MERCER
MAKE TOMORROW, TODAY

ESTUDIO 2019 SOBRE TENDENCIAS GLOBALES DE TALENTO

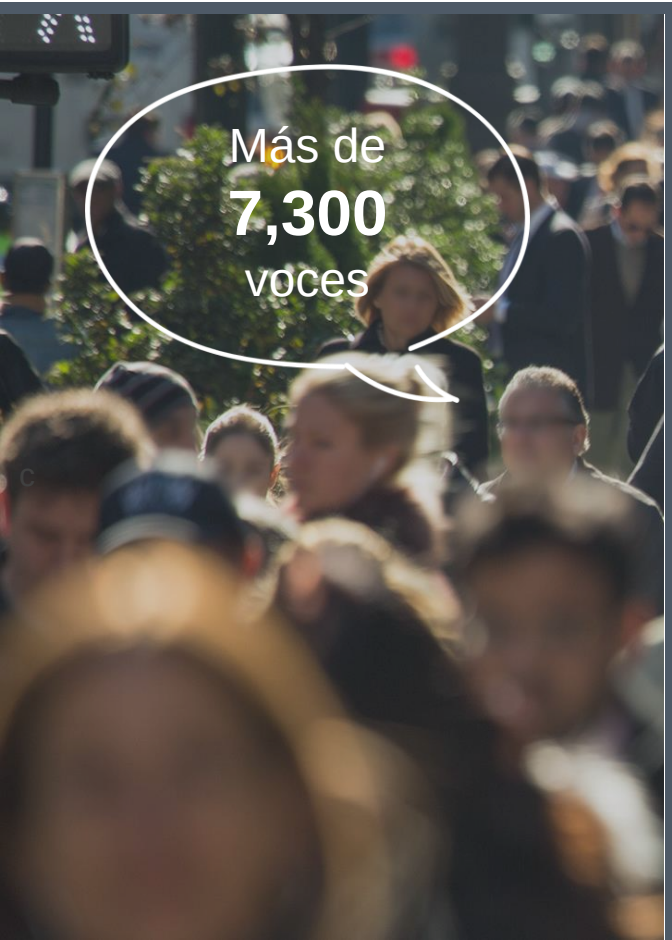
La conectividad en la era humana

EXPOSITOR PARA LA SESIÓN DE HOY

Susana Sander
Consultor Senior
Mercer Perú

Copyright © 2019 Mercer

VOCES QUE FORMAN PARTE DEL ESTUDIO 2019



820
altos
ejecutivos

Compañías	Crecimiento informado
34%	10+%
40%	6-9%
25%	>5%

1,644
profesionales de Recursos Humanos

50%
Directores de Recursos Humanos o cargo ejecutivo

4,858
empleados

La Generación Y es la que se muestra más preocupada por la posibilidad de que la inteligencia artificial y la automatización reemplacen sus puestos de trabajo

- Servicios Financieros
- Tecnología
- Energía
- Ciencias de la Vida
- *Retail*
- Bienes de consumo
- Salud
- Seguros
- Automotriz

Copyright © 2019 Mercer

PREOCUPACIONES DE LOS DIRECTIVOS A INICIOS DE 2019

Principales preocupaciones socioeconómicas

- Ciberseguridad (50%)
- Regionalización/*onshoring* (44%)
- Cambios en las normas aplicables a las empresas (44%)

Principales preocupaciones relacionadas con la fuerza laboral

- Experiencia de trabajo digital (48%)
- Diversidad del talento (46%)
- Automatización e inteligencia artificial (42%)
- *Gig economy* (“la economía de los pequeños encargos”) (42%)

Migración de talentos

Las preocupaciones relacionadas con la migración del talento se han **duplicado** desde el año pasado

Diferencias regionales

EE.UU.
Un *pool* de talento diverso es la preocupación número uno, seguida por las expectativas cambiantes de los empleados y la escasez de habilidades

Reino Unido, Singapur, Italia, Canadá
La escasez de habilidades es la preocupación número uno

América Latina
El interés de los consumidores en productos éticos es la segunda preocupación más importante

