

Triunfar con
empatía

Tendencias Globales de Talento
2020-2021
Informe local complementario



welcome to brighter

Introducción

Ante los acontecimientos de 2020, las organizaciones de América Latina invertirán en las siguientes iniciativas:

Principales Prioridades



Definir las necesidades futuras de la fuerza laboral o efectuar una reestructuración



Incentivar la transformación (recompensar la adopción de habilidades)



Crear una cultura de cuidado y bienestar

Áreas que reciben menos atención



Desarrollar la estructura y gobierno de los planes de retiro para mejorar los resultados de los empleados



Cultivar una mentalidad de laboratorio – experimentar con nuevos modelos de talento



Análisis de datos sobre diversidad, equidad e inclusión

El año 2020 seguramente dejará una huella en la forma y estilo de trabajo que perdurará por mucho tiempo. Independientemente de cómo haya afectado el COVID-19 la capacidad operativa de una industria u organización, la pandemia abrió las puertas a nuevas oportunidades para las empresas: desde el trabajo flexible hasta la telemedicina, y los cambios que pueden aportar los modelos de talento basados en habilidades y la transformación digital. A su vez, esto ha motivado una reflexión más profunda: ¿Qué prácticas de capital humano adoptadas durante la pandemia han de perdurar? ¿Qué modelos de capital humano flexibles y sostenibles servirán de base para el crecimiento? ¿Cómo podemos reinventar un futuro mejor para todos?

Al comienzo de la nueva década, las compañías se encontraban en la búsqueda de nuevos caminos hacia el éxito. Existía un renovado interés por el futuro de las personas y del planeta, por el desarrollo activo de habilidades para emprender nuevos senderos de carrera y desempeñar nuevas funciones, por ofrecer una ventaja para la fuerza laboral al combinar la intuición humana con la ciencia del capital humano, y por adoptar una visión integral en torno a la salud, el patrimonio y la carrera profesional de los empleados, con el objetivo de adaptar la experiencia del empleado a las nuevas expectativas. Finalmente, resultó fundamental conjugar la economía con la empatía en estas dimensiones para que las empresas pudieran sobrevivir durante la pandemia. Este enfoque y estos valores seguramente han de perdurar.

Todos nos hemos enfrentado al reto de una crisis sanitaria y económica sin precedentes, y reconocemos que las geografías, las industrias y los individuos experimentaron este período de distintas maneras, y esto los llevó a tomar diferentes rumbos. La cuestión que se plantea ahora es cómo podemos aprovechar las enseñanzas de este período y canalizar las innovaciones fruto de la necesidad en una nueva forma de trabajo, y en un plan de reinversión.

A pesar de haber sido la última región del mundo en recibir el impacto del virus, y de haber tenido mucho más tiempo para prepararse, América Latina se ha visto seriamente afectada por la pandemia y el confinamiento, tanto desde el punto de vista sanitario como económico. Se pusieron en tela de juicio muchos supuestos a medida que las nuevas tendencias se convertían rápidamente en acciones obligatorias. La transformación digital que avanzaba en algunas industrias facilitó enormemente la transición al trabajo remoto. Otras tuvieron que acelerar sus planes: debieron poner a prueba rápidamente los programas que tenían previsto implementar en un plazo de varios años. Se pretendía de inmediato que los líderes y gerentes generaran

un vínculo y se mantuvieron en contacto con sus equipos que trabajaban desde su casa, escucharan las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores, y transmitieran la cultura y las prioridades de la organización, todo ello sin perder de vista los resultados de negocio. La salud mental de los empleados se vio afectada por el aislamiento y la falta de contacto con otras personas, y esto presentó otro reto sin precedentes.

Ante estas prioridades inesperadas, las organizaciones de la región han demostrado preocupación por lo que pueda deparar el futuro, por contar con el talento adecuado para triunfar, operar con eficacia y gestionar los gastos.

