

ESTUDIO 2018 SOBRE TENDENCIAS GLOBALES DE TALENTO

IMPULSANDO EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN LA ERA HUMANA



NUESTRO PANEL DE EXPERTOS



Martín Ibáñez-Frocham

Senior Partner
MCG Career Leader
América Latina



Rogelio Salcedo

Principal
Career Leader
México



Sebastián Vazquez
Sangiorio

Senior Associate
Talent Strategy Leader
América Latina

No podemos esperar a que se queme una casa para asegurarla contra incendio.

No podemos esperar a que haya reducciones de puestos masivas en nuestra sociedad para prepararnos para la Cuarta Revolución Industrial.

Robert J. Shiller | Premio Nobel de Economía 2013 | Profesor de la Universidad de Yale



UN AÑO DE ACCIÓN, NO DE ANTICIPACIÓN VIVIENDO MÁS ALLÁ DEL PUNTO DE INFLEXIÓN

LO QUE SABEMOS

DÓNDE ESTAMOS

HACIA DÓNDE VAMOS

TECNOLOGÍA

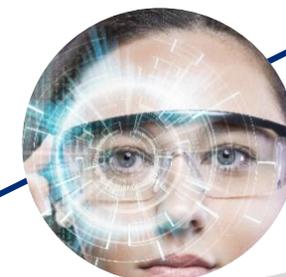
- Tecnología basada en la nube
- Impresión 3D y manufactura avanzada
- Internet de las cosas

- Automatización, Robótica
- Inteligencia Artificial y *Machine Learning*
- Dispositivos "vestibles" (*wearables*)

PUNTO DE INFLEXIÓN

- Cadena de bloques (*blockchain*)
- Asistentes virtuales

CAPAS INTERACTIVAS DE DATOS



HUMANIDAD AUMENTADA

- Directores de Inteligencia Artificial
- Sistemas de Inteligencia Artificial que anticipan las necesidades

TECNOLOGÍA DISRUPTIVA



- Fuerza laboral multigeneracional

GESTIÓN DE BIG DATA



- Aumento del agente libre

- Longevidad

Analíticos predictivos

- Equidad salarial
- Predominio de la voz femenina

- Era del individuo
- Personas

SER HUMANO

Crear conciencia

Organizarse

Comenzar a acelerar el proceso

ESTO LLEVA A NUESTROS CLIENTES A HACERSE TRES PREGUNTAS IMPORTANTES

FUTURO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

¿Cómo debería organizarse el trabajo y cómo se puede crear valor?

FACTOR HUMANO

¿Cómo nos aseguramos de que nuestros empleados prosperen durante momentos de cambio?

REGENERACIÓN

¿Cómo aceleramos la transformación de la fuerza laboral?



ACERCA DEL ESTUDIO



TENDENCIAS GLOBALES DE TALENTO 2018 DE MERCER

QUIÉNES PARTICIPARON



7,648 VOCES

44 MERCADOS

21 INDUSTRIAS

Tendencias específicas por | Género ■ Generación ■ Nivel de puesto ■ Tamaño de la compañía ■ Economías maduras vs. emergentes

Directores

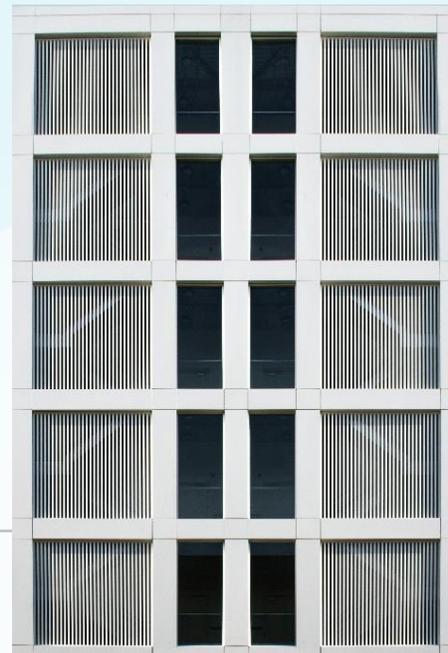
- Directores de compañías privadas y públicas (en bolsa)

El 100% cree que existirá una mayor competencia por el talento este año y 2 de cada 4 tienen métricas de transformación en su scorecard

RRHH

- La mayoría se desempeña en compañías con más de 1,000 empleados

Solo 1 de cada 5 afirma que la Experiencia del Empleado es una parte central de su estrategia de capital humano en la actualidad



Ejecutivos

- 2 de cada 5 llevan más de 10 años en la compañía, el 20% son CEO

1 de cada 4 piensa que su industria sufrirá una disrupción significativa en los próximos 3 años

Empleados

- 1/3 son colaboradores individuales, la mayoría tiene más de 6 años de antigüedad

El 65% afirma que se siente motivado en su rol actual

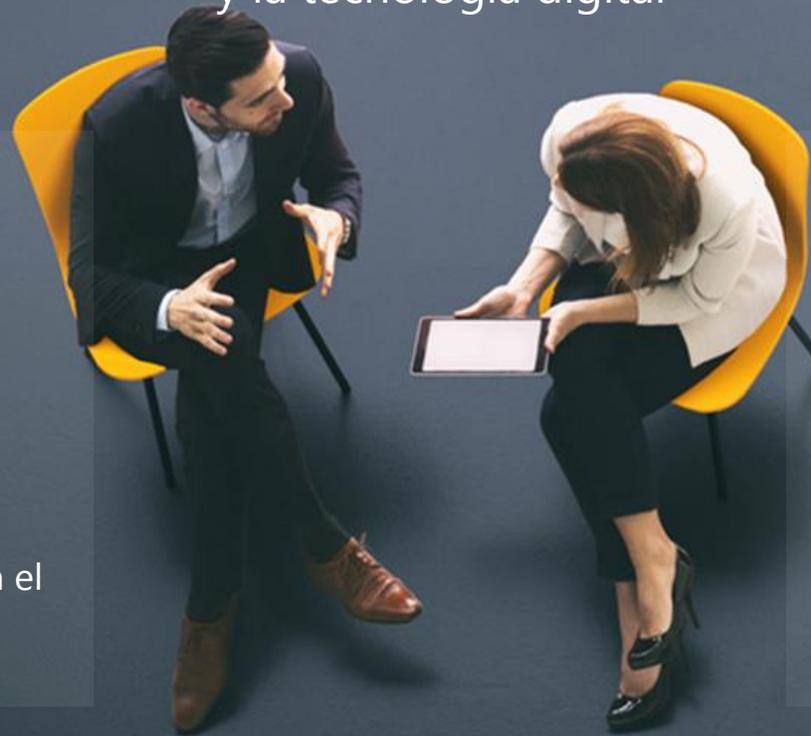
¿CUÁL ES LA MAYOR PREOCUPACIÓN DE LOS LÍDERES?

La agenda de la Junta Directiva

La escasez de talento
y la tecnología digital

PREOCUPACIONES EXTERNAS

1. Ciberseguridad
2. Vigor de las economías emergentes
3. Cambios en los aranceles/impuestos aplicables a las empresas
4. Cambios en las normas laborales / en el control migratorio



TEMAS RELACIONADOS CON LA FUERZA LABORAL

1. Falta de habilidades críticas
2. Experiencia digital de los empleados (HR # 4)
3. Automatización en el trabajo
4. Envejecimiento de la fuerza laboral (HR # 2)

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 2018 DE MERCER PRINCIPALES TENDENCIAS