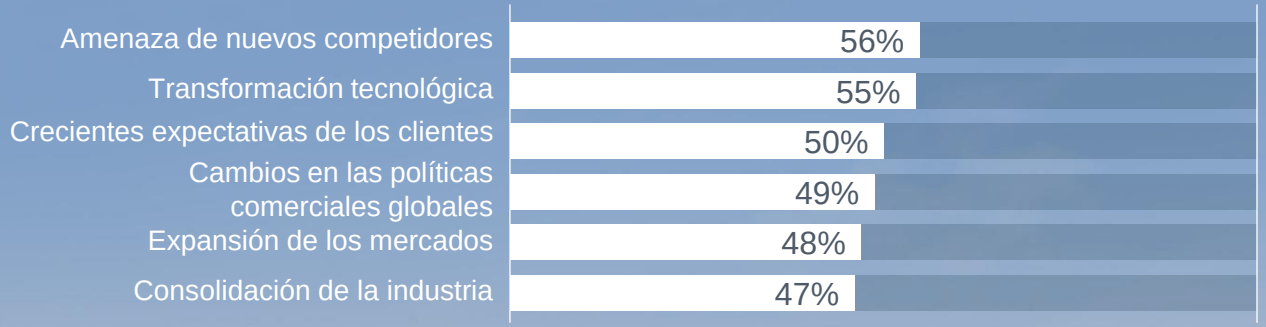
AMEA
Preocupación en torno a cómo aprovechar la *gig economy*

Copyright © 2019 Mercer

CÓMO LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL ESTÁ CAMBIANDO EL TRABAJO

El **73%** *de los ejecutivos prevén una* ***disrupción en la industria en los próximos 3 años*** *(en comparación con el* ***26%*** *registrado en 2018)*

Principales factores que provocan la disrupción en la industria



Copyright © 2019 Mercer

CÓMO LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL ESTÁ CAMBIANDO EL TRABAJO

TAMAÑO

- Más de la mitad de los ejecutivos creen que más del 20% de los puestos de trabajo *actuales* dejarán de existir (1 de cada 3 prevé más del 30%)
- El Foro Económico Mundial anticipa que la inteligencia artificial permitirá generar más de 58 millones de nuevos puestos de trabajo

FORMA

- El 79% de los ejecutivos creen que los trabajadores eventuales reemplazarán sustancialmente el empleo a tiempo completo para el año 2022
- El 60% de las compañías planean automatizar más trabajo este año

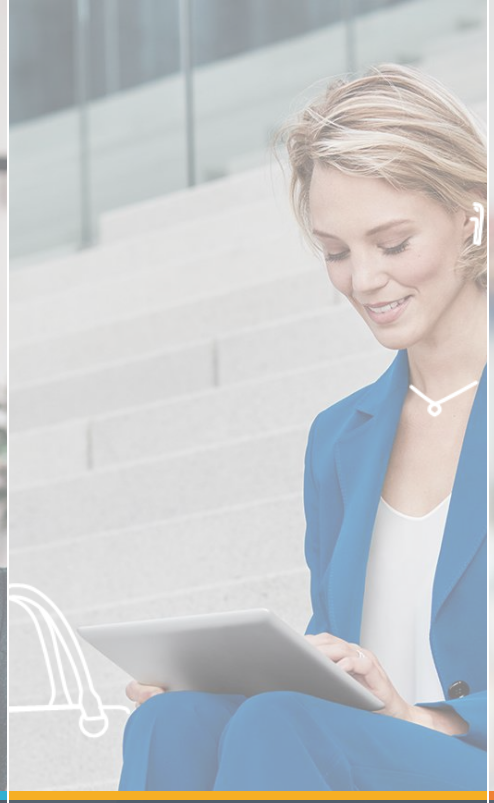
HABILIDADES

- En el futuro, muchos puestos de trabajo requerirán una mayor madurez cognitiva
- Los empleados señalan que el pensamiento creativo y las habilidades tecnológicas serán las competencias más críticas para el futuro

Copyright © 2019 Mercer

Alinear el trabajo con el valor futuro

Construir resonancia de marca



Curando la experiencia del colaborador

Ofrecer un cambio guiado por el talento

Alinear el trabajo con el valor futuro | Construir resonancia de marca | Curando la experiencia del colaborador | Ofrecer un cambio guiado por el talento

LA IMPORTANCIA DE ALINEAR EL TRABAJO CON EL VALOR FUTURO

La pregunta no es **"¿a dónde se fueron los puestos de trabajo?"**

Sino **"¿a dónde van?"**

LAS COMPAÑÍAS SE ESTÁN PREPARANDO ACTIVAMENTE PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

***Desarrolladas para la velocidad**:*

La agilidad sigue siendo una competencia crítica, y los ejecutivos se sienten más seguros que nunca

