



INFORME ESPECIAL

# Tendencias en *Talent Engagement* para 2019

Madrid, enero 2019

**d+i** desarrollando  
ideas

LLORENTE & CUENCA

**“Cuando tengas que elegir entre dos caminos, pregúntate cuál de ellos tiene corazón. Quien elige el camino del corazón no se equivoca nunca”**

**Popol Vuh**

## INTRODUCCIÓN

1. PEOPLE ANALYTICS
  2. GIG ECONOMY
  3. POSTDIVERSIDAD
  4. MICROLEARNING
  5. EMPLOYEE ADVOCACY
  6. EMPLOYEE EXPERIENCE
  7. LA HIPERTRANSPARENCIA
  8. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL
- RECOMENDACIONES ACCIONABLES  
AUTORES

## INTRODUCCIÓN

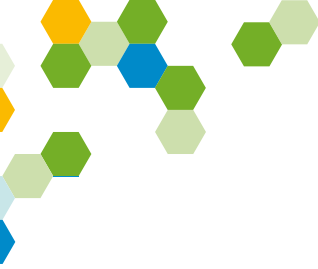
¿Qué es lo que hace que una compañía tenga corazón? ¿Qué es, en realidad, lo que hace que una empresa sea un lugar irresistible al que ir y un proyecto que dé pena abandonar? ¿Cómo puede convertirse en la opción que elijan los profesionales más apasionados, los que logran grandes metas?

Pasan los años y el *engagement* de las plantillas sigue siendo una de las principales preocupaciones para el 78 % de las compañías en todo el mundo<sup>1</sup>. Sabemos que algo estamos haciendo mal en la gestión de las personas, pero no conocemos exactamente el qué. Está demostrado que una plantilla comprometida se esfuerza más, realiza mejor su trabajo, genera más beneficios y es más innovadora. Además, hace que su compañía valga cinco veces más en bolsa que aquellas que tienen profesionales desenganchados<sup>2</sup>. Entonces, ¿por qué sigue siendo esta una asignatura pendiente?



<sup>1</sup> <https://getbambu.com/blog/importance-of-employee-engagement/>

<sup>2</sup> <https://leadx.org/articles/how-the-engagement-profit-chain-leads-to-a-5x-higher-stockprice/>



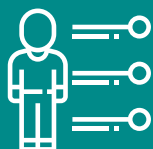
“El *engagement* es un sincero vínculo emocional entre un profesional y su compañía”

Puede que se deba, en primer lugar, a la dificultad que entraña definir qué es el *talent engagement* y saber de qué hablamos exactamente cuando nos referimos a él. Habitualmente, confundimos esta idea con la de satisfacción (uno puede estar satisfecho pero irse a otro proyecto por unos euros más) o con la de felicidad (tiene que ver con algo más interno y que no redundan necesariamente en un beneficio para las compañías). El *engagement* es en realidad mucho más que eso: es un sincero vínculo emocional entre un profesional y su compañía (con su propósito y objetivos). Aunque hablemos de emociones, no se trata de un asunto sensiblero: es la auténtica clave para el éxito de las compañías. Y, sin embargo, sólo el 13 % de la fuerza laboral del mundo se siente comprometida con su empresa<sup>3</sup>.

Probablemente, otra dificultad añadida es la velocidad a la que se suceden los cambios e innovaciones en factores que influyen directamente sobre la gestión del compromiso. Este informe es un ejercicio de reflexión sobre lo que, a nuestro entender, será más crítico vigilar de cerca en 2019. Esperamos que sirva de inspiración a todos aquellos profesionales que, como nosotros, tienen la inmensa suerte de dedicarse día a día a mejorar la experiencia de las personas que trabajan y a intentar que, realmente, logren contribuir a su realización personal a través de su actividad profesional.

Las tendencias que señalamos, todas ellas con un impacto directo sobre aspectos críticos de las compañías y sus negocios, son las siguientes:

<sup>3</sup> <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>



1.

**PEOPLE ANALYTICS**la necesidad de obtener *feedback* de manera permanente

“Las compañías deben superar la encuesta de clima y compromiso que se hace cada año (o cada dos) y empezar a preocuparse más a menudo por el estado de sus plantillas”

Las analíticas de talento serán uno de los elementos que más afectarán, tanto a la gestión de personas, como a la de sus expectativas.