El 65% de los líderes de Recursos Humanos de América Latina que participaron en la encuesta de Mercer sobre Tendencias Globales del Talento 2020-2021 creen que la pandemia afectará negativamente los resultados de negocio. La principal prioridad para las organizaciones en 2021 será definir las necesidades futuras de la fuerza laboral o efectuar una reestructuración, seguido de incentivar la transformación. En tercer lugar, el estudio revela los esfuerzos en torno a la creación de una cultura de cuidado y bienestar: las compañías han rediseñado su propuesta de beneficios y han mejorado sus herramientas de investigación de los empleados para estar más cerca que nunca de sus colaboradores (ver recuadro). Otras iniciativas, como la revisión de la jubilación o experimentar con nuevos modelos de talento, se han postergado para momentos menos apremiantes. Las compañías de vanguardia de la región se muestran cada vez más interesadas en el análisis de datos que proporciona conocimientos sobre diversidad, equidad e inclusión. En resumen, después de reaccionar a la crisis planteada por la pandemia y adaptarse a la nueva normalidad, las compañías se centran ahora en reinventar la organización para el futuro y acelerar los esfuerzos de transformación.

Cuatro grandes tendencias marcan la agenda en nuestro Estudio sobre Tendencias Globales de Talento 2020. Desde la aparición del COVID-19, es evidente que algunas de ellas se han acelerado, mientras que otras se han estancado. Explore el comportamiento de cada tendencia durante 2020 y de qué manera las compañías han encontrado una salida en medio de la disrupción.

Para acceder al Estudio 2020-2021 *Global Talent Trends*, visite: www.latam.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html

Los avances en relación con las cuatro tendencias de talento variaron considerablemente en 2020. Cuáles de ellas se han acelerado, y cuáles han quedado rezagadas, ofrece indicios para diferenciarse de la competencia en 2021

- **Enfocarse en el futuro** incluyó en la agenda un modelo de múltiples partes interesadas. Sin embargo, si bien los avances en relación con el capitalismo de las partes interesadas se detuvieron para muchos a nivel local durante 2020, en realidad el COVID-19 impulsó la empatía hacia las partes interesadas, sobre todo a nivel global. La reputación se vio perjudicada en el caso de las compañías que no han avanzado en el cuidado de la salud de sus colaboradores ni en la comunicación transparente. Los empleadores responsables que ampliaron las prestaciones de bienestar fueron elogiados públicamente. ¿El resultado? Ahora son imanes de talento.
- **Formar en nuevas habilidades** suponía que el desarrollo de habilidades sería la mayor oportunidad y, al mismo tiempo, el mayor reto de esta década. Las compañías que aprovecharon la repentina desaparición del principal obstáculo que encontraban los empleados a la hora de desarrollar nuevas habilidades (“no tener suficiente tiempo”) durante la pandemia, ofrecieron a sus colaboradores una propuesta de valor más amplia. Ante la enorme preocupación por la estabilidad en el trabajo, la era de la apatía en torno al desarrollo de nuevas habilidades ha llegado a su fin. Aquellos que puedan ofrecer habilidades en la medida adecuada superarán a sus competidores, y comenzarán a construir la organización de aprendizaje esencial para mantenerse a la vanguardia.
- **Percibir a través de la ciencia** puso de manifiesto el creciente debate sobre cómo aprovechar el poder de los datos y a la vez mantener las prácticas éticas en materia de inteligencia artificial y análisis de datos. Sin embargo, la privacidad y la seguridad de los datos quedaron en un segundo plano frente al desarrollo de iniciativas urgentes, como el rastreo de contactos y Recursos Humanos digital. Dado que el aumento de la vigilancia de la salud y del lugar de trabajo es una realidad para muchos, en 2021 habrá que prestar mucha más atención a las cuestiones relativas a la recopilación, el uso y la seguridad de los datos de los empleados.
- **Potenciar la experiencia** expuso la necesidad de inspirar a las personas con una experiencia del empleado motivadora y empática. En la actualidad, el trabajo flexible a gran escala domina las conversaciones sobre la experiencia del empleado. Sin embargo, para mantenerse a la vanguardia será necesario tener una visión a largo plazo: será preciso redefinir la propuesta de valor al talento en función de las necesidades actuales y las generaciones futuras, y revertir lo que significa “estar en el trabajo”, a pesar de que el propio trabajo y las modalidades laborales sigan cambiando.

