

CONSULTORÍA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS

La Rebelión del Talento: la revolución que impulsa la evolución

KINCENTRIC

A Spencer Stuart Company

La disrupción ocasionada por la pandemia ha implicado un cambio radical en la forma de cómo, cuándo y dónde se trabaja. El mercado laboral ya nunca será el mismo. A medida que la tasa de vacunación aumenta y las restricciones se relajan, muchas organizaciones que se preparan para «volver a la normalidad» se están enfrentando al hecho de que los empleados no están dispuestos a retomar las formas de antes. Estamos ante un cambio de poder, ante una **«Rebelión del Talento»** que está creando un mundo en el que los empleados tienen mayor peso a la hora de definir los términos de contratación. Hoy el talento demanda más flexibilidad en cuanto a cómo, cuándo y dónde se trabaja; aumentos de salario y beneficios; e incluso cambios en la cultura organizacional y avances en las iniciativas de Diversidad, Igualdad e Inclusión.

Esta Rebelión del Talento no debe verse como una simple revolución de los empleados, sino como una fuerza motriz que impulsa la evolución de las empresas. Los líderes organizacionales audaces aprovecharán lo aprendido durante la pandemia, así como la agilidad y el impulso ganados, para generar cambios significativos en cuanto al lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo. Es tiempo de mejorar la experiencia de los empleados en aras de crear culturas en las que se sientan inspirados, respetados, conectados y comprometidos.

Los tiempos han cambiado

A medida que las organizaciones vuelven a los niveles operativos previos al confinamiento –o incluso experimentan un crecimiento inesperado– muchas se han encontrado con problemas para contratar y/o retener el talento necesario para mantener sus negocios. El trabajo que llevamos a cabo con nuestros clientes así lo confirma. Al analizar más de 600.000 respuestas de las encuestas realizadas en el Q2 de 2021, hemos encontrado bajas significativas en el nivel de atracción (-6 puntos) y de retención (-7 puntos) del talento necesario para lograr los objetivos de negocio en comparación con los datos de referencia de 2019. Esta situación se ha visto agudizada por un gran número de despidos temporales y definitivos que han impulsado a

decisiones importantes. Algunos han decidido jubilarse anticipadamente, cambiar de profesión, emprender su propio negocio o incorporarse a la *«gig economy»*, mientras que otros no están dispuestos a volver al trabajo debido a la continua preocupación por la salud y la seguridad o por la dificultad para asegurar el cuidado de los hijos y conciliar las necesidades familiares.

Quienes permanecieron en sus puestos de trabajo durante la pandemia se vieron obligados a adoptar nuevas formas de trabajar de la noche a la mañana. El cambio al teletrabajo hizo que la cohesión de equipos y el fortalecimiento de los vínculos se volviesen tareas más difíciles. Así mismo, llevó a que los límites entre la vida profesional y la personal resultasen difusos y las jornadas laborales más largas y con más reuniones. Esto aumentó el riesgo de *«quemazón»* y puso en peligro su bienestar. De nuevo, esto lo vemos reflejado en los datos de nuestros clientes, para quienes la conciliación de la vida laboral y familiar ha descendido 7 puntos con respecto a 2019.

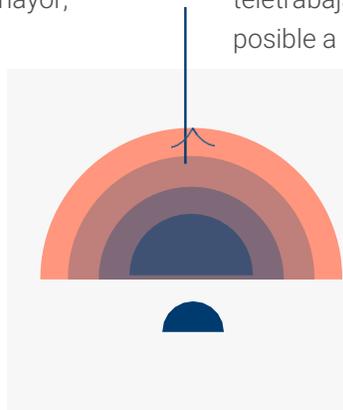


El teletrabajo también ha generado la necesidad de que los managers desarrollen nuevas habilidades para gestionar de forma asertiva los equipos híbridos y remotos. A diferencia del modelo tradicional de «mando y control», el entorno virtual exige un estilo de liderazgo más enfocado al cuidado, los vínculos y la generación de compromiso en los colaboradores. A raíz de la pandemia los empleados afirman sentirse más conectados con su manager y 7 de cada 10 trabajadores consideran que su jefe es ahora más eficaz a la hora de crear un ambiente de trabajo positivo (comparativa con 2019).