Por un lado, encontramos todas las analíticas que se podrían encuadrar dentro del concepto del *big data*, que son aquellas que permiten obtener *insights*, aplicar estadística a asuntos de Recursos Humanos y que pueden afectar a la productividad e, incluso, al desarrollo de los profesionales.

Por otro lado, se encuentra la práctica de obtener *feedback* continuo por parte de los empleados para conocer y poder influir en los principales indicadores de *employee engagement*.

Como en cualquier aspecto de los negocios, lo que no se puede medir, no se puede gestionar.

Es especialmente importante empezar a poner el foco en este tipo de prácticas en lo que respecta al talento. Las compañías deben superar la encuesta de clima y compromiso que se hace cada año (o cada dos) y empezar a preocuparse más a menudo por el estado de sus plantillas. Medir de manera continua permite a los gestores contar con una película en movimiento en lugar de fotos fijas y alejadas en el tiempo que permiten, únicamente, tomar decisiones demasiado tarde.

Referencia 1: [How people analytics reinvented employee engagement surveys at google performance review.](#)

Referencia 2: [People Analytics here with vengeance.](#)

Referencia 3: [Viewpoint people analytics shifts from engagement to productivity.](#)

Referencia 1: <https://blog.impraise.com/360-feedback/how-people-analytics-reinvented-employee-engagement-surveys-at-google-performance-review>

Referencia 2: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2017/12/16/people-analytics-here-with-vengeance/#7382c2d532a1>

Referencia 3: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/viewpoint-people-analytics-shifts-from-engagement-to-productivity.aspx>



## 2.

### GIG ECONOMY

la urgencia de reforzar la cultura en un ambiente de promiscuidad laboral

**“No parece de ciencia ficción imaginar un mundo de talento uberizado en el que las empresas y los profesionales se relacionen únicamente bajo demanda”**

La *Gig Economy* podría definirse como la economía de los “pequeños encargos” o economía del trabajo por proyectos puntuales. Supone un desafío para la cultura corporativa por cuanto la relación entre los profesionales y las compañías comenzará a convertirse en algo cada vez más puntual y sujeto a proyectos concretos. En este sentido, lograr que estos profesionales necesariamente “promiscuos” sientan los colores de una compañía y sean capaces de alinearse con ciertos valores a la hora de hacer su trabajo, parece un desafío crítico.

No sería raro que el concepto de *Uberización*<sup>4</sup>, que se ha acabado utilizando de forma casi universal para las últimas revoluciones tecnológicas, se acabe aplicando en el campo del talento y de su relación con las compañías. No parece de ciencia ficción imaginar un mundo de talento *uberizado* en el que las empresas y los profesionales se relacionen únicamente bajo demanda.

Sin embargo, este suceso requiere afrontar una serie de retos y condicionantes que serán imprescindibles para que la guerra por el talento se libere

en términos positivos, tanto para las organizaciones, como para las personas. En primer lugar, por supuesto, el hecho de que la relación profesional sea satisfactoria y plena para las dos partes, esencialmente en lo relativo a las condiciones.

Una vez garantizado esto, las compañías deberán estar muy centradas en ofrecer una experiencia al empleado lo más plena posible, para así configurar su propia cultura, tratando de suplir la escasa interacción que el talento mantendrá con ellas.

Transparencia en la comunicación, información sobre novedades relevantes, participación en las decisiones o, incluso, involucrarles en la co-creación de la cultura, son algunas de las cosas que ayudarán a que estos perfiles líquidos sientan una conexión emocional con los proyectos en los que colaboran.

Referencia 1: [En camino hacia la "uberización" español.](#)

Referencia 2: [Employee Engagement in the Gig Economy.](#)

Referencia 3: [Strategies for employee engagement in gig economy.](#)

<sup>4</sup> <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/09/28/59cbfa48ca474166278b45c8.html>

Referencia 1: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/09/28/59cbfa48ca474166278b45c8.html>

Referencia 2: <http://cirrus-connect.com/employee-engagement-in-the-gig-economy-2/>

Referencia 3: <https://www.digitalistmag.com/future-of-work/2017/02/03/strategies-foremployee-engagement-in-gigeconomy-04887378>



## 3.

**POSTDIVERSIDAD**

promover y visibilizar la diversidad como herramienta de captación

**“La diferencia, pues, no es algo a evitar, sino algo a perseguir: una ventaja competitiva”**

Estamos convencidos de que, dentro de no mucho, la diversidad pasará de ser un factor diferencial a un factor higiénico, tal y como pasó en su día con la transparencia. Algo que, por otra parte, sería una maravillosa noticia.

