

CONEXIÓN DE TALENTO

La **nueva**
Economía del
Talento



Tendencias de Talento 2023

Rogelio Salcedo

Socio y Director General de
Olivia Consultoría México



Los cuatro grandes cambios

- Hemos vivido el cambio mas grande en la **forma en que trabajamos** y el experimento de **trabajo remoto** más grande de la historia
- Gran **impacto en la EX**
- Nuevas competencias: **Flexibilidad, Humildad, Colaboración, Autoaprendizaje, Bienestar, Empatía y Resiliencia**
- El intento de regreso forzoso a oficinas

live.remesh.chat/p/7b4 7 00:00:18

¿Quién lideró la transformación digital en su compañía?

0:26

Seleccione una de las siguientes opciones

CEO

CTO

HR

COVID-19

Enviar

Nos volvimos expertos en nuevos temas



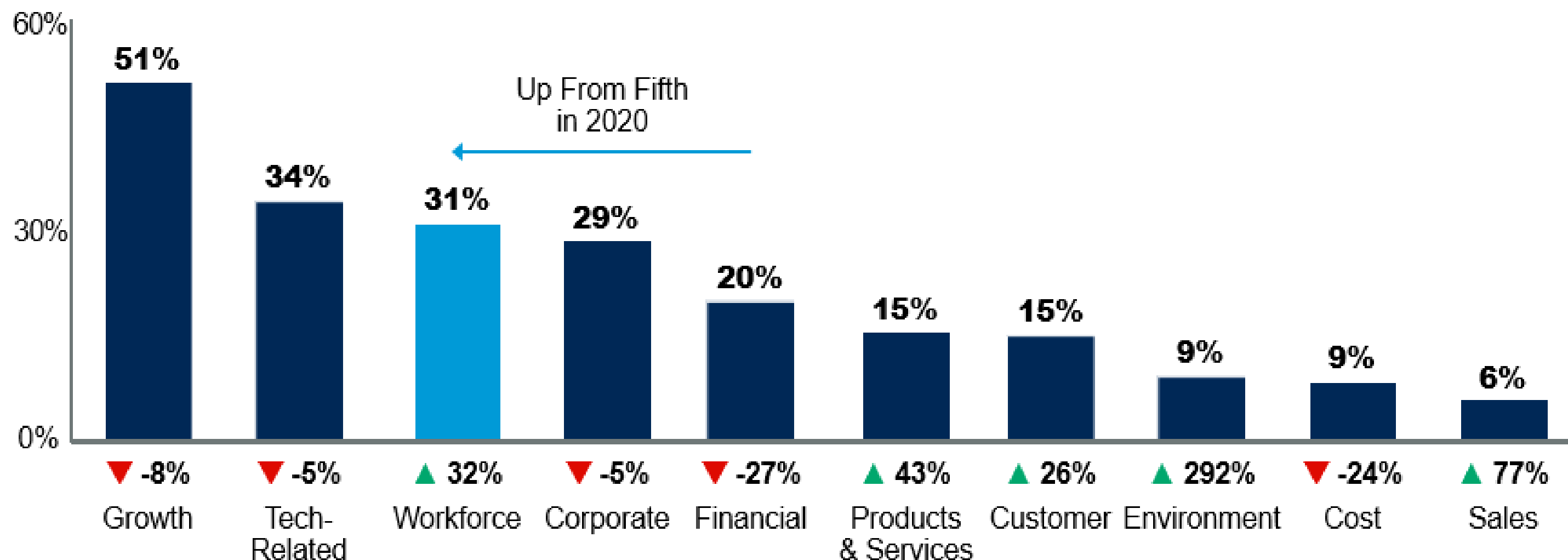
Nos volvimos expertos en nuevos temas



Las 10 Prioridades del negocio para 2023

Top 10 CEO Business Priorities, 2022 and 2023

Percentage of Respondents Including in Their Top Three Mentions, Coded Responses



n = 410, all respondents

Q: Please tell us about your organization's top five strategic business priorities for the next two years (2022-2023).

Source: 2022 Gartner CEO and Senior Business Executive Survey

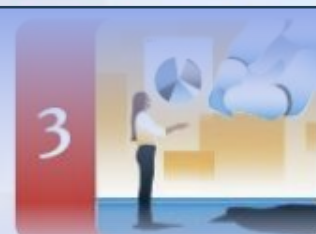
Los 10 Cambios que están transformando a la organización



1 Strengthening resilience



2 'True hybrid'



3 Applied AI



4 New rules of attraction and retention



5 Closing the capability chasm



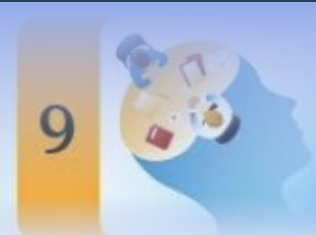
6 Walking the talent tightrope



7 Leadership that is self-aware and inspiring



8 Making meaningful progress on DEI



9 Investing in mental health



10 Efficiency reloaded

Peter Diamandis
X-Prize, Singularity University



Hoy en día

LA ÚNICA CONSTANTE ES EL CAMBIO

Y el ritmo del cambio está aumentando.
O disrumpes o alguien más lo hará"

"No es la más fuerte, ni la más inteligente de las especies la que sobrevive, sino la que mejor se adapta al cambio"