18%

El año pasado

30%

Este año

La confianza de Recursos Humanos también creció significativamente este año

Más notablemente, en su capacidad para:

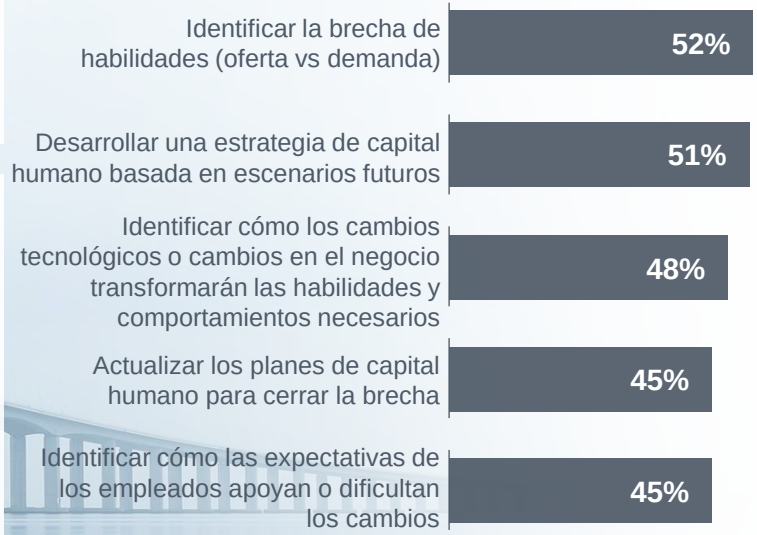
- Identificar los puestos de trabajo que se verán afectados por la disrupción
- Determinar las habilidades que cambiarán como consecuencia de la automatización

Las áreas de oportunidad persisten en torno a:

- Capacitar a los trabajadores, cuyos roles se ven afectados por la automatización, para el desarrollo de nuevas habilidades
- Ofrecer servicios de *outplacement* a los trabajadores desplazados

El 99% de las compañías están adoptando medidas para prepararse para el futuro del trabajo

Principales respuestas



Copyright © 2019 Mercer

¿QUÉ ÁREAS DE INVERSIÓN EN TALENTO MARCARÁN LA MAYOR DIFERENCIA EN EL RENDIMIENTO DEL NEGOCIO?

Este año, las organizaciones de alto rendimiento se centran más en el rediseño de puestos:

#1

Los ejecutivos creen que el mayor retorno de la inversión en talento provendrá de la **redefinición de puestos para ofrecer más valor**

65%

La mayoría de los empleados en todas las regiones e industrias desean una **mayor claridad en la descripción de sus puestos**

43%

Este año, más líderes de Recursos Humanos se enfocan en el ***rediseño de puestos***

Para liberar completamente el potencial, se necesita un **enfoque integrado de Recursos Humanos**

Las organizaciones de alto crecimiento tienen

4 veces

más probabilidades de contar con una **estrategia de capital humano integrada**

Copyright © 2019 Mercer

LOS PUESTOS DE TRABAJO SON PARTE DE LA ECUACIÓN; SIN EMBARGO, EL TALENTO NECESITA LAS HABILIDADES QUE DARÁN FORMA AL FUTURO DE LOS PUESTOS

Nuevos puestos de trabajo, nuevas habilidades

El promedio de inversión de las compañías en programas de capacitación en nuevas habilidades es de **1,000 dólares estadounidenses por persona**

¿Qué tipos de programas de capacitación en nuevas habilidades (*reskilling*)/mejora de competencias (*upskilling*) existen hoy en día?

59%
Oportunidades de aprendizaje dirigido por el propio empleado

55%
Programas formales de capacitación en nuevas habilidades dirigidos a grupos específicos de empleados

50%
Oportunidades prácticas informales para que los empleados aprendan habilidades nuevas/adicionales

¿Cuáles son los obstáculos para el desarrollo de nuevas habilidades, según Recursos Humanos?