El talento ya da por hecho que una empresa ha de ser diversa, más allá de cuestiones éticas y morales, por cuestiones de competitividad y eficacia en el mercado. Es una demanda social cada vez más acuciante a la que las compañías, así como actores sociales de máxima relevancia, deben dar respuesta. Además, una empresa diversa es una empresa más creativa y solvente. Visibilizar los efectos variados (todos ellos positivos) de contar con una plantilla diversa, será un poderoso imán para el talento.

Parece claro que la diversidad, además de deseable desde un punto de vista ético (a fin de cuentas, la empresa debería ser un reflejo de la sociedad, no una secta de raza aria), impacta de forma positiva

en la capacidad de innovación de las compañías. Este pensamiento intuitivo se ve corroborado por un estudio que cita Harvard Business Review<sup>5</sup> en su artículo “*How Diversity Can Drive Innovation*”:

“Por citar sólo un dato, los empleados de compañías con diversidad bidimensional (inherente y adquirida) son un 45 % más propensos a reportar un crecimiento en la cuota de mercado respecto al año anterior y un 70 % más propensos a reportar que su compañía capturó un nuevo mercado”.

La diferencia, pues, no es algo a evitar, sino algo a perseguir: una ventaja competitiva.

Referencia 1: *How diversity and inclusion drives employee engagement.*

Referencia 2: *Next step for employer brand development.*

Referencia 3: *Employer branding diversity issues.*

<sup>5</sup> <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

Referencia 1: <https://www.diversityinc.com/diversitymanagement/how-diversityand-inclusion-drives-employeeengagement/>

Referencia 2: <https://www.humanresourcetoday.com/2017/diversity/employer-branding/?openarticle-id=6708385&articletitle=next-step-for-employerbrand-development-workplace-diversity&blogdomain=papirflyemployerbrandcom&blog-title=papirfl>

Referencia 3: <https://www.launchpadrecruits.com/insightarticles/employer-brandingdiversity-issues>

“Sin duda, los interrogantes que afectan a la relación con el talento en su conjunto son los mismos retos en lo relativo a formación del talento: la disrupción tecnológica, inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, herramientas colaborativas...”



## 4.

### MICROLEARNING

la conveniencia de facilitar soluciones de formación flexibles para empoderar y garantizar carreras personalizadas

Los nuevos modos de formación tienden hacia un modelo de microcontenidos hiperespecializados y se alejan de los esquemas tradicionales por los que todo el mundo ha pasado a lo largo de su vida académica. Los profesionales, con proyectos cada vez más variados, desafiantes y cambiantes, necesitan acceder a una formación radicalmente diferente: centrada en el pragmatismo y la personalización, que les permita crecer rápidamente, mejorar su *performance* y, además, aumentar su empleabilidad. El *microlearning* parece ser la tendencia dominante en este ámbito, además de que puede suponer una auténtica palanca para potenciar el *engagement* y la retención.

Sin duda, los interrogantes que afectan a la relación con el talento en su conjunto son los mismos retos en lo relativo a formación del talento: la disrupción tecnológica, inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, herramientas colaborativas... Pero, ¿cuáles serán realmente diferenciales, marcando el estado del arte del mundo de la formación y del desarrollo profesional?

De lo que no cabe duda es de que este tipo de formación (a través de, por ejemplo, plataformas como Udemy<sup>6</sup>) facilita que sea el propio profesional el que tome las riendas de la evolución y pueda personalizar en gran medida su carrera profesional, dirigiéndola progresivamente

hacia donde desee en cada momento (sin la necesidad de embarcarse en procesos formativos farragosos).

Lo que se vislumbra como más viable, realista o práctico, sería un modelo bidireccional: una formación reglada *top down* que permita solventar el *gap* respecto a lo que la compañía necesita y una formación flexible *bottom up* en la que sea el propio talento el que determine sobre qué áreas quiere potenciarse y de qué forma.