Enfocarse en el futuro

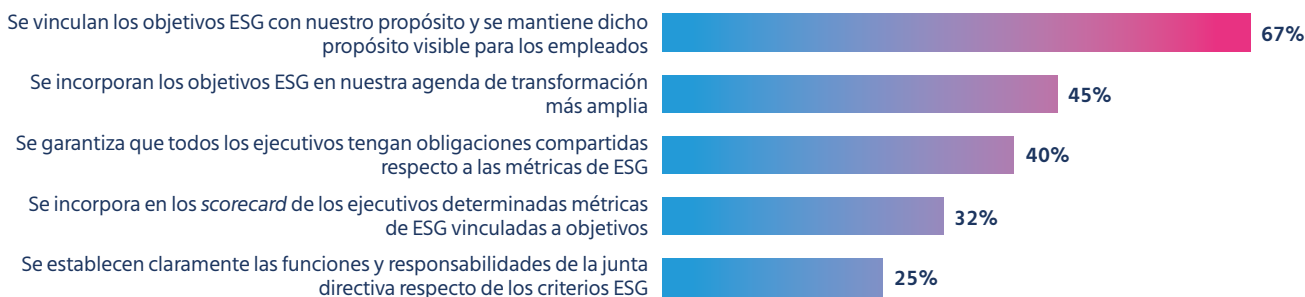
Trabajar juntos para garantizar que las personas prosperen ahora y en el futuro

Los líderes invirtieron gran parte de 2020 en hacer frente a los cambios provocados por la pandemia. En la actualidad, ante la nueva normalidad que se impone en el día a día de las organizaciones, la preocupación por las empresas con múltiples partes interesadas vuelve a ganar protagonismo en la agenda, al igual que la atención a los resultados ambientales, sociales y de gobierno (ESG). Más de la mitad (59%) de los líderes de América Latina afirman que su compañía continuó o aceleró el paso hacia la adopción de un enfoque ESG y de múltiples partes interesadas. La mayoría de los que están avanzando en términos de capitalismo de las partes interesadas vinculan los objetivos ESG con su propósito (67%), y el 40% garantiza que sus ejecutivos tengan obligaciones compartidas respecto a las métricas de ESG, un método para promover la acción (ver Figura 1). En 2021, la coherencia entre el propósito y la acción será esencial para atraer talento: el 45% de los líderes señala que incorporará los objetivos ESG en una agenda de transformación más amplia, y el 25% establecerá claramente las funciones y responsabilidades de la junta directiva respecto de los criterios ESG.

Para ofrecer modelos de fuerza laboral más flexibles y socialmente responsables, el 54% de los líderes ya ha ampliado las políticas de trabajo flexible de la organización, y el 39% tiene previsto mejorarlas en 2021. La flexibilidad no solo se adapta a la realidad impuesta por la pandemia, sino que además enriquece la propuesta de valor al empleado, con una mayor atención al bienestar y al equilibrio entre la vida personal y laboral.

Sin embargo, para influir realmente en la percepción de los empleados, las compañías pueden considerar la posibilidad de resegmentar la fuerza laboral para adaptar mejor los beneficios a las nuevas necesidades y realidades, medida adoptada actualmente por el 26% de las organizaciones. El bienestar financiero de los empleados es un beneficio importante. ¿La buena noticia? Más de uno de cada cuatro participantes de la encuesta en América Latina brinda más educación financiera que antes de la pandemia.

Figura 1. Nuestro talento y nuestras comunidades se preocupan por los factores ESG. ¿Cómo están desarrollando su práctica las compañías?



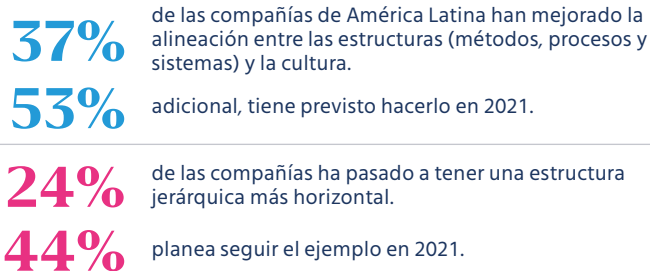
La asistencia para la jubilación gradual –un concepto nuevo e innovador– permite a las compañías re-segmentar (o segmentar) a sus empleados para ofrecerles servicios y educación más personalizados, en función de sus necesidades particulares. La asistencia personalizada garantiza que los programas y servicios de formación se mantengan actualizados y vigentes en estos momentos tan complejos.