CAMBIO A GRAN
VELOCIDAD



TRABAJAR CON
UN PROPÓSITO



FLEXIBILIDAD
PERMANENTE



PLATAFORMA
PARA EL TALENTO



DIGITAL DESDE
ADENTRO HACIA
AFUERA

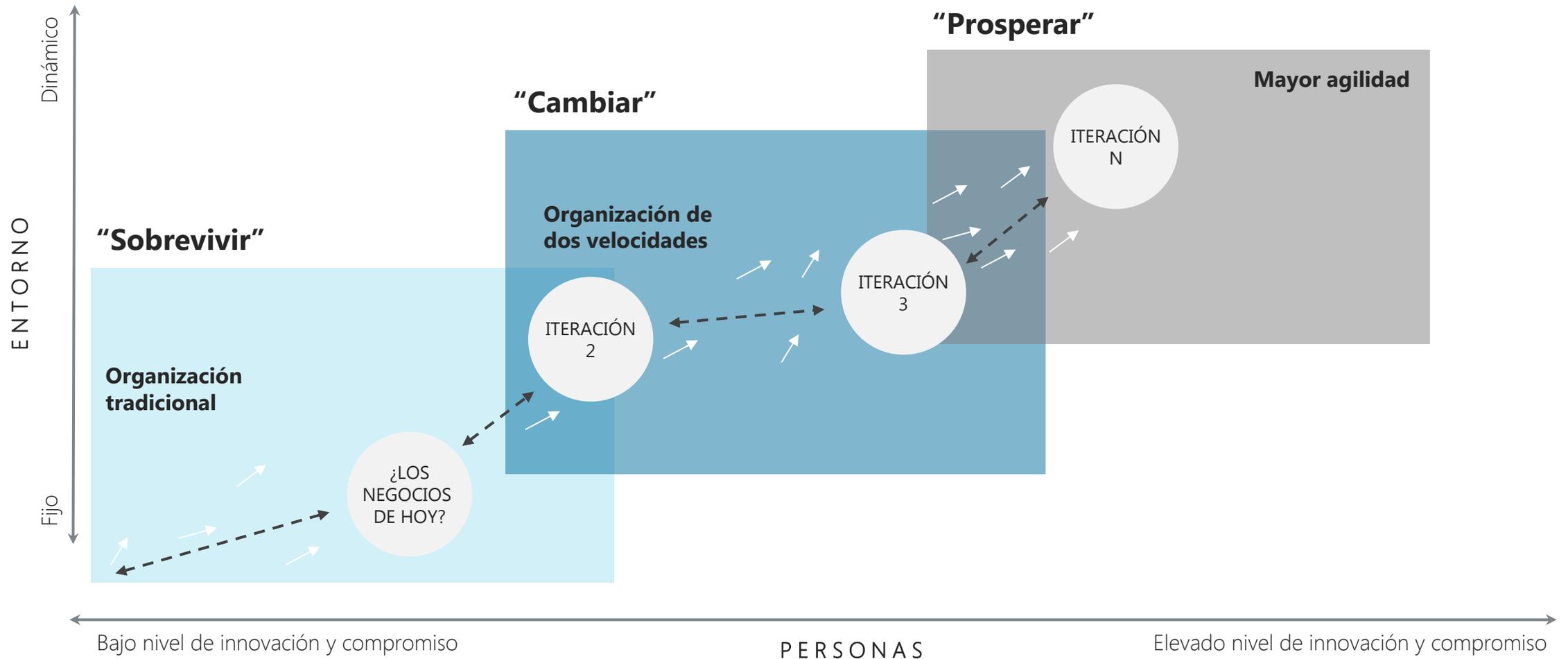
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 2018 DE MERCER
PRINCIPALES TENDENCIAS

CAMBIO A GRAN VELOCIDAD





CREAR PRÁCTICAS DE TRABAJO ÁGILES





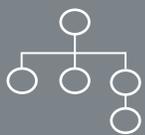
ESTRUCTURAS “FUNDIDAS” – LA NECESIDAD DE PLASTICIDAD



Ejecutivos: 2 de cada 5 tienen métricas de transformación en su *scorecard*



RRHH: 1 de cada 5 tienen el rediseño de estructuras como una prioridad para 2018



96%

de los ejecutivos están planeando un cambio estructural este año

Principales cambios planeados por los ejecutivos

1. Transferir las funciones de soporte a servicios compartidos
2. Eliminar ciertos roles/funciones/departamentos
9. ↑ 3. Incrementar el control regional
4. Desarrollar comunidades interconectadas a nivel interno/externo
5. Implementar estructuras organizacionales más horizontales
6. Formar equipos de trabajo autónomos y descentralizados
2. ↓ 7. Descentralizar la autoridad

Razones citadas para estos cambios

1. Mayor eficiencia
8. ↑ 2. Mayor automatización
3. Reducción de costos
4. Mayor agilidad
5. Mayor innovación
6. Mayor digitalización
7. Mayor velocidad de salida al mercado
3. ↓ 8. Mayor relación de confianza con el cliente



APRENDIZAJE EXPONENCIAL



Los ejecutivos prevén que **más del 20%** de los puestos de su organización dejarán de existir en los próximos 5 años

REDUCCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

RRHH confía plenamente en la capacidad para:

- ✓ cubrir nuevas vacantes externamente
- ✓ redistribuir el talento internamente

! Tiene menos confianza en la capacidad para:

- ! capacitar al talento en nuevas habilidades
- ! identificar los roles que se verán afectados



81% de los empleados desean oportunidades de crecimiento personal y profesional

LAS HABILIDADES EXCLUSIVAMENTE HUMANAS SON LAS MÁS REQUERIDAS

- Innovación
- Competencias digitales
- Mentalidad global
- Desarrollo modelos predictivos de datos
- Resolución de problemas complejos
- Gestión del cambio
- Liderazgo inclusivo



PRINCIPALES ESTRATEGIAS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO



1. Mejorar las competencias digitales (42%)
2. Ofrecer un mayor acceso a aprendizaje en línea (40%)

1 de cada 3 compañías:

- Ofrece capacitación rápida en habilidades internas
- Implementa prácticas de trabajo ágiles
- Perfecciona las habilidades de ventas en toda la organización
- Identificación automatizada/digitalizada de roles
- Refuerza el *coaching* de carrera

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 2018 DE MERCER
PRINCIPALES TENDENCIAS

TRABAJAR CON UN PROPÓSITO





¿CÓMO ESTÁ EVOLUCIONANDO LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO?

Contrato de lealtad

(Siglo XX)

Necesidades básicas:

Salario, beneficios, seguridad

Los trabajadores son activos a retener

Salario y beneficios por tiempo y resultados

Contrato de compromiso

(En la actualidad)

Necesidades psicológicas:

Logro, compañerismo, equidad

Los empleados son activos a adquirir y optimizar

Conjunto más amplio de recompensas (salario, beneficios, carrera, experiencias) a cambio de compromiso organizacional

El contrato de desarrollo

(El siguiente capítulo)

Necesidades de crecimiento:

Propósito, significado, impacto

Las personas y las máquinas como creadores de valor en las cuales invertir

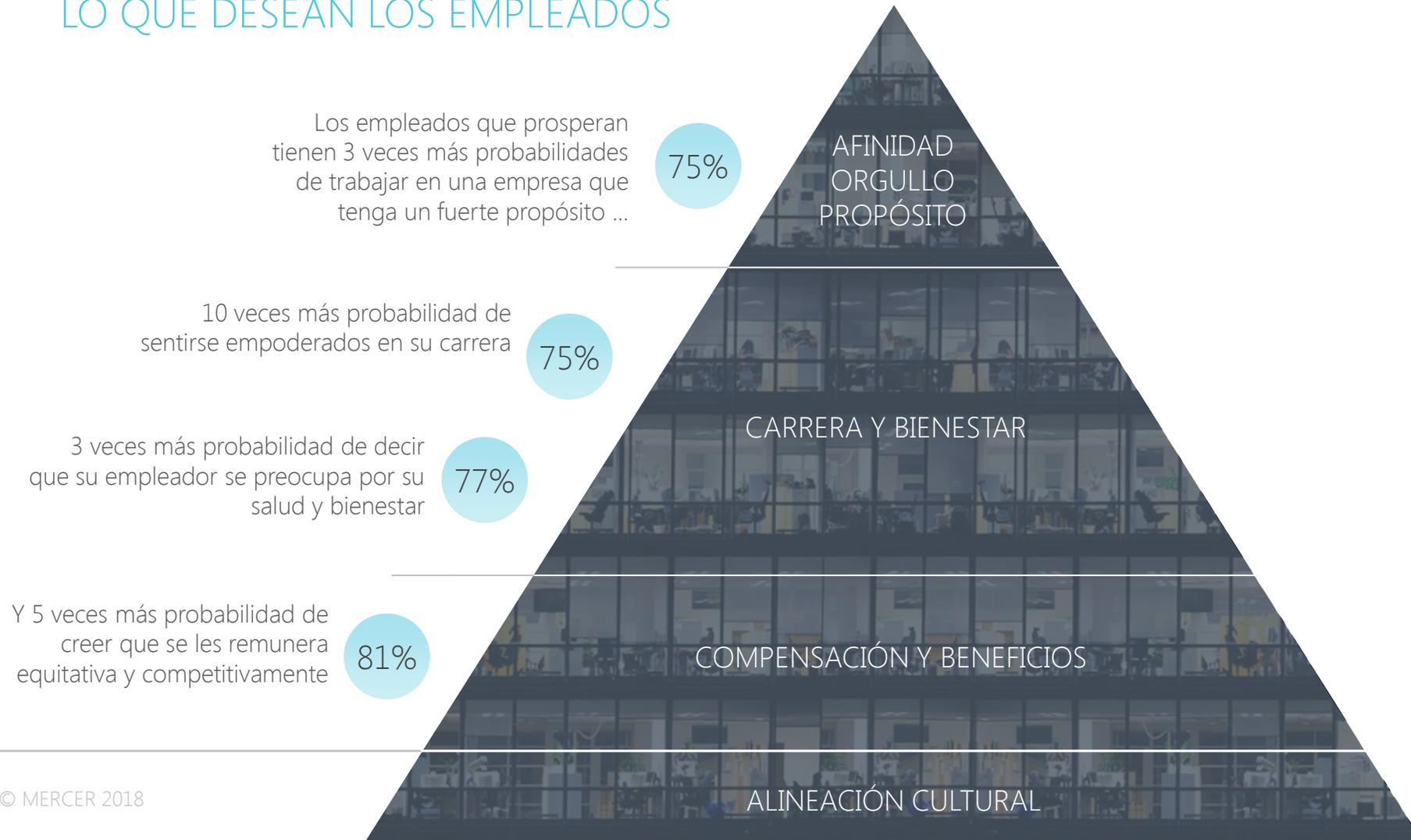
Recompensas personalizadas a cambio de una amplia gama de contribuciones