Por supuesto, estos modelos deberán ser instrumentos de elevado valor añadido, que maximicen la efectividad del contenido ofrecido y altamente customizables. En un contexto de economía de atención cada vez más reducido y experiencias cada vez más personalizables, el *microlearning* se antoja como uno de los caminos a potenciar para lograr el ansiado *employee engagement*.

Referencia 1: [10 Reasons Why You Need Microlearning In 2017](#).

Referencia 2: [Microlearning, employee engagement and performance](#).

Referencia 3: [Ways microlearning boost employee engagement](#).

Referencia 4: [Answers to What You've Been Wondering About Microlearning](#).

<sup>6</sup> <https://www.udemy.com/>

Referencia 1: <https://elearningindustry.com/10-reasons-need-microlearning-in-2017>

Referencia 2: <https://elearningindustry.com/microlearning-employeeengagement-and-performance>

Referencia 3: <https://blog.atrivity.com/5-ways-microlearning-boostsemployee-engagement>

Referencia 4: <https://www.tlnt.com/answers-to-what-youve-been-wondering-about-microlearning/>



“Las compañías deben cuidar la prescripción de sus profesionales para poder cuidar su marca empleadora. En este sentido, la tendencia parece no ir solo por informarles y tratarlos lo mejor posible, sino por empoderarles y convertirlos en protagonistas de la construcción de la *employer brand* de su compañía”



5.

## EMPLOYEE ADVOCACY

activar a los profesionales para que sean los principales constructores de reputación y marca empleadora

Entendemos por iniciativas de *Employee Advocacy* aquellas que persiguen que los profesionales ejerzan de embajadores de sus compañías por tierra, mar y aire, pero especialmente a través de sus propias redes sociales. El profesional de una compañía es el actor con mayor credibilidad para hablar de lo que sucede dentro de ella. Esto siempre ha sido así, pero en el escenario actual en el que las redes sociales ofrecen un escenario de alcance ilimitado, preocuparse por lo que los empleados sientan, piensen y digan se convierte en una tendencia a la que es imposible dar la espalda.

Las compañías deben cuidar la prescripción de sus profesionales para poder cuidar su marca empleadora. En este sentido, la tendencia parece no ir solo por informarles y tratarlos lo mejor posible, sino por empoderarles y convertirlos en protagonistas de la construcción de la *employer brand* de su compañía.

Este aspecto, sigue siendo una tendencia porque, aunque casi todas las compañías coinciden en que este es un tema de importancia inequívoca y urgencia palpable, pocas tienen

realmente claro cómo empezar a lidiar con ello.

Es cierto que un proyecto de *employee advocacy* puede generar respeto de entrada, por antojarse demasiado ambicioso para según qué tipo de compañías. Pero, en realidad, siempre pueden acometerse progresivamente, de manera gradual, empezando por pruebas piloto de alcance reducido, ancladas en un relato seductor, soportadas con formaciones *ad hoc*, con buenos planes de incentivos por detrás y con una organización estratégica que garantice los resultados deseados.

Para ampliar más información sobre cómo afrontar con garantías una iniciativa de estas características, recomendamos la lectura de la publicación “Las 10 reglas de oro del *Employee Engagement*”<sup>7</sup>.

Referencia 1: [Top 2018 PR trend growth employee advocacy](#).

Referencia 2: [State employee advocacy 2017 survey](#).

Referencia 3: [Employee advocacy and the valueadd to your employer brand](#).

<sup>7</sup> <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/03/las-10-reglas-de-oro-del-employee-advocacy/>

Referencia 1: <https://www.linkedin.com/pulse/top-2018-pr-trendgrowth-employee-advocacy-caroline-leach/>

Referencia 2: <https://instituteforpr.org/state-employeeadvocacy-2017-survey-jemconsulting/>

Referencia 3: <https://workology.com/employee-advocacy-and-the-valueadd-to-your-employer-brand/>





## 6.

**EMPLOYEE EXPERIENCE**

la necesidad de pulir todas las interacciones del talento de la empresa

**“Los millennials exigen experiencia: quieren vivir una aventura, una a la altura de sus expectativas”**

Felizmente, estamos viviendo una progresiva toma de conciencia de lo que se mencionaba en la introducción: cada vez más compañías se vuelven conscientes de la relevancia que tiene cuidar de su talento para cuidar de su negocio.

