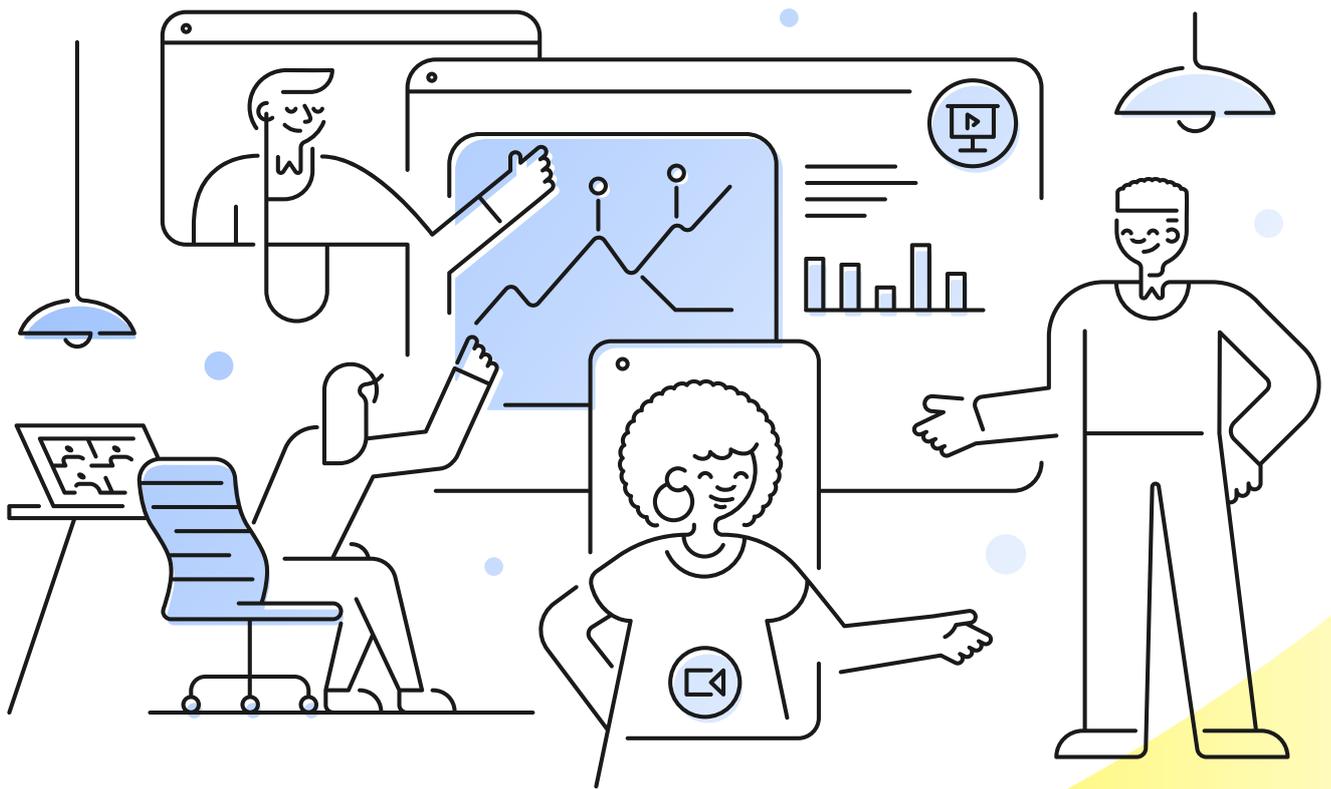


La era de la agilidad en los Recursos Humanos: 20 cambios de 2020 que afectarán a los empleados durante esta década



Aunque ha sido el año más turbulento para las empresas y los empleados, Alight ha trabajado con las organizaciones mientras reconsideran cómo trabajarán sus empleados a partir de ahora. La necesidad de agilidad en los procesos de RR.HH. y nómina es un gran aprendizaje de la pandemia del COVID-19.

En una economía global, los equipos de gestión deben construir el futuro sobre un modelo de negocio ágil y aprovechar las oportunidades de crecimiento inherentes dentro del entorno actual, uno que permita a los empleados ofrecer resultados alineados con objetivos de empresa en entornos cambiantes.

Contenido

3 El informe que estuvimos a punto de publicar

Los 20 cambios:

- 5 Igualdad y diversidad
- 6 Cambios en la educación
- 8 Trabajo autónomo
- 10 Adquisición de talento
- 11 Incorporación remota
- 12 Equipos humanos/de IA
- 14 Teletrabajo
- 16 Trabajo flexible
- 18 Bienestar del empleado
- 20 La oficina
- 22 Gestión virtual
- 24 Gestión continua del rendimiento
- 25 Cambio de mentalidad
- 26 Comunicación
- 26 Retención del talento (compromiso de los empleados)
- 30 Compensación total
- 33 Viajes de negocios
- 34 Jubilación
- 36 Velocidad de cambio
- 37 El capitalismo de los grupos de interés y la nueva normalidad

39 Conclusión

“

Las expectativas sobre los departamentos de RR. HH. nunca antes habían sido tan grandes. Nuestro trabajo consiste en impulsar el éxito de las empresas aumentando el compromiso, la motivación y el empoderamiento de los empleados. Debemos centrarnos en la utilidad. En lo que hacen los empleados, desde dónde lo hacen y en sus condiciones de trabajo. Tenemos que estar al tanto de los cambios en las tendencias y las innovaciones. De si van a mejorar u obstaculizar la efectividad.

El teletrabajo es la tendencia actual sobre la que más se habla. Debemos preguntarnos: ¿servirá para que los empleados hagan aquello por lo que e les paga de una manera más sencilla? Ya sabemos que el rendimiento no depende de que los empleados estén en una oficina. Se trata de tener las habilidades adecuadas para lograr los fines que se persiguen.

Se trata de motivar a los empleados para que persigan su propio éxito. Las organizaciones que crecerán en esta década serán las que hagan crecer las ambiciones, las habilidades y el deseo de trabajar duro de sus empleados.

— Michael Rogers
CHRO, Alight

”

Metodología

Las conclusiones de este informe son el resultado de la combinación de las ideas, opiniones y experiencias de más de 1500 trabajadores. Muchos de ellos son expertos en gestión de nóminas, detalento y de RR. HH., así como en servicios, de todo el mundo. El desglose completo de los encuestados se encuentra al final de este documento.



En abril de 2020, Alight tenía previsto publicar un informe completo sobre el futuro del trabajo. “RR. HH. 2025: ¿Cómo trabajaremos?” presentaba las conclusiones de una completa encuesta global de los cambios que esperaban ver en esta década los líderes empresariales y los especialistas en RR. HH.

En el informe original, 2025, justo a mitad de la década, era el año en que la mayoría de las grandes empresas pensaban haber hecho la transición desde entornos laborales tradicionales, basados principalmente en las instalaciones, hasta otros modelos remotos, digitales y más ágiles.

Sin embargo, sin que nadie lo esperase, en las semanas anteriores, el mundo cambió. La pandemia de la COVID-19 ha provocado cambios en todos los aspectos de nuestras vidas. La consecuencia de muchos de ellos es que el futuro del trabajo se ha adelantado literalmente al menos cinco años.

La pandemia de la COVID-19 no es la única responsable de algunos de los cambios que se han producido en la forma en que trabajan y piensan las personas. Otros cambios y movimientos sociales, han adquirido cada vez más importancia y han llamado la atención del público en general.

Y así, en este informe revisado, cuando el primer año de la “década digital” se aproxima a su fin, lo que pensábamos que iba a ser el futuro del trabajo, está sucediendo ahora.

“

La década actual seguirá siendo un periodo dinámico en el que veremos un aumento continuo de la automatización, un cambio sustancial en la manera en que creamos experiencias para los empleados y una transición de la relación tradicional entre empleadores y empleados hacia otra con niveles más elevados de autonomía individual.

”

Muchas personas influyentes de los sectores financieros, minoristas y fabricación han anunciado que no todos sus empleados van a volver a su lugar de trabajo habitual. Las universidades y los colegios están revisando los métodos de enseñanza para los trabajadores del futuro.

Como empleados de este futuro estamos considerando las opciones que tenemos a nuestra disposición. Esta nueva flexibilidad también plantea una amenaza. Los puestos de trabajo están cambiando a medida que evolucionan los modelos de los clientes.

El aumento de la automatización seguirá afectando a quienes tradicionalmente venían realizando tareas rutinarias. Es necesario adquirir nuevas habilidades. La reserva de talentos es más amplia que nunca. La proximidad ya no es un requisito. Conseguir que nuestras habilidades sean productivas rápidamente sí lo es.

Para crear este informe revisado, hemos vuelto a los datos y a los responsables de RR. HH. que entrevistamos durante el estudio original para descubrir los 20 cambios principales que se han producido en 2020 y las implicaciones que creemos que tienen estos cambios para la presente década.

La década actual seguirá siendo un periodo dinámico en el que veremos un aumento continuo de la automatización, un cambio sustancial en la manera en que creamos experiencias para los empleados y una transición de la relación tradicional entre empleadores y empleados hacia otra con niveles más elevados de autonomía individual. La COVID-19 puede que sea el catalizador, si no la causa, de estos cambios.

A lo largo de este informe, revisaremos algunos de los datos que recopilamos y las predicciones que hicimos principios de este año y se los presentaremos con un formato que le ayude a entender el aspecto que tendrá el mundo del trabajo dentro de cinco años.

20 cambios de 2020 que afectarán a los empleados durante esta década



1. Igualdad y diversidad

A principios de 2020, la igualdad formaba parte de la agenda de todos los responsables de RR. HH. Debido a que los informes sobre la brecha salarial de género son un imperativo legal en muchos países, las organizaciones comenzaron a sentir la necesidad tangible de integrar la igualdad en todas sus variantes, como género, raza, orientación sexual y discapacidad, para prepararse para un futuro en el que los organismos reguladores, los clientes y el talento valorarían a las empresas según sus credenciales de igualdad.

Sin embargo, la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo adquirieron importancia en la agenda de la mayoría de las empresas tras la muerte de George Floyd en Estados Unidos y el consiguiente auge de grupos como el movimiento “black lives matter”. Las empresas comenzaron a darse cuenta de que necesitan esforzarse más para abordar los desequilibrios existentes en su estructura.

Respuestas de los encuestados

Los encuestados de todo el mundo situaron “una cultura en consonancia con los valores personales” entre los cuatro factores decisivos para formar parte de una nueva empresa. Este aspecto tiene la máxima importancia para quienes se están preparando para acceder al mundo laboral, la generación Z, y para quienes están accediendo a las posiciones de gestión, los mileniales.

Varios líderes de RR. HH. que entrevistamos manifestaron que, no solo las mujeres, sino “cualquier miembro de una organización debe disfrutar de la posibilidad de tener una carrera profesional comparable a la de cualquier otro”. Existió un amplio consenso en que el mérito debe considerarse por sí solo, con independencia de aspectos como la titulación, la edad, la nacionalidad, la religión o la orientación sexual.

Lo que ocurrió en 2020

Muchas empresas han ralentizado o incluso detenido por completo las incorporaciones, lo que les ha dado tiempo para diseñar un plan con el que conseguir la diversidad y la igualdad a largo plazo. Está por ver si estas estrategias tendrán éxito cuando el mercado laboral mundial se normalice de nuevo.

Muchas empresas se han estado planteando el nivel de diversidad de sus plantillas. Se han estado haciendo algunas preguntas difíciles sobre sí mismas, como fijarse en los prejuicios inconscientes o en la diversidad en sus consejos de administración.

Nuestras predicciones

Para abordar el desequilibrio en cuanto a diversidad, podemos empezar a ver menos discriminación en el empleo durante los próximos cinco años. Esto significa que los responsables de la contratación de personal tomarán decisiones conscientes para contratar candidatos con una mayor diversidad a largo plazo y que comenzarán a prestar atención al modo en que esta diversidad de pensamiento afecta al balance final de empresa.