Charles Darwin



Tendencias de talento en el 2023

Las 4 tendencias que prevalecen

Tendencia 1

La búsqueda del balance y el bienestar, usando la flexibilidad del colaborador

Tendencia 2

La necesidad de ir más allá para adquirir competencias y capacidades críticas

Tendencia 3

La búsqueda de insights y respuestas a través de analíticos en la fuerza de trabajo

Tendencia 4

Reganar el entusiasmo del colaborador: curando sus experiencias

Una más emerge

Tendencia 1

La búsqueda del balance y el bienestar, usando la flexibilidad del colaborador

Tendencia 2

La necesidad de ir más allá para adquirir competencias y capacidades críticas

Tendencia 3

La búsqueda de insights y respuestas a través de analíticos en la fuerza de trabajo

Tendencia 4

Reganar el entusiasmo del colaborador: curando sus experiencias

Tendencia 5

La Guerra por el Talento regresó, y más fuerte que nunca.

Con la necesidad de una nueva gestión de talento

Tendencia 1

La búsqueda del balance y el bienestar, usando la flexibilidad del colaborador

Tendencia 2

La necesidad de ir más allá para adquirir competencias y capacidades críticas

Tendencia 3

La búsqueda de insights y respuestas a través de analíticos en la fuerza de trabajo

Tendencia 4

Reganar el entusiasmo del colaborador: curando sus experiencias

Tendencia 5

La guerra por el talento regresó, y más fuerte que nunca.

Aprovechando para la re-arquitectura del trabajo en la organización

Tendencia 1

La búsqueda del balance y el bienestar, usando la flexibilidad del colaborador

- La flexibilidad llegó para quedarse, acelerada por la pandemia. Se seguirán diseñando las opciones basándonos en el quién, el qué, el cómo, el donde y cuando.
- Prevalecerá el trabajo en equipo a través de plataformas colaborativas digitales.
- Se logrará un bienestar integrado a través de un diseño del trabajo más profundo, además de los programas de apoyo. La segmentación será clave.



La tecnología nos habilita para colaborar de manera remota ...



EJEMPLOS herramientas



PARA QUÉ sirven

CONECTAR	GESTIONAR	COMPROMETER	DISEÑAR	COMPARTIR
• Videoconferencia = tiempo real. Genera sensación de conexión. • Email y Chat = asincrónico. Mantiene informado sin desenfocar.	• Gestionar proyectos en equipos dispersos. • Brindar visibilidad de carga de trabajo. • Enfocar al talento en objetivos y tareas.	• Recoger feedback durante una sesión virtual. • Realizar una encuesta sobre un tema específicos. • Hacer más divertida la sesión.	• Resolver problemas o hacer brainstorm de forma virtual y creativa. • Generar mayor valor en las reuniones y talleres de trabajo.	• Centralizar documentos y archivos. • Acceder en tiempo real a documentos requeridos por múltiples usuarios.