46% *"El talento capacitado se irá de la compañía"*

35% *"No podemos seguir el ritmo de las necesidades de habilidades en constante cambio"*

32% *No sabemos qué talento/habilidades tenemos hoy en día*

31% *No sabemos quién tiene el potencial para adquirir nuevas habilidades de manera eficaz*

Copyright © 2019 Mercer

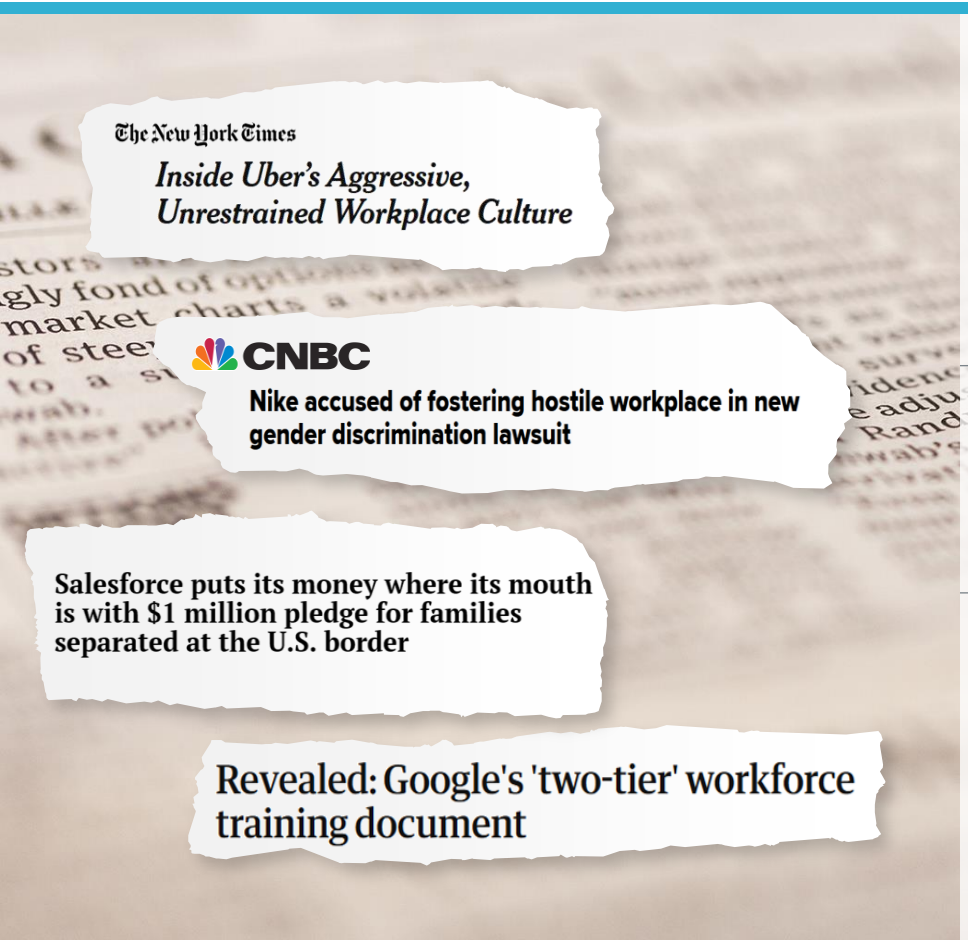
Alinear el trabajo con el valor futuro

Construir resonancia de marca

Curando la experiencia del colaborador

Ofrecer un cambio guiado por el talento

¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA TENDENCIA DE RESONANCIA DE MARCA?



En un **mundo transparente**, la marca de consumidor y la marca de empleado son lo mismo: la autenticidad es crítica

La **propuesta de valor** de un empleador debe ser **multifacética:** al igual que el talento que contribuye al éxito de una organización

El atractivo es **recíproco**. El atractivo de un acuerdo puede verse disminuido por las percepciones negativas de la marca o la incapacidad de mantener los valores de la misma

Copyright © 2019 Mercer

RESONANCIA DE MARCA: ATRAER CONTINUAMENTE EL TALENTO

Principales 6 razones para **incorporarse**

Perspectiva del empleado		Perspectiva de HR
Estabilidad en el trabajo	11%	#2
Oportunidades profesionales	10%	#1
Salario competitivo	10%	#5
Oportunidades de desarrollo	7%	
Trabajo con propósito	7%	
Trabajo más interesante	6%	

Principales 6 razones para **quedarse**

Perspectiva del empleado		Perspectiva de HR
Estabilidad en el trabajo	26%	#1
Beneficios médicos	20%	#4
Oportunidades de desarrollo	20%	#10
Horario flexible	20%	#2
Salario competitivo	19%	
Oportunidades profesionales	18%	