Las empresas también verán la diversidad como una parte fundamental de su estrategia y demostrarán que es algo más que palabras. Especialmente a medida que más empresas sean conscientes del “**capitalismo de los grupos de interés**”, en el que todos los grupos de interés se preocupan por el éxito de una empresa, y no solo los accionistas. Deberán garantizar los procesos y sus empleados deberán ser un reflejo de la diversidad de sus clientes.

“

Cualquier miembro de una organización debe disfrutar de la posibilidad de tener una carrera profesional comparable a la de cualquier otro.

”

2. Cambios en la educación

En el informe original, llamamos la atención sobre la necesidad de nuevos planes de estudios que tengan en cuenta un futuro en el que muchos trabajos se realizarán de forma automatizada.

Si el propósito de los centros educativos es preparar a los jóvenes para el mundo laboral, esto debe reflejarse en una educación que se aparte de su enfoque tradicional hacia el mundo académico y se centre en desarrollar las habilidades y la mentalidad adecuadas para el mundo de los negocios del futuro.

Respuestas de los encuestados

Más de la mitad (el 52,3 %) de los encuestados afirmaron que pensaban que los jóvenes no están suficientemente preparados para la era digital. Esta opinión tiene más partidarios en América Latina, Europa y Estados Unidos, donde el 29,7 %, el 23,8 % y el 17,1 %, respectivamente, consideran que su sistema educativo prepara “muy mal” a los alumnos.

Esto contrasta con la región más innovadora de Asia, donde el 57,8 % cree que sus centros educativos preparan bien a los alumnos para el futuro. Esto puede ser debido a que muchas instituciones educativas americanas y europeas están ancladas en la tradición de preparar a los alumnos para carreras específicas.

Sin embargo, muchos de los jóvenes que entrevistamos nos dijeron que la palabra “carrera” en realidad les disuade de comprometerse.

Lo que ocurrió en 2020

Hay muchos colegios, universidades y otros centros educativos que se han cambiado a las clases en línea, y los educadores están comenzando a darse cuenta de que existen maneras de hacer la educación más accesible. A su vez, esto ha llevado a muchos educadores a reconsiderar sus currículos y a adaptar sus clases para satisfacer una demanda que no para de cambiar.

Este cambio a la formación en línea también puede ser una oportunidad para los profesionales, a los que les puede comenzar a resultar más sencillo que nunca combinar el aprendizaje con una carrera profesional.

“

Más de la mitad de los encuestados afirmaron que pensaban que los jóvenes no están suficientemente preparados para la “era digital”.

”

2. Cambios en la educación

Nuestras predicciones

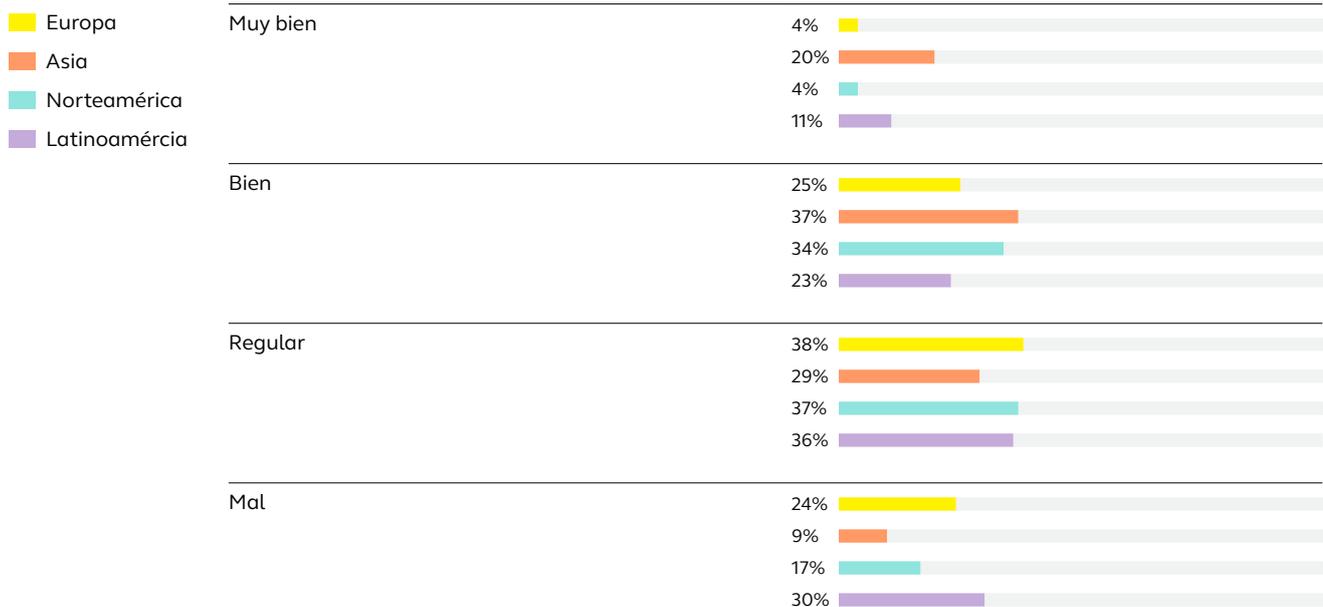
La COVID-19 ha tenido un profundo efecto en la forma en que se gestionan las instituciones y los servicios educativos, pero queda por ver si esto impulsará también una revolución en el modo en que se gobierna la educación.

En muchos lugares, esto tendrá que partir del entorno cultural o político, lo que puede requerir mucho tiempo. Los empleadores tendrán que

colaborar con los educadores y los legisladores para crear entre todos programas educativos ágiles que cubran las futuras deficiencias formativas.

Sin embargo, confiamos que en 2025 habremos visto al menos pequeños pasos hacia un futuro en el que los alumnos dispongan de alternativas al modelo educativo tradicional que les permitan adaptarse al futuro incierto de las empresas y el empleo.

¿Cómo están preparando los colegios y universidades a las futuras generaciones para el nuevo mundo laboral?



3. Trabajo autónomo

A principios de 2020, un número cada vez mayor de personas de todo el mundo optaban por el autoempleo y se hacían autónomos.

Esto fue propiciado principalmente por la disponibilidad cada vez mayor de los trabajos digitales que permiten a las personas trabajar en solitario con sus teléfonos móviles u ordenadores. Esto se suma al creciente número de empleos encuadrados en la denominada “economía de pequeños encargos”, que permite a los empleados trabajar para las empresas sin estar sujetos a un contrato que les obligue a trabajar determinadas horas.

Respuestas de los encuestados

En nuestros datos quedaba claro que la trayectoria ascendente del aumento del trabajo autónomo iba a continuar.

El 20,3 % de los encuestados nos dijeron que en 2025 pensaban ser su propio jefe. La mayoría de ellos se encuentran en el grupo de edad de mayores de cuarenta años, pero esta opinión destacaba claramente en todos los grupos.

Cuando les preguntamos sobre el motivo por el cual pensaban pasarse al trabajo flexible, muchos encuestados nos dijeron que era porque habían llegado a un punto de su carrera en el que creían que podían ganar más dinero trabajando como consultores que siendo empleados en una empresa.

Por regiones, América Latina era donde se esperaba ver el mayor crecimiento en el número de autónomos, y hasta un 31,7 % de los encuestados decían que les gustaría independizarse frente a solo un 1,6 % en 2019.

Lo que ocurrió en 2020

Es difícil decir exactamente cuántas personas se han convertido en autónomos este año. Pero todavía es mucho más difícil estimar cuántos de ellos dieron el salto por sí mismos y cuántos se vieron obligados tras haber sido despedidos por sus empleadores. Es casi seguro que la pandemia de la COVID-19 ha llevado a más personas al autoempleo.

No obstante, si bien la pandemia ayudó a demostrar que es posible trabajar por cuenta propia, hay otra escuela de pensamiento dice que la COVID-19 puede haber enseñado a los empleados el valor de tener un sueldo estable. Tener el liderazgo para dirigir las operaciones durante tiempos de inestabilidad y formar parte de una empresa que ofrece beneficios sociales e incentivos.

En el polo opuesto se encuentran los empleadores, que se habrán dado cuenta de la ventaja de tener una fuerza de trabajo que puede “activarse y desactivarse” según las necesidades. Probablemente esto haga que se hable más a menudo de “contratar habilidades en lugar de personas” para alcanzar unos objetivos que no paran de cambiar en las empresas.



3. Trabajo autónomo

Nuestras predicciones

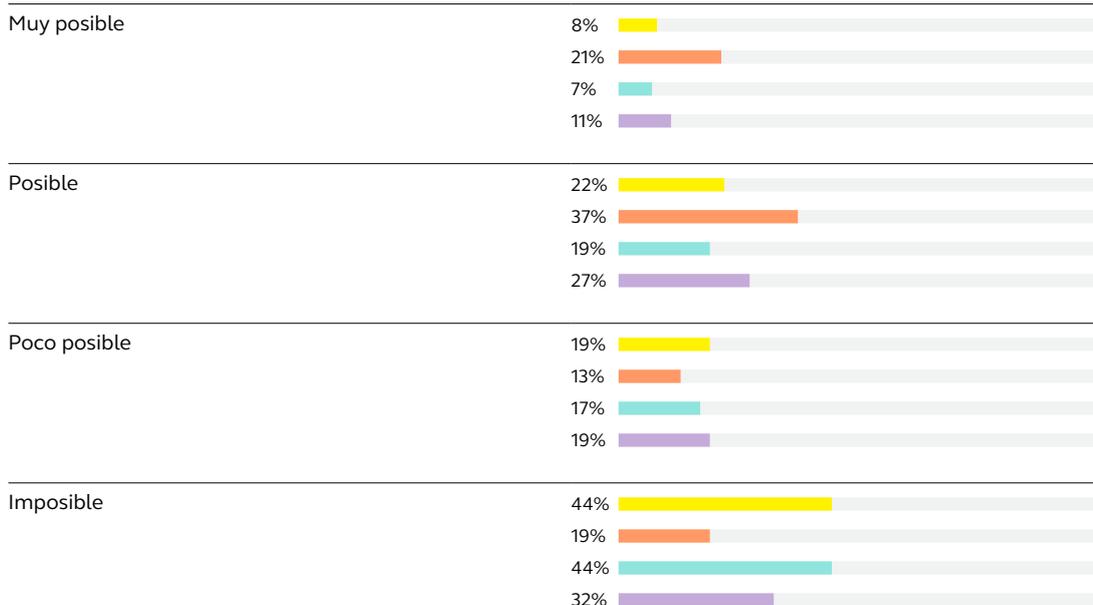
Creemos que el número de trabajadores por cuenta propia en todo el mundo será mayor en 2025. Según los resultados de nuestra encuesta, el mayor incremento se producirá en la generación del “baby boom” (el 17,6 %), seguida por la generación X (el 15,5 %) y los mileniales (el 13,1 %).

“

Muchos encuestados nos dijeron que habían llegado a un punto en el que creían que podían ganar más dinero trabajando como consultores que siendo empleados de una empresa.

”

¿Qué posibilidad hay que en 2025 tengas más de un trabajo?



4. Adquisición de talento

El talento es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan los equipos de RR. HH. en la actualidad, por lo que resulta difícil tener una visión general de su estado en todo el mundo. Lo que sí es fácil decir es que conseguir empleados y conservarlos es tan importante como siempre, y que mantener su motivación y productividad ha sido un gran desafío durante la pandemia.

Respuestas de los encuestados

A principios de 2020, parecíamos estar en la antesala del cambio más significativo en la relación empleador-empleado de la historia. Sin embargo, con la pandemia de la COVID-19, las perspectivas económicas cambiaron radicalmente, lo que produjo un cambio de mentalidad.