TRABAJAR CON UN PROPÓSITO: LA ECUACIÓN DEL EMPLEO

LO QUE DESEAN LOS EMPLEADOS

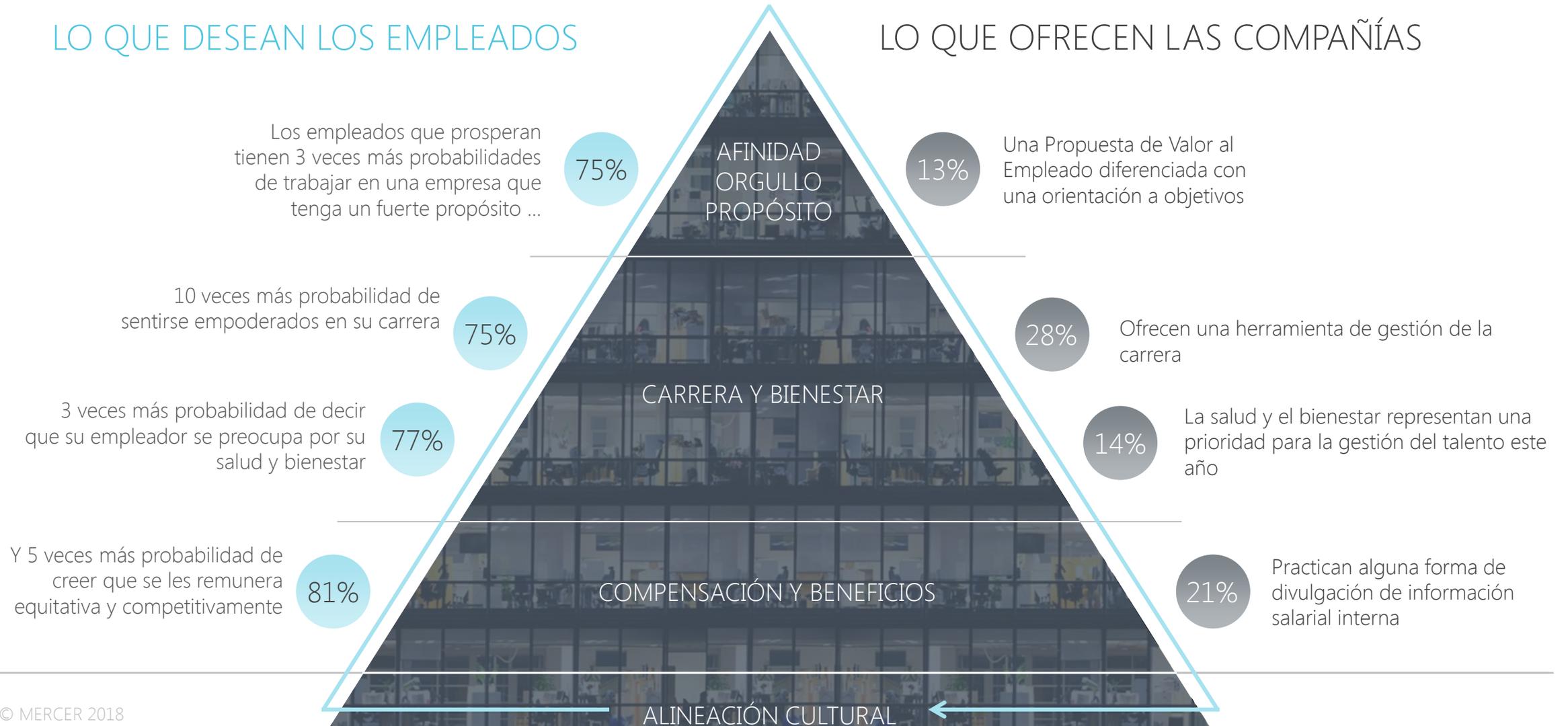




TRABAJAR CON UN PROPÓSITO: LA ECUACIÓN DEL EMPLEO

LO QUE DESEAN LOS EMPLEADOS

LO QUE OFRECEN LAS COMPAÑÍAS





LA COMPENSACIÓN TOTAL EN LA ERA DEL INDIVIDUO



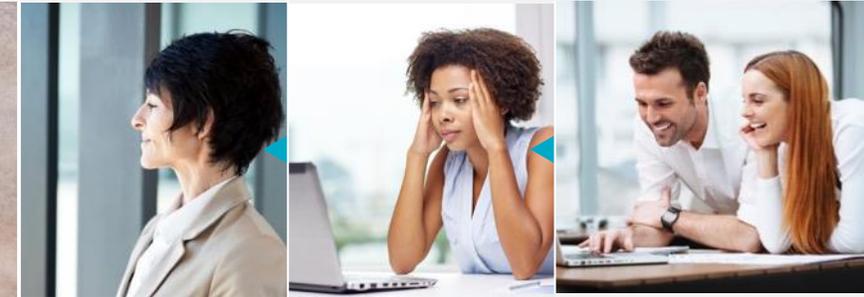
Lo que las personas creen que les ayuda a prosperar varía en todo el mundo

En general, los más importantes a nivel global: “líderes que establezcan una dirección clara”, “una compensación justa y competitiva”, y “flexibilidad”.

En Brasil más empleados mencionaron “mejorar el proceso de onboarding” y en México fueron las “oportunidades de ser promovido” (65%) y aprender nuevas habilidades” (52%)



LA COMPENSACIÓN TOTAL EN LA ERA DEL INDIVIDUO



Lo que las personas creen que les ayuda a prosperar varía en todo el mundo

En general, los más importantes a nivel global: “líderes que establezcan una dirección clara”, “una compensación justa y competitiva”, y “flexibilidad”.

En Brasil más empleados mencionaron “mejorar el proceso de onboarding” y en México fueron las “oportunidades de ser promovido” (65%) y aprender nuevas habilidades” (52%)

Los empleados empoderados para el desarrollo de su carrera tienen 3 veces más probabilidades de estar comprometidos con su compañía que aquellos que se sienten menos empoderados. Éstos informan:

- Ser recompensado por una gama más amplia de contribuciones
- Mayor acceso a información relacionada con los posibles senderos de carrera y *coaching* de carrera
- Una cultura de trabajo más inclusiva que aproveche la movilidad interna

Lo n.º 1 que solicitan los empleados no empoderados para el desarrollo de su carrera:

- Mayor equidad en el salario y en las decisiones de promoción

Las percepciones respecto de las experiencias en el trabajo varían por nivel, no por generación.

- Los ejecutivos y los principales líderes tienen una actitud más positiva con respecto a los cambios por venir
- Los mandos medios se sienten divididos entre la forma habitual de trabajar y la agenda de cambio
- Solo el 25% de los colaboradores individuales creen que pueden encontrar su propia carrera de éxito en el trabajo



TRABAJAR CON UN PROPÓSITO | PREPARÁNDONOS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

1 Aprovechar la **ciencia de las personas** para desarrollar Propuestas de Compensación Total que resuenen en las poblaciones target.

2 Abordar la relación con los empleados como un **diálogo bidireccional** y concentrarse en la **matriz de la experiencia profesional**.

3 **Someter a prueba tu Propuesta de Valor al Empleado** utilizando información interna y externa de la compañía para estar al tanto de las percepciones de los candidatos y los empleados.