Empleados
energizados
en el trabajo

74%
En el 2019

63%
En el 2022

Fuente: Mercer Global Talent Trends 2022-2023

La **nueva**
Economía del
Talento



**Empleados
en riesgo de
burnout**

63%
En el 2019

81%
En el 2022

Fuente: Mercer Global Talent Trends 2022-2023

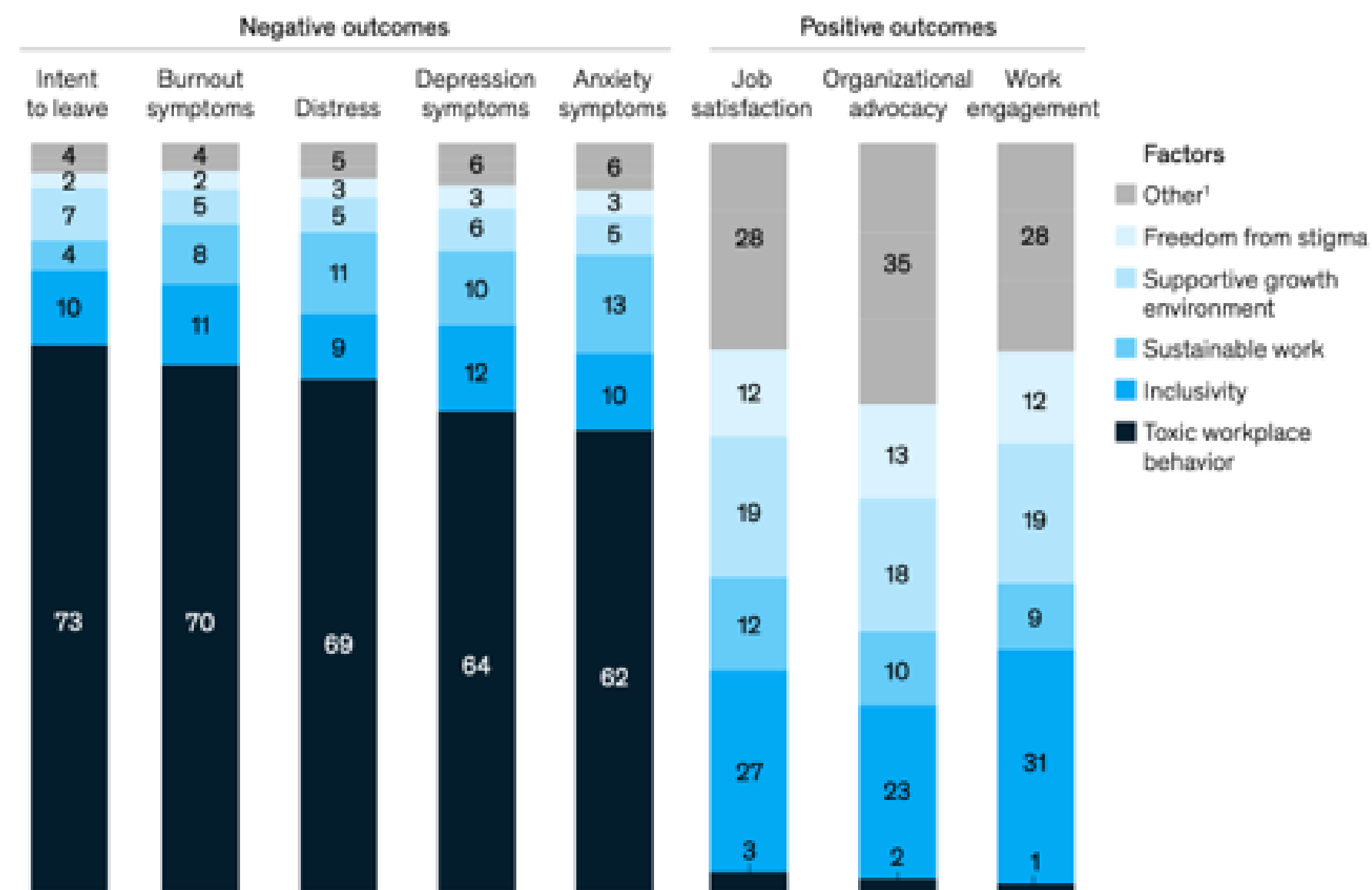
La **nueva**
Economía del
Talento

¿Qué causa el Burnout?

El **comportamiento tóxico** en el lugar de trabajo tuvo el mayor impacto en la predicción de los síntomas de agotamiento y la intención de irse por un amplio margen.

El comportamiento tóxico es hacer que los empleados se sientan desvalorizados, menospreciados o inseguros, como trato injusto o degradante, comportamiento no inclusivo, sabotaje, competencia despiadada, gestión abusiva y comportamiento poco ético por parte de líderes o compañeros de trabajo.

Contributing factors to workplace outcomes, % of variance in outcome measure driven by factor



Note: % values indicate the relative contribution of each predictor to the proportion of variance explained for each outcome. These metrics were forced to sum to 100% (instead of R² or no meaningful sum) to allow for direct comparisons of the proportion of total variance explained across outcomes. Total r-squared for each outcome: work engagement, 0.53; organizational advocacy, 0.51; work satisfaction, 0.51; burnout symptoms, 0.36; intent to leave, 0.34; distress, 0.22; depression symptoms, 0.21; anxiety symptoms, 0.19. Figures may not sum to 100%, because of rounding.

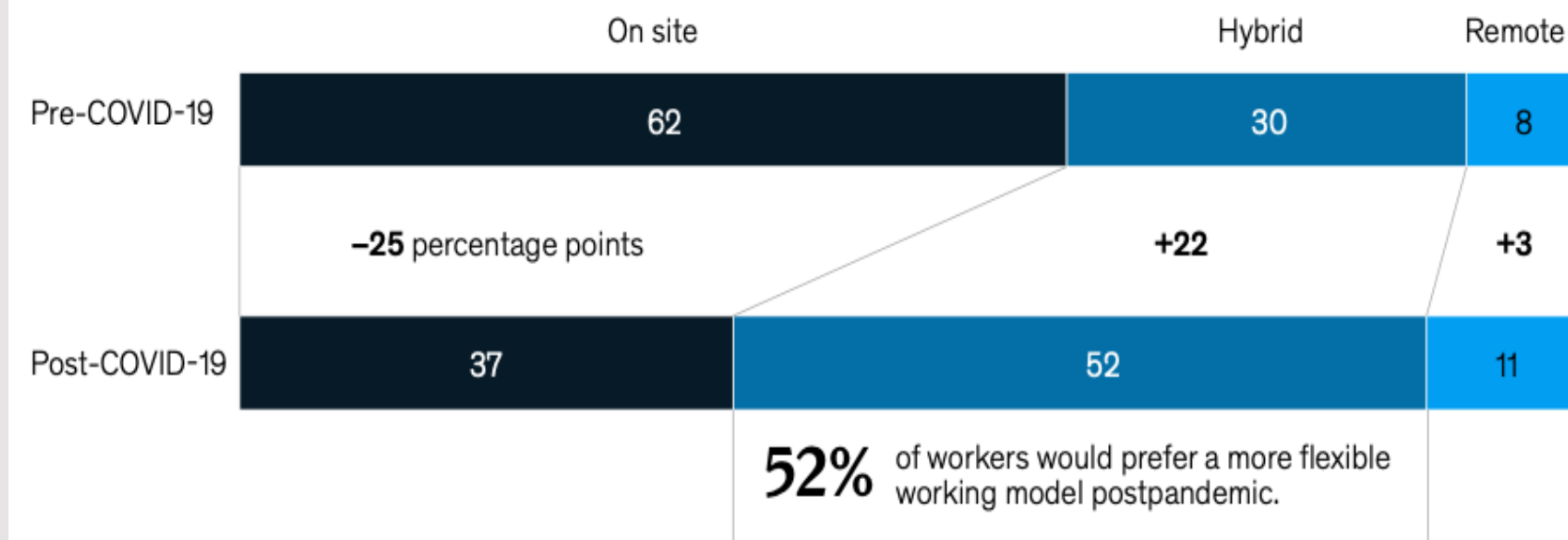
¹Includes organizational accountability, employee health as a strategic priority, and access to resources.

Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022, n = 14,509

El ambiente híbrido prevalecerá

- Los estudios serios sugieren la preferencia del colaborador al ambiente híbrido.
- 58% de los líderes (DDI) trabajan en un rol híbrido o remoto.
- Escucha a tu organización.
- Evalúa tu situación específica y modela un ambiente híbrido que soporte al negocio y las necesidades del colaborador.

Working models pre-COVID-19 and desired working models post-COVID-19, % survey participants



Source: Reimagine Work: Employee Survey (Dec 2020–Jan 2021, n = 5,043 full-time employees who work in corporate or government settings)

Optimal Hybrid Work Calculation

Step 1	Step 2	Step 3	Total Product	Step 4
Team Metrics Identify the key metrics for your task or team.	Number of in-office days Record the number of days in the office to optimize each metric. This should be based on research or internal firm data.	Relative value of metrics Assign a relative value to each metric. Higher values mean higher importance.		Ideal in-office days This is the ideal number of in-office days required for your team or task.
AGILITY	4 days	x 6	= 24	$\frac{65}{21} = 3.1 \text{ days}$
CREATIVITY	1 day	x 5	= 5	
COLLABORATION	5 days	x 2	= 10	
EMPLOYEE SATISFACTION	3 days	x 3	= 9	
INITIAL SOCIALIZATION	5 days	x 1	= 5	
ONGOING TEAM TRUST	3 days	x 4	= 12	
SUM		21	65	

MIT
MANAGEMENT

Credit: MIT Sloan Action Learning | Jon Conway, Nae Ravisara Grover, and Jarron Lord

Example shown uses data from Action Learning project with P&G Gillette.

Urge resolver la paradoja “Productividad versus el Ambiente híbrido”



78% de los empleados se sienten empoderados a trabajar con una **supervisión mínima** (incremento del 64% en 2020)



El fin del Balance Vida- Trabajo

**Diseñar lugares y trabajos para
el bienestar integral**

Físico, mental, financiero y social

Tendencia 2

La necesidad de ir más allá para adquirir competencias y capacidades críticas para la organización

- Ante la disrupción, identificar capacidades organizacionales críticas y traducirlas en competencias y habilidades es crítico.
- Diseñar el talento alrededor de las habilidades y la inversión en el re entrenamiento de la fuerza de trabajo, entre las 10 prioridades de los profesionales de RH en 2023 (Mercer)
- Es la respuesta al “quiet quitting”
- Las plataformas de contenidos crecerán, en forma de marketplace, LXP o LMS.



La necesidad de ir más allá para adquirir competencias y capacidades críticas para la organización

- Se estima que el 44% de las habilidades actuales serán disrumpidas en los próximos 5 años (WEF 2023)
- Workday, SAP, Oracle Y Cornersotne están invirtiendo más en tecnología.
- Skillsoft, LinkedIn, Pluralsight, Udemy, Coursera y EdEx están generando miles de horas de contenido
- Se hará un giro importante en la contratación y promoción por habilidades, no perfiles de puesto ni grados académicos
- Foco en el aprendizaje continuo, transformando al entrenamiento y adquisición de habilidades en una capacidad fundamental: learnability

