

El Mundo del Trabajo: nunca más será lo que era

13 de octubre 2022

Alexander Ugaz | Socio, Líder de Transformación LATAM

Sebastián Vázquez | Líder de la Comunidad de Talento LATAM

A business of Marsh McLennan



Razones para el Cambio

Robotizar

Automatizar

Digitalizar

Digitalización

Verde

Social

ESG → DEI

Sustentabilidad

Covid-19

Guerra en Ucrania

Inflación

Recesión

“Cisnes Negros”

Escasez de talento y cambio de preferencias

Nuevas generaciones y propósito

Surgimiento de nuevas formas de trabajar

Bienestar de los empleados

Mercado de Trabajo



Palancas de Transformación de Mercer para el Futuro del Trabajo

Experimentando el Nuevo Mundo del Trabajo

- Diseño Organizacional
- Niveles y Tramos de Control



- Rediseño del Trabajo
- Trabajo Sustentable
- Trabajo Flexible

- Siempre está presente
- Forma parte de la PVE
- Cambios de paradigmas

Palancas de Transformación de Mercer para el Futuro del Trabajo

Experimentando el Nuevo Mundo del Trabajo

- Diseño Organizacional
- Niveles y Tramos de Control

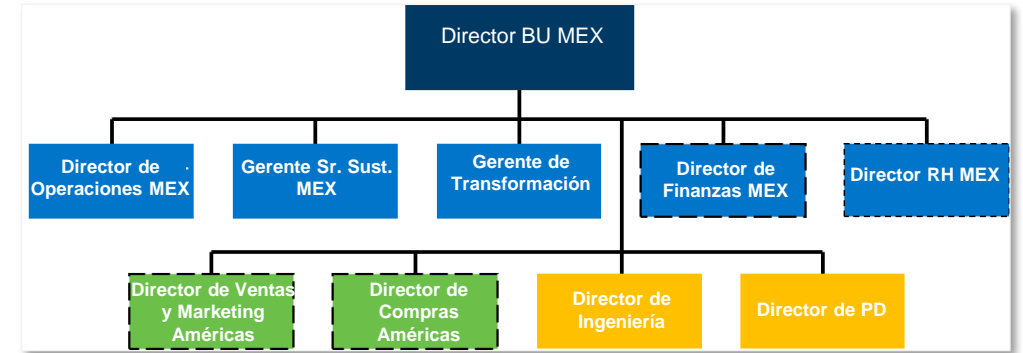


Profundizando: Diagnóstico de la Organización

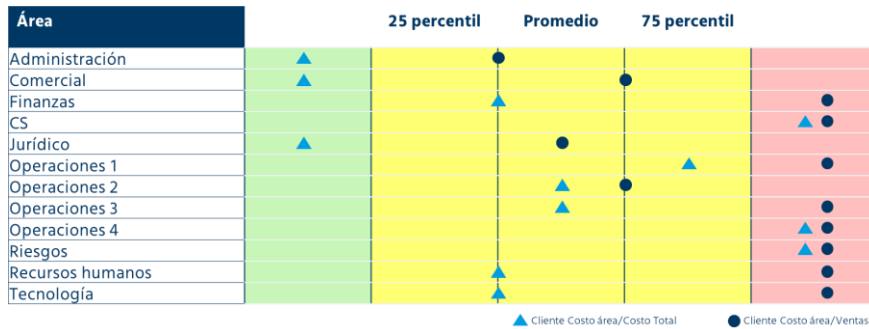
Modelo Operativo



Estructura Corporativa

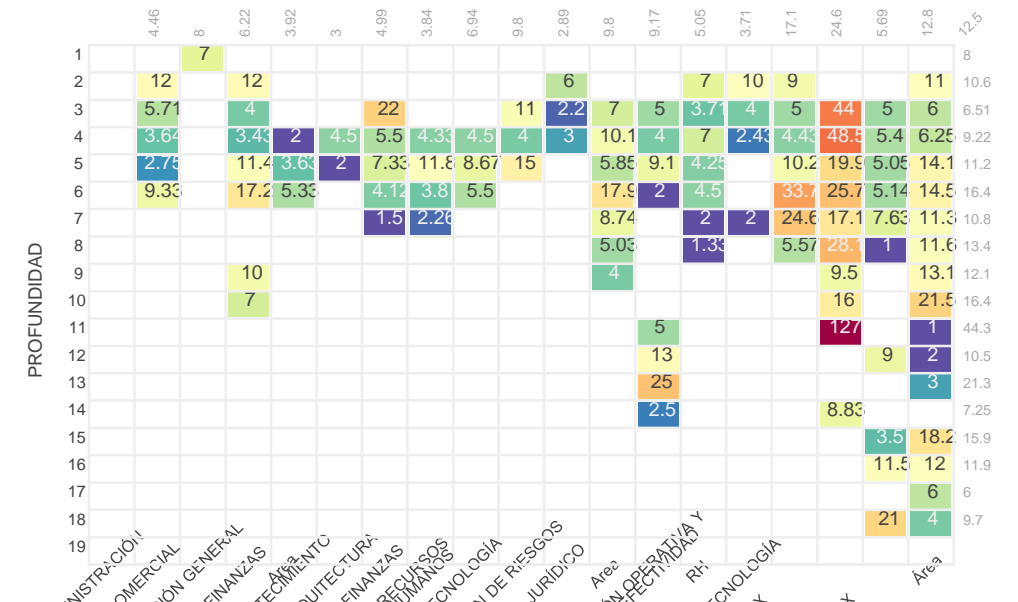


Puntos de Referencia



Niveles Jerárquicos y Tramos de Control

TRAMO MEDIO DE CONTROL POR GRUPO Y PROFUNDIDAD



Nuevo Modelo Organizacional

Necesidades Comerciales, Mejores Prácticas y Tendencias del Mercado



Múltiples entradas que determinarán el mejor modelo organizacional para la empresa

Principios que debe cumplir	Opciones para el diseño detallado