*Employee experience* supone ir un paso más allá en la concepción de las políticas de compromiso. Implica cuidar de cada una de las interacciones que un profesional tiene con su empresa. Desde que entra, hasta que sale (desde el *onboarding* hasta la salida), diseñando su experiencia con el mismo cuidado con el que se diseñan los *Customer Experiences*.

Los factores clave que involucran este aspecto serían: las oportunidades de crecimiento profesional, las relaciones de equipo, la cultura de la empresa, el ambiente de trabajo y el reconocimiento. Los *millennials*

exigen experiencia: quieren vivir una aventura, una a la altura de sus expectativas, y buscan empresas que se centren en ellos y que les propongan una experiencia atractiva.

En realidad, consideramos que este concepto podría resultar todavía más significativo si se evoluciona desde el *Employee* al *Talent Experience*, incluyendo al talento que todavía no está en nuestra compañía (generando una experiencia para candidatos) y al talento que ya no está (cuidando de la experiencia *alumni*).

Referencia 1: *Four Key HR trends to watch in 2018. Forbes.*

Referencia 2: *The employee experience: Culture, engagement and beyond. Deloitte.*

Referencia 3: *2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes.*

Referencia 1: <https://www.forbes.com/sites/cheetung/2017/12/19/four-key-hr-trends-to-watch-in-2018/#11ab644a19de>

Referencia 2: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Referencia 3: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#726174451c8f>



## 7. LA HIPERTRANSPARENCIA

las puertas de cristal como principal herramienta de atracción y retención

**“No hay que ‘tener’ transparencia, ni actuar de forma transparente, hay que ‘ser’ transparente”**

En los últimos años, cada vez se ha ido exigiendo más y más transparencia a las empresas de cara al público y lo mismo ocurre internamente. En una era en la que el acceso a la información y la comunicación es inmediata, los empleados esperan ser informados de forma directa y clara de todo lo que ocurre en la empresa.

Estamos convencidos de que no hay que “tener” transparencia, ni actuar de forma transparente, hay que “ser” transparente. Una de las mejores formas de atraer y de retener talento en la empresa es a través de la confianza, elemento que se genera, necesariamente, a través de una comunicación totalmente abierta (tanto interna como externamente).

Los beneficios de una política de transparencia parecen claros de puertas adentro. Una compañía que comunique y que se relacione con transparencia con su talento generará una cultura deseable. En ella, los profesionales se desenvolverán en un entorno previsible, en el que no tienen miedo a opinar, a mostrarse como son y a dar lo mejor de sí mismos. Esto es fundamental para lograr el compromiso y para fidelizar al talento.

Sobre lo que uno no repara tan habitualmente es un factor que las empresas más deseadas por los profesionales manejan a la perfección desde hace años: instalar “puertas de cristal” en las compañías. Mostrar con transparencia su día a día y lo que dentro de ellas acontece es una de las más poderosas herramientas para la atracción de talento. Este tipo de actitudes son de las más efectivas a la hora de generar una sensación de “club” del que el talento desee formar parte.

Exhibir el día a día de un equipo comprometido que supera problemas complejos, solidario, alegre, inconformista, exigente, meticuloso, ambicioso y humilde puede tener mayor poder de atracción que otras iniciativas más complejas, caras y artificiosas.

Referencia 1: *La revolución de las puertas de cristal*. LLORENTE & CUENCA.

Referencia 2: *Why business transparency is Key for employee engagement*. Gethppy.

Referencia 3: *How transparency became a top priority for Businesses, and why should we care*. Entrepreneur.

Referencia 1: [https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/DI\\_Articulo\\_Puertas-de-cristal.pdf](https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/09/DI_Articulo_Puertas-de-cristal.pdf)

Referencia 2: <https://gethppy.com/company-culture/business-transparency-is-key>

Referencia 3: <https://www.entrepreneur.com/article/295739>



## 8. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

la implementación de soluciones que permiten centrarse en el valor añadido

**“Sí, la automatización destruirá puestos de trabajo, pero supondrá también la incorporación de nuevos roles y funciones ahora inexistentes”**

Si buscamos en Google la frase “*AI and the future*” los primeros resultados que devuelve la función “autocompletar” del buscador tienen que ver con “*work*” y conceptos similares. La inteligencia artificial, robotización y automatización, que es ya una realidad, tienen y tendrán un peso más que capital en todo lo relativo al *workplace*. Esto se debe a múltiples motivos, pero el que más alimenta el debate público es el del impacto que supondrá respecto a la destrucción de puestos de trabajo.