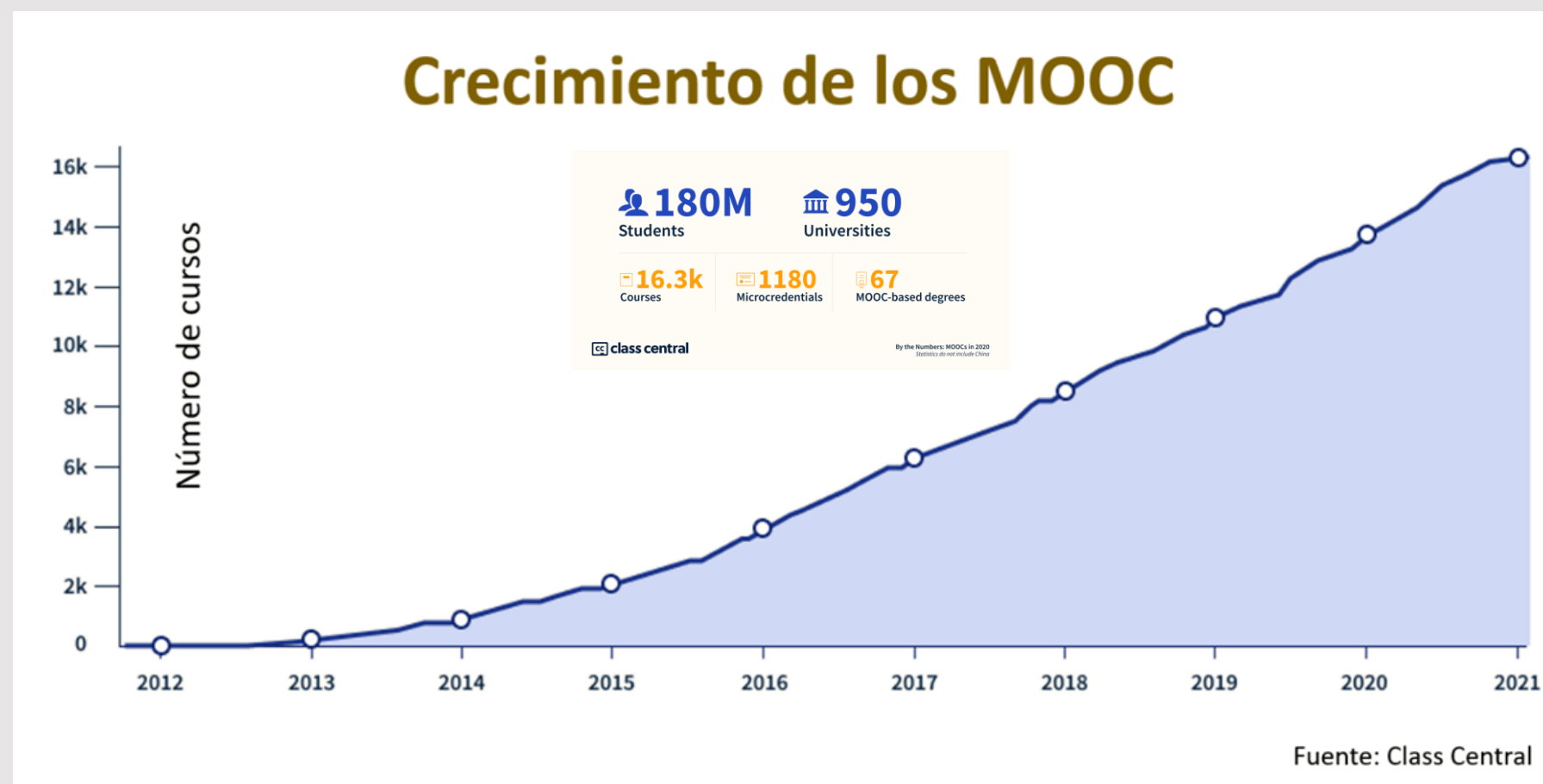


Los MOOC han revolucionado la formación corporativa

Nuevos usuarios	2019	2020	Total
	8.000.000	31.000.000	76.000.000
	5.000.000	10.000.000	35.000.000
	1.300.000	4.000.000	14.000.000
	350.000	800.000	2.300.000

Coursera hoy:

- **118 MM de usuarios**
- **10,000 cursos**
- **840 "Specialization"**
- **26 Masters**



El ReSkilling y UpSkilling serán necesarios

Fastest-Growing Digital Skills 2023

Rank	Skill name	Rank Change*
1	Scrum software development	+86
2	Data visualization	+75
3	Customer success tools	+67
4	E-commerce	+63
5	CRM software	+61
6	User experience design	+61
7	Agile software development	+60
8	Software framework development	+60
9	System software development	+55
10	Search engine optimization	+52

Fastest-Growing Human Skills 2023

Rank	Skill name	Rank Change*
1	Storytelling	+49
2	Change management	+45
3	Organizational development	+23
4	Influencing	+20
5	People management	+19
6	Culture	+18
7	Collaboration	+16
8	Decision-making	+16
9	Communication	+15
10	Planning	+12

*Number of ranks this skill moved up from 2021 to 2022, based on the skill's share of enterprise learner enrollments

El ReSkilling y UpSkilling serán necesarios



Top 10 skills on the rise

- | | |
|--|--|
| 1.  Creative thinking | 6.  Systems thinking |
| 2.  Analytical thinking | 7.  AI and big data |
| 3.  Technological literacy | 8.  Motivation and self-awareness |
| 4.  Curiosity and lifelong learning | 9.  Talent management |
| 5.  Resilience, flexibility and agility | 10.  Service orientation and customer service |

Type of skill

 Cognitive skills
  Self-efficacy
  Management skills
  Technology skills
  Working with others
  Engagement skills

Source

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

Note

The skills judged to be increasing in importance most rapidly between 2023 and 2027

RH debe también mejorar sus capacidades

Data Driven



Analytical Thinking



Workforce Planning



Data Analysis

Experience Led



Human Centred Design



EX Implementation



Digital Literacy

Business Focused



Organisational Acumen



Stakeholder Management



Storytelling

Promover avenidas de carrera, no caminos rígidos



Tendencia 3

La búsqueda de insights y respuestas a través de analíticos en la fuerza de trabajo y tecnología en RH

- La ciencia en la fuerza laboral ganó velocidad en el 2022 por la explosión de datos y el uso de análisis predictivo.
- Permite a las organizaciones analizar tendencias y predecir antes de correr riesgos innecesarios.
- Permite contestar preguntas clave sobre el talento con hipótesis y probabilidades claras.
- Transición al uso de analíticos simples a modelos predictivos e integrados de datos.