Hacer menos para hacer más

Para ser un empleador responsable, la organización debe definir valores claros y la cultura deseada, y cumplir con ambos. Algunas organizaciones (37%) ya lo han hecho, lo que les otorga una ventaja a la hora de lidiar con estructuras jerárquicas más horizontales y ámbitos de control más amplios, y el 53% tiene previsto hacerlo (ver Figura 2). Aquí presentamos otra conclusión interesante: el talento interno que ya ha adoptado los valores compartidos y la cultura organizacional puede ser reubicado internamente, dado que la mitad de los participantes (47%) ya ha facilitado la posibilidad de prestar o compartir talento internamente, y una cuarta parte (26%) tiene previsto hacerlo el año próximo.

Al comprender claramente la cultura y el estilo de liderazgo predominantes en la organización, los líderes podrán abordar los nuevos retos: una serie de tareas combinadas que exigen que Recursos Humanos dedique menos tiempo a las actividades operativas, a través de la automatización y la tercerización, y más al análisis de datos y a los procesos “core”.

Figura 2. Centrarse en la alineación y la agilidad organizacional



Formar en nuevas habilidades

Transformar la fuerza laboral para una nueva economía mundial

Teniendo en cuenta la experiencia del trabajo remoto y los cambios vertiginosos en el contenido del trabajo y en el uso de la tecnología, los planes de transformación para 2021 se centran en *reinventar la flexibilidad* (61%), seguidos de *orientar las iniciativas de mejora de competencias o desarrollo de nuevas habilidades hacia pools de talento crítico* (53%) (ver Figura 3). A medida que las organizaciones se esfuerzan por ofrecer a los principales talentos internos las habilidades necesarias para el futuro y modalidades de trabajo flexible viables, pueden resolver el principal obstáculo identificado por el 56% de las compañías, el *agotamiento de los empleados, seguido inmediatamente por las limitaciones presupuestarias* (51%) ante la recesión económica que atraviesa toda la región.

Antes de la pandemia, las compañías informaban que el principal reto que enfrentaban a la hora de lograr una verdadera transformación organizacional era no contar con las habilidades adecuadas para llevarla a cabo, y debían atraer habilidades específicas que les permitieran abordar los nuevos retos impuestos por el mercado. Debido al COVID-19, sigue siendo difícil adoptar un modelo de talento basado en habilidades: solo el 17% de las compañías tiene previsto desarrollar una taxonomía de habilidades, el 16% planea recompensar la adquisición de habilidades, y apenas el 12% ha implementado estrategias de talento basadas en habilidades (aunque el 25% planea hacerlo en 2021). La demora tiene sentido: dos de cada cinco compañías en América Latina se muestran preocupadas por el hecho de que demasiadas prioridades distraen la atención de las organizaciones en el complejo contexto actual.

Algunos líderes han sido testigos de cómo algunos de los principales talentos de su organización han sido tentados a trabajar para compañías extranjeras que contratan empleados remotos y les pagan en dólares estadounidenses. A raíz del COVID-19, las compañías de América Latina se están dando

cuenta de que pueden encontrar talento para proyectos e iniciativas fuera de su pool de empleados de tiempo completo. Prácticamente la mitad (49%) de las compañías se ha propuesto ampliar su ecosistema de talento en 2021 más allá de sus prácticas habituales de contratación, considerando trabajadores independientes, alianzas y otras opciones. Un hecho interesante es que las compañías de América Latina buscan cada vez más talento ejecutivo a nivel regional para reforzar las habilidades y la experiencia al frente de las organizaciones, lo que a su vez plantea algunos retos para Recursos Humanos, que abarcan desde la compensación ejecutiva hasta la adaptación cultural.

¿Qué habilidades son esenciales para la resiliencia de cara al futuro?