Así va quedando atrás el viejo modelo, en el que las empresas controlaban la condiciones de la contratación. Los últimos tiempos han puesto de manifiesto que muchos empleos ya no tienen limitación geográfica y se pueden estructurar para incorporar empleados que trabajen desde cualquier parte del mundo.

¿Volver atrás o avanzar?

Muchas organizaciones se encuentran en una encrucijada sopesando los beneficios de los modelos operativos previos y posteriores a la pandemia. Por una parte, los empleados han demostrado que no necesitan estar en la oficina regularmente para ser productivos y por otra, una gran cantidad de trabajadores afirma que se sienten más productivos—ya sea desde casa o en la oficina— cuando tienen más flexibilidad en la forma de trabajar. El teletrabajo también ha permitido que las empresas accedan a un banco de talentos mucho mayor, lo cual permite buscar los mejores candidatos literalmente en cualquier lugar del mundo. No obstante todas las ventajas, el teletrabajo a menudo puede resultar en pérdida de compromiso y desconexión, que puede llevar al empleado a explorar otras opciones, ya no sólo por el nivel adecuado de flexibilidad y compensación, sino también por el tipo de cultura, conexión y comunidad que anhela.



que la organización vaya adoptando este modelo, tendrá que dar indicaciones sobre cuándo y dónde trabajarán los empleados. Considere establecer unos horarios fijos, teniendo en cuenta las necesidades de las personas y equipos y comunique estas políticas con claridad. Los lugares de trabajo deben adaptarse para cumplir las nuevas medidas de distanciamiento social, hacer menos uso de despachos individuales y más de los espacios abiertos para fomentar la colaboración, el *networking* y la incorporación de los colaboradores. Maximice el uso de herramientas y tecnologías, como videoconferencias y pizarras virtuales, para que tanto trabajadores presenciales como remotos tengan experiencias consistentes y oportunidades de colaborar de forma significativa. Cerciórese de adoptar las medidas necesarias para garantizar la salud, la seguridad y el compromiso de empleados presenciales y teletrabajadores, y procure ofrecer la mayor flexibilidad posible a la hora de establecer cuándo, dónde y cómo se

hará el trabajo. Examine sus estrategias, procesos y procedimientos de capital humano para garantizar que sean equitativos tanto para colaboradores presenciales como remotos, y asegúrese que quienes teletrabajan no se queden fuera cuando haya oportunidades de aprendizaje o promoción. Por último, comuníquese lo antes posible y con frecuencia. Estamos ante tiempos difíciles e informar de manera oportuna a los colaboradores sobre cualquier ajuste a la estrategia o a los modelos de trabajo, puede aliviar parte de la ansiedad que les genera la incertidumbre.

Adoptando la Rebelión del Talento

La Rebelión del Talento ofrece una de las mayores oportunidades que se hayan presentado para crear cambios significativos, no sólo en el lugar de trabajo sino también en la fuerza laboral y en el trabajo en sí mismo. ¿Cuáles serían las consideraciones que deberían hacerse entonces las organizaciones para crear nuevos entornos que atiendan mejor las necesidades de los empleados y la empresa?

1. Muestre intencionalidad con la estrategia híbrida

Diseñe una estrategia para abordar las necesidades de una plantilla híbrida. A medida que

2. Establezca su filosofía de gestión del talento

Teniendo en cuenta los profundos cambios que se han producido a raíz de la pandemia, es probable que deba replantearse la importancia de ciertos cargos y determinar cuáles de ellos son en realidad fundamentales para el negocio. Un ejemplo concreto serían los empleados de primera línea del sector minorista y de la hostelería, sin cuya presencia y dedicación continua muchas organizaciones hubieran estado destinadas al fracaso. Una vez haya identificado los empleados y

funciones más críticas para el negocio, redoble sus esfuerzos para fidelizarlos y comprometerlos. Recuerde que la rotación de personal no es grave, a menos que esté desangrando la cantera de altos potenciales o comprometiendo la operatividad del negocio.