Estrategia de Negocio	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Jerárquico</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Funcional</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Tribu</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Redes</p> </div> </div>
Resultados del Diagnóstico (Nivel de Madurez, Brechas)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>Clúster</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Mercado Interno</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Matriz</p> </div> </div>
Mejores Prácticas	
Principios de Diseño	

Palancas de Transformación de Mercer para el Futuro del Trabajo

Experimentando el Nuevo Mundo del Trabajo



- Rediseño del Trabajo
- Trabajo Sustentable
- Trabajo Flexible

Fuerza de Trabajo

La Nueva Estrategia del Trabajo

Evaluar las necesidades del negocio y las preferencias de los empleados

Rediseño del Trabajo

Trabajo Sostenible

Trabajo Flexible

Nueva Estrategia del Trabajo

Nuevas Iniciativas del Trabajo

Inmersión Profunda: Evaluación de las preferencias de los empleados y las necesidades del negocio

ANÁLISIS DE LA FUERZA DEL TRABAJO



- PREFERENCIAS INDIVIDUALES** con respecto a la oficina y el trabajo remoto
- NECESIDADES INDIVIDUALES** con respecto a arreglos de trabajo flexibles
- COMPOSICIÓN DEMOGRÁFICA Y FUNCIONAL** de la empresa
- PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS** en la empresa



Encuesta en línea

para identificar tipos de roles y modelos de trabajo



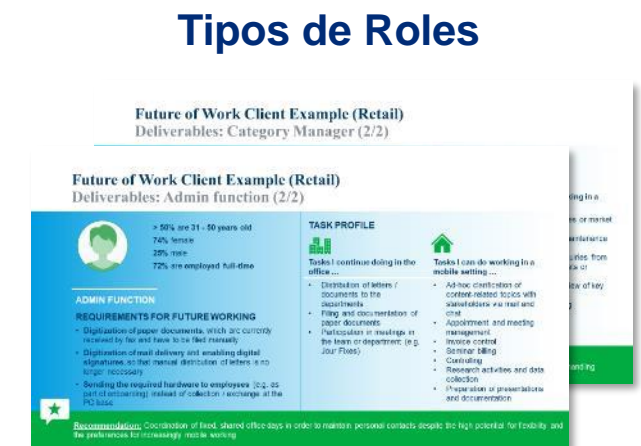
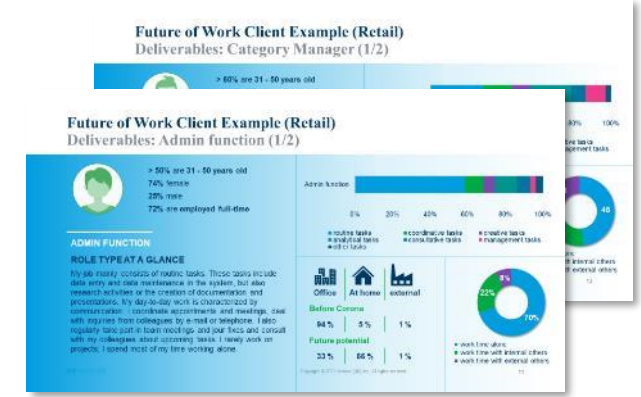
Focus Group Digital