Las organizaciones están pensando en la sostenibilidad durante los tiempos difíciles que se avecinan, y están trabajando para sobrevivir a la tormenta más fortalecidos que la competencia. Es por ello que las habilidades que ayudarán a los empleados a prosperar en un entorno flexible y ágil ocupan los primeros lugares en la lista de prioridades (*autogestión* ocupa el primero, seguida de las *habilidades de colaboración* y *capacidad de adaptación* [ver Figura 4]). Las habilidades que se ubican en los últimos lugares de la lista incluyen algunas que pueden resultar importantes para prepararse para el futuro, como el *análisis del mercado* (6%) y la *innovación* (12%), teniendo en cuenta que en los países que se están recuperando de la crisis con mayor rapidez, como es el caso de China, el 25% y el 26% de las compañías identifican esas habilidades como esenciales para el futuro, respectivamente. El estilo de liderazgo es importante para toda transformación organizacional, pero solo el 20% de las compañías identifican *gestionar con empatía* y *de manera inclusiva* como una habilidad esencial para la resiliencia de cara al futuro.

Figura 3. Los planes de transformación se centran en las prioridades inmediatas



Figura 4. ¿Qué habilidades son esenciales para la resiliencia de cara al futuro?



Percibir a través de la ciencia

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

El análisis de datos es fundamental para comprender los principales aspectos de la gestión del talento. Dado que las compañías se centran en el desarrollo de las habilidades adecuadas para abordar los retos del futuro, tiene sentido que el 58% tenga previsto mejorar el análisis de datos relacionados con el aprendizaje o la adquisición de habilidades. Otra preocupación importante en toda la región se refiere a cómo las modalidades de trabajo flexible afectan los resultados y la productividad, de modo que el 53% de las compañías tiene previsto recabar datos de desempeño relacionados con el trabajo flexible (ver Figura 5). Solo la tercera parte de las compañías incluyen en su agenda para el año próximo comprender la salud mental de los empleados, un dato alarmante, teniendo en cuenta las continuas preocupaciones por la salud y la persistente inseguridad económica.

Ante la creciente competencia en el mercado de talento por las habilidades que serán necesarias para el futuro del trabajo, el 49% de las compañías utilizan, o tienen previsto utilizar, sistemas de machine learning que evalúan los cambios en la demanda o en el valor de las habilidades. Será fundamental contar con conocimientos analíticos más sólidos para gestionar los sistemas de pago por habilidades, que permiten hacer un seguimiento simultáneo de las habilidades de los empleados y la remuneración competitiva por esas mismas habilidades, en función de las prácticas del mercado. En este sentido, el 35% de las compañías tiene previsto mejorar el análisis de datos sobre igualdad salarial, hecho que permitirá aumentar la automatización de uno de los principales procesos de recursos humanos.

Gestión del desempeño basada en datos

La inteligencia artificial y el machine learning se están introduciendo en los procesos de recursos humanos de la región. Cerca de la mitad de las compañías de América Latina

utilizan, o tienen previsto utilizar, herramientas que ayudan a los gerentes a conseguir el compromiso de los empleados en momentos adecuados (ver Figura 6). Dado que se espera cada vez más que los empleados tomen la iniciativa de su propio desarrollo, es una buena noticia que el 40% de las compañías utilizan, o tienen previsto utilizar, herramientas que incentivan a los empleados a adoptar las medidas más adecuadas para mejorar su salud, su patrimonio y sus perspectivas de carrera.

La recopilación y organización de los datos es fundamental para desarrollar los conocimientos necesarios para tomar mejores decisiones. Durante la pandemia, el 26% de las compañías de América Latina ayudaron a los ejecutivos a mantener un equilibrio entre la economía y la empatía, al compartir información sobre el impacto de diversas medidas de contención de costos en el compromiso de los empleados. La mejora de la capacidad de escucha de las organizaciones les ayudó a entender cómo los empleados y los líderes hacían frente a la pandemia. La mitad (48%) de las compañías informa la utilización de métodos más eficaces de escucha de empleados para controlar el impacto de la comunicación de los líderes durante la pandemia. La creciente cantidad de procesos y prácticas de recursos humanos que recaban información relevante (como encuestas de compromiso, gestión del desempeño y evaluaciones ejecutivas) permite que el análisis de datos asuma un rol destacado en pos de promover una mejor toma de decisiones en materia de gestión del talento.