Los criterios de inversión en Tecnología en RH para 2023 y mas allá.

- 40% dice que crecimiento de ingresos y rentabilidad era la prioridad estratégica #1 para la transformación de la tecnología de recursos humanos en los próximos tres años.
- Las tres tecnologías de recursos humanos más importantes para el próximo año son: gestión de habilidades, plataformas de experiencia de aprendizaje y mercados internos de talento.
- Los tres dominios en los que los líderes de tecnología de recursos humanos planean concentrarse más el próximo año son: Informes y Análisis, Adquisición de talento y Sistemas Centralizados de Información de Recursos Humanos.

CONEXIÓN
DE TALENTO

La sinergia entre la inteligencia artificial y la intuición humana:

57% de los ejecutivos usan herramientas de IA para mejorar el desempeño, la retroalimentación y el coaching a empleados



66% de empresas utilizan herramientas de IA para reducir el sesgo en la contratación y promover diversidad e inclusión

49% usarán sistemas de machine learning para evaluar los cambios de demanda de habilidades



Fuente: Tendencias Globales de Talento Mercer 2022-2023

39%

de reducción en el tiempo de contratación al utilizar IA en el proceso de reclutamiento



IBM planea reemplazar 7,800 puestos con IA a través del tiempo, pausando contrataciones en ciertas posiciones



May 2, 2023. IBM CEO Arvind Krishna says he could see **30% of back-office functions replaced by AI over 5 years**. IBM Chief Executive Officer Arvind Krishna has revealed plans to **pause hiring for about 7,800 positions that could be replaced by artificial intelligence systems over time**, according to a Bloomberg news report published Monday.

Krishna said that hiring in **back-office functions like human resources will be suspended or slowed, affecting roughly 26,000 non-customer-facing roles**. That will include not replacing current roles vacated by attrition. **"I could easily see 30 percent of that getting replaced by AI and automation over a five-year period,"** Bloomberg quoted Krishna as saying in an interview.

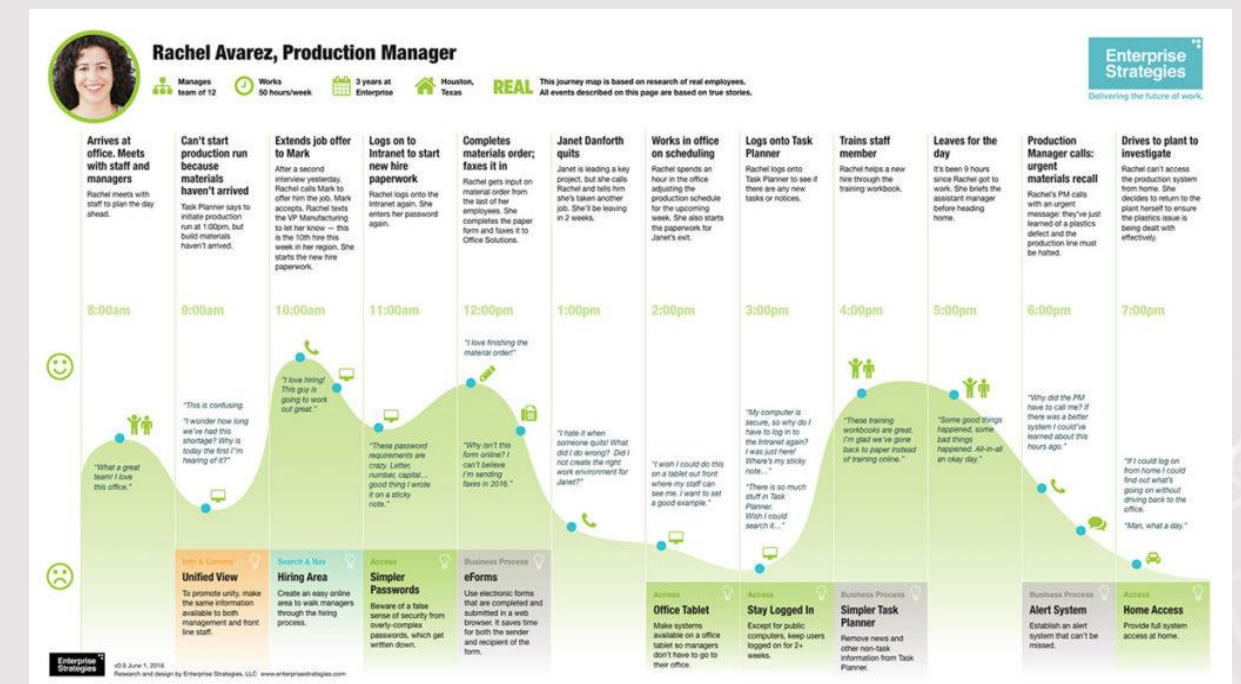
Simultaneously, the nebulous specter of "AI" has potentially become an easy scapegoat for layoffs and major reorganizations, and its impact on jobs is still largely hypothetical. For example, last week, Dropbox announced it would lay off around 500 employees in a bid to reorganize its workforce to ensure that Dropbox is "at the forefront of the AI era."