A pesar de esto, las tres principales razones por las que las personas dejan su empleo son: oferta de salario e incentivos no competitiva (el 45,6 %), oportunidades profesionales limitadas (el 42,8 %) y, por último, el deseo de encontrar nuevos desafíos (el 30,8 %). La progresión profesional era la mayor preocupación para las personas menores de 40 años, y para el 49 % de ellas era un aspecto muy importante.

Lo que ocurrió en 2020

Aunque muchos expertos predijeron que en el año 2020 se produciría un aumento en el movimiento de talentos, esto no se hizo realidad. Las empresas cesaron en gran medida sus campañas de contratación, y los empleados decidieron prolongar sus búsquedas de empleo.

Como se espera que el desempleo aumente considerablemente en los próximos años, es probable que los empleados permanezcan en sus puestos de trabajo un poco más para poder superar la ola de incertidumbre. Mientras tanto, las empresas pueden que sean menos propensas a contratar personal nuevo en un momento en que su futuro financiero es incierto.

En el año 2020 aumentó el número de personas que trabajan a distancia, ya que la pandemia obligó a las empresas a adoptar esta medida. Esto significa que la ubicación ya no es una barrera para el trabajo de las personas. Amplía el mercado laboral de manera significativa y contribuye a aumentar la competencia por los puestos de trabajo.

De hecho, con tantas empresas que tienen que adaptarse a nuevas formas de trabajo o a los cambios en la naturaleza de su negocio, las personas que buscan empleo pueden estar más inclinadas que nunca a buscar nuevas oportunidades en empresas que sean capaces de adaptarse más rápidamente.

Nuestras predicciones

Se prevé una recesión mundial a corto plazo, por lo que es muy posible que haya un exceso de mano de obra en el mercado y que muchas empresas tengan que reducir su plantilla.

Esto debería significar que la adquisición de talento puede ser un poco más sencilla para los empleadores, ya que pueden elegir a quien quieran. Sin embargo, la otra cara de la moneda es que los encargados de selección de personal tendrán que examinar muchos más currículums y candidatos en los próximos años si la recesión continúa durante un periodo prolongado, ya que habrá muchas más personas buscando empleo.

Además, el aumento del número de trabajos que se pueden hacer a distancia y la voluntad de las empresas de adoptar el teletrabajo significa que los empleadores en teoría ahora tienen la capacidad de contratar a alguien de cualquier lugar del mundo. En consecuencia, vemos que la competencia por los puestos de trabajo se intensifica, así como el aumento en el número de personas que trabajan para las empresas lejos de sus instalaciones.

5. Incorporación remota

La necesidad aguza el ingenio y, en 2020, las empresas tuvieron que ser creativas para mantener su actividad. La incorporación remota entró a formar parte del lenguaje. Significa que a los nuevos empleados se les envían las herramientas necesarias para su trabajo, pero puede que nunca entren o necesiten entrar en una oficina de la empresa para la que trabajan.

Respuestas de los encuestados

Como nuestra encuesta se llevó a cabo antes de que muchas personas hubieran oído hablar de la incorporación remota, hablamos con miembros de nuestro propio equipo que se incorporaron de forma remota este año.

Para la gran mayoría fue una experiencia muy positiva. La tecnología funcionó y los instructores que incorporaron al personal adaptaron su enseñanza a las nuevas condiciones, y también aprendieron y se adaptaron sobre la marcha.

Una desventaja de la incorporación remota fue la pérdida de contacto humano. Aunque se presentó a los nuevos empleados a la empresa y entre ellos por videoconferencia, muchos sintieron que les habría gustado conocerse cara a cara si hubiera sido posible.

Lo que ocurrió en 2020

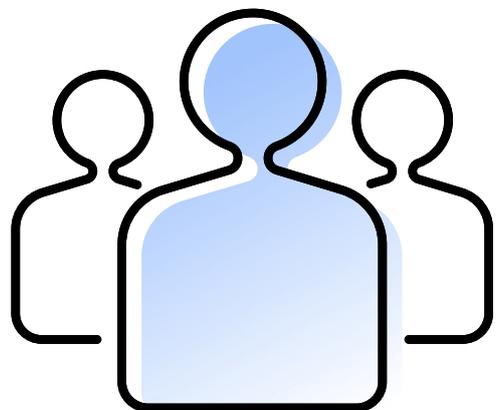
La COVID-19 obligó a muchas empresas a adoptar la incorporación virtual o remota por el simple hecho de que no tenían otra opción.

Aun así, cuesta un poco acostumbrarse. Los empleados que han pasado por el proceso, al menos en Alight, parecen estar bastante satisfechos en general.

Nuestras predicciones

Si, como pensamos, habrá más trabajadores remotos que trabajarán desde cualquier lugar, la incorporación remota está aquí para quedarse, incluso si es solo para algunos empleados nuevos. Pero también vemos que la incorporación cara a cara sería la opción preferida para muchos recién llegados.

Es un fenómeno extraño y evolucionará a medida que las empresas mejoren el proceso, pero vemos que se está extendiendo cada vez más. En especial, si los empleados viven bastante lejos de una oficina, sería más rentable enviarles las herramientas necesarias que hacerles viajar.



6. Equipos humanos/de IA

Los seres humanos y las máquinas ya están trabajando codo con codo, pero la velocidad con la que se automatizarán los trabajos aumentará rápidamente. Para 2025, el 40 % de las habilidades actuales habrán cambiado, si es que no se han vuelto obsoletas. En el 60 % de los puestos de trabajo, al menos el 30 % de las actividades estarán automatizadas.

Mientras tanto, muchos empleados comenzarán a darse cuenta de que forman parte de una “fuerza de trabajo híbrida”, en la que su responsabilidad será la de supervisar el software o las máquinas, en lugar de dirigir personas o ejecutar las tareas por sí mismos.

Respuestas de los encuestados

Cerca del 28 % de quienes participaron en nuestra encuesta dijeron que ya tenían experiencia en la fuerza de trabajo híbrida. Otro 37 % piensa que será inevitable en su línea de trabajo para 2025. Mientras que el 14 % dice no estar preocupado por este cambio, el 11 % se muestra muy preocupado.

Las opiniones negativas son más comunes entre las generaciones de más edad. El 18,4 % de los miembros de la generación del “baby boom” manifestaron su preocupación.

Lo que ocurrió en 2020

Todos los lugares de trabajo, excepto los más esenciales, tuvieron que enviar a su personal a casa, por lo que la importancia de la tecnología para impulsar los procesos relacionados con los empleados se hizo evidente rápidamente. Quienes disponían de las soluciones digitales adecuadas pudieron continuar sus operaciones, mientras que los demás trataron de aplicar de inmediato nuevas tecnologías y métodos de trabajo, a menudo absorbiendo el impacto de la pérdida de ingresos.

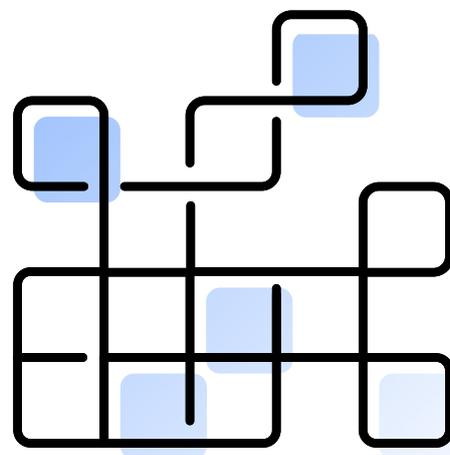
Este momento decisivo servirá de aprendizaje a las empresas para que, en el futuro, sean más propensas a confiar en la creatividad y la disponibilidad permanente de las soluciones tecnológicas, con las que los seres humanos no pueden competir. Por lo tanto, probablemente sea justo decir que la COVID-19 ha acelerado la avidez de muchas empresas por invertir en automatización, inteligencia artificial y máquinas.

Nuestras predicciones

Dicho esto, no deberíamos empezar a pensar que todos nuestros trabajos están a punto de pasar a manos de los robots.

Creemos que siempre habrá puestos de trabajo para las personas y que el auge de la automatización en realidad creará más puestos de trabajo, especialmente en los campos que dependen de habilidades que los ordenadores no pueden emular, como la creatividad, la comunicación, el diseño y la innovación.

Estos campos y muchos otros no serán suplantados sino aumentados por la tecnología. Mientras tanto, se necesitarán personas para construir, programar, gestionar y mantener el software y el hardware en los que estamos empezando a confiar cada vez más.



6. Equipos humanos/de IA

“

Siempre habrá puestos de trabajo para las personas, y el auge de la automatización en realidad creará más puestos de trabajo, especialmente en los campos que dependen de habilidades humanas que los ordenadores no pueden emular.

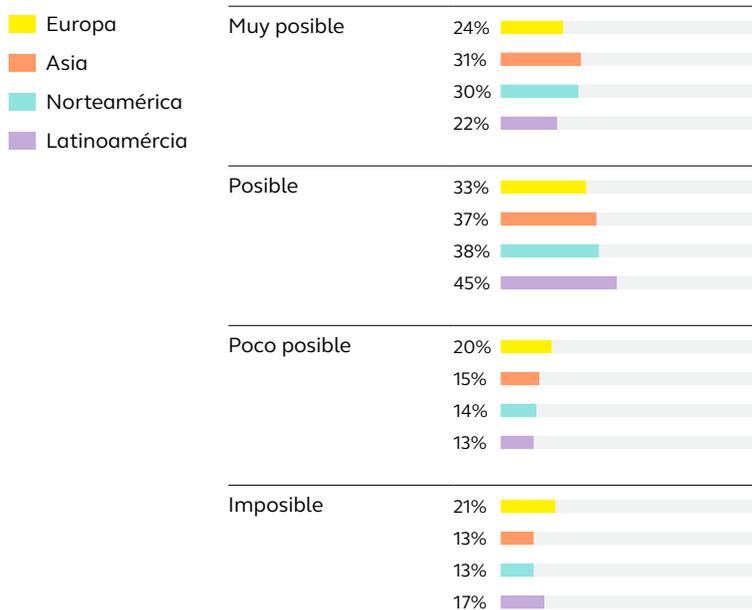
”

“

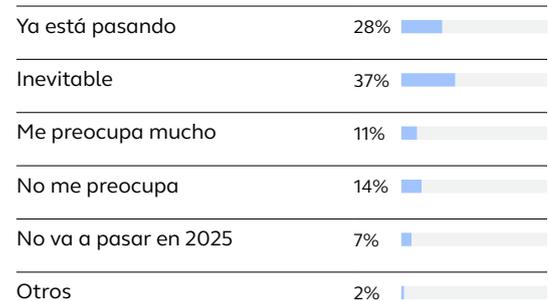
Los empleados comenzarán a darse cuenta de que forman parte de una “fuerza de trabajo híbrida”, en la que su responsabilidad será la de supervisar el software o las máquinas.

”

¿Qué posibilidades hay de que el trabajo que realizas a fecha de hoy pueda hacerlo un robot en 2025?



¿Cómo ves que los robots y las personas trabajen juntos?



7. Teletrabajo

En nuestro informe original, decíamos: “Con el tiempo, el entorno de oficina actual puede dejar de existir”. Es justo decir que esta predicción se hizo realidad casi instantáneamente cuando (y donde) se implementaron los confinamientos por la COVID-19.

Esto es así porque, según nuestros datos, la inmensa mayoría (el 94,8 %) de los encuestados querían tener la opción de teletrabajar.

Respuestas de los encuestados

La opción más popular para los trabajadores era poder combinar el trabajo de oficina con el trabajo en casa. Casi dos tercios (el 64,8 %) querían esta opción.

La segunda opción más popular fue tener la opción de trabajar en cualquier parte del mundo (el 23,1%). Las opciones menos populares fueron trabajar solo desde casa (el 6,8 %) y trabajar solo desde la oficina (el 4,1 %), lo que demuestra que la elección y la autonomía son los factores clave cuando se trata de teletrabajo.