Analytics respecto del futuro del trabajo

- Mapas de mercado laboral interno
- Análisis de paridad
- Análisis de cluster de personas
- Análisis de sentimientos

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 2018 DE MERCER
PRINCIPALES TENDENCIAS



FLEXIBILIDAD PERMANENTE



¿POR QUÉ NECESITAMOS UNA NUEVA MANERA DE HABLAR DE TRABAJO?

ESCASEZ DE TALENTO/ DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

AUMENTO DEL AGENTE LIBRE

TRABAJO MÓVIL

CUÁNDO se realiza el trabajo

- Horario y plazo
- Criterio para cambiar

DÓNDE se realiza el trabajo

- Ubicación y posibilidad de variar
- Infraestructura



¿POR QUÉ NECESITAMOS UNA NUEVA MANERA DE HABLAR DE TRABAJO?

ESCASEZ DE TALENTO/ DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

AUMENTO DEL AGENTE LIBRE

TRABAJO MÓVIL

CUÁNDO se realiza el trabajo

- Horario y plazo
- Criterio para cambiar

DÓNDE se realiza el trabajo

- Ubicación y posibilidad de variar
- Infraestructura

QUÉ trabajo se realiza

- Cambiar el contenido del trabajo
- Capacidad de compartir o intercambiar

CÓMO se realiza el trabajo

- Variar la intensidad
- Aumentar o reducir

QUIÉN realiza el trabajo

- Distribuido más allá de la fuerza laboral tradicional
- Automatizado



PREDICCIONES RESPECTO DE LOS CAMBIOS EN EL LUGAR DE TRABAJO, SEGÚN RRHH



de los ejecutivos manifiestan que la flexibilidad en el lugar de trabajo es una parte central de su propuesta de valor

49% en 2017



de los empleados (full-time y part-time) afirman que considerarían trabajar por contrato

LAS NUEVAS ESTACIONES DE TRABAJO : PORCENTAJE DE LA FUERZA LABORAL QUE ADOPTA LOS SIGUIENTES MODELOS DE TRABAJO





FLEXIBILIDAD PERMANENTE: LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO



71% de los empleados **prósperos** señalan que su compañía les ofrece modalidades de trabajo flexible (en comparación con el 32% de los individuos que no logran prosperar en su trabajo)

51% de todos los empleados desean mayor flexibilidad

SIN EMBARGO...

36% obtuvo una respuesta negativa al solicitar un acuerdo de trabajo flexible

41% le preocupa que la flexibilidad tenga un impacto negativo en sus oportunidades de promoción

¿Qué está funcionando?

- Gestión por resultados, no por horas (66%)
- Colegas con una actitud positiva (63%)
- Gerente que brinda apoyo (59%)





FLEXIBILIDAD PERMANENTE: LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO



71% de los empleados **prósperos** señalan que su compañía les ofrece modalidades de trabajo flexible (en comparación con el 32% de los individuos que no logran prosperar en su trabajo)

51% de todos los empleados desean mayor flexibilidad

SIN EMBARGO...

36% obtuvo una respuesta negativa al solicitar un acuerdo de trabajo flexible

41% le preocupa que la flexibilidad tenga un impacto negativo en sus oportunidades de promoción

¿Qué está funcionando?

- Gestión por resultados, no por horas (66%)
- Colegas con una actitud positiva (63%)
- Gerente que brinda apoyo (59%)

Sólo el 3% de las compañías afirman que son líderes en ofrecer modalidades de trabajo flexibles

13% evalúa cada puesto de trabajo para que pueda desempeñarse de manera flexible; la mayoría tiene acuerdos a medida

94% de RRHH le preocupa:

- La capacidad de aplicar la flexibilidad de manera justa a todos los empleados
- El impacto en el trabajo en equipo y en la colaboración cara a cara
- La capacidad de medir, juzgar y recompensar la contribución
- La capacidad para gestionar el desarrollo de carrera
- El impacto en los resultados



NUEVOS MODELOS DE TRABAJO – CAMBIANDO EL QUIÉN (NO EL CÓMO)

2 de cada 5

organizaciones están planeando “tomar prestado” más talento en los próximos 12 meses

1

Más trabajo por tareas y proyectos que se pueda distribuir fácilmente entre los agentes libres

2

Debido a la naturaleza del negocio en constante cambio (es cíclico), necesitamos capacidad a corto plazo



Mayor confianza

- Uso de la tecnología para colaborar
- Gestión de las agencias de personal
- Gestión de los resultados de calidad de forma remota

CONFIANZA DE RRHH EN ADOPTAR NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

Menor confianza

- Uso de plataformas digitales para licitar proyectos o tareas
- Aprovechar las ideas y los conocimientos de múltiples fuentes
- Conservar los conocimientos institucionales con una fuerza laboral más dispersa



FLEXIBILIDAD PERMANENTE | PREPARÁNDONOS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

- 1 Abordar los verdaderos **obstáculos** que impiden que el trabajo flexible se convierta en la norma.
- 2 Crear acuerdos de trabajo flexible **fijos** y opciones **a pedido**.
- 3 **Comunicar la flexibilidad** y empoderar a las personas para que gestionen sus vidas digitales.



Analytics respecto del futuro del trabajo

- Coeficiente de flexibilidad
- Análisis de costo laboral
- ROI de los modelos de trabajo adaptativo

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 2018 DE MERCER
PRINCIPALES TENDENCIAS

PLATAFORMA PARA EL TALENTO





UN MODELO DE PLATAFORMA PARA EL TALENTO

¿Cómo podemos aplicar una mentalidad de plataforma al mundo de recursos humanos de hoy sin perder el enfoque humano y de crecimiento que resulta clave para la creación de experiencias atractivas?

MATCHING
DE OFERTA
Y DEMANDA

MAYOR ACCESO
A PROVEEDORES

ECONOMÍA
COLABORATIVA

BASADO EN
LA EXPERIENCIA

BASADO EN
DATOS

ACCESO
DEMOCRATIZADO

Qué cambia:

Recursos humanos



Personas y activos tecnológicos

Datos de talento



Perspectivas de talento

Modelo contractual

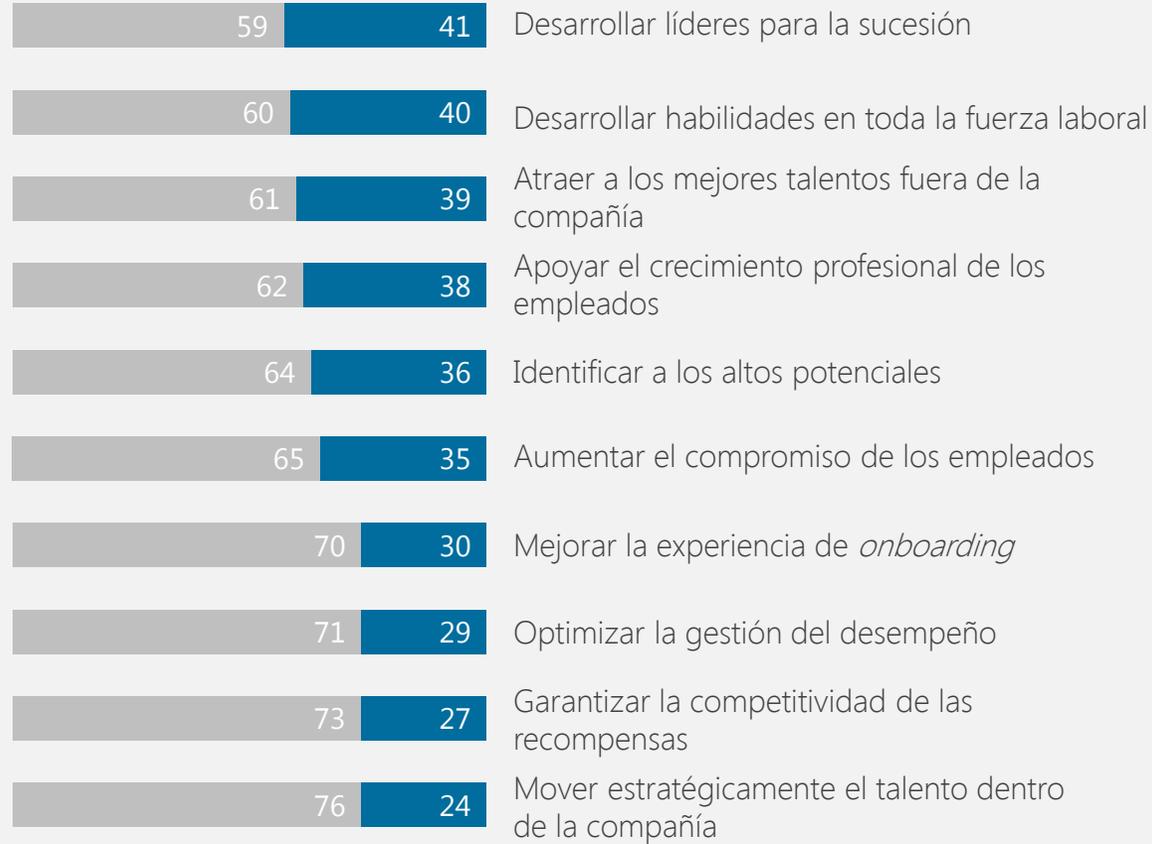


Modelo de alianza



PRIORIDADES DE LOS EJECUTIVOS VS PRIORIDADES DE RRHH

10 PRINCIPALES PRIORIDADES DE RRHH PARA 2018 (de una lista de 20 opciones)



El mismo top 10 del año pasado, cambió levemente la posición dentro del primer grupo de cinco y dentro del segundo grupo de cinco.