Excuse or not, Krishna's announcement at IBM marks one of the strongest so far from a major tech company regarding potential labor impacts from AI. **He predicts that certain tasks, like providing employment verification letters or moving employees between departments, will likely be fully automated. However, he also mentioned that some HR functions, such as evaluating workforce composition and productivity, are not expected to be replaced within the next decade.**

Tendencia 4

La Experiencia del Empleado (EX) se refiere a todas las interacciones entre un colaborador y la organización, incluyendo el entorno de trabajo físico, digital y organizacional.

Es la intersección entre sus expectativas y la realidad que le brindan los distintos actores de la organización y le generan satisfacción o frustración.



Reganar el entusiasmo del colaborador: curando sus experiencias

- La Experiencia del Empleado o EX, dejó de ser tendencia, se ha convertido en estrategia empresarial
- La EX, prioridad #1 para RH, según Mercer 2023.
- Modelos de EX para los cuatro ecosistemas que se crearán: en Sitio, Virtual, Híbridos y Terceros estratégicos.
- La Responsabilidad Social Empresarial es crítica sobre todo en generaciones X y Z
- El Propósito es booster del compromiso



Reganar el entusiasmo del colaborador: curando sus experiencias

- Requiere escucha activa, poner al empleado en el centro, usar la co-creación con colaboradores, simplificación de los procesos, e implementación de tecnología para maximizar su impacto.
- Microsoft reganará este mercado con VIVA, su nueva plataforma de experiencia integrada del colaborador.



Activity

Chat

Teams

Calendar

Files

Insights

Apps

Viva Insights

Home

Stay connected

Protect time

My Team

My Org

Happy Monday! Let's make today count.

Give your mind a break

Just 10 days of Headspace has been shown to reduce stress by up to 14%.

Relax your mind anytime during your workday.

Start meditating

Focus plan

3 days

with booked focus time this week

We recommend one focus block per day. Great work!

Plan your focus time

Mentoring time

30 min

of upcoming one-on-one time with Naomi this month

Research has shown that managers with regular 1:1 time with each team member receive significantly higher engagement scores.

Review all one-on-ones

Virtual Commute

Only a few minutes away from ending the day!

Close out your tasks

Reflection

Headspace guided meditation

End your day

Interpersonal Communication

Doris Clark

1h 24m

Book learning time

Microsoft Viva Insights

Balance productivity and wellbeing.

Microsoft Viva Topics

Connect to knowledge and experts.

Microsoft Viva Learning

Make learning a natural part of your day.

Microsoft Viva Connections

Stay engaged and informed.

Viva Insights

Home

Stay connected

Protect time

Happy Monday! Let's make today count.

How are you feeling?

For your eyes only

Give your mind a break

Just 10 days of Headspace has been shown to reduce stress by up to 14%.

Relax your mind anytime during your workday.