El sector más joven de la población activa, la generación Z, era el más propenso a querer horarios de oficina tradicionales (el 20 %) y turnos fijos (el 8,6 %), presumiblemente porque no han alcanzado la edad en la que tendrían hijos dependientes.

Lo que ocurrió en 2020

Podría decirse que esta es la faceta de la vida laboral que se ha visto más afectada por la COVID-19. Por lo tanto, la gran pregunta que se hacen las organizaciones de todo el mundo ya no es “¿podemos hacer esto?” sino más bien “¿podemos permitirnos no hacer esto ahora?”.

No obstante, es importante recordar que un porcentaje significativo de personas todavía están ansiosas por tener la opción de regresar a su oficina, al menos de vez en cuando, lo que debería servir como advertencia para las empresas que ahora están considerando la idea de deshacerse de sus oficinas centrales y decantarse totalmente por el teletrabajo.

El hecho es que la gran mayoría de los empleados se sienten más saludables, felices y productivos ahora que han experimentado lo que se siente al trabajar desde casa.

7. Teletrabajo

Nuestras predicciones

Es evidente que la actual migración hacia el teletrabajo está aquí para quedarse. Pero no hay una “talla única”. Algunas personas no desean o no tienen sitio en sus casas para teletrabajar, por lo que quieren trabajar en un entorno de oficina. Por consiguiente, prevemos que las empresas tendrán cuidado al adoptar esta tendencia, ya que podrían terminar alienando a una parte significativa de su plantilla si obligan a las personas a trabajar siempre de forma remota o en la oficina.

Nuestra encuesta inicial no encontró grandes diferencias en las respuestas de las distintas regiones, lo que demuestra que se trata de un deseo global y, si bien hubo alguna discrepancia entre los grupos de edad, la mayoría de los miembros de cada grupo estuvieron de acuerdo en que esta es la forma en que les gustaría trabajar en el futuro.

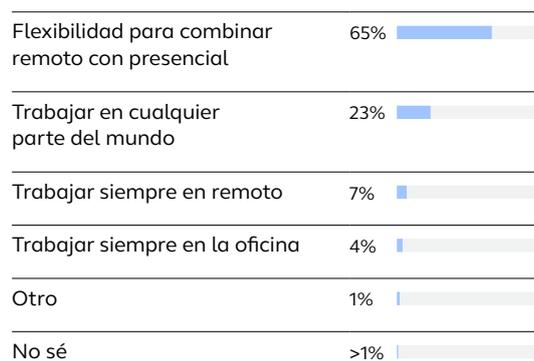
Sin embargo, una **encuesta** de la CNBC sí que encontró diferencias entre las distintas regiones.

Según esta encuesta, en los EE. UU. y en la región de EMEA (Europa, Oriente Medio y África) no habría ninguna empresa en la que nadie trabajaría desde casa, en comparación con el 12,5 % de las empresas encuestadas en la región de APAC (Asia-Pacífico). Esta tendencia se invierte para las empresas que dicen que la totalidad del personal trabajaría de forma remota, donde el 6,7 % (en los EE. UU.) y el 10 % (en EMEA) de los directores financieros encuestados dijeron que lo harían en comparación con el 0 % en APAC.

Incluso dentro de las regiones existen diferencias entre unos países y otros al hablar del porcentaje de trabajadores que regresan a las oficinas después de la COVID-19. En Europa, **The Guardian informa** que únicamente el 34 % de los trabajadores de oficina del Reino Unido han regresado a ellas, en comparación con el 83 % de Francia y el 76 % de Italia.

Aunque en algunas partes del mundo el teletrabajo está siendo adoptado y esta tendencia continuará, no sucede lo mismo en todas partes, y las empresas multinacionales deben ser conscientes de ello.

¿Qué opción elegirías?



“

La gran pregunta ya no es ¿podemos hacer esto? sino más bien ¿podemos permitirnos no hacer esto ahora?

”

8. Trabajo flexible

El trabajo flexible va de la mano del teletrabajo y, a menudo, los términos se utilizan indistintamente. Parece ser que muchas personas han adoptado el mantra “trabajar a tu manera”, especialmente ahora, que hay más personas que trabajan en casa y con su propio horario.

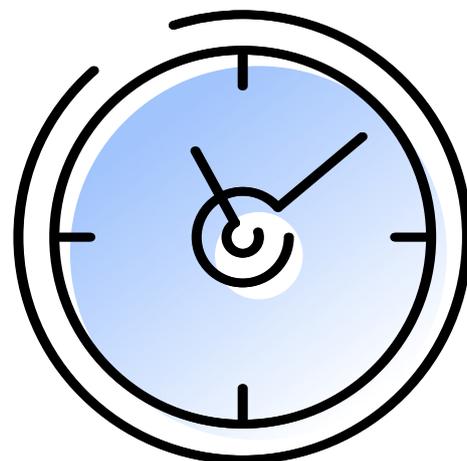
Respuestas de los encuestados

También observamos que la mayoría de los encuestados querían horarios de trabajo flexibles en lugar de rígidos, y más de la mitad (el 53,5 %) dijeron que querían la opción de escalonar sus horas. Esta fue una opción especialmente popular entre las generaciones de más edad, que tienen más probabilidades de ser padres.

El trabajo flexible suscitó cierto desacuerdo. De lejos, la opción más popular era tener un horario flexible, pero los turnos fijos y los horarios de oficina tradicionales seguían siendo populares entre alrededor del 12 % de los encuestados.

Lo que ocurrió en 2020

La orden de muchos gobiernos de todo el mundo aconsejando trabajar desde casa a quienes pudieran hacerlo condujo a un aumento de la flexibilidad. Los empleados ahora parecen estar menos condicionados por el reloj. Antes, si vivían lejos del trabajo, sus días eran largos. Sin embargo, gracias al teletrabajo y al hecho de no tener que desplazarse cada día, trabajar cuando desean es realmente la única opción en 2020 para quienes pueden teletrabajar.



8. Trabajo flexible

Nuestras predicciones

Como la gente ahora tiene ganas de trabajar con flexibilidad, los días de hacerlo “de 9 a 5” parecen estar contados.

La integración del trabajo en el hogar puede tener ventajas (no hay que ir al trabajo, hay más tiempo para hacer recados), pero también puede aumentar la cultura de “estar siempre conectado”, por la que las personas se sienten obligadas a responder a los correos electrónicos las 24 horas del día.

Vemos que hay más personas que pretenderán trabajar de manera flexible con horas comprimidas (trabajando las horas contratadas en menos días) o con diferentes horarios de inicio para acomodarse a su estilo de vida. Al haber más personas trabajando en zonas horarias distintas, la capacidad de ser flexible será incluso más importante.

¿Cuál sería tu jornada laboral ideal?

	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby Boomers
Horario tradicional de oficina	20%	12%	13%	7%
Turno fijo	9%	8%	5%	2%
Turno rotativo	0%	3%	1%	0%
Horario flexible	46%	51%	53%	54%
Horario intensivo	14%	23%	26%	31%

9. Bienestar del empleado

El bienestar de los empleados es vital para garantizar la prosperidad de su empresa. En los últimos años, el bienestar de los empleados ha escalado posiciones en la lista de prioridades de las organizaciones.

Respuestas de los encuestados

Parece haber diferencias interesantes en todo el mundo a la hora de elegir un lugar donde trabajar. En Europa y América Latina, los encuestados creían que el horario de trabajo flexible era el aspecto más importante, mientras que el salario era lo más importante en Norteamérica.

Otros **estudios** demuestran que la flexibilidad en cuanto a horarios de trabajo y ubicación puede ayudar al bienestar, por lo que es interesante que en algunas áreas del mundo se valore esto por encima de un salario más alto.

Lo que ocurrió en 2020

La COVID-19 llevó a las empresas a reevaluar el modo en que se preocupan por el bienestar de sus empleados. Desde el momento en que se desató la pandemia, las empresas tuvieron que encontrar formas de apoyar a sus empleados a corto plazo y, mientras la pandemia continuaba, a largo plazo.

De la noche a la mañana, las empresas tuvieron que asegurarse de que los empleados tuvieran las herramientas necesarias para hacer su trabajo dondequiera que trabajaran. Pero los empleadores también tuvieron que preocuparse por la salud y el bienestar de los empleados, utilizando aplicaciones para medir cuántos de sus empleados estaban enfermos, e incluso organizando actividades como cafés matutinos virtuales o clases de ejercicio físico para favorecer la salud mental.

El número de teletrabajadores aumentó en 2020, aunque solo fuera temporalmente. Esto hizo que algunos empleados se sintieran aislados ya que, para algunos, ir a una oficina era su principal fuente de interacción social.

En consecuencia, los problemas de salud mental pueden exacerbarse, y se prevé que habrá un aumento de los **problemas de salud mental en 2020** en todo el mundo.



9. Bienestar del empleado

Nuestras predicciones

Al haber más personas teletrabajando de forma constante, mantener el bienestar de estos empleados será un gran desafío para las empresas de la próxima década. Tendrán que emplear técnicas de análisis para identificar las áreas en que existen necesidades y preocupaciones.

Los departamentos de RR. HH. deberán tomar medidas proactivas para garantizar que se mantenga el bienestar de los teletrabajadores cuando el contacto cara a cara sea reducido.

El uso de la tecnología para actividades informales como los cafés matutinos y los concursos con la finalidad de conseguir que los teletrabajadores se involucren puede ser algo más habitual, de modo que las personas que trabajen a distancia no estén haciéndolo constantemente.

Una de las áreas que tendrán que gestionar los departamentos de RR. HH. es el **conflicto** entre los teletrabajadores y los que tienen que estar en una oficina. Esto tendrá que gestionarse adecuadamente, y vemos un aumento en los cambios de las compensaciones de los trabajadores; por ejemplo, aquellos que tienen que viajar a la oficina pueden obtener un aumento de salario o una reducción de horas, mientras que los que trabajan desde casa pueden perder su plus de transporte.

La falta de separación entre la vida laboral y la vida familiar continuará, a menos que las empresas y los individuos tomen medidas para evitarla. Esa falta de separación puede afectar al bienestar, ya que las personas sentirán constantemente que tienen que trabajar 24 horas al día y 7 días a la semana y responder siempre a los correos electrónicos a cualquier hora que lleguen. Sin embargo, puede haber una reacción en contra de esto que haga que las personas reconozcan la necesidad de velar por su bienestar.

Top 5 aspectos a la hora de elegir un lugar de trabajo

	Europa	Asia	Norte América	Latinoamérica
1	Horario flexible	Promueve la sostenibilidad	Salario	Horario flexible
2	Opción de trabajar en remoto	Bonus, recompensas y beneficios	Bonus, recompensas y beneficios	Bonus, recompensas y beneficios
3	Salario	Salario	Cultura y valores personales alineados	Salario
4	Cultura y valores personales alineados	Cultura y valores personales alineados	Horario flexible	Cultura y valores personales alineados
5	Plan de carrera	Plan de carrera	Diversidad	Plan de carrera

10. La oficina

La oficina ha sido el lugar de trabajo principal para las personas durante más de cien años. Se han desarrollado reglas, comportamientos y culturas. Sin embargo, el espíritu político, económico, social, tecnológico, medioambiental y jurídico del momento ha pasado de personas que trabajan en un edificio de ocupación múltiple en una ubicación central a un enfoque descentralizado, con personas que trabajan en cualquier lugar.

Respuestas de los encuestados

Nuestro estudio mostró que los jóvenes prefieren trabajar en un entorno de oficina en mayor medida que sus homólogos de más edad. El motivo podría ser que los mileniales normalmente tienen menos responsabilidades familiares que sus compañeros de más edad, y que el lugar de trabajo también les ayuda a desarrollar sus vínculos sociales.

El segmento más joven de la plantilla también se beneficia al obtener un conocimiento tácito de su trabajo cuando lo realiza junto a sus compañeros en el mismo edificio.