3. Explore nuevas fuentes de talento

Considere candidatos que procedan de centros de contratación no tradicionales, como el ejército, institutos de enseñanza superior o zonas rurales. Al momento de seleccionar, dele preferencia a las habilidades y al encaje cultural antes que a los años de experiencia en un sector concreto. Recorra a *freelancers* y trabajadores autónomos para proyectos con fecha de finalización determinada. Asegúrese también de adaptar su programa de incorporación para crear sólidas conexiones con los colaboradores desde el principio. Por otro lado, mantenga el contacto con los empleados que han renunciado a la empresa. Durante la pandemia, muchos trabajadores terminaron su contrato por la dificultad para conciliar las necesidades familiares. El talento femenino predomina especialmente en este grupo.

Si bien colegios y guarderías ya han reanudado operaciones, muchas mujeres no desean volver a trabajar a jornada completa, sino que buscan oportunidades eventuales, a tiempo parcial o como autónomas. No pase por alto el talento disponible en estos grupos.

Tampoco se sabe cuándo un antiguo y valioso empleado pueda estar interesado en volver. Aproveche las redes sociales y las asociaciones profesionales para mantener viva la conexión con posibles «empleados *boomerang*».

4. Garantice líderes que generen compromiso en todos los niveles

Asegúrese de que sus líderes cuentan no solo con capacidades profesionales, sino también con las habilidades interpersonales adecuadas para liderar el regreso a la oficina, especialmente si el trabajo se va a realizar en un entorno híbrido. ¿Están ellos mostrando cuidado y compasión? ¿Crean vínculos con los miembros del equipo, ya sea en persona o de forma remota? De ser así, ¿están aprovechando los momentos de cercanía con sus colaboradores para identificar, explorar y resolver desafíos y problemas?

5. Actuar - Escuchar - Ajustar

Nunca ha habido un momento más importante que este para escuchar y responder a los empleados. La retroalimentación de las encuestas de compromiso no sólo sirve para medir el nivel de *engagement*, sino también para tomar decisiones sobre la forma de gestionar el talento y el negocio. Saque partido de la Rebelión del Talento creando los momentos que importan a los segmentos claves de su organización. Esto implica formular las preguntas adecuadas, al grupo indicado y en el momento oportuno, lo cual puede llegar a exigir cambios en el la forma en que esté planteado su programa de diálogo continuo. Combine el *feedback* cuantitativo con el cualitativo usando tecnologías de procesamiento del lenguaje natural (NLP por sus siglas en inglés) para capturar una imagen completa de la voz de los empleados.



6. Profundice en los planes de sucesión

Verifique que sus planes de sucesión sean intencionados, cubran varios niveles de la organización, se basen en datos e incluyan diversidad de etnia, género, cultura y experiencia. Evalúe y mida las habilidades de su cantera de líderes para asegurar que haya correspondencia con el talento que necesita la empresa. ¿Con quiénes cuenta a largo plazo? ¿Tendrán la agilidad necesaria para adaptarse al cambio de manera eficaz? ¿Está su cociente emocional a la altura de su cociente intelectual? ¿Tendrán las capacidades interpersonales adecuadas, además de las profesionales?

7. Diseñe planes de carrera claros y creativos

Los empleados quieren tener un panorama claro de su futuro profesional y según nuestras encuestas, el 45% de ellos no se siente muy positivo respecto a las oportunidades profesionales que les ofrece su actual organización. Si la compañía no articula con claridad el plan de carrera de un trabajador, puede contar con que otra empresa o un reclutador estarán encantados de hacerlo. Asegúrese de identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades para todos los colaboradores y a todos los niveles. Los líderes deben estar preparados para mantener conversaciones honestas y amables sobre la brecha que pueda haber y ser transparentes de manera que los empleados comprendan el sentido y se sientan alineados con la visión de futuro.