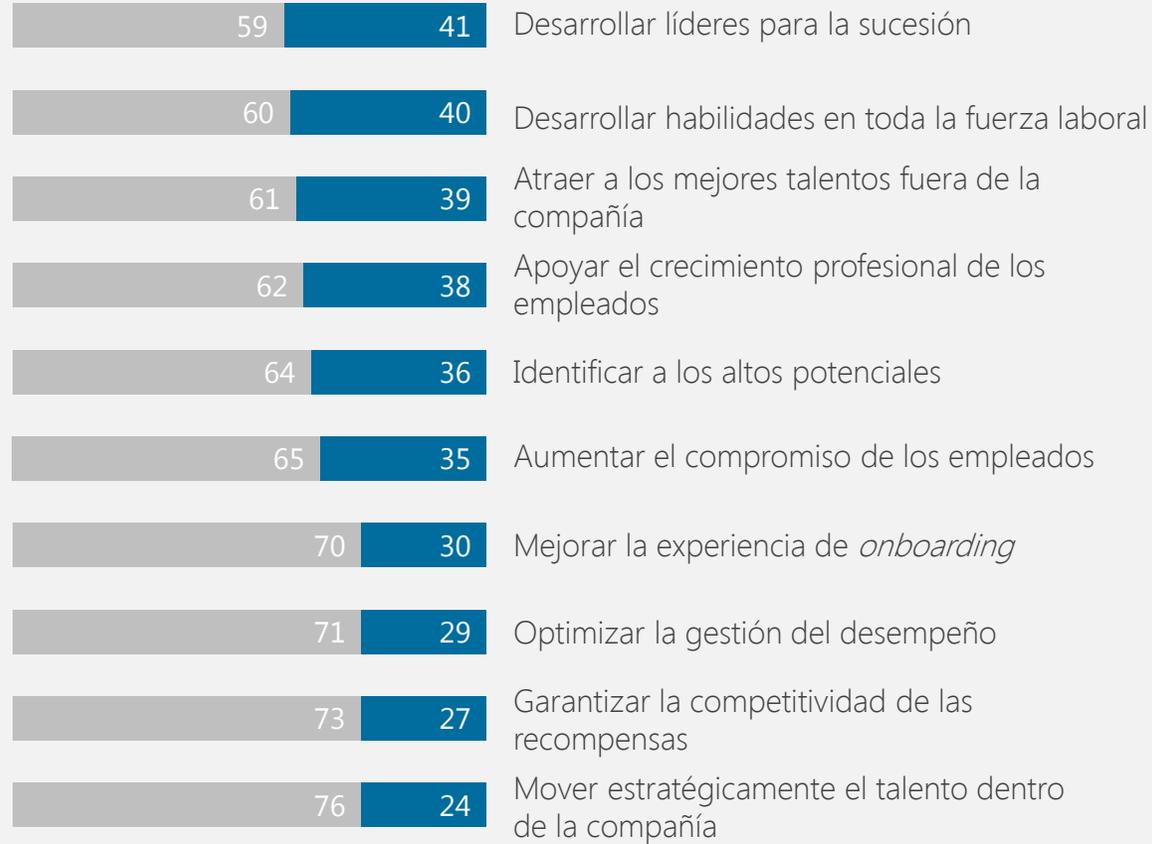




PRIORIDADES DE LOS EJECUTIVOS VS PRIORIDADES DE RRHH

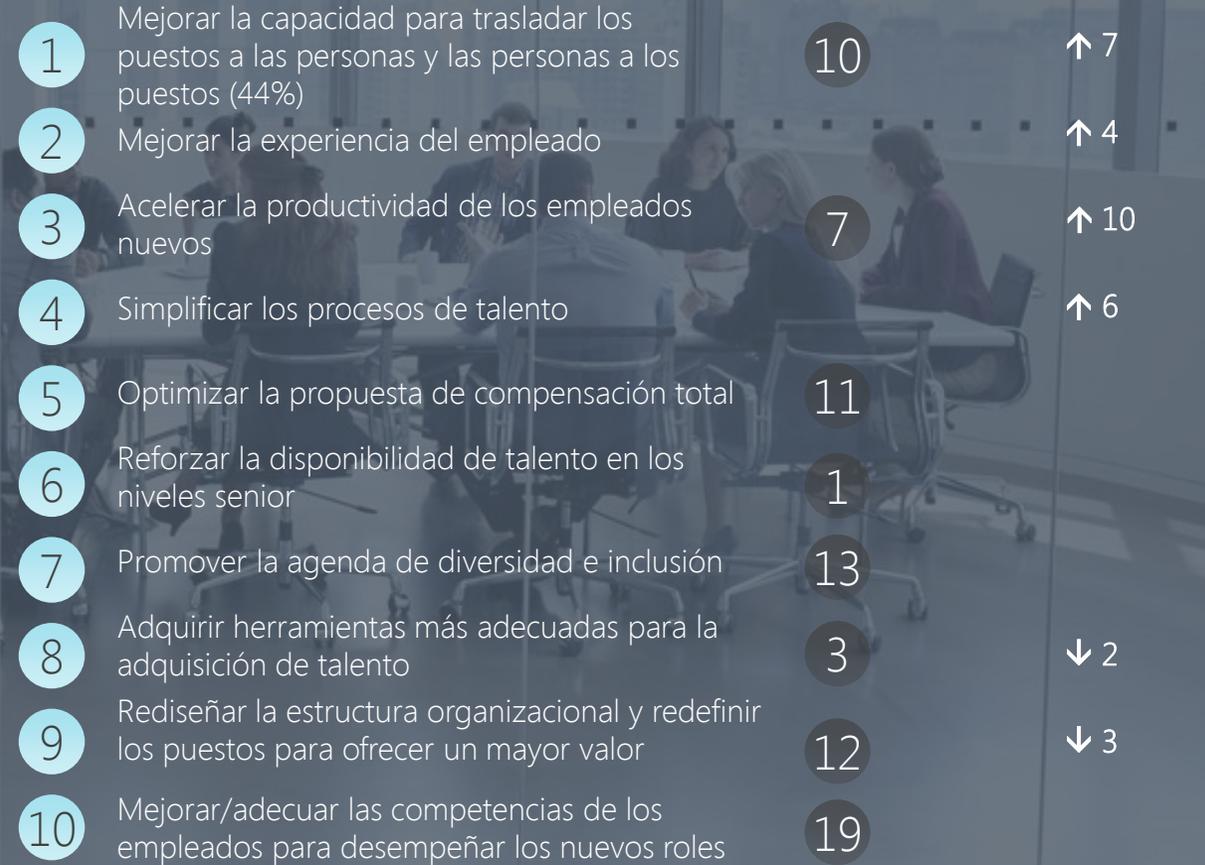
10 PRINCIPALES PRIORIDADES DE RRHH PARA 2018

(de una lista de 20 opciones)



El mismo top 10 del año pasado, cambió levemente la posición dentro del primer grupo de cinco y dentro del segundo grupo de cinco.