Figura 6. Las compañías utilizan, o tienen previsto utilizar, herramientas para mejorar la capacidad de los gerentes de mantener conversaciones valiosas con los miembros del equipo

48% utiliza, o tiene previsto utilizar, la inteligencia artificial que “empuja” a los gerentes a adoptar medidas o a mantener conversaciones con los empleados en hitos clave o que corren el riesgo de abandonar la compañía o que están menos comprometidos.

Figura 5. Los planes para 2021 orientados a mejorar el análisis de datos revelan la transición de Recursos Humanos hacia una nueva normalidad



Potenciar la experiencia

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

Los nuevos retos relacionados con el nuevo talento y las nuevas expectativas laborales nos han llevado a replantearnos los planes de beneficios y bienestar –para que se adapten no solo a la estrategia de la compañía, sino también a las realidades de la “nueva normalidad” y su impacto en las expectativas de los empleados.

Los beneficios de salud deben favorecer a una fuerza laboral sostenible, para lo cual se necesita innovación, diseño y consolidación de estas iniciativas. *La mitad de las compañías de América Latina buscan proteger el bienestar de sus empleados al ofrecerles un mayor acceso a opciones remotas de salud y beneficios.* Estas iniciativas deben ofrecer a los empleados beneficios productivos y sostenibles en el tiempo, alinearse con la propuesta de valor corporativa, adaptarse a los cambios en la estrategia y los objetivos de negocio, y reflejar la cultura de la compañía y el propósito corporativo.

Los planes de beneficios y bienestar deben diferenciarse en función de los diferentes segmentos de empleados. El rediseño debe comenzar por elementos básicos, como los beneficios de salud para el empleado y su familia, ahorros, nivel de educación, propuestas profesionales y personales, consumo habitual, entre otros. Los planes de beneficios deben ser dinámicos, adaptarse a las necesidades de la empresa y de sus empleados (motivo por el cual cada vez más compañías implementan beneficios flexibles), y alinearse con la cultura corporativa y la huella de la población.

Recursos Humanos ágil: un actor clave para mejorar la experiencia del empleado

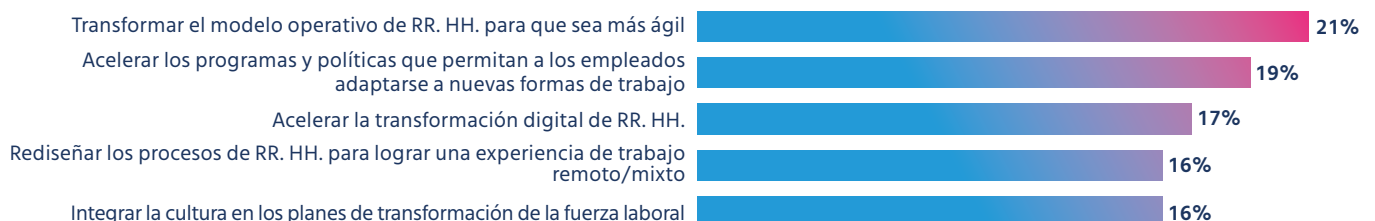
El COVID-19 ha transformado muchos elementos esenciales de la experiencia del empleado: *cómo trabajamos en forma flexible (74%), cómo encaramos el proceso de onboarding (63%), cómo gestionamos o entrenamos a los empleados de manera remota (58%) y cómo evaluamos el desempeño*

(50%). Esto afecta la forma de trabajar de Recursos Humanos: por ejemplo, el 59% de las compañías afirman que utilizan procesos interactivos y de design thinking para “co-crear” nuevas experiencias del empleado.

Lo que se pierde en la conversación es cómo crear flexibilidad para todos los empleados en el largo plazo. Todos los puestos de trabajo pueden de algún modo desarrollarse de forma flexible, para lo cual es preciso evaluar qué tipo de flexibilidad resulta posible (según las cinco dimensiones: dónde, cuándo, cómo, qué y quién), qué es deseable y qué es sostenible.¹ El trabajo flexible exige que las organizaciones *confíen en sus colaboradores y les otorguen autonomía, que renuncien al control centralizado de los comportamientos de los empleados y que avancen hacia acuerdos de trabajo más laterales y sin supervisión, como lo hace actualmente el 85% de las compañías.*

