de habilidades. Avanzar en esta área será fundamental para la reinención en 2021. Y la decisión de contratar una habilidad o desarrollarla en la empresa depende de saber lo que ya se tiene, un conocimiento que separa a las empresas que pueden hacer fluir rápidamente el talento hacia la demanda (y mantenerse a la cabeza) de las que no pueden hacerlo. Sin embargo, sólo el 26% de las empresas está recopilando información sobre las habilidades actuales de los individuos, un dato que se ha mantenido obstinadamente bajo año tras año.

Para que las estrategias de talento basadas en las habilidades funcionen, será necesario que los empleados se embarquen en nuevas formas de cuantificar su valor y desarrollar capacidades. Los empleados necesitan ver que el aprendizaje de nuevas habilidades lleva a recompensas tangibles, reconocimiento o promoción. Sin embargo, dado que sólo el 5% de las organizaciones planea recompensar la adquisición de habilidades y sólo el 12% planea pasar a estructuras de pago por habilidades, existe el riesgo de que las nuevas iniciativas no tengan suficiente fuerza para sostener la transformación. Las empresas que vinculan las carreras profesionales y/o la compensación con el desarrollo de futuras habilidades específicas democratizarán las oportunidades de formación y crearán una cultura de incentivos de la transformación empresarial de forma proactiva.

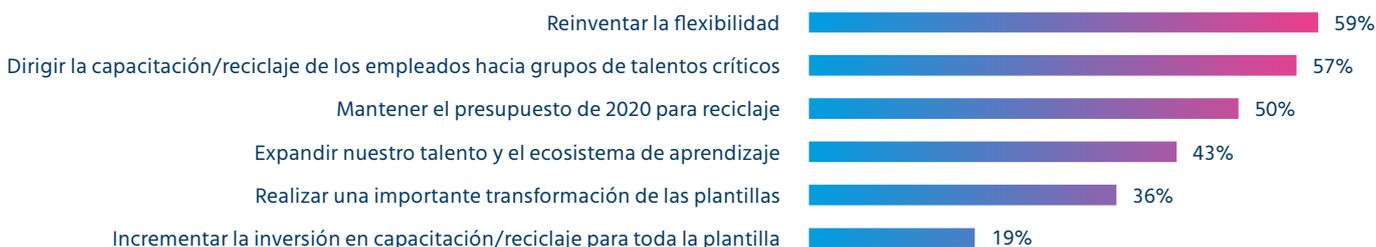
¿Qué habilidades son críticas para la resiliencia futura?

Las organizaciones siguen preocupadas por no tener el conjunto de habilidades adecuadas, y el desarrollo de ellas seguirá siendo un tema central en 2021. Las habilidades que ayuden a los empleados a adaptarse al mundo actual aparecerán previsiblemente como prioritarias. Casi seis de cada diez empresas españolas afirman que las habilidades de colaboración se han vuelto más críticas para la capacidad de resiliencia futura (véase el Cuadro 4). Las organizaciones líderes están llevando a cabo una planificación estratégica de las plantillas para identificar las habilidades críticas para el futuro de la empresa y precisar la oferta y demanda de dichas habilidades. La buena noticia es que la tecnología se está poniendo al día con el reto: el *Big Data* puede poner precio a una habilidad o grupo de habilidades en tiempo real y predecir si el valor subirá o bajará.

Cuadro 4. ¿Qué habilidades son críticas para la resiliencia futura?

58%	Habilidades de colaboración
49%	Habilidades de autogestión/priorización
35%	Adaptabilidad/mentalidad de crecimiento (apertura al cambio)

Cuadro 3. Los planes de transformación están focalizados en prioridades inmediatas



Percibir a través de la ciencia

Ver el futuro mejorando la IA con la intuición humana

El año pasado, Recursos Humanos hizo avances significativos en el uso de análisis predictivo para obtener información operativa. Este año, tiene la intención de centrarse en las perspectivas de futuro, con dos de cada cinco líderes de a función en España centrados en la mejora de las capacidades analíticas para apoyar la planificación estratégica de las plantillas en 2021. La necesidad de redimensionar y adaptar la forma de trabajo para un nuevo futuro es evidente; las organizaciones comenzaron este viaje en 2020 y lo continuarán en 2021. La comprensión del rendimiento y la productividad relacionados con el trabajo flexible y la adquisición de habilidades también son prioridades.