8. Invierta en Diversidad, Equidad e Inclusión

Hoy en día, los empleados quieren trabajar para una empresa con propósito, centrada en las personas y que conceda la máxima prioridad a la diversidad, la equidad y la inclusión. Buscan organizaciones con líderes de comunicación abierta y transparente que abanderan cambios positivos en el lugar de trabajo y las comunidades en las que operan. La diversidad, la equidad y la inclusión son importantes para la inmensa mayoría de los empleados y no sólo para los talentos y comunidades infrarrepresentadas. De hecho, más de tres de cada cuatro candidatos afirman que la diversidad en el lugar de trabajo es un

factor importante a la hora de considerar oportunidades de empleo y más del 50% de los empleados actuales quieren que en su organización se haga más por aumentar la diversidad.¹ Dado que la tasa media de rotación de personal en 2020 fue del 57%,² las empresas tienen una oportunidad sin precedentes para crear procesos de contratación equitativos y asegurar una combinación de talentos a todo nivel. En lugar de ver la diversidad, la equidad y la inclusión como una cuota aislada por cumplir, las empresas deberían apropiársela como parte fundamental de su cultura, sus valores y sus conductas para la sostenibilidad.

9. Diseñe y alinee el área de RR. HH. para el éxito

Atrás quedaron los días en los que las iniciativas de transformación de RR.HH. se podían desarrollar a lo largo de meses o incluso años. Es imperativo que el área de capital humano utilice lo mejor en diseño organizacional, modelos operativos y tecnologías para seguir siendo ágil y continuar liderando en tiempos de incertidumbre. Examine la estructura de los equipos de recursos humanos, redefina las funciones y responsabilidades si fuese necesario y realice ahora mismo inversiones en RR.HH. para garantizar la eficacia organizacional a corto y a largo plazo. Sobre todo, asegúrese de que las formas de trabajar de los equipos de recursos humanos estén alineadas con la agilidad necesaria para seguir el ritmo de exigencias de la Rebelión del Talento.

10. Replantee la cultura organizacional

Una cultura organizacional sólida ayuda a atraer y fidelizar empleados. En el último año, esta se ha vuelto un factor aún más crítico para el éxito empresarial y muchos líderes están revisando con nuevos ojos que tengan la cultura adecuada para cumplir con los objetivos de negocio. Un sinnúmero de iniciativas de transformación cultural se quedan a medio camino debido a la inacción o a una gestión del cambio insuficiente. Un cambio de cultura no sucede de la noche a la mañana y no existe una única cultura que resulte «adecuada» para todas las organizaciones. La cultura correcta es aquella que está alineada a la estrategia de negocio, toma forma con las acciones y las decisiones de los líderes y se refuerza con las medidas organizacionales.

1. Glassdoor, Encuesta sobre diversidad, equidad e inclusión en el lugar de trabajo, 30 de septiembre de 2020.

2. Informe de 2021 del US Bureau of Labor Statistics.

Contactos

Jill Kissack

Partner
HR & Talent Advisory Americas
Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com

Jamie MacArthur

Partner
Chief Operating Officer & Americas
Regional Leader
jamie.macarthur@kincentric.com

Jorge Jiménez

Iberian Director
Culture & Engagement
España
jorge.jimenez@kincentric.com

Alex Manfrediz

Partner
Cultura & Engagement
EE.UU.
alex.manfrediz@kincentric.com

Eddaliz Berríos

LATAM & Caribbean Regional Leader
Cultura & Engagement
EE.UU.
eddaliz.berrios@kincentric.com

Ana Sarmiento

Senior Consultant
Leadership Assessment & Development
España
ana.sarmiento@kincentric.com

Colaboradores

Nos gustaría dar las gracias a los siguientes colaboradores por su contribución a este artículo:

Christopher Adair, Ph.D.

Seymour Adler, Ph.D.

Jim Donohue

Tom Friedrich

Anuradha Hebbar

Michael Martin

Jennifer G. Wich

Contacte con nosotros para ver cómo podemos ayudarle.

Acerca de Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, ayuda a las organizaciones a liberar el poder de las personas y los equipos para fomentar el cambio e impulsar mejores resultados empresariales. Utilizamos información basada en datos para crear soluciones que añaden valor, mejoran la agilidad y aumentan la eficacia de la organización. Contamos con décadas de experiencia y conocimientos especializados en las áreas de cultura, compromiso de empleados, evaluación y desarrollo del liderazgo, asesoría de RR. HH. y talento, y diversidad, igualdad e inclusión. Para obtener más información, visite kincentric.com.

Redes Sociales @ Kincentric

Manténgase al día sobre tendencias y temas relevantes para su negocio y trayectoria profesional.



© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.
Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, póngase en contacto con: permissions@kincentric.com.