

HEALTH WEALTH CAREER

# ESTUDIO 2017 SOBRE TENDENCIAS GLOBALES DE TALENTO

EL EMPODERAMIENTO  
EN UN MUNDO AFECTADO  
POR LA DISRUPCIÓN

MAKE TOMORROW, TODAY



# NUESTROS CONFERENCISTAS



**MARTIN IBAÑEZ-FROCHAM**

Líder de la práctica  
*Talent Strategy,*  
América Latina



**JULIE VAN WAVEREN**

Líder de la práctica  
*Career,*  
México



**ADRIANA GONZALEZ**

Líder de la práctica  
*Career,*  
*Región Andina & Centro América*

*La digitalización, la disrupción de los modelos de negocio, la automatización y la inteligencia artificial están acelerando la evolución del trabajo*

*mientras que la naturaleza del "trabajador" está experimentando su propia revolución*

*¿Qué podemos esperar en 2017?*

# INMINENTE DISRUPCIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

**AUTOMATIZACIÓN/ROBÓTICA**

---

**MACHINE LEARNING**

---

**GLOBALIZACIÓN**

---

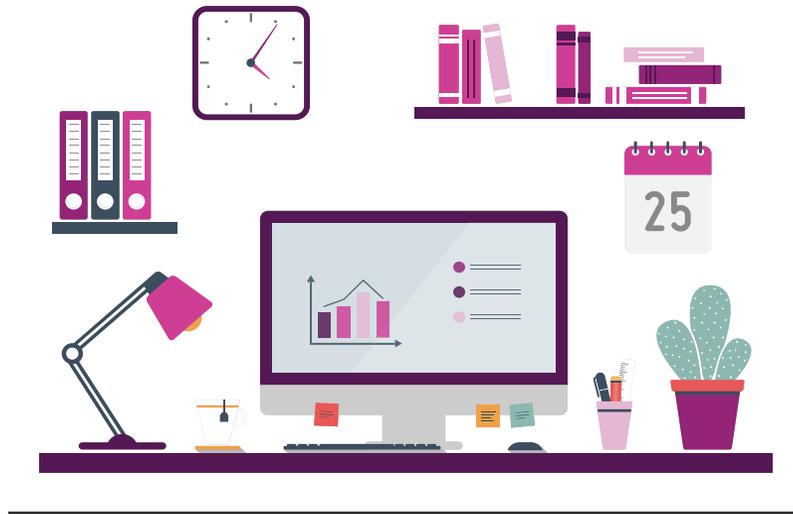
**IMPRESIÓN 3D**

---

**DIGITALIZACIÓN**



# UNA NUEVA ESTRUCTURA SOCIODEMOGRÁFICA



LONGEVIDAD

---

MULTICULTURALISMO

---

AVANCES EN FERTILIDAD

---

AUMENTO DEL AGENTE LIBRE

---

MUNDO SOCIAL DIGITAL

# RESPONDIENDO AL NUEVO ORDEN MUNDIAL

## EL FUTURO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO



## UNA FUERZA LABORAL EMPODERADA

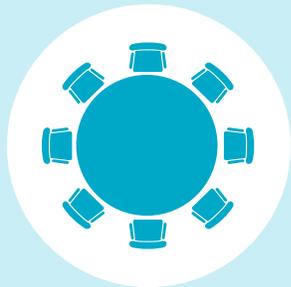
## EL FUTURO DEL TALENTO



*Ayudar a planificar para un futuro incierto, mitigando el riesgo de gastos*

*Ofrecer claras oportunidades de promoción y ayudar a prosperar en el trabajo*

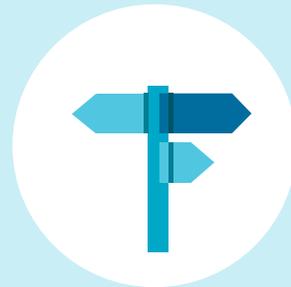
# ACERCA DEL ESTUDIO DE MERCER SOBRE TENDENCIAS GLOBALES DE TALENTO 2017



Más de **400**  
ejecutivos



Más de **5,400**  
empleados



Más de **1,700**  
profesionales de  
RR.HH.