¿Qué pueden hacer los equipos de Recursos Humanos para ofrecer experiencias valiosas a los empleados? En 2021, la transformación de Recursos Humanos deberá recuperar el protagonismo, y la función de Recursos Humanos deberá tomar decisiones inteligentes sobre las concesiones que serán necesarias para la reinversión. La principal prioridad es *transformar el modelo operativo de recursos humanos para que sea más ágil, seguido de acelerar los programas y las políticas que permiten a los empleados adaptarse a nuevas formas de trabajo* (ver Figura 7). Sin embargo, al *acelerar la transformación digital de RR. HH.* (tercer lugar) y *acelerar los programas y rediseñar los procesos de RR. HH. para lograr una experiencia de trabajo remoto/mixto* (cuarto lugar), se facilitan las alternativas de trabajo flexible que se experimentaron ampliamente durante las crisis. Para Recursos Humanos, esto significa dejar atrás los modelos tradicionales para adoptar formas de trabajo dinámicas. Esto plantea un desafío, ya que no todos los profesionales de Recursos Humanos cuentan con las habilidades necesarias para esta nueva forma de trabajo.

Figura 7. Recursos Humanos deberá ser ágil para ofrecer una experiencia valiosa a los empleados



¹Mercer. *La nueva forma de trabajo implica flexibilidad para todos.* Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/career/la-nueva-forma-de-trabajo-es-flexible-para-todos.html>



Recomendaciones

Avanzando hacia el futuro

Cómo empezar

- 1 Concéntrese en algunas métricas clave que se alineen con sus valores corporativos.** Considere 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 industrias similares).
- 2 La sostenibilidad debe ocupar un lugar central en su agenda de transformación.** Sea táctico para distribuir los objetivos ambientales a través de los objetivos ejecutivos y departamentales. Revise el diseño de su plan ejecutivo y su proceso de gestión del desempeño, si fuera necesario.
- 3 Establezca claramente que las habilidades son responsabilidad de la organización.** Sea verdaderamente ágil mediante la adopción de una taxonomía universal de habilidades o la implementación de tecnología para automatizar el conocimiento de las habilidades y la adecuación de las mismas. Comprenda cuáles son las habilidades disponibles en su organización actualmente y cuáles son las nuevas habilidades que se necesitarán para el futuro.
- 4 Garantice que el análisis de datos de la fuerza laboral propicie la estrategia de negocio.** Identifique las métricas de capital humano relacionadas con el negocio, realice un seguimiento periódico de las mismas y correlaciónelas con los resultados de negocio. Vincule el análisis de datos de recursos humanos con los planes de negocio específicos de la compañía.
- 5 Haga del trabajo flexible una práctica, no una promesa.** Las preferencias de los empleados respecto del trabajo flexible han cambiado en el contexto actual. Explore la manera de integrar la flexibilidad en su compañía a largo plazo mediante la evaluación de funciones, preferencias de los empleados y programas de capital humano que permitirán alcanzar la flexibilidad para todos.
- 6 Diseñe el trabajo digital y la colaboración.** Analice si su organización cuenta con las herramientas adecuadas para conectar y relacionar a los empleados y fomentar la colaboración. Asegúrese de que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas de colaboración digital y la tecnología de forma eficaz en su labor diaria.
- 7 Mida las reacciones de sus empleados a los cambios organizacionales.** Utilice diferentes herramientas y metodologías para evaluar las percepciones. Esté atento al impacto de la transformación y el cambio en su talento clave y anticipe la posibilidad de agotamiento.
- 8 Determine si su función de Recursos Humanos está preparada para el futuro.** Asegúrese de que cuenta con la estructura organizacional adecuada, procesos eficientes, profesionales capacitados y tecnología de punta para satisfacer las demandas del negocio.