El 64,8 % de los encuestados prefería un modelo híbrido o de **“trabajo combinado”** que les diera la opción de trabajar remotamente o en la oficina.

Lo que ocurrió en 2020

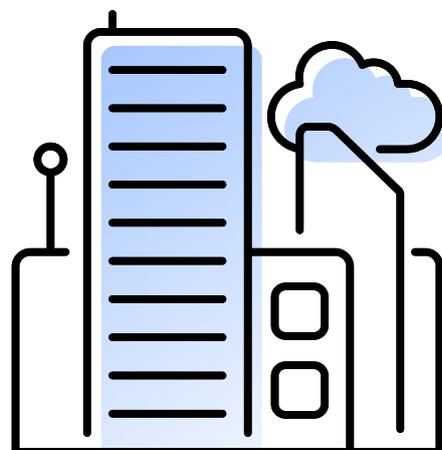
Aunque ha habido reticencia por parte de algunas empresas y mandos intermedios a trabajar desde casa, en 2020 en muchos países las personas se vieron obligadas a hacerlo si podían.

El hecho de que las empresas se vieran obligadas a dejar que sus empleados trabajaran desde casa significaba que tenían que confiar en que su personal trabajaría y no solo se dedicaría a ver series en Netflix.

Puede que hubiera algunos problemas iniciales con la capacidad insuficiente de la red en algunas áreas, pero en términos generales el experimento pareció funcionar y la infraestructura aguantó.

En general, a los empleados pareció gustarles el teletrabajo, lo que se demuestra por el hecho de que en algunos países fueron reacios a volver a la oficina. Sin embargo, las personas todavía quieren ir a la oficina de vez en cuando para encontrarse con sus compañeros de trabajo.

2020 fue el año que obligó a las empresas y a los mandos intermedios a confiar en sus empleados que teletrabajaban, y ahora que el genio está fuera de la botella será muy difícil para las empresas decirles que no pueden teletrabajar, si lograron hacerlo durante la pandemia.



10. La oficina

Nuestras predicciones

Aunque, a corto plazo muchas empresas tendrán que mantener sus oficinas actuales (**y en algunos casos aumentar su superficie**), debido a las condiciones de los contratos que ya tienen firmados, la pandemia de la COVID-19 ha llevado a muchos a reevaluar si necesitarán oficinas tan grandes en el futuro.

Ha habido muchos **líderes empresariales** destacados que han dicho que ya no necesitarán grandes oficinas en el centro de la ciudad que tuvieron que **desdecirse de sus afirmaciones** tan solo un mes o dos después.

En el futuro, es casiinevitable que, a largo plazo, las empresas tengan oficinas más pequeñas. Pero seguirá siendo necesaria una base donde las personas puedan trabajar si quieren y reunirse.

El futuro de la oficina es la oficina ágil y flexible donde se optimiza el espacio. Los espacios más pequeños significan que será necesario gestionar el espacio de oficina, y que las personas tendrán que gestionar su tiempo y su ubicación con mayor precisión para evitar que algunos días las oficinas estén abarrotadas y otros estén vacías.

El hecho de que vayan menos personas al centro de las ciudades a diario tiene implicaciones para los negocios que dependen de quienes trabajan en la ciudad. En el Reino Unido, el Primer Ministro instó a las personas a volver a la oficina en 2020, debido al número de empleos de la hostelería y del comercio minorista que dependen de los trabajadores de las oficinas.

“

La oficina está muerta, larga vida a la oficina.

”

11. Gestión virtual

Gestionar personas a distancia requiere un factor de confianza, así como tener la habilidad de comunicarse digitalmente para sacar lo mejor de ellas.

Respuestas de los encuestados

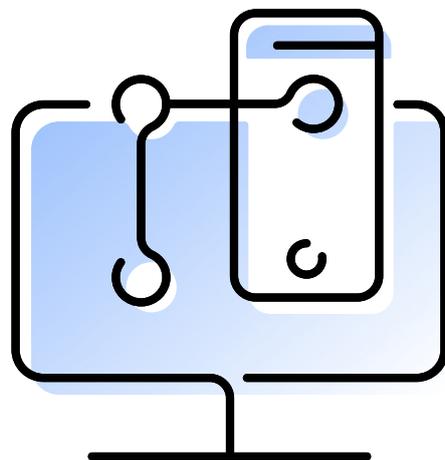
No resulta sencillo gestionar virtualmente y ser gestionado virtualmente. Aunque no preguntamos explícitamente sobre esto, nuestros encuestados prefirieron interactuar con una persona en lugar de un chatbot.

Lo que ocurrió en 2020

Al tener que adaptar a la plantilla al teletrabajo, los mandos intermedios tuvieron que adaptarse rápidamente para gestionar sus plantillas a distancia.

Las empresas que tenían sistemas de gestión de capital humano (HCM) basados en la nube pudieron gestionar a los trabajadores con mucha más facilidad que las que no los tenían. Además, el uso de herramientas de videoconferencia y de colaboración hizo posible la gestión virtual.

2020 demostró la importancia de la gestión continua del rendimiento (CPM), y las empresas que utilizaban herramientas como esta encontraron la gestión remota mucho más fácil que las que no las tenían. La capacidad de registrar y ajustar regularmente los objetivos de rendimiento fue muy valiosa para los empleadores en un entorno tan cambiante como el que todos estamos viviendo.



11. Gestión virtual

Nuestras predicciones

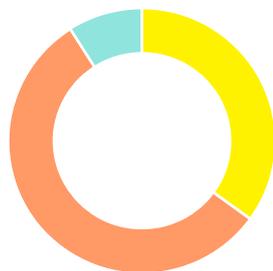
Vemos que las empresas contratarán mandos intermedios que tengan experiencia con la gestión virtual. Habrá un crecimiento en la formación que equipa a los empleados y los gerentes con las habilidades que les permiten sacar el máximo partido de sus empleados y de ellos mismos utilizando la tecnología.

Los sistemas de RR. HH. desempeñan un papel fundamental para apoyar a los mandos intermedios en la gestión virtual de su personal. Las empresas que tuvieron dificultades para gestionar virtualmente su personal sin duda buscarán mejorar sus sistemas si el teletrabajo es la nueva norma.

Los colegios y las universidades deberían considerar la posibilidad de enseñar a sus alumnos a trabajar virtualmente. Aunque su generación ya son nativos digitales, necesitan estar preparados para el mundo del trabajo digital.

Las empresas tendrán que gestionar el grado de implementación de la gestión virtual, así como el grado de automatización, ya que las personas todavía prefieren interactuar con otra persona en lugar de con un chatbot.

¿Prefieres interactuar con un chatbot o con un ser humano?



35%	Con un chatbot
56%	Con un ser humano
9%	Otro

12. Gestión continua del rendimiento

La gestión continua del rendimiento (CPM) significa que se evalúan y se añaden oportunidades de rendimiento y desarrollo con frecuencia dentro de una organización, en lugar de hacerlo en los momentos programados tradicionalmente, por ejemplo, cuando se efectúa la revisión salarial anual.

Respuestas de los encuestados

En nuestros días, la responsabilidad de proporcionar las habilidades necesarias a su plantilla recae en el empleador, y los empleados buscan cada vez más trabajar en empresas que inviertan en su desarrollo profesional.

Esta opinión prevalece especialmente entre los miembros de la generación Z y los mileniales. El 49 % de quienes pertenecen a estos sectores más jóvenes sugirieron que dejarían a un empleador que no ofreciera una progresión clara.

Sin embargo, todas las generaciones muestran una gran ambición por seguir perfeccionando su talento. Y mientras que muchos encuestados (entre el 29 y el 45 %) se mostraron dispuestos a buscar estas cualificaciones por su cuenta, entre el 42 y el 50 % de los encuestados creían que el empleador debería correr con los gastos.

Lo que ocurrió en 2020

Aunque los confinamientos por la COVID-19 alteraron los procesos normales de las empresas, los deseos de los empleados de recibir formación y desarrollo continuos no parecen haber disminuido.

De hecho, muchos de esos empleados que tienen más tiempo libre, ya sea por no tener que desplazarse al trabajo o por trabajar menos horas, han tomado las riendas de su aprendizaje y su desarrollo.

La CPM ha sido valiosa para las empresas, ya que los gerentes han podido estar en contacto continuamente con sus empleados. La adaptabilidad de la CPM ha permitido que los objetivos que se fijaron a principios de año se puedan modificar para reflejar la fluidez de la situación que atraviesan las empresas.

Nuestras predicciones

Estamos llegando al amanecer de una nueva era, en la que la automatización, la inteligencia artificial y la robótica redefinirán el lugar de trabajo, y la necesidad de que los empleados se reciclen y mejoren sus habilidades nunca ha sido mayor.

Muchas personas se pondrán nerviosas, especialmente si trabajan en un área en la que es posible que haya despidos. Estos sentimientos se intensificarán en el contexto de la pandemia de la COVID-19.

Por lo tanto, los empleadores deben actuar con rapidez. En primer lugar, deben tranquilizar a sus empleados. A continuación, deben trabajar para asegurarse de que sus empleados tengan las herramientas y los objetivos que necesitan para prosperar.

Vemos que la CPM tendrá un papel cada vez más importante en la gestión. Al igual que el mundo evoluciona rápidamente, los objetivos, la formación y el desarrollo también deben ser ágiles. Durante los próximos años, las empresas utilizarán los datos de la CPM para identificar las necesidades con mucha mayor rapidez y así poder aprovechar las oportunidades que surjan.

“

Estamos llegando al amanecer de una nueva era, en la que la automatización, la inteligencia artificial y la robótica redefinirán el lugar de trabajo, y la necesidad de que los empleados se reciclen y mejoren sus habilidades nunca ha sido mayor.

”

13. Cambio de mentalidad

La mentalidad con la que los empleados y las empresas ven la forma en que deberían trabajar varía en todo el mundo. En lo que se refiere al trabajo, cada empleado y empresa tiene su propia mentalidad. Algunas personas y empresas quieren trabajar 12 horas al día, mientras que otras valoran la conciliación de la vida personal y laboral.

Respuestas de los encuestados

En nuestro estudio, hubo variaciones regionales en cuanto al deseo de las personas de trabajar de forma remota y flexible. Esto podría atribuirse a diferencias culturales en la mentalidad. En algunos países, las personas necesitan que se las vea en la oficina.

En cuanto a permanecer en la misma empresa, el patrón que seguían los miembros de la generación del “baby boom”, el 36,5 % de los cuales creían que era muy probable que trabajaran en la misma organización en 2025, contrastaba con el de los miembros de la generación Z (tan solo el 2,9 %).

Lo que ocurrió en 2020

En 2020, pareció producirse un cambio de mentalidad, al menos temporalmente, por el que las empresas dieron a los empleados una mayor flexibilidad. En parte, las empresas se vieron obligadas a hacerlo. Sin embargo, ha llevado a muchos empleados y empresas a replantearse cómo trabajan y cómo trabajarán en el futuro.

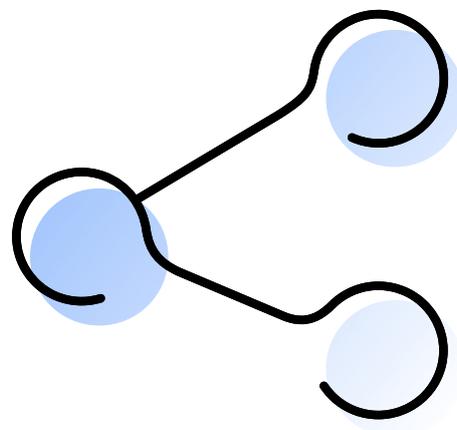
Nuestras predicciones

Es muy difícil predecir lo que sucederá. ¿Continuarán las empresas adoptando algunos de los patrones de trabajo que tuvieron que implementar durante la pandemia de la COVID-19, o volverán a la forma de trabajar que tenían anteriormente?