Igualmente, los recientes cambios en las regulaciones relativas a DEI han aumentado la urgencia de mejorar los análisis sobre la equidad salarial, el 46% de los líderes de Recursos Humanos ya ha mejorado las capacidades analíticas para apoyar la equidad salarial, y el 30% planea mejorarla en 2021 (véase el Cuadro 5). El aumento del cuidado de la salud mental y el bienestar de los empleados será probablemente una prioridad en la agenda de Recursos Humanos para el próximo año.

También será vital contar con conocimientos analíticos más sólidos, ya que los grupos de interés esperan que las organizaciones estén preparadas para el futuro y que logren avances significativos en DEI en 2021. La analítica de datos desempeñará un papel crucial en la consolidación de las trayectorias positivas ya iniciadas. Cada vez más, los inversores evalúan las empresas en función de su gestión del capital humano (HCM) y de métricas vinculadas a DEI. Sólo con datos claros, consistentes y de calidad pueden las compañías responder al mandato de informar públicamente sobre prácticas de HCM y DEI. ¿Cuál es el nivel de información adecuado para compartir? ¿Qué métodos analíticos identificarán vías para mejorar los resultados? Estas preguntas se irán aclarando a lo largo de 2021.

Los empleados también están observando cómo las organizaciones abordan desigualdades crecientes. Hay mucho espacio para mejorar. La pandemia aumentó el

volumen de datos que las empresas están recopilando y rastreando, y cuatro de cada diez utilizan enfoques mejorados de escucha de los empleados para supervisar el impacto de la comunicación de los líderes durante la pandemia. Sin embargo, mientras los líderes de Recursos Humanos trazan las estrategias futuras de los empleados, sólo el 16% está teniendo en cuenta el impacto de los planes de transformación o redimensionamiento de 2020 en grupos minoritarios, y sólo el 15% está considerando el impacto de la pandemia en estas poblaciones.

Beneficios inclusivos

Basándose en una mejor comprensión de las diferentes necesidades y preferencias de los grupos de empleados, la siguiente fase será aprovechar la IA para ofrecer beneficios más personalizados e inclusivos. La combinación de la toma de decisiones basada en los datos con la IA puede ser una herramienta potente para protegerse contra los sesgos inconscientes en el diseño de planes o en la política de inversiones y para dirigir la educación y el compromiso financiero a aquellos que tienen más riesgos en relación a las prestaciones de jubilación.

El uso de la IA en la salud también ha ido cobrando impulso, y estamos empezando a ver los inicios de su sofisticada aplicación. Tras los saltos de la IA en la contratación y la evaluación comparativa de los salarios, las organizaciones también tendrán que inclinarse por la ciencia de los datos y los supuestos basados en la IA en torno a la salud y el bienestar para convertirse en consumidores inteligentes para sus empleados (véase el Cuadro 6).

Cuadro 6. Las empresas españolas van por delante en la contratación de los beneficios para los empleados, pero aún queda un camino por recorrer

19% de las empresas españolas ofrecen hoy en día beneficios sociales a sus empleados basándose en la IA, situándose en segundo lugar después de EE.UU. (con el 21%). Además, otro 26% de los empleadores españoles planean hacerlo en 2021

Cuadro 5. Los planes 2021 para mejorar el análisis revelan que Recursos Humanos está en transición hacia una nueva normalidad



Potenciar la experiencia

Inspirar y revitalizar a la gente rediseñando la experiencia de empleado

Dos importantes mejoras en la experiencia de empleado (EX) destacan sobre las demás: por un lado, la salud mental y emocional aparece como la máxima prioridad en casi la mitad de las organizaciones (43%), con nuevos beneficios como suscripciones a aplicaciones de *mindfulness*, plataformas de bienestar mental y asesoramiento.

Por otro lado, la salud virtual, con el acceso a los proveedores de salud tradicionales en gran medida restringido, la utilización de la salud digital se disparó. ¿El resultado? La telemedicina ya no es una idea fuera de lugar en las ofertas de salud de los empleados: el 39% de las empresas españolas tiene previsto ofrecer más acceso a la salud a distancia y opciones de beneficios. Y está claro que los servicios de asistencia digital se convertirán en la pieza central de los programas para volver a implicar a los empleados en su bienestar a largo plazo. Por ejemplo, el 30% quiere habilitar los chequeos médicos digitales para promover la mejora de la salud (véase el Cuadro 7).