Con el acento puesto en lo numeral (algo razonable teniendo en cuenta la mencionada destrucción de puestos de trabajo, variable en función de la fuente consultada), se están pasando por alto otras cuestiones. Esto supone un debate igualmente válido, pero que pierde el foco puesto en las disrupciones que están por venir y en cómo afrontar el proceso de transformación para un escenario que nada tiene que ver con el de ahora (y mucho menos con el de hace cinco años).

El mayor impacto en lo relativo a la destrucción de empleo no vino por la IA, sino por

la crisis económica de 2008, que ha hecho que nunca se recuperen los volúmenes de empleo precrisis ni la calidad del mismo. En este contexto, la IA solo se suma a la tormenta perfecta que ya está teniendo lugar. Sí, la automatización destruirá puestos de trabajo, pero supondrá también la incorporación de nuevos roles y funciones ahora inexistentes y para los cuales las generaciones que se incorporarán próximamente al *workplace* (principalmente *centennials* y *alphas*) están mejor preparados.

Sin duda, la IA supondrá una revolución en lo relativo al *employee experience*, asunto del que estamos hablando menos. Estas son solo algunas pinceladas de tendencias que resultan interesantes acerca de cómo trabajaremos en 2030 (por poner una década a modo de ejemplo) y que nada tienen que ver con cómo es nuestro presente a día de hoy:

- **El *workplace* futuro no será digital, será humanista:** Ya nadie se sorprende cuando se dice que la transformación digital es, en esencia, un proceso cultural y que el futuro tecnológico

pasa por las personas y la creatividad. En un entorno en el que la tecnología se está *comoditizando*, el futuro del *workplace* pasa por la recuperación del humanismo y la puesta en valor de *skills* como la creatividad o la comunicación, hasta ahora reducidas a roles, sectores y profesiones muy concretos.

- **Quien gane la experiencia de empleado, ganará el orgullo de pertenencia:**

Aunque la mayoría somos de más de una entidad bancaria, solemos sentirnos más clientes de una en concreto, normalmente por la experiencia cliente que nos brindan (por ejemplo, a través de *apps*). Lo mismo sucederá en el futuro. Con unas plantillas cada vez más líquidas, las organizaciones tendrán que pujar por el mejor talento (el mejor, de verdad) y en dichas pujas la experiencia de empleado será clave. En este sentido, no

podemos obviar que, en un contexto de talento líquido, será necesario equiparar la experiencia empleado a la experiencia cliente.

Referencia 1: *Making Artificial Intelligence A Force For Positive Change In The Workplace. Forbes.*

Referencia 2: *Five AI Trends that will Shape the Workplace in 2018. Adenin Technologies.*

Referencia 3: *How Artificial Intelligence is changing the workplace. BBC.*

Referencia 4: *Strategy and corporate finance: our insights.*

Referencia 5: *Future of work. How using artificial intelligence creates a best in class employee experience.*

Referencia 6: *The employee experience is the future of work. 10 hr trends.*

Referencia 7: *Will jobs exist in 2050.*

Referencia 1: <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2018/02/20/making-artificial-intelligence-a-force-for-positive-change-in-the-workplace/#7bf5f07963aa>

Referencia 2: <https://www.adenin.com/blog/2017/11/09/five-ai-trends-that-will-shape-the-workplace-in-2018/>

Referencia 3: <http://www.bbc.com/storyworks/specials/how-artificial-intelligence-is-changing-the-workplace/>

Referencia 4: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-normal>

Referencia 5: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2018/04/10/future-of-work-how-using-artificial-intelligence-creates-a-best-in-class-employee-experience/#20b71907620c>

Referencia 6: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#2977de3420a6>

Referencia 7: <https://www.theguardian.com/careers/2016/oct/13/will-jobs-exist-in-2050>

## RECOMENDACIONES ACCIONABLES

Estos son sólo algunos de los múltiples temas que influirán en el futuro inmediato de la gestión del compromiso de las plantillas y de la capacidad de atracción

de talento por parte de las compañías.