Start meditating

Activity

Chat

Teams

Meetings

More

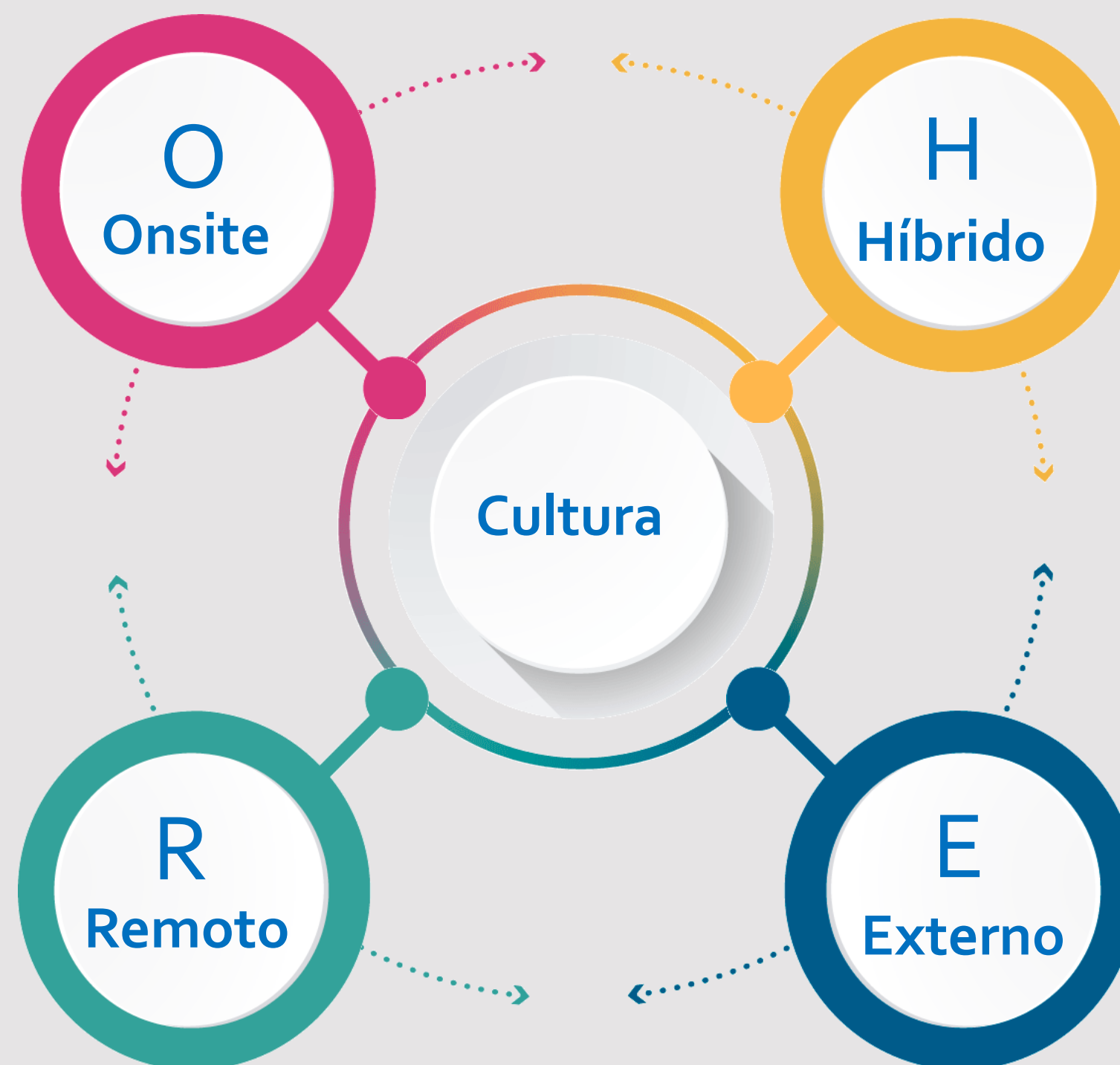


Quinia

Un nuevo modelo con cuatro arquetipos

Puesto/persona con 0-20% de trabajo remoto. La mayoría de sus actividades son onsite

Puesto/persona con 80-100% de trabajo remoto



Puesto/persona con 40-60% de trabajo remoto. Algunas actividades requieren todavía de alguna interacción física

Trabajo externalizado con algún tipo de proveedor estratégico

Tendencia 5

La guerra por el talento regresó, y más fuerte que nunca

“La guerra por el talento terminó....el talento la ganó”



Tim Ryan, US chair and senior partner of the global consulting firm PwC,



La guerra por el talento regresó, y más fuerte que nunca

- Korn Ferry estima que habra un déficit global de 85 MM de trabajadores habilitados para el 2030.
- La adquisición de talento se volverá compleja, competida y cara, especialmente en roles críticos.
- El FEM estima que se eliminarán por tecnología 85 MM de empleos y 97 MM emergerán con nuevas habilidades para el 2030
- El propósito es crítico para la atracción de talento y el compromiso, 63% de los CEOs creen que no lo tienen.
- La pandemia aceleró la movilidad como elemento para hacer crecer al colaborador de manera más eficiente.



Los temas de talento que no dejan dormir a la C-Suite

Los CEOs

59% atraer y retener al talento clave

50% desarrollar la próxima generación de líderes

35% mantener comprometida a la fuerza de trabajo



Los CHROs

40% de los líderes piensa que su liderazgo es bueno o excelente

32% confía en sus líderes para hacer lo correcto

21% de líderes promueve la diversidad en el trabajo



12%

De los ejecutivos de RH cree que tiene banca suficiente para llenar roles clave de liderazgo



Prioridad: Apoyar a los líderes



- **Mejorar su compromiso: sólo el 30% está comprometido**
- **Nuevas habilidades de liderazgo: Autenticidad, Empatía y Adaptabilidad, Diversidad**
- **Analíticos e información relevante y a tiempo sobre sus equipos e individuos**
- **Empoderamiento con tecnología para una gestión efectiva**

La grandes preguntas para prepararse ante la nueva Guerra del Talento post-pandemia:



- ¿Qué tan sano es nuestro mercado interno de trabajo?
- ¿Cuáles de nuestros empleados clave están en riesgo de renunciar y por qué?
- ¿Qué tan robusto es nuestro plan de sucesión y la fortaleza y diversidad de nuestra banca de talento?
- ¿Nuestra propuesta de valor es suficientemente fuerte y atractiva para todos los grupos de talento?
- ¿Tenemos estrategias claras de DII?
- ¿La calidad de nuestros líderes es alta?

¿Cómo puede ayudar a resolver estos retos?

- Conocer la estrategia del negocio y los impactos del talento en los planes de crecimiento
- Aprovechar la oportunidad para orquestar la evolución del trabajo
- Utilizar la tecnología, los datos, la IA para transformar a la organización mejorando la experiencia del colaborador
- Enfocándose en potenciar el talento del colaborador impulsando nuevas habilidades
- Alinear estas tendencias con la evolución cultural de sus empresas



“La pandemia *aceleró la transformación digital y la flexibilidad*, pero quedó en evidencia la *fragilidad física, emocional, social y financiera del ser humano*.



Es el momento justo para *transformar el trabajo* como una actividad para *mejorar al mundo y a nosotros mismos*, integrando el propósito personal y el desarrollo sustentable de nuestros talentos, en la misión empresarial.

Se debe liderar esta transformación de una manera *humana y empática*”

Rogelio Salcedo, Partner Olivia Consultoría

CONEXIÓN
DE TALENTO

Gracias



rogelio.salcedo@olivia-global.com



[rogeliosalcedo](#)



[rogeliosalcedov](#)

La **nueva**
Economía del
Talento

CONEXIÓN DE TALENTO

La **nueva**
Economía del
Talento