Mejorar la experiencia en materia de beneficios para los empleados, incluida la oferta de mejores servicios, para abordar los problemas de salud mental y física y la oferta de salud digital, será crucial para cumplir las nuevas expectativas de los empleados.

Trabajo flexible, la secuela: flexibilidad para todos

El trabajo flexible, igualmente acelerado por el COVID-19, ha demostrado ser fundamental para la nueva EX. La sacudida al pensamiento de Recursos Humanos acerca de cómo la EX ha cambiado la forma en que trabajamos de manera flexible (78%), cómo hacemos las incorporaciones (*Onboarding*) (61%) y cómo gestionamos/formamos a los empleados virtuales (55%) será uno de los legados del COVID-19. En su mayor parte, la experimentación con nuevas formas de trabajo flexible ha sido un éxito sorprendente. Más del 72% de las organizaciones ya han ampliado las políticas y prácticas de

trabajo flexible, y otro 27% tiene previsto hacerlo en 2021. Aun así, el experimento de trabajo flexible continúa. Lo que se está perdiendo en el debate es cómo crear flexibilidad a largo plazo sobre todos los empleados. Cada trabajo puede adaptarse a la flexibilidad de alguna manera evaluando qué flexibilidad es posible (en relación con las cinco dimensiones: dónde, cuándo, cómo, qué y quién), qué es deseable y qué es sostenible.³ Determinar el grado y la dimensión de la flexibilidad requerirá mejores técnicas de escucha de los empleados y una mayor aportación por parte de estos. La buena noticia es que el 42% de las empresas utilizan actualmente *design thinking* para co-crear nuevas experiencias de los empleados, pero esta proporción tendrá que aumentar para obtener una ventaja competitiva en la búsqueda de talento.

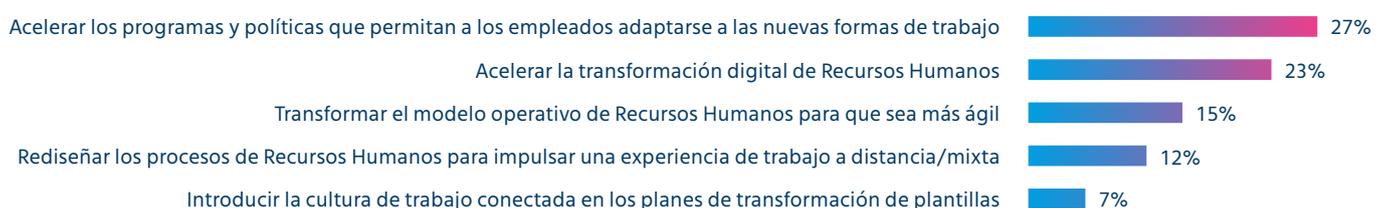
Nuevas expectativas requieren un nuevo Recursos Humanos

Entonces, ¿qué pueden hacer los equipos de Recursos Humanos para simplificar y asegurar las dinámicas sostenibles de la EX? El próximo año, la transformación de los Recursos Humanos (en pausa mientras las empresas permanecen en modo de respuesta) tendrá que recuperar su protagonismo, y la función tendrá que tomar decisiones inteligentes sobre el equilibrio necesario para la reinversión. En lo que respecta a las prioridades de la función de Recursos Humanos, los programas y políticas de aceleración que permiten a los empleados adaptarse a las nuevas formas de trabajo y la aceleración de la digitalización son los números 1 y 2 de la agenda de Recursos Humanos. Sin embargo, la transformación del modelo operativo de Recursos Humanos para que sea más ágil (nº 3) es el elemento clave de las dos primeras (véase el Cuadro 8). Esto significa romper con los modelos tradicionales de Recursos Humanos en favor de formas de trabajo dinámicas.⁴ Al hacerlo, se obtendrán mejores experiencias de los empleados reflejando cómo vivimos digitalmente en la actualidad.