Si las empresas cambian definitivamente su forma de pensar respecto a cómo quieren y permitirán que trabajen sus empleados, tendrán que asegurarse de que su infraestructura puede permitirlo.

Predecimos que en algunas partes del mundo se habrá producido un cambio permanente de mentalidad en las empresas que permita a su personal trabajar con mayor flexibilidad. Incluso en las regiones que vuelvan a su antigua mentalidad, el año 2020 habrá demostrado que el cambio puede producirse y que puede producirse rápidamente, por lo que tendrán que estar preparadas para ello en el futuro.

La incertidumbre económica podría cambiar la mentalidad de la generación Z, que pensaba que era poco probable que estuvieran en la misma organización en 2025. Dado que el aumento del desempleo en todo el mundo podría hacer que las personas se sintieran más agradecidas por tener un trabajo, es posible que estén más inclinadas a quedarse donde están que a cambiarse.



14. Comunicación

Hace mucho tiempo, la comunicación era sencilla. O se hablaba cara a cara o se escribía una carta. Durante cientos de años, hemos ido ampliando nuestro arsenal de métodos de comunicación hasta incluir en él llamadas telefónicas, correos electrónicos, mensajes de texto, aplicaciones de mensajería instantánea y videoconferencias. Hoy en día, la comunicación es más fácil y rápida que nunca y, a juzgar por la trayectoria actual, hay muchas posibilidades de que también crezca exponencialmente en los próximos cinco años.

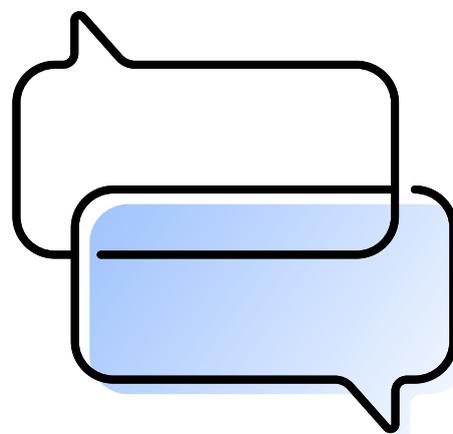
Respuestas de los encuestados

La estadística más reveladora para demostrar el valor de la comunicación es que, cuando se les pidió que clasificaran las habilidades que pensaban que eran más necesarias para seguir siendo relevantes en el trabajo en la década de 2020, nuestros encuestados situaron la comunicación en primera posición. La colaboración, que está estrechamente vinculada a la comunicación, ocupó el segundo lugar, mientras que la inteligencia emocional, otra faceta esencial de la comunicación, se situó en cuarta posición.

Además, preguntamos: “¿Qué probabilidades hay de que en 2025 la mayoría de sus interacciones en línea se produzcan a través de una aplicación de la que no ha oído hablar todavía?” Un asombroso 84,9 % dijo que era al menos probable, y casi la mitad (el 45,7 %) dijo que era “muy probable”. Solo 1 de cada 10 (el 10,7 %) pensó que era poco probable.

Lo que ocurrió en 2020

Para mantenerse en contacto con sus equipos y sus colegas, casi todo el mundo pasó a utilizar herramientas en línea, y la mayoría de los empleados tuvieron que adaptarse a nuevas aplicaciones de videoconferencia, como Zoom, Skype y Microsoft Teams. Para muchos, estas fueron sus primeras interacciones con dichos productos, lo que demuestra que el 85 % que pensaba que nos comunicaríamos a través de una aplicación de la que no habíamos oído hablar tenía toda la razón.



14. Comunicación

Nuestras predicciones

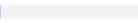
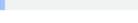
En el futuro, es probable que la comunicación siga consolidándose como una habilidad todavía más relevante en el mundo empresarial. Por lo tanto, podemos esperar que el conjunto de herramientas de comunicación disponibles en 2025 sea todavía mayor de lo que habíamos previsto originalmente. La realidad virtual es la próxima frontera para las empresas, y esperamos que para 2025 juegue un papel importante en las comunicaciones empresariales.

“

La realidad virtual es la próxima frontera para las empresas, y esperamos que para 2025 juegue un papel importante en las comunicaciones empresariales.

”

¿Cómo ves de probable que en 2025 la mayoría de tus interacciones onlie sean a través de una app que aún no existe?

Muy probable	46%	
Probable	39%	
Neutral	1%	
Poco probable	7%	
Nada probable	3%	
No lo sé	4%	

15. Retención del talento

En la guerra por el talento, no basta con que las empresas compitan solo con los salarios. También deben ofrecer una cultura de empresa, condiciones laborales e incentivos y beneficios sociales que hagan que los empleados se sientan valorados y que les hagan sentir que la empresa desempeña un papel positivo en su estilo de vida.

Respuestas de los encuestados

El 58,7 % de nuestros encuestados dijeron que era probable que cambiaran de trabajo en los próximos cinco años, y más de una cuarta parte (el 26,1 %) dijo que era muy probable que cambiaran de puesto. En Asia, la cifra fue todavía mayor, ya que el 64,7 % dijeron que no esperaban estar con su empresa actual en 2025.

No es de sorprender que fueran los más jóvenes los que tenían más probabilidades de querer mudarse. Por el contrario, el 36,5 % de los miembros de la generación del “baby boom” y el 31 % de los de la generación X dijeron que era “muy probable” que estuvieran en la misma organización dentro de cinco años.

Lo que ocurrió en 2020

Una vez que la contratación generalizada vuelva a ser factible de nuevo, el talento seguirá siendo un producto muy demandado. Sin embargo, con una recesión mundial en el horizonte, muchos empleados querrán permanecer con sus empleadores actuales en lugar de dar el paso hacia otra parte.

Nuestras predicciones

En nuestro informe original, dijimos que “la lealtad de los empleados está lejos de desaparecer”. Esto se confirmará especialmente cuando haya altos niveles de desempleo y haya más probabilidades de que las personas permanezcan en su trabajo actual en lugar de mudarse a otro lugar.

Las empresas que han adaptado su negocio al trabajo a distancia y flexible, que han conservado su personal durante la crisis y que han seguido motivando e inspirando a sus empleados pueden verse recompensadas. Puede ser en forma de una mayor lealtad de los empleados o al convertirse en un lugar para trabajar más apetecible para los mejores talentos que entren en el mercado laboral.

En última instancia, nuestra previsión es que no haya muchos cambios. El salario, el trabajo flexible, las oportunidades de desarrollo, una sólida cultura empresarial y el compromiso con la sostenibilidad fueron los cinco factores que nuestros encuestados indicaron que más fomentan la lealtad y el compromiso. Creemos que seguirán siendo los cinco primeros durante la próxima década.



15. Retención del talento

“

En nuestro informe original, dijimos que ‘la lealtad de los empleados está lejos de desaparecer’. La COVID-19 será la prueba de fuego para esta afirmación.

”

¿Seguirás trabajando en la misma empresa en 2025?

Muy probable	26%	
Probable	33%	
Poco probable	15%	
Nada probable	17%	
No lo sé	7%	
Otros	2%	

¿Qué probabilidad hay de que sigas trabajando en la misma empresa en 2025?

	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby Boomers
Muy probable	3%	24%	31%	37%
Probable	38%	35%	33%	18%
Poco probable	12%	15%	14%	12%
Nada probable	27%	16%	15%	24%

16. Compensación total

La razón principal por la que las personas van a trabajar es para recibir una remuneración, lo que plantea dos cuestiones. La primera es la cantidad que se paga a las personas. Dentro de las grandes organizaciones, habrá una enorme diferencia entre las personas mejor y peor pagadas, e incluso dentro de los tramos salariales, esta disparidad puede ser significativa.

La segunda es la frecuencia con la que se les paga. Las frecuencias de pago se han mantenido sin cambios en la mayoría de los países, pero con el auge de las fintech, los monederos electrónicos y las criptomonedas, ahora es posible transferir los pagos instantáneamente y en formas distintas del efectivo.

Además del salario básico, muchas empresas ofrecen incentivos adicionales que forman parte de la compensación total de los empleados. Existen muchas variantes de incentivos y beneficios sociales, y hay cierto debate sobre lo que constituye un “incentivo” o un “beneficio social” en contraste con lo que debería ser una característica integral de la cultura de una empresa.

Por ejemplo, ¿deberían considerarse como incentivos un plan de progresión a medida y la opción de trabajar desde casa, o deberían considerarse formas normales de trabajo?

La pregunta es, ¿se adaptarán las personas a los pagos instantáneos y las nuevas monedas y elegirían estas opciones si pudieran hacerlo?

“

Es más probable que aquellos que se vieron más afectados por las medidas financieras exijan un pago más urgente.

”

Respuestas de los encuestados

Hicimos una serie de preguntas destinadas a determinar el grado de satisfacción de las personas con la disponibilidad de los datos de pago en su empresa y la frecuencia de los pagos.

La conclusión fue que la mayoría de las personas quería tener más visibilidad con respecto a quién gana qué. Esto fue especialmente cierto para el sector más joven, la generación Z, donde casi la mitad (el 48,6 %) dijo que quería transparencia salarial. Sorprendentemente, los miembros de la generación del “baby boom” fueron el segundo grupo demográfico más inclinado a querer transparencia salarial, con un 69,9 % que indicaba que al menos les gustaría ver las escalas salariales. Menos de un tercio de los encuestados dijeron que no les gustaría ver ninguna forma de transparencia salarial.

En lo que se refiere a la frecuencia y el tipo de pago, parece que la mayoría están bastante contentos. Solo el 3,7 % dijeron que les gustaría recibir el pago instantáneamente después de finalizar un turno o un trabajo, mientras que solo el 6,8 % dijeron que les gustaría recibir el pago en criptomonedas o como créditos en una cartera digital.

Según nuestra encuesta, el beneficio social más popular fue el plan de seguro médico familiar (el 73,1 %), seguido de los incentivos basados en el rendimiento (el 69,5 %) y los paquetes de seguro médico personal (el 61,8 %). Menos citados, pero significativos, fueron los planes de pensiones patrocinados por la empresa (el 61,4 %) y los días libres remunerados para cuidar a familiares enfermos (el 41,7 %).

Cuando se preguntó sobre los incentivos relacionados con la cultura de la empresa, la existencia de una trayectoria de desarrollo profesional bien definida ocupó un lugar destacado entre los miembros de la generación Z y los mileniales, especialmente en Asia.

16. Compensación total

Lo que ocurrió en 2020

La pandemia tuvo un efecto profundo en las finanzas personales de muchas personas.

El personal de algunas empresas se vio obligado a aceptar recortes salariales, a sacrificar aumentos en sus ingresos y a tomar vacaciones no remuneradas para ayudar a sus empresas en tiempos difíciles. Quienes han visto sus empleos en peligro pueden haberse beneficiado de los planes de estímulo de los gobiernos, como los expedientes de regulación temporal de empleo, mientras que otros pueden haber tenido que reducir sus horas de trabajo.

Aquellos que han experimentado dificultades financieras pueden haberse visto obligados a retirar fondos de sus planes de pensiones. Además, algunos países ajustaron sus tipos impositivos para tener en cuenta las repercusiones económicas de la COVID-19.

Para los empleados afectados de esta y muchas otras maneras, la frecuencia y la transparencia de los pagos pueden haberse convertido de repente en una cuestión mucho más importante.

¿Querrías tener mayor transparencia sobre los salarios en tu empresa?

	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby Boomers
No	29%	32%	32%	30%
Sí	49%	37%	38%	37%
Sí, por escala	20%	26%	26%	21%

16. Compensación total

Nuestras predicciones

Todavía no se conocen todos los efectos económicos de los confinamientos por la COVID-19, pero las primeras predicciones no son positivas, ya que se prevén recesiones y un alto nivel de desempleo en la mayoría de los países occidentales.