para identificar las preferencias individuales



Sesiones de Trabajo Virtuales

para validar y consolidar los hallazgos

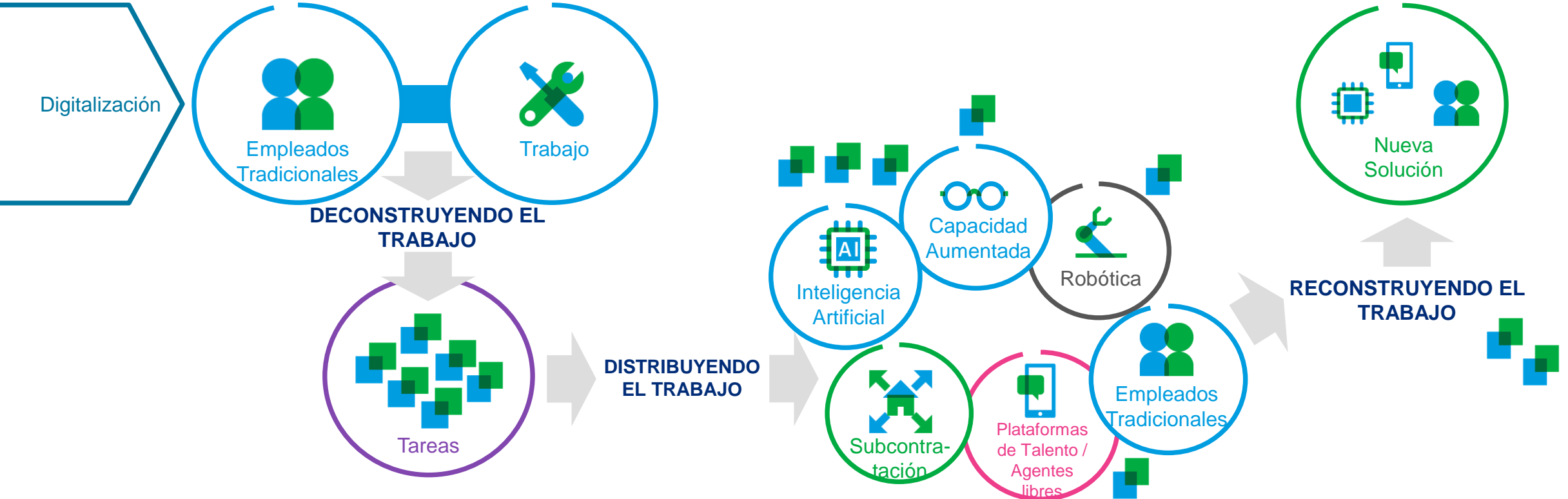


Preferencias de los Empleados

Rediseño del Trabajo: Transformación Digital

Redefiniendo el Trabajo

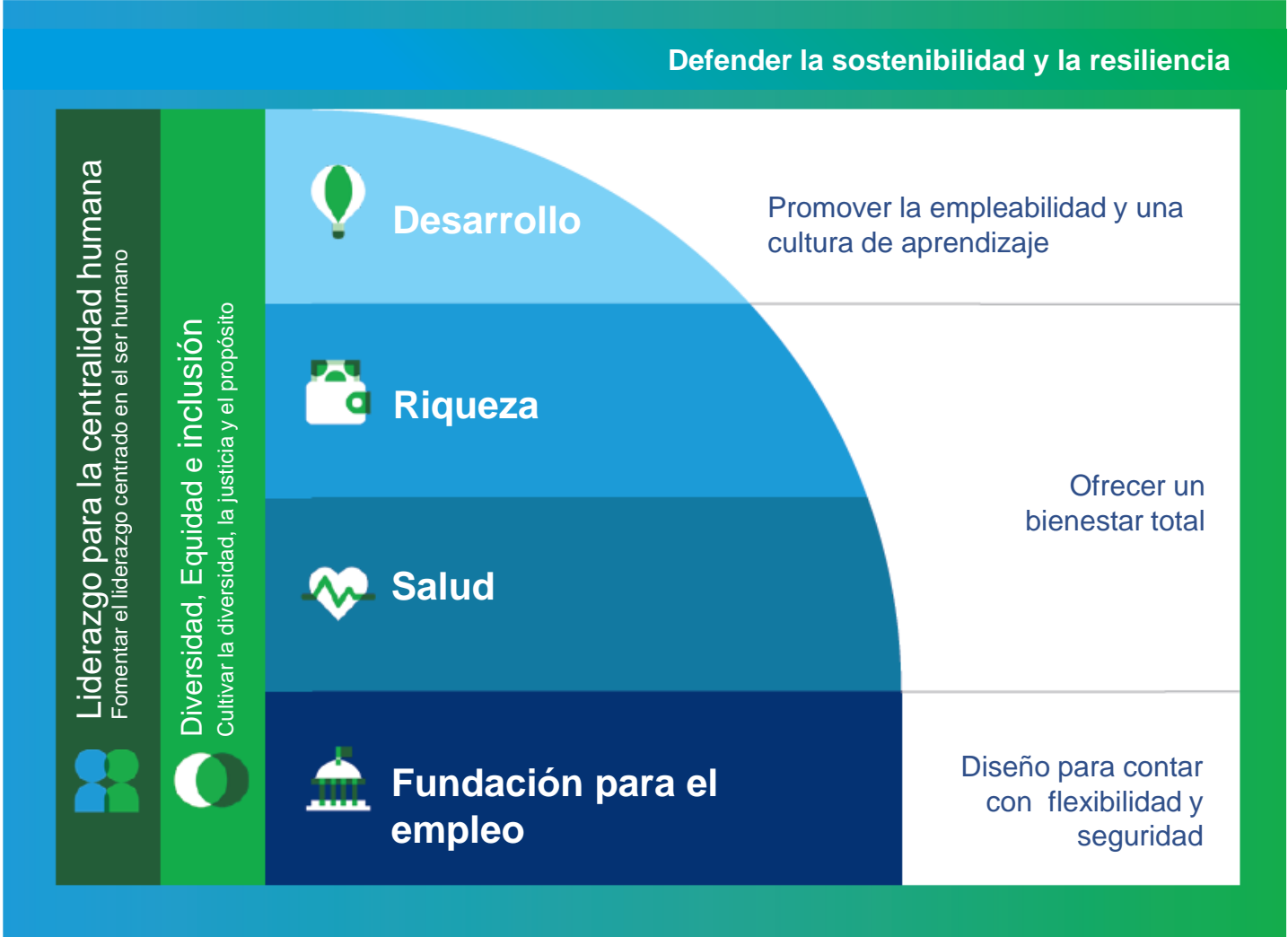
Si bien los puestos de trabajo ocupados por empleados seguirán siendo el medio dominante, la deconstrucción de los roles en tareas, así como la incorporación de formas alternativas de hacer el