Cuadro 7. La salud mental predomina en los planes de bienestar para empleados



Cuadro 8. Adaptarse a nuevas formas de trabajo es lo más importante, para eso, Recursos Humanos deberá ser ágil



³ Mercer. *The New Shape of Work Is Flexibility for All*, 2020, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/the-new-shape-of-work-is-flexibility-for-all-global.html>.

⁴ Mercer. *Designing for Remote Employee Experiences: A Refreshed Approach to HR Transformation*, 2020, disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/designing-for-remote-employee-experiences.html>.

Bayer: Lecciones de liderazgo en remoto

Una de las lecciones más importantes del 2020, ha sido experimentar y aprender que nuestra capacidad de colaboración y de mantener a toda la organización en constante comunicación es mucho más elevada de lo que pudiéramos imaginar antes de la nueva "normalidad". Bajo unas nuevas y complejas circunstancias para todos, trabajando la mayoría de las personas de la organización en remoto y mientras a la vez tratábamos de asimilar de la forma más rápida todo lo que estaba ocurriendo en la sociedad, nuestro propósito "Salud y Alimentación para todos" (*Health for all, Hunger for none*) ha sido una de nuestras grandes preocupaciones y a la vez nuestro gran motor de movimiento y avance.

La generación de confianza en los equipos a través de la comunicación diaria, así como mantener vivo nuestro propósito, ha sido clave para impulsarnos a seguir trabajando en equipo, rompiendo silos y colaborando de forma virtual con el objetivo de hacer llegar la salud y los alimentos a toda la sociedad, y lo hemos conseguido sintiendo aún más cuál es la esencia y la importancia de nuestro trabajo en estos momentos de pandemia.

Con este propósito, además, hemos conseguido incorporar a 200 nuevos profesionales de diversas nacionalidades a través de la utilización de nuevos sistemas de reclutamiento virtuales, así como poniendo en práctica nuevos formatos de *Onboarding* digital.

Cada día ha sumado en este proceso de constante aprendizaje en equipo: la comunicación diaria, transparente y más

informal por parte de los líderes a los equipos ha sido también clave para fomentar y potenciar el talento y la inteligencia colectiva de la organización. Siendo la resiliencia una de las capacidades que todos hemos tenido que poner en práctica en algún momento, han surgido nuevas formas de trabajar y tomar mayor consciencia de la importancia de generar contexto aun no siendo posible trabajar *face to face*.

Uno de los ejemplos de reinención de equipos ha sido poder formar en tiempo récord a todos los líderes de la organización en Iberia (280) en habilidades de liderazgo en remoto. Lanzamos un programa a medida y estructurado de tres sesiones interactivas para potenciar las habilidades de comunicación e influencia en un entorno de trabajo virtual y como seguir construyendo equipos de alto rendimiento en la distancia. Los contenidos de este programa estaban completamente alineados con los principios del liderazgo de uno mismo, liderazgo de equipos y liderazgo para la mejora del rendimiento de la organización. Este programa ha proporcionado las bases del liderazgo remoto para todos los líderes de la organización.

El gran aprendizaje es que, sin generar comunidad, no podemos superar los retos que nos ha proporcionado el 2020, un año que ha marcado sin duda poder afianzar aún más nuestros valores LIFE y nuestro compromiso como colaboradores y como personas con la sociedad.



Recomendaciones

Avanzamos

Empezando

- 1 Diseñar beneficios que realmente beneficien.** Examine si su organización está obteniendo el mayor valor de sus beneficios (añadiendo más elementos de elección, optimizando el alto valor con el coste y tiempo adecuados) y cómo sus requisitos de salud, jubilación, flexibilidad y bienestar pueden necesitar cambiar.
- 2 Impulsar la generación de experiencia.** Cree estructuras de trabajo más fluidas y flexibles que permitan cambios a mitad de carrera y movilidad. Entienda qué habilidades hay disponibles en su organización hoy y las necesarias para el futuro. Centre las discusiones sobre la carrera entre managers y empleados en la preparación para el futuro y en la búsqueda de oportunidades para desarrollar habilidades.
- 3 Comprometerse con los objetivos de DEI.** Conozca dónde está hoy en materia de diversidad, equidad e inclusión, y defina dónde quiere estar mañana. Identifique los requisitos regulatorios, las prácticas de talento que deben cambiar o las áreas en las que se debe mejorar la gestión para cerrar la brecha.
- 4 Hacer del trabajo flexible una práctica, no una promesa.** Las preferencias de los empleados con respecto al trabajo flexible han cambiado en el entorno actual. Analice cómo incorporar la flexibilidad en su empresa a largo plazo evaluando los roles, las preferencias de los empleados y los programas de Recursos Humanos de cara a lograr flexibilidad para todos.
- 5 Priorizar la salud y el bienestar.** Vaya más allá de la actividad y las métricas de uso para entender qué es lo que más afecta a los empleados. Use los servicios y consultas digitales, incluyendo consejos e indicaciones, para mejorar las experiencias. Facilite la comprensión de la compensación total y la educación para conseguir bienestar financiero y personal.