Principales 6 razones para **irse**

Perspectiva del empleado		Perspectiva de HR
Salario competitivo	11%	#6
Gerente	9%	#10
Estabilidad en el trabajo	7%	
Trabajo más interesante	7%	
Oportunidades profesionales	7%	
Oportunidades de desarrollo	6%	

Copyright © 2019 Mercer

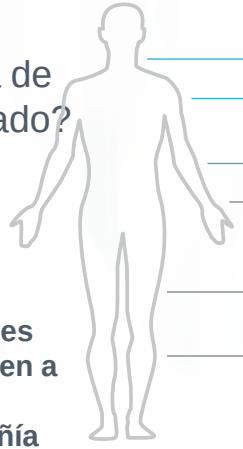
LOS ANALYTICS SON CLAVE PARA SABER SI EL ACUERDO RESUENA CON NUESTRAS POBLACIONES TARGET

¿Qué desean saber los gerentes de reclutamiento y selección acerca de un nuevo empleado?

Solo el

36%

utiliza *analytics* para determinar qué **perfiles de candidatos tienden a permanecer más tiempo en la compañía**



LO MÁS IMPORTANTE

- Potencial para desempeñar niveles de mayor jerarquía
- Habilidades técnicas para el puesto actual
- Agilidad de aprendizaje
- Personalidad y motivación alineadas con los desafíos de negocio
- "Fit" con la cultura organizacional
- Experiencia previa en un puesto similar

LO MENOS IMPORTANTE

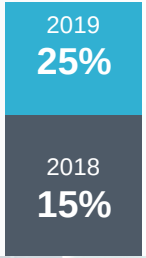
"No existe una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión"

El **78%** de los empleados que prosperan calificaron su experiencia de contratación como positiva, en comparación con el 30% de los empleados que no prosperan

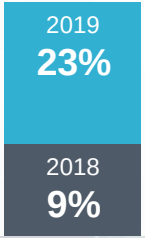
Estudio Mercer|Sirota: Un primer mes positivo se traduce en un mayor compromiso y desempeño **dos años más tarde**

Este año hemos visto un aumento significativo en el uso de *analytics* para determinar:

Por qué las personas eligen incorporarse a la compañía



Cómo se utilizan los programas de compensación total



Áreas en las que la preocupación persiste:

¿Qué poblaciones no logran progresar dentro de la organización?

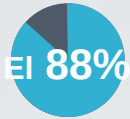
¿Cuál es el impacto de diferentes estrategias de compensación en el desempeño y la retención?

Copyright © 2019 Mercer

DEFENDER LOS VALORES DE LA MARCA: CENTRARSE EN LAS 3 E

ÉTICA

Los ejecutivos son cada vez más conscientes del **interés de los consumidores en productos éticos** y la **responsabilidad social**



de las compañías utilizan actualmente alguna forma de inteligencia artificial en sus procesos de Recursos Humanos

EQUIDAD

2 de cada 5 compañías revela información sobre equidad

de los empleados le otorgan a su compañía la **calificación "A"** en lo que se refiere a garantizar la **igualdad en materia salarial y en las decisiones de promoción**

Solo el 11% utiliza *analytics* para medir la **magnitud de las desigualdades salariales** y sólo el 5% utiliza técnicas de modelado para corregirlas

EMPATÍA

El 54%

mide el compromiso de sus empleados al menos **dos veces al año**

El 33%

puede identificar los **impulsores clave del compromiso**

Copyright © 2019 Mercer

Alinear el trabajo con el valor futuro | Construir resonancia de marca | **Curando la experiencia del colaborador** | Ofrecer un cambio guiado por el talento

¿POR QUÉ NECESITAMOS CURAR LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR?

Como pensamos que trabajamos…

... como trabajamos realmente

SIMPLIFICAR LA EXPERIENCIA DE TRABAJO

Los empleados que prosperan tienen tres veces más probabilidades de trabajar para una organización que:

Permite la rápida toma de decisiones

81% vs **26%**

Ofrece las herramientas y los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera eficiente

82% vs **30%**

Los ejecutivos clasifican la *simplificación de los procesos de talento* como una de las inversiones en capital humano que aporta más valor

Copyright © 2019 Mercer

ELEGIR CÓMO, DÓNDE Y CUÁNDO TRABAJAR

¿Qué afirmaciones son verdaderas/falsas con relación al trabajo flexible?