Recomendaciones

Avanzando hacia el futuro

Sugerencias para acelerar

- 1 Concéntrese en algunas métricas clave que se alineen con sus valores corporativos.** La sostenibilidad debe ocupar un lugar central en su agenda de transformación. Asigne responsabilidades para lograr avances tangibles.
- 2 Ayude a sus empleados a vislumbrar futuros compartidos.** Una buena gestión de carrera vincula los planes de talento de los empleados con el plan de negocio de la organización. Cuénteles a sus empleados sobre cuáles son las habilidades que necesitará el negocio en el futuro, potencie las habilidades adicionales y las oportunidades relevantes, y comparta los senderos para asumir futuros puestos.
- 3 Elabore taxonomías de habilidades que sean más amplias, más flexibles y no asociadas a estructuras de puestos rígidas.** Adapte los puestos de trabajo a las habilidades para el futuro y busque formas de automatizar la actualización de perfiles de habilidades. Las taxonomías universales y las habilidades que marcan tendencia ofrecen poblaciones de talento más flexibles.
- 4 Colabore 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 quién en el ecosistema de talento puede ofrecer las habilidades que probablemente se vuelvan críticas a medida que adopte la automatización. Incluya las habilidades en su plan estratégico de capital humano.
- 5 Combine conjuntos de datos para obtener resultados más sólidos.** Apoye la toma de decisiones con inteligencia de la fuerza laboral. La combinación de datos de percepción obtenidos de encuestas, entrevistas y focus groups con datos básicos de archivo de los sistemas HRIS, sistemas financieros y de otro tipo, permitirá el análisis de "decir-hacer" y el desarrollo de modelos avanzados/predictivos.
- 6 Enmarque la historia con datos en torno a cuestiones de negocio e impacto financiero.** Hablar en términos del negocio captará la atención de la junta directiva y articulará las consecuencias que tiene actuar o no hacerlo. Para garantizar financiamiento y ampliar la función de análisis de datos, asegúrese de que la información sea tanto relevante como crítica para el negocio.
- 7 Debe organizarse para responder con rapidez a los problemas de negocio.** Reconsidere la función de Recursos Humanos a través de la perspectiva de las necesidades del negocio para poner fin a los silos funcionales y crear nuevas estructuras. Piense en qué modelo de interacción de recursos humanos se alinea con la forma de colaborar de las personas, que es menos jerárquica en la actualidad.
- 8 Priorice la transformación de Recursos Humanos.** Considere de qué forma el modelo de recursos humanos debe abandonar los modelos tradicionales para reflejar nuestras vidas digitales, las nuevas formas de trabajar y la nueva forma de trabajo.



La pandemia no ha cambiado el pilar crítico de sostenimiento de las organizaciones: las personas. Bajo una nueva normalidad que se desarrolla a pasos acelerados, el éxito de sociedad y negocios dependerán de transformaciones en las relaciones y formas de trabajo más empáticas, sostenibles, equitativas e inclusivas.

André Maxnuk

CEO Mercer México y América Latina





Conclusión

¿Cómo recordaremos el año 2021? ¿Una pandemia que ocurre una vez en una generación generará un verdadero punto de inflexión, a partir del cual las compañías renovarían su enfoque para rediseñar su propósito y replantearse la forma de fomentar una sociedad más equitativa e inclusiva? ¿O volveremos a caer en las antiguas formas de trabajo?

El tiempo dirá. Si bien en 2021 las compañías pasarán de una fase de "regreso a la normalidad" a una de "reinención", para considerar ese proceso como un esfuerzo a largo plazo, será necesario abandonar la mentalidad de crisis. De este modo, el año próximo se convertirá en un año de sostenibilidad y recuperación productiva.

A medida que las organizaciones comienzan a definir una nueva forma de trabajo,² observamos que las organizaciones exploran diferentes caminos para reinventarse, cada uno de ellos con sus propios desafíos y oportunidades. Se han producido cambios fundamentales a raíz de la pandemia mundial, que influyen en los planes de reinención. Al cambiar las percepciones sobre lo que es importante, los consumidores, empleados y empleadores *valoran* cosas diferentes a las de antes, y ello hará que se replanteen los beneficios y la propuesta de valor al talento que sirven de inspiración. Las organizaciones darán prioridad a la *flexibilidad* en los modelos de negocio y de trabajo para permanecer en el mercado y prosperar. Y la instauración de un nuevo clima de responsabilidad para los inversores y empleadores implica transformar las prácticas de negocio de forma sostenible, caracterizadas por la inversión responsable, el liderazgo empático y el trato equitativo hacia las personas.

Para obtener más información acerca de las innovaciones sobre prácticas de capital humano que influyen en los planes de reinención, visite: www.latam.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html

²Mercer. "La Nueva Forma del Trabajo" disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/la-nueva-forma-de-trabajar-covid19.html>