Aún está por verse el efecto que tendrá esto en la actitud de los empleados respecto a la frecuencia y la transparencia de los pagos. Ahora parece que se ha dejado de hablar sobre estos temas, pero a medida que las personas comiencen a recuperarse financieramente del impacto del confinamiento, es probable que experimenten un cambio de actitud.

Es más probable que aquellos que se vieron más afectados por las medidas financieras exijan un pago más urgente, transparencia dentro de su organización y pago en forma de criptomonedas.

En el caso de los empleados a los que se les hayan recortado los incentivos y los beneficios sociales, es casi seguro que su ausencia les haga echarlos más de menos. Una vez que el mundo del trabajo comience a volver a la normalidad, deberíamos esperar ver a los empleados ansiosos por recuperar sus incentivos y beneficios sociales.

Todavía está por verse si eso significa cambiar de empresa, pero no es inconcebible que los miembros del personal con más talento puedan buscar otro empleo si creen que eso les ayudará a disfrutar antes de sus beneficios sociales favoritos.

La gran pregunta que se cierne sobre nosotros ahora es si cambiará la actitud de los empleados hacia las incentivos y beneficios sociales y, si es así, ¿cómo? ¿Empezarán a buscar nuevas formas de beneficios sociales? ¿Empezarán a demandar más otros tipos de beneficios sociales que antes se consideraban menos importantes?

Creemos que la tendencia hacia los incentivos relacionados con la atención médica no solo continuará, sino que se consolidará ahora que el mundo ha atravesado una crisis sanitaria.

Top 5 beneficios para empleados

1	Seguro médico para toda la familia	73%	
2	Bonus basado en desempeño	69%	
3	Seguro médico para el empleado	62%	
4	Plan de jubilación	61%	
5	Excedencia remunerada para cuidar de familiares enfermos	48%	

17. Viajes de negocios

En el caso de las empresas multinacionales, los viajes de negocios eran parte integrante del trabajo de algunos de sus empleados. Era habitual asistir a reuniones de negocios a menudo por todo el mundo o incluso dentro del mismo país.

Sin embargo, desde la pandemia, muchos países los han restringido con órdenes para que las personas restrinjan los contactos cara a cara. En consecuencia, esto llevó a una caída brusca en el número de reuniones de negocios cara a cara y de viajes de negocios.

Lo que ocurrió en 2020

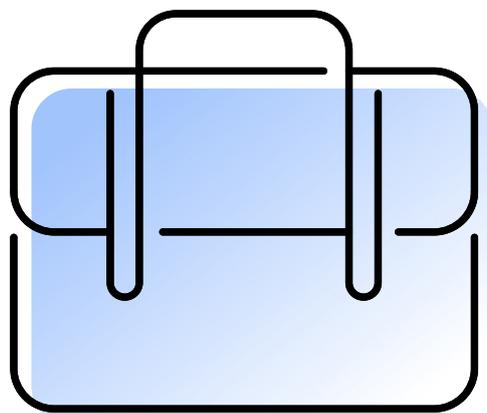
2020 fue el año de Zoom, MS Teams y cualquier otro software de videoconferencia que se le venga a la memoria. La videoconferencia permitió a las personas reunirse virtualmente en todo el mundo sin necesidad de desplazarse.

Aunque el software de videoconferencia y colaboración en la nube existe desde hace años, fueron las restricciones de la COVID-19 las que obligaron a muchas empresas a utilizar estas herramientas para mantener su actividad como de costumbre.

Nuestras predicciones

Nuestra previsión es que los viajes de negocios y las reuniones cara a cara volverán gradualmente, pero no en la medida de antes, al menos a corto plazo. Sin embargo, las empresas y los líderes empresariales decidirán con mucho más cuidado qué reuniones se pueden realizar virtualmente y cuáles deben realizarse cara a cara.

Debido a las restricciones presupuestarias y al deseo de las empresas de reducir su impacto medioambiental, parece lógico que la vuela a los días de los viajes de negocios para reuniones no esté próxima.



18. Jubilación

La población activa está envejeciendo en todo el mundo, y en la década de 2020 habrá más personas mayores de 40 años trabajando que en cualquier década anterior.

Esto, unido al hecho de que la edad de jubilación esté aumentando gradualmente, además de que cada vez menos personas opten por jubilarse a la edad recomendada, creará una población activa cada vez más envejecida a lo largo de la década de 2020.

Dado que las personas viven más tiempo que nunca, muchas de ellas no pueden permitirse financiar una jubilación de más de 20 años que ahora es común. Afortunadamente, el hecho de que muchas personas mayores elijan trabajar a tiempo parcial para complementar sus pensiones puede contribuir a remediar esta situación.

Con todo, la necesidad de apoyar a una población activa de edad avanzada en la década de 2020 creará desafíos singulares y nos obligará a replantearnos la jubilación por completo.

Respuestas de los encuestados

Nuestros encuestados se mostraron pesimistas sobre sus perspectivas de jubilación. El 31,7 % de las personas en Norteamérica se están preparando para tener que trabajar a tiempo completo después de la edad de jubilación, mientras que el 49,9 % en América Latina y el 42 % en Asia creen que tendrán que trabajar al menos a tiempo parcial. Solo en Europa, donde el 29,7 % espera jubilarse a tiempo, parece haber alguna fe en el sistema de jubilación.

Los mileniales en particular son los más pesimistas en cuanto a sus perspectivas de jubilación, ya que más de una cuarta parte (el 25,3 %) creen que no serán capaces, mental o físicamente, de continuar con su línea de trabajo actual y, por lo tanto, deberán mejorar sus habilidades o cambiar de carrera para mantenerse en la vejez.

Por su parte, los miembros de la generación del “baby boom” y los de la generación X ya parecen estar preparándose para trabajar más allá de la edad de jubilación, y el 72,8 % y el 60,1 %, respectivamente, creen que podrán trabajar al menos a tiempo parcial.

Lo que ocurrió en 2020

Es difícil decir si la pandemia tendrá un efecto en la actitud de las personas hacia la jubilación, y eso es realmente todo lo que podemos decir.

Es posible que el cambio hacia el trabajo a domicilio haya animado a algunas personas, especialmente a las que se acercan a la edad de jubilación, a considerar formas de trabajo menos exigentes físicamente como una alternativa viable a la jubilación.

Sin embargo, queda por ver si la COVID-19 creará un cambio marcado en las actitudes de las personas hacia algo tan a largo plazo.

Nuestras predicciones

Incluso aunque la COVID-19 no agrave la tendencia actual, los datos muestran que los equipos de recursos humanos deberán comenzar a prepararse para una población activa más envejecida lo antes posible.

Tanto si esto implica la asignación estratégica de tareas menos intensivas en mano de obra, como la creación de un mayor número de puestos de trabajo a tiempo parcial o la introducción del trabajo compartido, el hecho de que haya un gran número de personas cuyas finanzas personales están debilitadas y con el desempleo a la vuelta de la esquina, significa que ha llegado el momento de actuar.

18. Jubilación

¿Crees que estarás física y mentalmente capaz para trabajar con 70 años?

Respuestas por generación

	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby Boomers
Sí	11%	14%	24%	34%
Sí, media jornada	43%	34%	37%	39%
Sí con restricciones	1%	3%	3%	4%
Poco probable	17%	25%	18%	16%

¿Crees que estarás física y mentalmente capaz para trabajar con 70 años?

Respuestas por geografías

	Europa	Asia	Norte-américa	Latino-américa
Sí	12%	19%	32%	17%
Sí, media jornada	33%	42%	25%	50%
Sí con restricciones	3%	3%	2%	1%
Poco probable	30%	17%	18%	14%

19. Velocidad de cambio

El cambio suele producirse de forma bastante lenta y gradual. Es muy raro que un acontecimiento global cambie el modo de pensar de las personas. Sin embargo, la pandemia de la COVID-19 ha afectado a casi todos los aspectos de nuestras vidas.

Es un acontecimiento global, como una Guerra Mundial, que cambió las cosas de la noche a la mañana y que será recordado durante los años venideros por los cambios, tanto positivos como negativos, que ha traído a la sociedad en su conjunto.

Respuestas de los encuestados

El cambio rápido es ahora un hecho. El 84,9 % de los participantes en nuestra encuesta creían que la mayoría de sus interacciones en línea se realizarían a través de una aplicación de la que todavía no habían oído hablar.

Esto es sorprendente y demuestra que las personas están resignadas ante el hecho de que el cambio se produce y a un ritmo cada vez mayor. Los acontecimientos que se desarrollaron en 2020 y el modo en que las empresas y las personas se adaptaron a ellos son un ejemplo perfecto de ello.

Lo que ocurrió en 2020

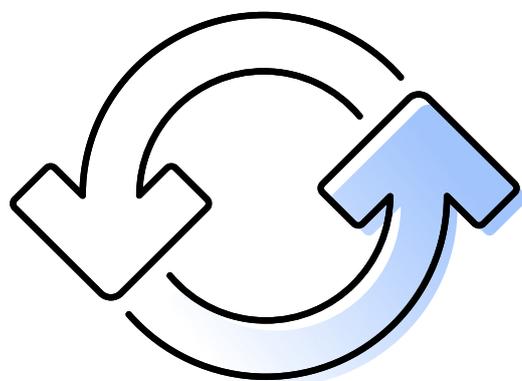
En muchos casos, las empresas se vieron obligadas a cambiar sus prácticas laborales de la noche a la mañana. Necesitaron adaptarse rápidamente al nuevo entorno.

Las empresas que pudieron cambiar rápidamente fueron las que tenían la infraestructura y estaban en sectores que podían adaptarse fácilmente a los rápidos cambios que se estaban produciendo.

Nuestras predicciones

Siempre se producen cambios, pero la velocidad con la que tuvieron lugar en 2020 fue fenomenal. Nuestra previsión es que habrá un periodo de ajuste para todos los cambios que se han producido. Las empresas cambiarán y evolucionarán, pero a un ritmo más lento que en 2020.

El cambio es una constante y continuará, pero todavía está por verse lo rápido que las empresas recuperan la forma en que hacían las cosas antes de la COVID-19.



20. El capitalismo de los grupos de interés y la nueva normalidad

Después de los cambios que las empresas se vieron obligadas a realizar durante 2020, ¿estamos entrando ahora en lo que podría considerarse una nueva normalidad?

Ya había indicios de un aumento de lo que se conoce como “**capitalismo de los grupos de interés**”, en el que las empresas pretenden que se beneficien todos los grupos de interés, y no solo los accionistas.

Respuestas de los encuestados

Se puso de manifiesto que las personas de nuestra encuesta eran más exigentes a la hora de elegir un empleador. El encaje cultural con los valores personales fue una de las cinco principales razones por las que las personas eligen una empresa para trabajar.

Esto fue una constante en todo el mundo y demuestra que las empresas deben ser conscientes de que los empleados actuales y futuros quieren trabajar para empresas con valores coherentes con los suyos.

Lo que ocurrió en 2020

Muchas empresas se vieron obligadas a cambiar su forma de trabajar en 2020, con muchos empleados trabajando a distancia y de forma flexible debido a la pandemia de la COVID-19.

Después se vieron obligadas a cambiar la forma de trabajar de las personas. Parece haber una dicotomía entre las personas a las que les gusta la nueva moda del teletrabajo y las que estaban desando volver a la oficina.

Esto provocó una gran diferencia de opiniones, con algunos empleados y empresas que adoptaron la “nueva normalidad” y otros que no estaban tan seguros. También tiene una vertiente política que obliga a los gobiernos de todo el mundo a buscar el equilibrio entre la salud pública y el mantenimiento de la economía.

La nueva normalidad ha hecho que sea cada vez más difícil satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, pero muchas empresas han demostrado compasión al apoyar a los empleados y a otras organizaciones en la lucha contra la COVID-19.

Es evidente que el capitalismo de los grupos de interés ha comenzado a surtir efecto, ya que muchas empresas se han dado cuenta de que deben adoptar un enfoque holístico de su modelo de negocio para satisfacer a todos los grupos de interés.