		2018
El desempeño se gestiona en base a **resultados**	77%	66%
Los **colegas apoyan** el trabajo flexible	73%	63%
Los **principales líderes apoyan** el trabajo flexible	70%	56%
La posibilidad de trabajar de manera flexible **ha sido analizada conmigo**	63%	50%
Puedo tomarme días libres, siempre y cuando cumpla con mis objetivos	53%	42%
Me han **ofrecido capacitación** sobre cómo conseguir que funcione el trabajo flexible	51%	39%

El **32%** que solicitó trabajar de manera flexible obtuvo una respuesta negativa al respecto

El **33%** cree que el trabajo flexible afecta las perspectivas de carrera

EL TRABAJO ADAPTATIVO A TRAVÉS DE 5 PERSPECTIVAS:

CUÁNDO
- Horario y plazo
- Criterio para cambiar

DÓNDE
- Ubicación y posibilidad de variar
- Infraestructura

QUÉ
- Variar el contenido del trabajo
- Capacidad de compartir o intercambiar

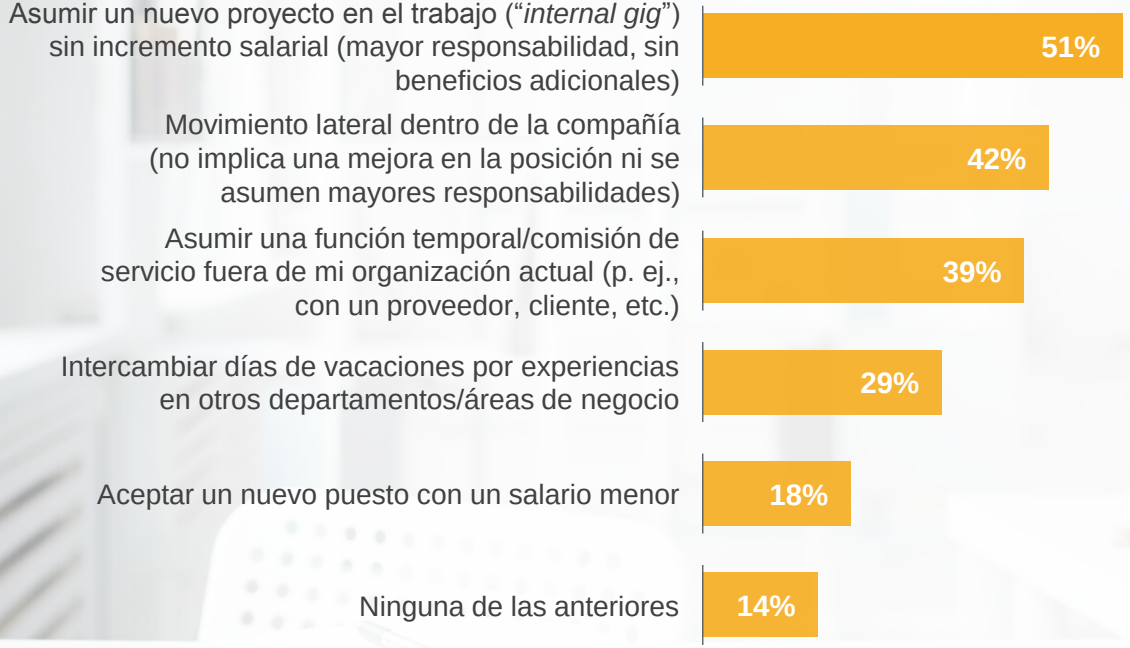
CÓMO
- Variar la intensidad
- Aumentar o reducir

QUIÉN
- Distribuido más allá de la fuerza laboral tradicional
- Automatizado

Copyright © 2019 Mercer

"CURACIÓN" DE CARRERAS PARA INCENTIVAR LOS MOVIMIENTOS

¿Cuáles de las siguientes acciones has realizado o estás dispuesto a realizar para adquirir experiencia?



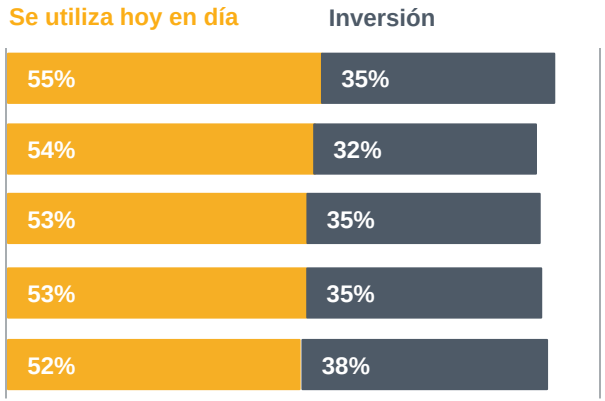
Copyright © 2019 Mercer

EL ROL DE RECURSOS HUMANOS EN LA CURACIÓN DE CONTENIDOS Y LA COLABORACIÓN

La ***gestión del conocimiento*** es la inversión tecnológica número 1 para mejorar la experiencia del empleado