## 20 industrias

Agricultura/Silvicultura	Seguros/Reaseguros
Automotriz	Servicios de Internet
Construcción	<i>Life Sciences</i>
Bienes de Consumo	Logística/Cadena de Suministro
Educación	Manufactura
Energía	Minería
Servicios Financieros	Servicios Profesionales
Salud	<i>Retail</i>
Alta Tecnología	Telecomunicaciones
Hotelera	Servicios Públicos



**37** países

# MACROTENDENCIAS QUE IMPACTAN EL MUNDO LABORAL

¿CUÁL ES LA MAYOR PREOCUPACIÓN DE LOS EJECUTIVOS?



PERSPECTIVAS DE DISRUPCIÓN

Cambio en las normas laborales

Vigor de las economías emergentes

Cambio en el control migratorio

PREVISIÓN RELACIONADA CON LA OFERTA DE TALENTO

Suficiente/  
Exceso

Administración

Finanzas

Legales

Déficit

*Los ejecutivos, a diferencia de RR.HH., le otorgan mayor importancia al déficit de liderazgo – lo cual lo convierte en la **brecha de habilidades N° 1** para ellos*

Tecnología de la Información

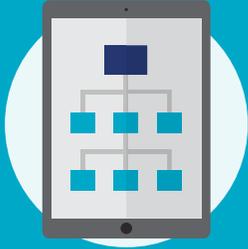
Operaciones Core /  
Prestación de Servicios

Liderazgo

Marketing

Ventas

# TENDENCIAS DE TALENTO DE MERCER 2017: PRINCIPALES RESULTADOS



**CRECIMIENTO  
A TRAVÉS DEL  
DISEÑO**



**UN CAMBIO EN  
LO QUE  
VALORAMOS**



**UN LUGAR DE  
TRABAJO  
PARA MÍ**



**LA BÚSQUEDA  
DE  
CONOCIMIENTOS**

**ATRAER Y  
RETENER EL  
TALENTO DEL FUTURO**

**PREPARARSE PARA  
UN FUTURO INCIERTO**

**CULTIVAR UNA  
FUERZA LABORAL  
PRÓSPERA**

# CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL DISEÑO



## PERSPECTIVAS DE DISRUPCIÓN

### INTERNET DE LAS COSAS

#### DIGITALIZACIÓN

Nuevas formas de trabajo

#### MACHINE LEARNING

Disrupción del modelo de negocio

Oportunidades de creación de valor



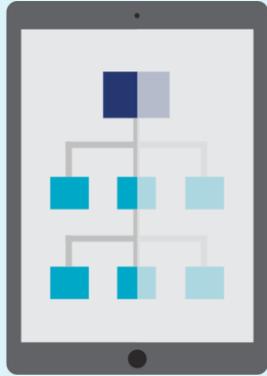
*Surgirá una relación más simbiótica entre el hombre y la máquina*

### ORGANIZACIONES QUE SE CONSIDERAN DIGITALES EN LA ACTUALIDAD



Digitales

En proceso de convertirse en digitales



El **93%**

de los ejecutivos están planeando un rediseño en los próximos 2 años

## REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

*Ejecutivos: ¿Cómo están planeando cambiar su diseño organizacional en los próximos dos años?*



## ¿QUÉ IMPULSA ESTE CAMBIO?



# CRECIMIENTO A TRAVÉS DEL DISEÑO: ¿QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO?



## IMPLICACIONES PARA EL FUTURO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

RR.HH.: ¿Cómo prevén que cambiarán los puestos de trabajo en los próximos 3 años?

Los puestos de alto valor se enfocarán en diseño e innovación

Mayor *span* de control para el *management*

Mayor foco en ventas y prestación de servicios, menor en *management*

La fuerza laboral asalariada se limitará al *management*



## CÓMO ESTÁN REDEFINIENDO LAS COMPAÑÍAS EL PANORAMA

1. Estableciendo una **arquitectura de puestos** consistente y alineada con la nueva estructura
2. Evaluando **quién puede desempeñar el trabajo** (empleado, personal eventual, robótica, algoritmos)
3. Aumentando la **diferenciación en los roles de liderazgo** existentes
4. Utilizando la ciencia para **evaluar los nuevos roles** y definir la elegibilidad para las recompensas
5. Cuantificando el trabajo en términos de **experiencias**, considerando los puestos como puntos de anclaje