Sugerencias para acelerar

- 1 Permitir a los empleados visualizar un futuro compartido.** Una buena gestión de la carrera profesional conecta el plan de talento del empleado con el plan de negocio de la organización. Cree procesos para comunicar a los empleados qué habilidades futuras necesitará la empresa, amplíe el acceso a oportunidades relevantes, y comparta trayectorias para promocionar a futuros roles.
- 2 Construir taxonomías de habilidades que sean más amplias, más flexibles y que no dependan de estructuras de trabajo rígidas.** Alinee sus trabajos de hoy con las habilidades del futuro. Las taxonomías universales y las habilidades emergentes son críticas para desarrollar grupos de talento más flexibles. Comprenda quién tiene estas habilidades, dónde se necesitan y cómo desarrollarlas.
- 3 Emprender el viaje hacia procesos de talento basados en habilidades.** Considere la posibilidad de comenzar usando la inteligencia artificial en la compensación por habilidades y automatizar el perfil y la gestión de las habilidades de las personas. Establezca el vínculo entre los grupos de habilidades y las oportunidades de trabajo.
- 4 Encadre el análisis histórico de datos en términos de problemas de negocio e impacto financiero.** Hablar el lenguaje del negocio llamará la atención de la dirección y ayudará a articular las implicaciones de la acción o la inacción. Para ayudar a asegurar la financiación futura y ampliar la función *data analytics*, asegúrese de que los conocimientos sean tanto relevantes como críticos para el negocio.
- 5 Organizarse ágilmente en torno a los problemas del negocio.** Reexamine los Recursos Humanos a través de la perspectiva del negocio para romper los silos funcionales y crear nuevas estructuras. Considere qué modelo de interacción de Recursos Humanos se alinea con la forma en que las personas colaboran, que hoy en día es menos jerárquico.

Conclusión

¿Cómo recordaremos el 2021? ¿Impulsará una pandemia única en una generación un verdadero momento decisivo en el que las empresas vuelvan a centrarse en el rediseño de su propósito y se replanteen cómo impulsar una sociedad más equitativa e inclusiva? ¿O volveremos a las viejas formas de trabajo?

El tiempo lo dirá. Si bien en 2021 las empresas pasarán de la fase de “retorno a la normalidad” a la fase de “reinención”, considerar ese viaje como un esfuerzo a largo plazo exigirá renunciar a la mentalidad de crisis. Hacerlo, hará de 2021 un año de sostenibilidad y recuperación productiva.

A medida que las organizaciones empiezan a definir una nueva forma de trabajo,⁵ vemos que exploran diferentes vías de reinención, cada una con sus propios desafíos y oportunidades. Han surgido cambios clave de la pandemia a nivel mundial que están influyendo en los planes de reinención. Al cambiar las percepciones sobre lo que es importante, los clientes, los empleados y los empleadores valoran ahora cosas diferentes, lo que impulsará un replanteamiento de los beneficios y una propuesta de valor del talento inspiradora. Las organizaciones darán prioridad a la flexibilidad en los modelos de negocio y de trabajo para ser competitivos y prosperar. Y un nuevo clima de responsabilidad para los inversores y los empleadores significa transformar las prácticas empresariales para la sostenibilidad, caracterizadas por la inversión responsable, el liderazgo empático y el tratamiento equitativo de las personas.

Para saber más sobre innovaciones en las prácticas de Recursos Humanos que influyen en los planes de reinención, visite www.mercer.com/global-talent-trends.

⁵ Mercer. “The New Shape of Work,” disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/career/the-new-shape-of-work-covid-19.html>.