Para terminar, ofrecemos unas breves recomendaciones, fácilmente accionables, vinculadas cada una de ellas a una de las tendencias descritas:



### 1. PEOPLE ANALYTICS

Considera obtener todo el *data* que puedas sobre tus profesionales para estar en disposición de tomar decisiones fundamentadas y contar con un cuadro de mando que te dé pistas válidas.



### 2. GIG ECONOMY

Cuanto mayor sea el número de profesionales que trabajan solo en parte para ti, mayor debería ser el esfuerzo que pongas en proyectos para reforzar la cultura de la compañía.



### 3. POSTDIVERSIDAD

Disfruta y promueve la diversidad de tu compañía y ponla en valor como elemento de orgullo de pertenencia y reclamo de *employer branding*.



### 4. MICROLEARNING

Emplea el *microlearning* como un elemento para que los profesionales puedan personalizar su aprendizaje y, en consecuencia, desarrollar una carrera única.



### 5. EMPLOYEE ADVOCACY

Empieza un programa piloto de *employee advocacy* con un grupo reducido de profesionales, a los que puedas formar, y comienza a generar reputación y marca empleadora a través de los portavoces más creíbles y auténticos que puede tener una compañía.



### 6. EMPLOYEE EXPERIENCE

Analiza cómo son todos los puntos de contacto que tiene el talento con tu compañía: desde quién la conoce hasta qué sale de ella y reflexiona que interacciones son susceptibles de mejoras que puedan reportar beneficios significativos tanto para el talento como para tu empresa.



### 7. LA HIPERTRANSPARENCIA

Rompe algo establecido y comienza a tratar con transparencia algún tema que, tradicionalmente, haya sido tabú u objeto de secretismo. Externamente, atrévete a dar voz a los profesionales y a permitir que sean ellos quienes cuenten al mundo cómo es el día a día de tu compañía.



### 8. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Plantéate el crear un *bot* o un asistente virtual<sup>8</sup> para agilizar la gestión de algún trámite repetitivo y farragoso que pueda liberar de tareas de poco valor añadido a determinados profesionales, permitiéndoles centrarse en actividades de mayor impacto.

<sup>8</sup> <https://youtu.be/ijwHj2HaOTo>

## Autores



**Luis González** es Director del Área Talent Engagement en LLORENTE & CUENCA. Con 20 años de experiencia profesional, es experto en la comunicación entre compañías y empleados. Cuenta con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido director en las operaciones de LLORENTE & CUENCA en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la Firma, fue redactor de *Diario Médico*, redactor jefe de las televisiones locales Teleteledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

[lgonzalez@llorenteycuenca.com](mailto:lgonzalez@llorenteycuenca.com)



**Jon Pérez** es Gerente del Área Talent Engagement en LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Navarra y Máster en Comunicación Política y Corporativa por la Universidad de Navarra y The George Washington University. Jon cuenta con más de diez años de experiencia en comunicación, en los que ha trabajado en comunicación corporativa, comunicación online, comunicación interna y comunicación de crisis. Actualmente está especializado en proyectos de Employer Branding y Employee Engagement. Es coautor del estudio 'La Guerra por el Talento'.

[jperez@llorenteycuenca.com](mailto:jperez@llorenteycuenca.com)



# LLORENTE & CUENCA

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y director general de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general de Talento  
e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO Américas  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García  
Socia y directora general  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta  
Socio y director general Arenalía  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17  
Tel. Arenalía +34 660 201 020

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y director senior Deporte y  
Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino  
Socio y director senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira  
Directora general Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

Tiago Vidal  
Socio y director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente  
Socio y chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez  
CEO  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Gerard Guiu  
Director de Desarrollo de Negocio  
Internacional  
gguiu@llorenteycuenca.com

### Miami

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

## REGIÓN NORTE

Javier Rosado  
Director general regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Ciudad de México

Juan Arteaga  
Director general  
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco  
Director general  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel: +52 55 5257 1084

### La Habana

Joan Navarro  
jnavarro@llorenteycuenca.com

### Panamá

Manuel Domínguez  
Director general  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña  
Socio y director general regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Socia y directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Carlos Llanos  
Director general  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

## REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer  
Director general regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

### Buenos Aires

Mariano Vila  
Director general  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

Constanza Téllez  
Directora general  
ctellez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

### São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins  
Director general  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26  
Estúdio 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400





**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)