En comparación con **2018**

Otras herramientas importantes para **mejorar la experiencia del empleado**:



Portales de autoservicio para empleados

Sistemas de reconocimiento a colegas

Herramienta de gestión /definición de senderos de carrera

Herramientas de colaboración digital

Portales en línea de *onboarding*

Principales prácticas

Trabajo conjunto entre Recursos Humanos y TI para ayudar a los empleados a conectarse y obtener acceso al conocimiento

Intercambio de contenido impulsado por los empleados y creación de redes de experiencia digital

Sistemas de Kudos que califican la contribución digital para visualizar expertos en conocimientos

Sistemas de autogestión (p. ej. roles adicionales asociados con las calificaciones de un ‘experto’ como ser un mentor)

Búsqueda que es aumentada por los chatbots

Copyright © 2019 Mercer

Alinear el trabajo con el valor futuro

Construir resonancia de marca

Curando la experiencia del colaborador

Ofrecer un cambio guiado por el talento

RIESGOS HUMANOS, AGENDA HUMANA

PRINCIPALES RIESGOS PARA 2019

Pérdida de confianza de los empleados **+** Mayor atrición

LOS EJECUTIVOS ESTÁN DANDO SEGUIMIENTO…

Cuando se les preguntó qué *analytics* de talento agregarían mayor valor, el ***burnout* de los empleados** se ubicó entre los primeros cinco por primera vez

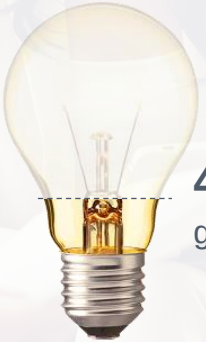
RECURSOS HUMANOS ESTÁ PREOCUPADO…

Solo 1 de cada 3 líderes de Recursos Humanos cree que su equipo ejecutivo le otorga máxima prioridad a los riesgos de capital humano

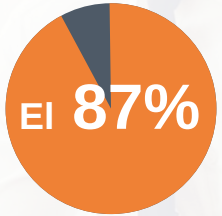
NECESIDAD DE QUE RECURSOS HUMANOS LIDERE LA MESA DE DISEÑO

En los principales proyectos de cambio, los líderes de recursos humanos participan en…

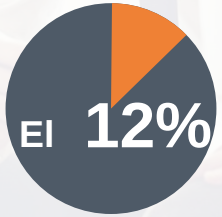
61%
implementación



41%
generación de ideas



de los líderes de Recursos Humanos confían en su capacidad de liderar los esfuerzos de transformación



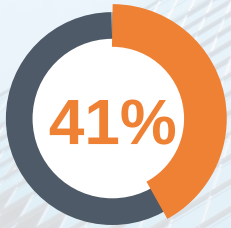
de los departamentos de Recursos Humanos utilizan el análisis predictivo (en comparación con el 9% registrado en 2018)

Copyright © 2019 Mercer

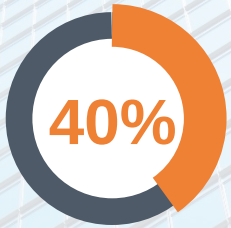
RECONSIDERAR EL CICLO DE VIDA DE RECURSOS HUMANOS Y ADOPTAR UNA EXPERIENCIA DE RECURSOS HUMANOS DIGITAL

Este año, la principal preocupación de los ejecutivos relacionada con la fuerza laboral es cumplir con las expectativas de los empleados de una experiencia digital pensada en el consumidor

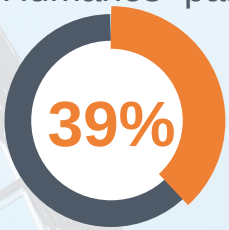
Las principales inversiones en "inteligencia artificial en Recursos Humanos" para 2019