ASPECTOS QUE LOS EJECUTIVOS CREEN TENDRÁ EL MAYOR IMPACTO DE NEGOCIO





APROVECHANDO TODO EL ECOSISTEMA DE TALENTO

APROVECHANDO EL ECOSISTEMA DE TALENTO

TALENTO INTERNO

← ALIANZAS

← INDEPENDIENTE

← CROWDSOURCED

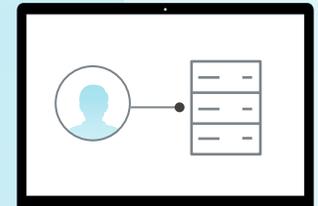
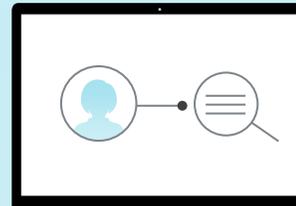
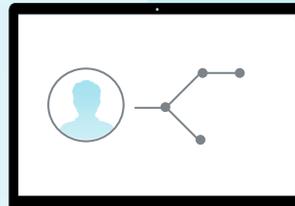
← COMPETENCIA COOPERATIVA

77% de las compañías utiliza herramientas de evaluación en línea (62% evaluaciones basadas en juegos, 66% experiencias virtuales de “un día en la vida”)

PERFILES AUTO-GESTIONADOS

SOURCING INTELIGENTE

CONECTADOS PARA SIEMPRE





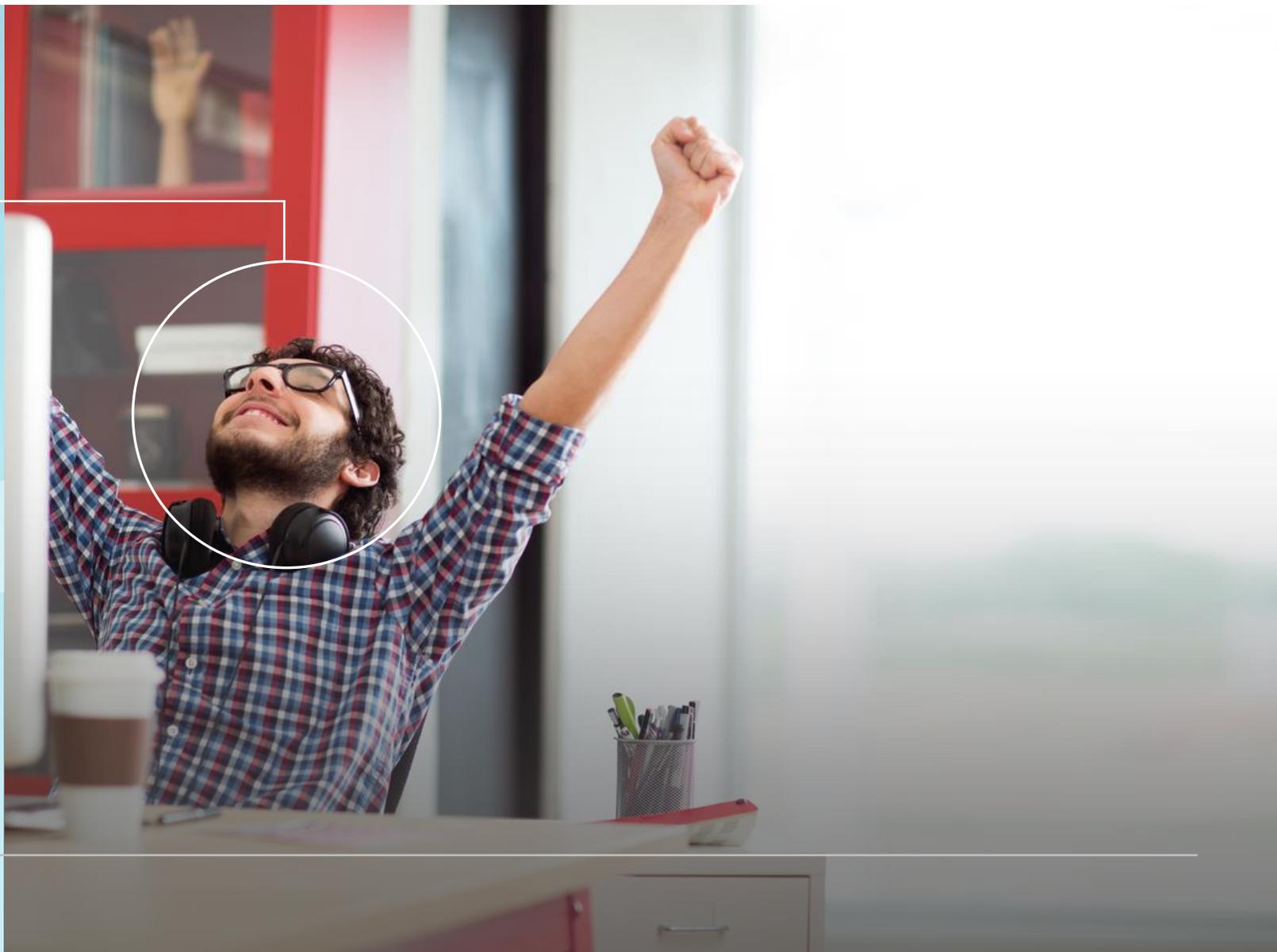
IMPLEMENTAR – QUÉ IMPULSA EL DESEMPEÑO

Para ayudar a los empleados a prosperar en el trabajo



... Las principales recomendaciones de RRHH son

- 1 Comprender los intereses y las habilidades de los empleados para encontrar los puestos más adecuados para ellos
- 2 Mayor claridad acerca de las habilidades y las experiencias necesarias para el desarrollo de carrera





IMPLEMENTAR – QUÉ IMPULSA EL DESEMPEÑO

Para ayudar a los empleados a prosperar en el trabajo



... Las principales recomendaciones de RRHH son

- 1 Comprender los intereses y las habilidades de los empleados para encontrar los puestos más adecuados para ellos
- 2 Mayor claridad acerca de las habilidades y las experiencias necesarias para el desarrollo de carrera

Los empleados coinciden

Solo la mitad indica que su compañía entiende actualmente sus intereses y habilidades únicas

74% considera que una mayor claridad acerca de las pautas de promoción les permitirá mejorar su éxito profesional



VISIÓN DEL EMPLEADO

¿Qué te ayudaría a tener un mejor desempeño en el trabajo?

- 1 Beneficios adicionales para los empleados de alto desempeño
- 2 Mejores herramientas de trabajo
- 3 Evaluaciones de desempeño claras
- 4 Establecer objetivos de equipo
- 5 Más feedback regular
- 6 Garantizar que los objetivos sean los mismos en todos los niveles
- 7 Alinear los objetivos individuales con los objetivos del negocio
- 8 Dividir el bono – recibirlo antes o cadencia



IMPLEMENTAR – QUÉ IMPULSA EL DESEMPEÑO

Para ayudar a los empleados a prosperar en el trabajo



... Las principales recomendaciones de RRHH son

- 1 Comprender los intereses y las habilidades de los empleados para encontrar los puestos más adecuados para ellos
- 2 Mayor claridad acerca de las habilidades y las experiencias necesarias para el desarrollo de carrera

Los empleados coinciden

Solo la mitad indica que su compañía entiende actualmente sus intereses y habilidades únicas

74% considera que una mayor claridad acerca de las pautas de promoción les permitirá mejorar su éxito profesional



VISIÓN DEL EMPLEADO

¿Qué te ayudaría a tener un mejor desempeño en el trabajo?

- 1 Beneficios adicionales para los empleados de alto desempeño
- 2 Mejores herramientas de trabajo
- 3 Evaluaciones de desempeño claras
- 4 Establecer objetivos de equipo
- 5 Más feedback regular
- 6 Garantizar que los objetivos sean los mismos en todos los niveles
- 7 Alinear los objetivos individuales con los objetivos del negocio
- 8 Dividir el bono – recibirlo antes o cadencia

El cambio continúa en la Gestión del Desempeño:
Principales cambios de este año: inversión en **herramientas de feedback continuo** (46%), las conversaciones de desempeño pasaron a centrarse en el **desarrollo de carrera** (46%) y la **calibración de objetivos** (45%)



LOS ANALYTICS SON FUNDAMENTALES PARA ADOPTAR UN MODELO DE PLATAFORMA

Mejor alineación de los *Analytics* con respecto al año pasado

¿Cuáles son las perspectivas que aportan mayor valor a tu negocio?

Ejecutivos

Lo que RRHH afirma que ofrece en la actualidad

¿Cuáles son los programas de capacitación más eficaces?

1

2

En función de los resultados de desempeño, ¿resulta más conveniente desarrollar, adquirir o “tomar prestado” talento?

2

6

¿Qué motiva a los empleados a abandonar/ permanecer en la organización?

3

1

¿Cuáles son los factores clave de compromiso en nuestra organización?

4

3

¿Por qué un equipo tiene un alto desempeño y otro posee dificultades para desempeñarse adecuadamente?

5

4

¿Qué perfil de candidatos tiende a permanecer durante más tiempo?

6

5

¿Cómo podemos administrar los costos de horas extras de una manera más adecuada?

7

7

¿Quién es probable que abandone la compañía en los próximos 6-12 meses?