# UN CAMBIO EN LO QUE VALORAMOS



**DIVULGACIÓN DE  
INFORMACIÓN  
SALARIAL Y  
TRANSPARENCIA**



**LIDERAZGO  
RESPONSABLE**



**INCERTIDUMBRE  
Y VOLATILIDAD**



**FUERZAS DEL CAMBIO**

# UN CAMBIO EN LO QUE VALORAMOS



El **83%** de las compañías planean realizar cambios para aumentar la transparencia en relación con la compensación ejecutiva



El **97%**

de los empleados desean ser reconocidos y recompensados por una amplia gama de contribuciones

¿QUÉ GENERARÍA UN IMPACTO POSITIVO EN TU SITUACIÓN LABORAL?

1. Una compensación que sea equitativa y competitiva en el mercado
2. Oportunidades de ser promovido
3. Líderes que establezcan una dirección clara
4. Trabajar con los mejores y más brillantes
5. Transparencia con relación a los cálculos salariales
6. Información sobre planes de carrera
7. Más opciones de trabajo flexible

# UN CAMBIO EN LO QUE VALORAMOS



## LO QUE DESEAN LOS EMPLEADOS

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO CLARAS

COMPARAR EL DESEMPEÑO CON SUS PARES

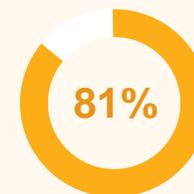
CREAR OBJETIVOS DE EQUIPO PARA PROMOVER LA COLABORACIÓN

BENEFICIOS ADICIONALES PARA LOS EMPLEADOS DE ALTO DESEMPEÑO

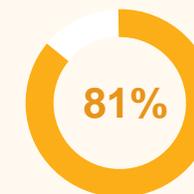
## ¿QUÉ ESTÁ SUCEDIENDO CON LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?



Cambios en la cascada o calibración de objetivos



Introducción de *feedback* continuo



Cambio de enfoque, centrándose en la carrera y la contribución futura

## CALIFICAR O NO CALIFICAR

El **28%** de las compañías eliminaron las calificaciones el año pasado

Alrededor del **30%** agregó o eliminó las clasificaciones forzadas en 2016, pero el **39%** de ellas planea revertir su decisión en 2017

Sólo el **14%** ha dejado de vincular los ajustes al salario base con las métricas de desempeño

# UN LUGAR DE TRABAJO PARA MÍ

VOZ DEL  
EMPLEADO:

"Ayúdenme a invertir en mí"



## CUIDADO DE MI SALUD

El 53% de los empleados desean que su compañía se enfoque más en su salud y bienestar



## GESTIÓN DE MI CARRERA

1 de cada 3 empleados no se siente empoderado para crear su propia carrera de éxito en el trabajo

## BALANCE VIDA/TRABAJO

El 56% desea que su compañía ofrezca más opciones de trabajo flexible



Yo, Inc.



## ADMINISTRACIÓN DE MI DINERO

El estudio de Mercer revela que los empleados pasan 13 horas por mes preocupándose por cuestiones monetarias en el trabajo

*La tecnología permite la elección personalizada sin añadir una carga administrativa innecesaria para RR.HH.*

# UN LUGAR DE TRABAJO PARA MÍ: PERSONALIZACIÓN



Los empleados están buscando maneras de **"hacer que el trabajo funcione"** en base a sus circunstancias individuales



## PRIORIDADES DE LOS EMPLEADOS



HEALTH

61%



WEALTH

23%



CAREER

16%

Lo No. 1 que piden los empleados:

**"Ofrezcan más opciones de trabajo flexible"**

Canadá, Japón, EE.UU.