trabajo, es cada vez más importante dada la rapidez con la que el rol, las habilidades y las asignaciones están cambiando.



Trabajo Sostenible: Enfoque en las Personas

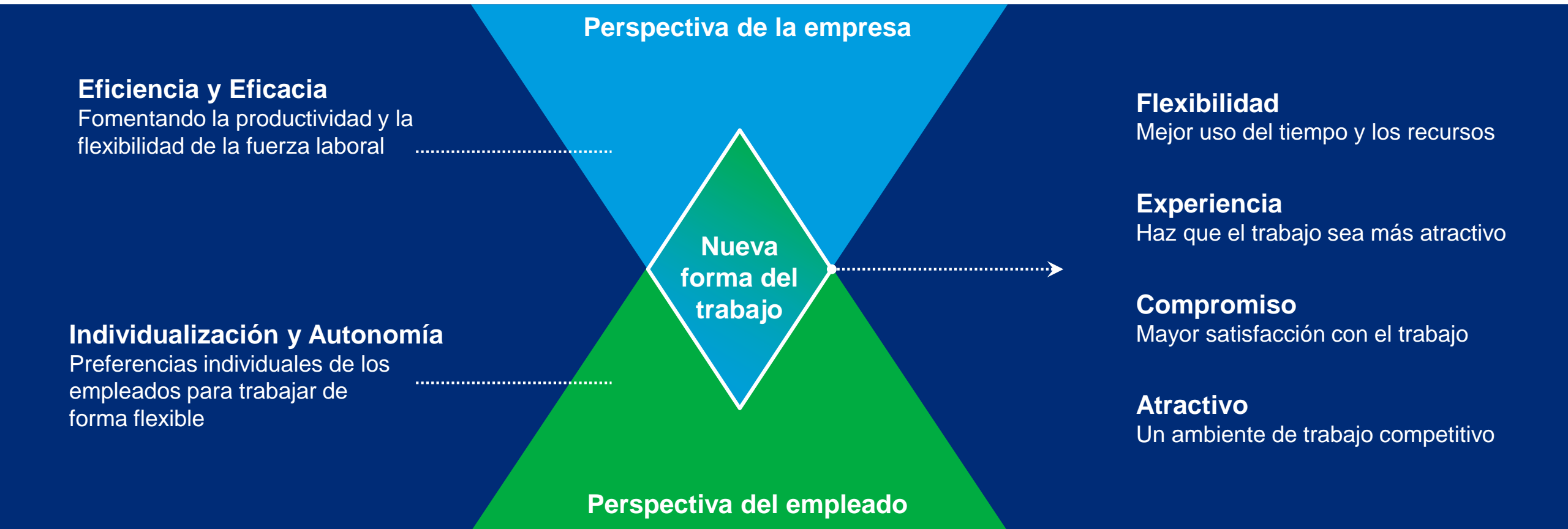
Abordando la 'S' (Social) en ESG

La sostenibilidad de las personas significa esencialmente tratar a los empleados (en el sentido más amplio) de una manera sostenible y responsable. Las personas son valoradas por su contribución y se les cuida en cuanto a su bienestar físico y mental.