8

9

¿Qué empleados corren el riesgo de sufrir el síndrome de *burnout*?

9

8

¿Por qué las personas eligen incorporarse a la compañía?

10

10



LOS ANALYTICS SON FUNDAMENTALES PARA ADOPTAR UN MODELO DE PLATAFORMA

Mejor alineación de los *Analytics* con respecto al año pasado

¿Cuáles son las perspectivas que aportan mayor valor a tu negocio?

Ejecutivos **Lo que RRHH afirma que ofrece en la actualidad**

¿Cuáles son los programas de capacitación más eficaces?	1	2
En función de los resultados de desempeño, ¿resulta más conveniente desarrollar, adquirir o “tomar prestado” talento?	2	6
¿Qué motiva a los empleados a abandonar/ permanecer en la organización?	3	1
¿Cuáles son los factores clave de compromiso en nuestra organización?	4	3
¿Por qué un equipo tiene un alto desempeño y otro posee dificultades para desempeñarse adecuadamente?	5	4
¿Qué perfil de candidatos tiende a permanecer durante más tiempo?	6	5
¿Cómo podemos administrar los costos de horas extras de una manera más adecuada?	7	7
¿Quién es probable que abandone la compañía en los próximos 6-12 meses?	8	9
¿Qué empleados corren el riesgo de sufrir el síndrome de <i>burnout</i> ?	9	8
¿Por qué las personas eligen incorporarse a la compañía?	10	10

Estamos avanzando pero no lo suficientemente rápido

El **91%** cita una serie de obstáculos para cumplir con la visión de análisis predictivo

1. Falta de integración entre los sistemas de información
2. Falta de experiencia en la gestión de datos analíticos
3. Falta de habilidades analíticas en nuestros Centros de Excelencia/ dentro de RRHH
4. El tiempo para obtener datos actualizados y precisos
5. Falta de un caso de negocio convincente
6. Falta de claridad en torno a qué métricas resultan más útiles
7. Falta de un equipo especializado a cargo del análisis de datos



PLATAFORMA PARA EL TALENTO | PREPARÁNDONOS PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

1 Desarrollar un **nuevo léxico** para las tareas y las personas.

2 Ser creativos en torno a la **movilidad** y los puestos internos.

3 Enfocarse agresivamente en las **métricas importantes**.



Analytics respecto del futuro del trabajo

- Dashboards de productividad individual y grupal
- Métricas de movimiento
- Gráficos automáticos de feedback.
- Resultados de matching de proyectos

RESULTADOS DEL ESTUDIO 2018 DE MERCER
PRINCIPALES TENDENCIAS

DIGITAL DESDE ADENTRO HACIA AFUERA





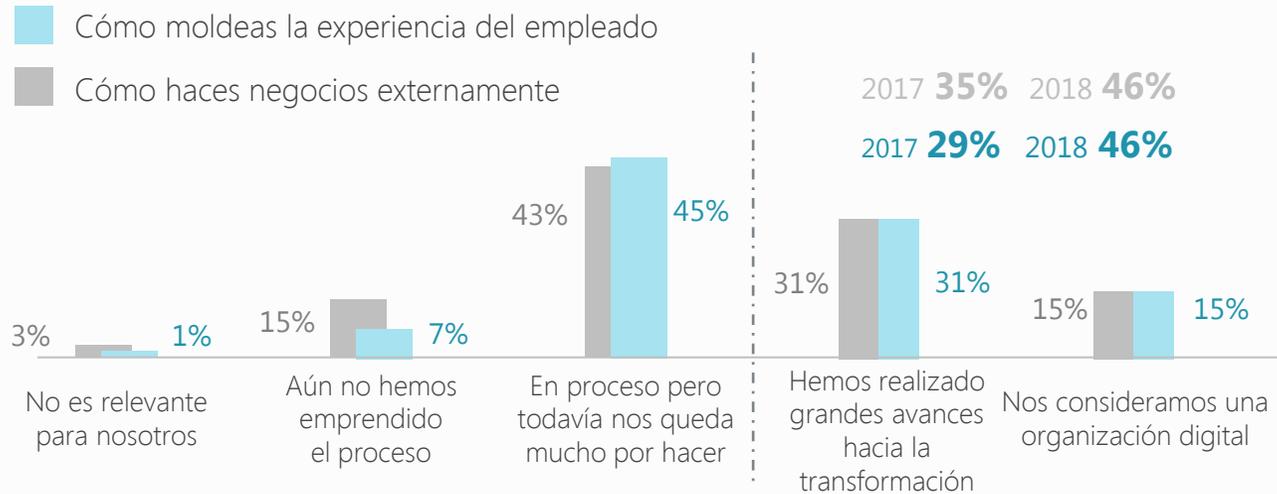
DIGITAL DESDE ADENTRO HACIA AFUERA

66% de los empleados señala que es importante tener acceso a herramientas digitales de última generación



Lo que hacemos en nuestro interior refleja nuestro exterior

Los números externos frente a los internos son bastante similares





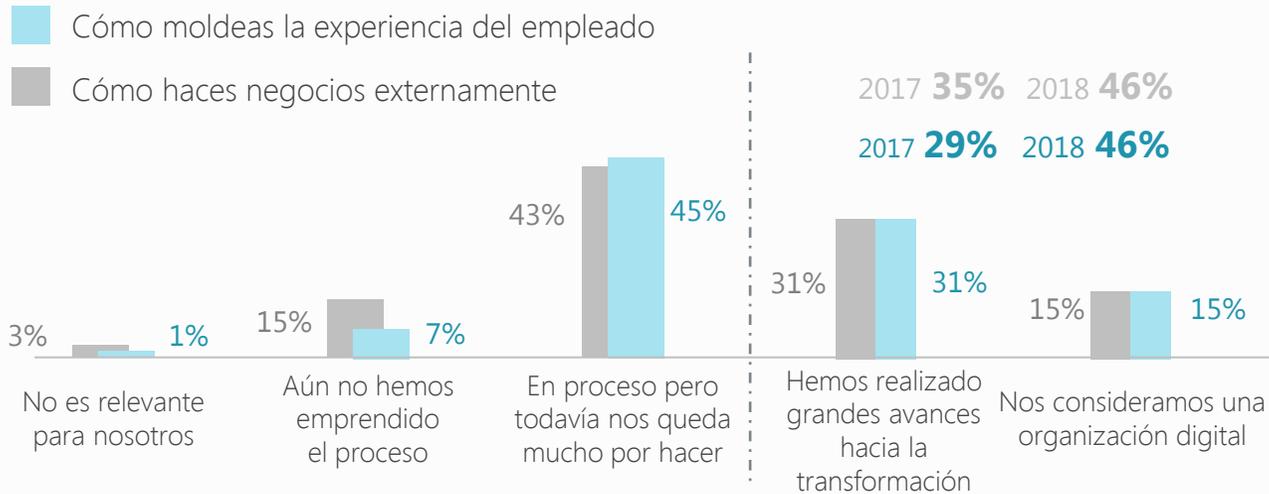
DIGITAL DESDE ADENTRO HACIA AFUERA

66% de los empleados señala que es importante tener acceso a herramientas digitales de última generación

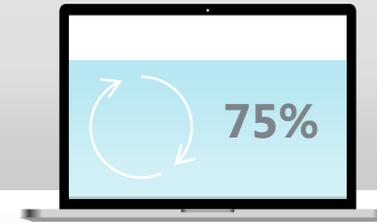


Lo que hacemos en nuestro interior refleja nuestro exterior

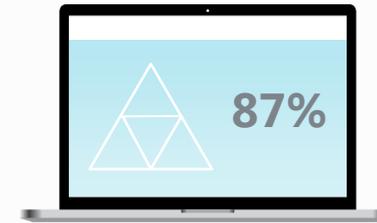
Los números externos frente a los internos son bastante similares



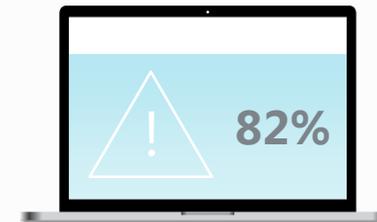
¿Qué es diferente acerca de las Organizaciones Digitales?