**"Permitan la rápida toma de decisiones"**

Australia y Alemania

**"Entiendan mis intereses y habilidades particulares"**

India, Italia, Sudáfrica, Reino Unido

**"Apoyen activamente la innovación"**

China y México

**"Enfoquense en mi salud y bienestar"**

Brasil, Francia, Hong Kong, Singapur

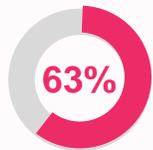
Las personas que consideran que no pueden alcanzar su propio éxito de carrera en el trabajo, desean que su organización dedique más tiempo a conocer sus habilidades

# UN LUGAR DE TRABAJO PARA MÍ: FLEXIBILIDAD



## MODALIDADES DE TRABAJO FLEXIBLE

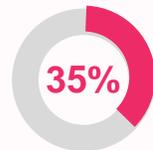
POLÍTICA



AD HOC



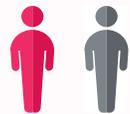
CORE DE PVE



## FLEXIBILIDAD EN LA PRÁCTICA



1 de cada 3  
empleados lo  
solicitó pero fue  
rechazado



1 de cada 2  
empleados le  
preocupa la  
promoción

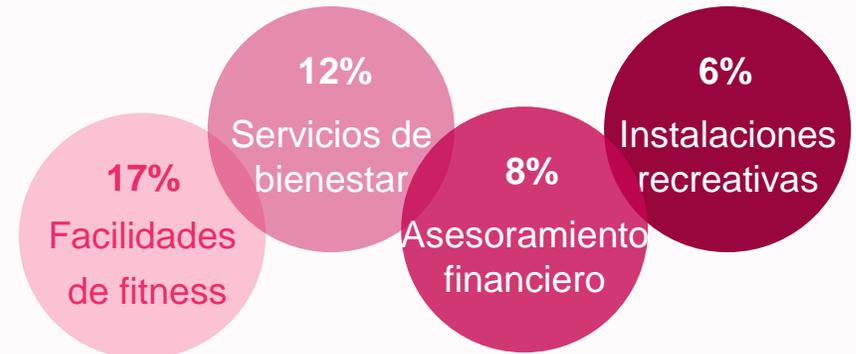
## ¿QUÉ TE HARÍA TRABAJAR EN UNA COMPAÑÍA VS OTRA?

6 factores más  
importantes

Los  
empleados  
desean más  
tiempo libre

Vacaciones adicionales pagas  
Semana laboral de 4 días  
Viajes de vacaciones pagos  
Vacaciones ilimitadas pagas  
"Viernes de verano"  
4yr @ 80%pay  
+ 1 year off @ 80% pay

Otros



El **77%** consideraría trabajar por contrato



## USO DE ANALYTICS EN RR.HH.

Mismos resultados que 2016,  
**Más oportunidad de mejora**



## MISMATCH EN LOS ANALYTICS DE TALENTO

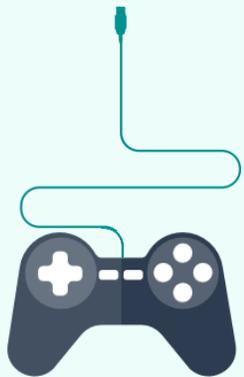




## DATOS DE TALENTO

Las compañías están utilizando las siguientes herramientas para comprender su talento (% que actualmente lo utiliza o planea hacerlo en 2017)

<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>82%</b>	<b>73%</b>	<b>66%</b>
Evaluaciones de personalidad	Evaluaciones cognitivas	Evaluación <i>online</i> de Fit cultural	Centros de assessment virtual	Evaluaciones basadas en juegos



## Más del 60%

utiliza métodos innovadores como juegos, aplicaciones móviles y herramientas virtuales para apoyar iniciativas de aprendizaje y desarrollo

## INNOVACIONES

En la búsqueda de aumentar la disponibilidad de talento, han surgido juegos y herramientas para encontrar talento capacitado o acelerar el proceso de selección



Datos de redes sociales

Análisis de redes

Análisis de cluster

# RR.HH. ES LA CLAVE DEL ÉXITO



**CRECIMIENTO  
A TRAVÉS DEL  
DISEÑO**

DESIGN THINKING  
REDISEÑO DE PUESTOS,  
GESTIÓN DEL CAMBIO



**UN CAMBIO EN  
LO QUE  
VALORAMOS**

COMUNICACIÓN DE LA PVE  
SENDEROS DE CARRERA



**UN LUGAR DE  
TRABAJO  
PARA MÍ**

COMPETENCIA DIGITAL  
DESARROLLO PERSONAL



**LA BÚSQUEDA  
DE  
CONOCIMIENTOS**

CONTAR UNA HISTORIA CON DATOS  
ANÁLISIS PREDICTIVO

HABILIDADES  
CRÍTICAS

## EL FUTURO DE RR.HH.

# ¿CÓMO TRIUNFAR EN UNA ERA DE DISRUPCIÓN?

—  
ATRAER Y RETENER  
EL TALENTO DEL  
FUTURO  
—

—  
PREPARARSE PARA  
UN FUTURO  
INCIERTO  
—

—  
CULTIVAR UNA  
FUERZA LABORAL  
PRÓSPERA  
—

# ATRAER Y RETENER EL TALENTO DEL FUTURO

Adoptar la “consumerización” de la contratación  
*Tratar a los empleados como clientes*