Trabajo Flexible

Equilibrando la Perspectiva del Empleado y el de la Empresa



Trabajo Flexible

Considerando todas las Dimensiones



Dónde
Ubicación e infraestructura

Rolando, Ingeniero

“Colaboro con mi equipo unos días a la semana en la oficina, pero por lo demás trabajo desde casa”



Cuándo
Horas y programación

Jorge, Técnico

“Trabajo 40 horas a la semana, pero varío los días y horarios para satisfacer las necesidades de mi familia”.

Enfoque
Pandémico



Cómo
Variable, tecnología

Carla, Contadora

“Trabajo 60 horas a la semana durante la temporada alta, pero reduzco a 30 horas a la semana el resto del año”.



Qué
Contenido y automatización

Elena, Asistente

“Cada vez trabajo menos en tareas administrativas y dedico más tiempo a la planificación de iniciativas y proyectos complejos.”



Por qué
Disposición individual

Valeria, Gerente de TI

“Estoy aprendiendo mucho en este nuevo rol. Eso me hace hacer un esfuerzo adicional...”.



Quién
alt. fuerza de trabajo, compartir

Luis, Gerente de Logística

“IComparto mi carga laboral con otro gerente y trabajo en un horario reducido para satisfacer mis necesidades personales”.

Enfoque
Post-Pandemia

Trabajo Flexible

Marco de Referencia





Natalí Ibarra

***Gerente de Talento y Desarrollo,
Cultura y D&I en OXXO***

16 años en RH

12 años en FEMSA



Palancas de Transformación de Mercer para el Futuro del Trabajo

Experimentando el Nuevo Mundo del Trabajo



- Siempre está presente
- Forma parte de la PVE
- Cambios de paradigmas

¿Por qué gestionar la Cultura?



“La cultura se come a la estrategia en el desayuno”



Peter Drucker



Cifras que explican el por qué la relevancia

80%

de los empleados dicen que la cultura corporativa necesita cambiar **ahora más que nunca**

... esto ha subido desde **51%** en 2013

71%

de los líderes de negocio dicen tener a la **cultura dentro de su agenda**

... pero **48%** de los colaboradores dicen no verlo

65%

de los líderes de negocio reconocen que la **cultura es más importante para el desempeño** que la estrategia o el modelo operativo de una organización

80%

de las empresas afirman que planean mejorar su **cultura corporativa** inspirando e **involucrando activamente a los empleados**



La Cultura es...

Emocional:

es la suma de las convicciones de la mayoría de los empleados

Robusta:

se defiende de impulsos no deseados e influencias externas y vuelve al punto de partida si no hay suficiente ímpetu para el cambio

Tangible:

se refleja en el comportamiento de los empleados y decide cómo las personas priorizan y usan sus recursos (tiempo y dinero)

Creación de identidad:

determina cómo los empleados se posicionan en la organización y con qué fuerza sienten que pertenecen

Cambiable:

a través de la reflexión y el aprendizaje conjunto, se promueve el comportamiento deseado y se cambia la mentalidad



La Cultura es un factor más de atracción y retención

43% de los ejecutivos están reevaluando lo que es más importante para los empleados, incluida la revisión de las bases de la propuesta de valor al empleado



La razón #1 para invertir en el bienestar, según los ejecutivos, es contar con una fuerza laboral más saludable y feliz (por ejemplo, mayor compromiso y productividad)

89% de los líderes de RH mencionan que mejorarán sus paquetes de beneficios in 2022

42% de los líderes de RH planean individualizar la compensación y los beneficios para diferentes grupos



Gen Z siente que el trabajo remoto ha tenido un impacto negativo en su bienestar

Mujeres comentan con mayor frecuencia que su balance vida/trabajo se ha visto deteriorado

1 de 2 empleados no se siente seguro financieramente ante el futuro (sector salud, manufactura y retail)



“No hay transformación sin cultura”

El cambio de paradigmas



CAMBIOS

OBJETIVOS