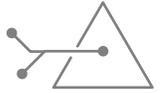
INFORMAN PUNTAJES ELEVADOS PARA AGILIDAD DE CAMBIO



TIENEN UNA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO ATRACTIVA Y DIFERENCIADA



CONSIDERAN A RRHH COMO UN ASESOR EN MATERIA DE RIESGOS DE CAPITAL HUMANO



PRIORIDADES DIGITALES PARA 2018

ADQUISICIÓN DE
TALENTO Y GESTIÓN
DE RECOMPENSAS

GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO Y
GESTIÓN DE VENTAS

SISTEMA DE GESTIÓN
DE RECURSOS
HUMANOS/ HRIS

COMPENSACIÓN
TOTAL / PORTAL DE
BENEFICIOS E
E-LEARNING

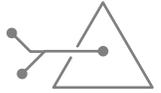
GESTIÓN DE CARRERA
Y HERRAMIENTAS DE
ONBOARDING

ANALYTICS, FEEDBACK
CONTINUO Y
PRODUCTIVIDAD

TRABAJO REMOTO Y
SMART OFFICE

Dónde se enfocan las compañías depende de la industria, el país y la madurez del negocio





PRIORIDADES DIGITALES PARA 2018

Dónde pretenden invertir los ejecutivos este año

- *Analytics*
- Mejorar la eficiencia de los gerentes
- Gestión del conocimiento
- Mejorar la toma de decisiones de liderazgo
- Mejorar la eficiencia de Recursos Humanos
- Mejorar la fuerza de ventas
- Colaboración
- Trabajo remoto

ADQUISICIÓN DE
TALENTO Y GESTIÓN
DE RECOMPENSAS

GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO Y
GESTIÓN DE VENTAS

SISTEMA DE GESTIÓN
DE RECURSOS
HUMANOS/ HRIS

COMPENSACIÓN
TOTAL / PORTAL DE
BENEFICIOS E
E-LEARNING

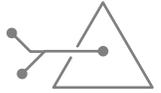
GESTIÓN DE CARRERA
Y HERRAMIENTAS DE
ONBOARDING

ANALYTICS, FEEDBACK
CONTINUO Y
PRODUCTIVIDAD

TRABAJO REMOTO Y
SMART OFFICE

Dónde se enfocan las compañías depende de la industria, el país y la madurez del negocio



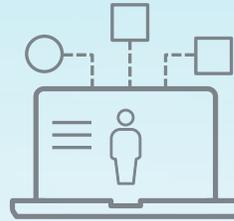


PRIORIDADES DIGITALES PARA 2018

Dónde pretenden invertir los ejecutivos este año

- *Analytics*
- Mejorar la eficiencia de los gerentes
- Gestión del conocimiento
- Mejorar la toma de decisiones de liderazgo
- Mejorar la eficiencia de Recursos Humanos
- Mejorar la fuerza de ventas
- Colaboración
- Trabajo remoto

Ventaja competitiva / en el horizonte :



Portal personalizado
25%



Herramientas de
Mentorship
22%



Telemedicina
20%



Outplacement
digital
10%

ADQUISICIÓN DE
TALENTO Y GESTIÓN
DE RECOMPENSAS

GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO Y
GESTIÓN DE VENTAS

SISTEMA DE GESTIÓN
DE RECURSOS
HUMANOS/ HRIS

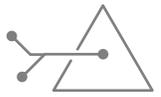
COMPENSACIÓN
TOTAL / PORTAL DE
BENEFICIOS E
E-LEARNING

GESTIÓN DE CARRERA
Y HERRAMIENTAS DE
ONBOARDING

ANALYTICS, FEEDBACK
CONTINUO Y
PRODUCTIVIDAD

TRABAJO REMOTO Y
SMART OFFICE

Dónde se enfocan las compañías depende de la industria, el país y la madurez del negocio



1 Crear transparencia en torno al **plan de automatización** y sus implicaciones.

2 Planificar cómo cultivar una **cultura digital**.

3 Para obtener el mayor rendimiento, invertir en herramientas que:
Fomenten el **diálogo bidireccional** (colaboración y trabajo en equipo)
Apoyen el **crecimiento** (carreras y aprendizaje),
Aprovechen la Inteligencia Artificial y el *machine learning* para realizar un **análisis predictivo** más sólido.



Analytics respecto del futuro del trabajo

- Human Digital Quota
- NPS de empleados externos y resultados de encuestas digitales
- Métricas de productividad
- ROI de transformación digital.

ENCUESTA INTERACTIVA:



De las 5 Tendencias que hemos revisado hasta aquí, ¿cuál es la que más se relaciona con sus desafíos actuales?

- Cambio a gran velocidad
- Trabajar con un propósito
- Flexibilidad permanente
- Plataforma para el talento
- Digital desde adentro hacia afuera

CONCLUSIÓN



CAMBIO A GRAN VELOCIDAD



TRABAJAR CON UN PROPÓSITO



FLEXIBILIDAD PERMANENTE



PLATAFORMA PARA EL TALENTO



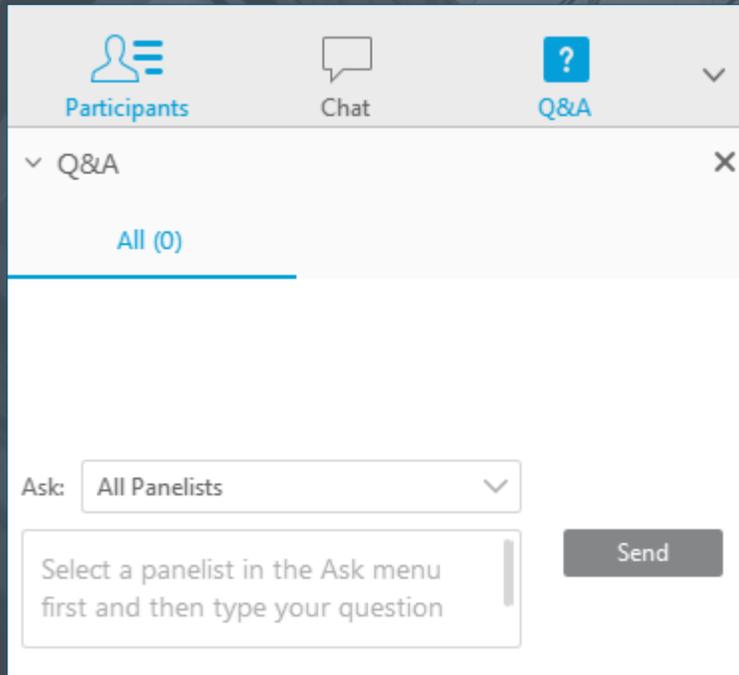
DIGITAL DESDE ADENTRO HACIA AFUERA



¿PREGUNTAS?

Por favor, escriba sus preguntas en la sección de Q&A de la barra de herramientas y haremos nuestro mejor esfuerzo para responder la mayor cantidad posible.

Para enviar una pregunta mientras esté en modo de pantalla completa, haga clic en el botón Q&A en la esquina superior derecha de su pantalla.



FEEDBACK

Por favor tómese el tiempo para completar el formulario de comentarios al final de este webcast para que podamos seguir mejorando. El formulario de feedback aparecerá en una nueva ventana cuando finalice la sesión.

¿DESEAS OBTENER MÁS INFORMACIÓN?

2018 THINKING @ SPEED
Mercer Global Talent Trends
2018 Study

JOIN A WEBCAST

Unlocking human potential in the Digital Age

This year's study gathered input from 900 business executives, 1,800 HR professionals, and 5,000+ employees from 21 industries and 44 countries around the world. From these 7,600+ voices, we heard a very clear message – 2018 is a Year of Action. Organizations are accelerating their transformation efforts as they prepare for the Future of Work, and the importance of putting people at the heart of change makes HR pivotal to these efforts.

Explore this year's top trends

Click on each trend in the graphic below to learn about the key findings. Hungry for more? Sign up to receive the global report.

CHANGE @ SPEED

WORKING WITH PURPOSE

UNLOCKING GROWTH IN THE HUMAN AGE

DIGITAL FROM THE INSIDE OUT

PERMANENT FLEXIBILITY

PLATFORM FOR TALENT

HEALTH WEALTH CAREER

2018
GLOBAL TALENT
TRENDS STUDY
UNLOCKING GROWTH
IN THE HUMAN AGE

MAKE TOMORROW, TODAY MERCER

Visita nuestro sitio web para descargar el informe completo

REFLEXIÓN FINAL

“Una buena pregunta es la semilla de innovación en ciencia, tecnología, arte, política y negocios....
Una buena pregunta es una tentativa, un “que tal si...”. Una buena pregunta no puede ser predicha.

Una buena pregunta puede llegar a ser lo último que una máquina aprenda a hacer.

Una buena pregunta es para lo que existimos los humanos. ”

Kevin Kelly, Lo inevitable: Entender las 12 fuerzas tecnológicas que configuran nuestro futuro





MERCER

MAKE TOMORROW, TODAY