Alinear tu Propuesta de Valor al Empleado con tu ADN y con  
la agenda que considera a la persona en forma integral  
*Autenticidad + personalización = compromiso*

Liderar en recompensas responsables, definir  
planes de carrera atractivos y arriesgarse por el  
talento no tradicional



# PREPARARSE PARA UN FUTURO INCIERTO

Cuantificar las brechas de capacidades que existirán en el futuro y ampliar el impacto a través de la planificación integral de las personas

Mitigar el riesgo mediante el desarrollo de diversas habilidades, intercambiando conocimientos y fomentando la innovación

Mejorar la agilidad, simplificando la toma de decisiones, promoviendo el aprendizaje permanente y mejorando la movilidad



# CULTIVAR UNA FUERZA LABORAL PRÓSPERA

Entender los flujos de talento, identifica qué es importante para tus *pools* de talento y resolver los "cuellos de botella"

Desarrollar una cultura de la contribución: clarificar la dirección, fomentar la colaboración, salirse del medio

Diferenciar tu lugar de trabajo en torno a aspectos de flexibilidad, salud y bienestar



# CULTIVAR UNA FUERZA LABORAL PRÓSPERA

## ORGANIZACIÓN PRÓSPERA

Éxito en el negocio

Flexible y adaptable

Impacto social positivo

## FUERZA LABORAL PRÓSPERA

Diversa y dinámica

Inclusiva y enfocada en el crecimiento

Comprometida con la Salud y Bienestar

## EMPLEADO PRÓSPERO

En constante crecimiento y colaborador

Capacitado y conectado

Saludable y activo



# PREGUNTAS



## MARTIN IBAÑEZ-FROCHAM

Líder de la práctica  
*Talent Strategy,*  
América Latina



## JULIE VAN WAVEREN

Líder de la práctica  
*Career,*  
México



## ADRIANA GONZALEZ

Líder de la práctica  
*Career,*  
*Región Andina & Centro América*

## PREGUNTAS

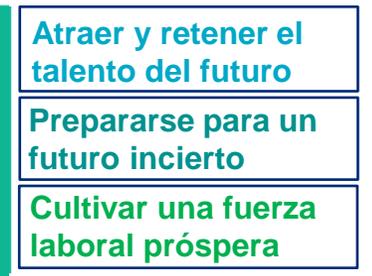
Por favor, escribe tus preguntas en la sección de Q&A de la barra de herramientas y haremos todo lo posible para responder a todas ellas en función del tiempo disponible.

Para enviar una pregunta mientras te encuentras en modo de pantalla completa, utiliza el botón Q&A en el panel flotante, en la parte superior de tu pantalla.



HACER CLIC AQUÍ PARA HACERLE UNA PREGUNTA A "TODOS LOS PANELISTAS"

VOTACIÓN: ¿SOBRE CUÁL DE ESTAS TENDENCIAS E IMPERATIVOS TE GUSTARÍA CONVERSAR EN PROFUNDIDAD O RECIBIR MÁS INFORMACIÓN?



**FEEDBACK:** Por favor, dedica un tiempo a completar el formulario de *feedback* al final de este *Webcast* para que podamos seguir mejorando. El formulario aparecerá en una ventana nueva cuando finalice la sesión.

## LLAMADO A LA ACCIÓN

"Sueño con organizaciones capaces de una renovación espontánea...donde una corriente eléctrica de innovación circule a través de todas las actividades...[y] compañías que merezcan la pasión y la creatividad de las personas que trabajan en ella."

*El futuro del Management* (2007), por **Gary Hamel & Bill Breen**

MAKE



TOMORROW,  
TODAY