20. El capitalismo de los grupos de interés y la nueva normalidad

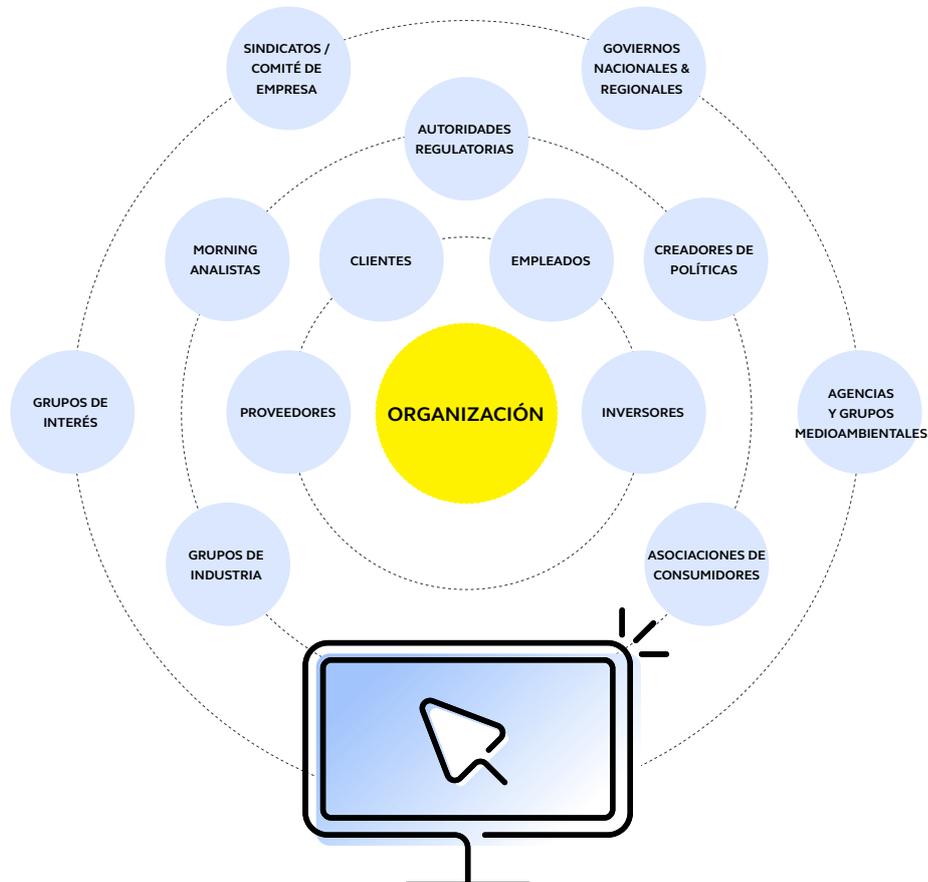
Nuestras predicciones

Después de los hechos dramáticos de 2020, no vemos que las antiguas formas de trabajar vuelvan a ser como eran al 100 %. Vemos que se van a adoptar algunos de los aspectos positivos que el teletrabajo ha aportado a las empresas y los empleados.

Sin embargo, también predecimos que se recuperarán algunos elementos de las antiguas formas de trabajar. Los trabajadores regresarán a sus oficinas, pero tal vez no en cantidades tan grandes como antes, y puede que no todos los días de la semana.

Vemos que los empleados y los empleadores buscarán las oportunidades y el talento mucho más lejos. Las restricciones geográficas dejarán de afectar a las personas. Las empresas que adopten esta nueva normalidad seguramente disfrutarán de las ventajas del acceso a una reserva mundial de talentos, así como a empleados más comprometidos.

Los grupos de interés con aquellos con intereses en la ética, comportamiento y lo que las empresas tienen que ofrecer



Conclusión

Han cambiado muchas cosas como resultado del confinamiento por la COVID-19, pero como hemos demostrado, el tren ya estaba en marcha antes de que apareciera esta situación.

Las empresas están teniendo que adaptarse mucho más rápido de lo previsto, pero la mayoría de las organizaciones de todo el planeta están en el mismo barco, y por lo tanto el imperativo está motivado por la necesidad de ajustarse a la nueva normalidad más que por el deseo de mejorar su situación en el mercado.

Es importante recordarnos a nosotros mismos que ninguno de los grandes cambios que trajo la COVID-19 era nuevo. Todos ellos eran tendencias y cambios que nosotros, los profesionales de RR. HH., hemos tenido mente durante muchos años.

Y aunque la pandemia ha sido una experiencia aterradora y frustrante para todos nosotros, también ha creado una oportunidad única en la vida para que las empresas revolucionen su forma de trabajar en beneficio de su personal.

No cabe duda de que ahora es el momento de adaptarse a los cambios.

Dicho esto, aunque adaptarse a la situación actual puede parecer un imperativo, hay que resistir el impulso de dar una respuesta precipitada. Porque si bien es cierto que se pueden obtener beneficios sustanciales, por ejemplo, aumentando el uso de la tecnología en el lugar de trabajo, esto puede tener un impacto perjudicial en otras áreas de su negocio, por ejemplo, el bienestar de los empleados.

En última instancia, lo que la COVID-19 ha demostrado es que las organizaciones necesitan un liderazgo estable de RR. HH. tanto o más que nunca.

El área de RR. HH. tiene la misión de gestionar los cambios que se produzcan y que hemos mencionado a lo largo de este informe: debe ser el catalizador del cambio que todos necesitamos ver. Por lo tanto, es imperativo que las empresas sigan invirtiendo en sus áreas de RR. HH. y les proporcionen las herramientas y los recursos que necesiten para tener éxito.

La transformación es más necesaria que nunca y, como siempre ha sucedido, debe estar bien gestionada para no añadir costes ni complejidad. En cierto sentido, la pandemia ya se ha ocupado del arduo trabajo de crear una justificación empresarial. Ahora lo único que le queda es hacer realidad su ambición de llevar su área de RR. HH. al siguiente nivel.

En colaboración con empresas, personas influyentes y profesionales de RR. HH. de todo el mundo, Alight patrocinó un gran proyecto de liderazgo de pensamiento sobre el mundo del trabajo y la remuneración en 2025.

Les pedimos a los líderes de opinión, profesionales y expertos del sector que compartieran sus ideas sobre el futuro del trabajo y lo que eso significa para los recursos humanos. Nos dijeron cómo, cuándo y dónde piensan que podríamos trabajar, recibir una remuneración y gestionar nuestras trayectorias profesionales en 2025 y más allá. Otros nos hablaron de las tecnologías emergentes y de sus efectos en nuestras organizaciones y en los recursos humanos.

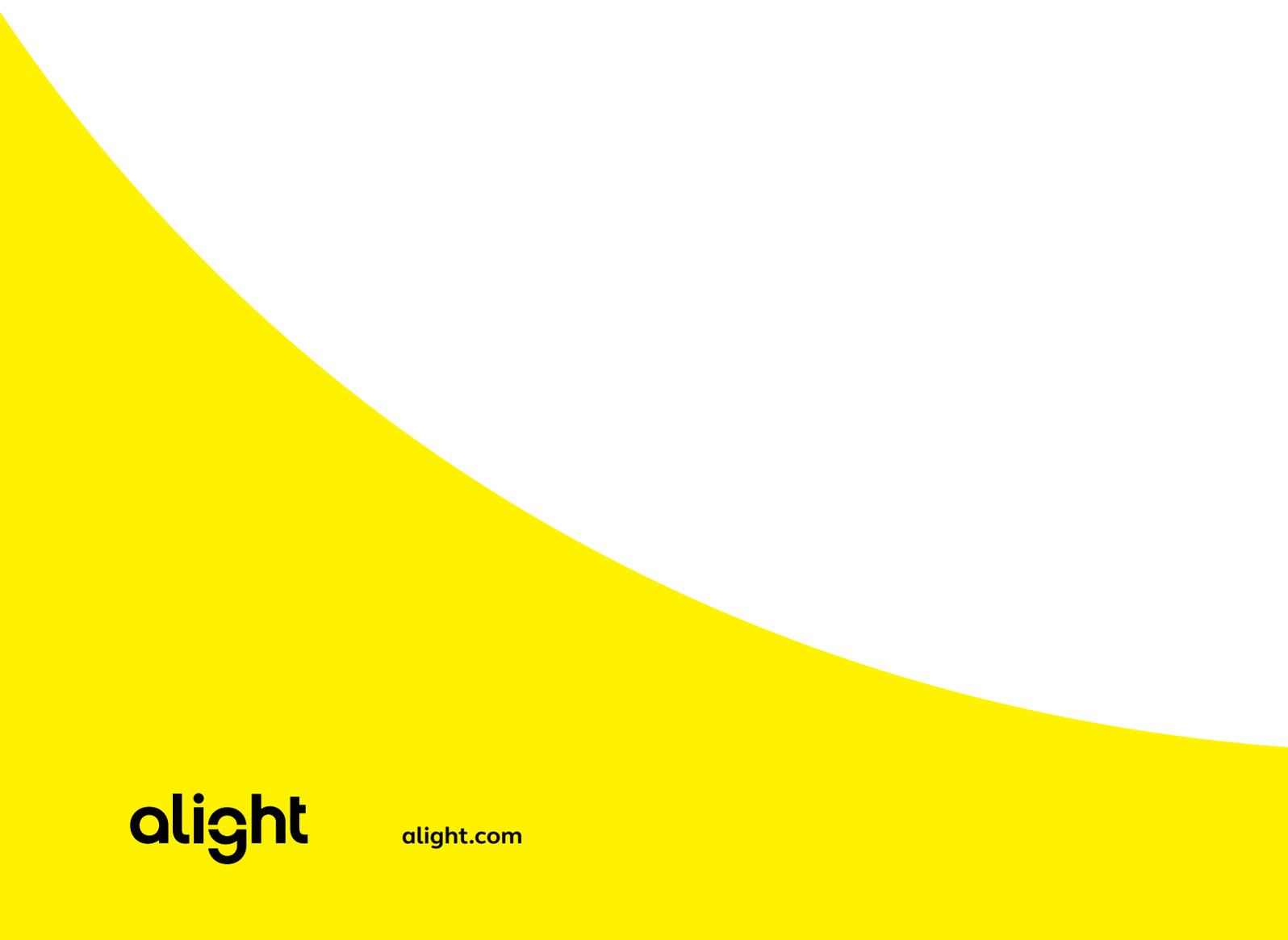
Como parte del proyecto, a finales de 2019, pedimos a personas de todo el mundo que participaran en nuestra encuesta global HR2025 sobre cómo podría ser el futuro del trabajo. Este informe revela los resultados de esa encuesta, contados a través de la comprensión de un mundo pos-COVID-19.

Acerca de Alight Solutions

Con la firme convicción de que el éxito de una empresa comienza con su gente, Alight Solutions es un proveedor líder de soluciones empresariales y de capital humano basadas en la nube. Gracias a IA propia y analíticas, Alight optimiza los procesos de negocio como servicio (BpaaS) para ofrecer los mejores resultados a empleados y empleadores a través de un amplio portafolio de servicios. Alight hace que los empleados progresen en su trabajo y mejoren sus ingresos y bienestar a la vez que permite que las organizaciones globales consigan el mayor rendimiento. Los 15,000 empleados de Alight dan servicio a más de 30 millones de empleados y familiares. Si desea más información sobre cómo Alight ayuda a las empresas de cualquier tamaño, incluyendo un 70% de empresas de Fortune 100 visite alight.com.



La información contenida en este documento y las declaraciones expresadas son de naturaleza general y no tienen la intención de abordar las circunstancias de ninguna persona o entidad en particular. Aunque nos comprometemos en proporcionar información exacta y utilizar fuentes que consideramos de confianza, no puede haber garantía de que dicha información es exacta en la fecha en la que se recibe o continuará siendo exacta en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional apropiado, después de un examen definitivo de una situación en particular.



alight

alight.com