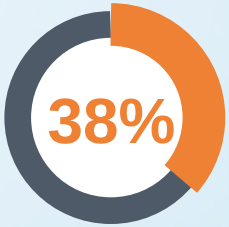
Chatbots para autoservicio del empleado



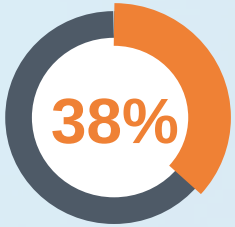
AI para identificar a los empleados que corren el riesgo de irse de la compañía



AI para recomendar puestos vacantes y/o senderos de carrera a los empleados



AI como parte del proceso de gestión del desempeño



AI para personalizar la compensación o mejorar el *benchmarking* salarial

HACIA UN MODELO DE INTEGRACIÓN

- Desarrollar un modelo de servicio en torno a la creación de valor
- Aprovechar la automatización y planear la automatización futura
- Revisar la relevancia del modelo de gobierno
- Identificar los *analytics* de talento que generan valor

Copyright © 2019 Mercer

RECURSOS HUMANOS Y LA TRANSFORMACIÓN

Digitalización
En las organizaciones digitales, Recursos Humanos tiene **6 veces más probabilidades** de ser considerado un **colaborador importante**

Estrategia de HR
El 31% de los líderes de Recursos Humanos confía en que la estrategia va a satisfacer las necesidades futuras

HR Core
Los esfuerzos de rediseño de procesos para 2019 se centran en la adquisición de talento y la gestión de carrera

Orientación a procesos
1 de cada 3 empleados afirma que le lleva **más de una hora** realizar tareas sencillas de recursos humanos (por ejemplo, días libres)

Adm de HR
El 48% de las compañías planean incrementar la cantidad de personal funcional por empleado a medida que impulsan el crecimiento del negocio

El 60% de las compañías planean incrementar la **automatización**

Simplificar la experiencia de trabajo es la segunda prioridad de los ejecutivos con relación al capital humano

Eficiente
Los ejecutivos afirman que **mejorar la eficiencia de HR** es la inversión número uno en tecnología

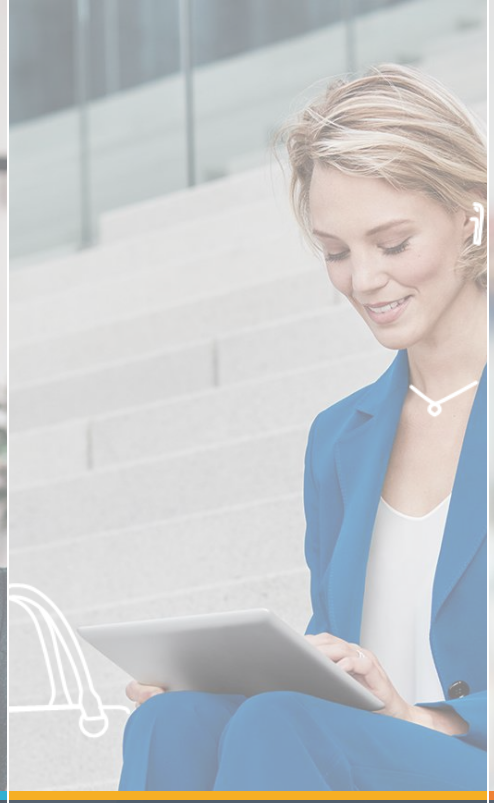
Ágil
El **30%** de los ejecutivos describen su organización como **ágil para el cambio**

Enfocado
El **45%** de los ejecutivos están totalmente de acuerdo en que HR es eficaz a la hora de alinear la estrategia de capital humano con las prioridades estratégicas del negocio

Copyright © 2019 Mercer

Alinear el trabajo con el valor futuro

Construir resonancia de marca



Curando la experiencia del colaborador

Ofrecer un cambio guiado por el talento

¿EN CUÁL DE LAS TENDENCIAS 2019 TE CENTRARÁS ESTE AÑO?

- **Alinear el trabajo con el valor futuro**: Impulsar el crecimiento vinculando los puestos de trabajo y las personas con la creación de valor
- **Construir resonancia de marca**: Atraer talento dándole vida a los valores de la marca y a la propuesta de marca
- **Curando la experiencia del colaborador**: Mejorar la experiencia del empleado mediante la digitalización y simplificación del trabajo
- **Ofrecer un cambio guiado por el talento**: Incorporar la transformación proyectando el cambio en torno al talento

TODO GIRA EN TORNO A LA **CONECTIVIDAD** EN **LA ERA HUMANA**

SUSANA.SANDER@MERCER.COM

MERCER

MAKE TOMORROW, TODAY