IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

INFORME

REPENSAR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO: RETOS PARA LA NUEVA DÉCADA EN LA CONEXIÓN CON EL TALENTO

Madrid, 28 de noviembre de 2019

LLORENTE Y CUENCA

El pasado 5 de noviembre se organizó en la oficina de LLYC de Madrid el taller de co-creación "Los retos del talento en la década de 2020", en el que participaron profesionales del ámbito de los RRHH para identificar los retos en la conexión con el talento en la década 2020. ¿El resultado? Una lista de desafíos y soluciones que se reflejan a continuación.

"El tiempo parece discurrir con parsimonia en estas tierras, marcadas por los ritmos de una campiña de árida belleza y un orden social inamovible, cuya cúspide ocupa la aristocracia terrateniente. Pero la historia está a punto de dar una sacudida con el desembarco de Garibaldi. Don Fabrizio, príncipe de Salina, hombre imponente, orgulloso, sensual y lúcido, patriarca de una de las familias más poderosas de la isla, contempla impertérrito estos tiempos convulsos que acaso supongan el hundimiento de su mundo o tal vez traigan cambios que en realidad permitirán que todo siga igual..."

Así comienza *El gatopardo*, la primera y única novela de Giuseppe Tomasi di Lampedusa. Murió antes de verla publicada, tachada de polémica, fue difícil encontrar un editor valiente. Con el paso del tiempo, *El gatopardo* se ha convertido en un clásico, se adaptó al cine y este año la editorial Anagrama la ha recuperado en una nueva edición.

Sin embargo, lo más interesante de esta novela que se desarrolla en el final convulso del siglo XIX, cuando la aristocracia perdía poder a favor de una nueva burguesía, es que ha dado nombre a un efecto sociopolítico propio de épocas inciertas: la necesidad de apariencia de grandes cambios para que nada cambie.

Parece que en todo lo relativo a la conexión con el talento estamos viviendo un "efecto gatopardo", a juzgar por las conclusiones del taller que celebramos el pasado 5 de noviembre en nuestras oficinas de Madrid con profesionales del sector. Nos encontramos en un momento de volver a los básicos, de dejar de lado lo accesorio que quizá en otros momentos nos distrajo la atención y volver a centrarnos en las personas.

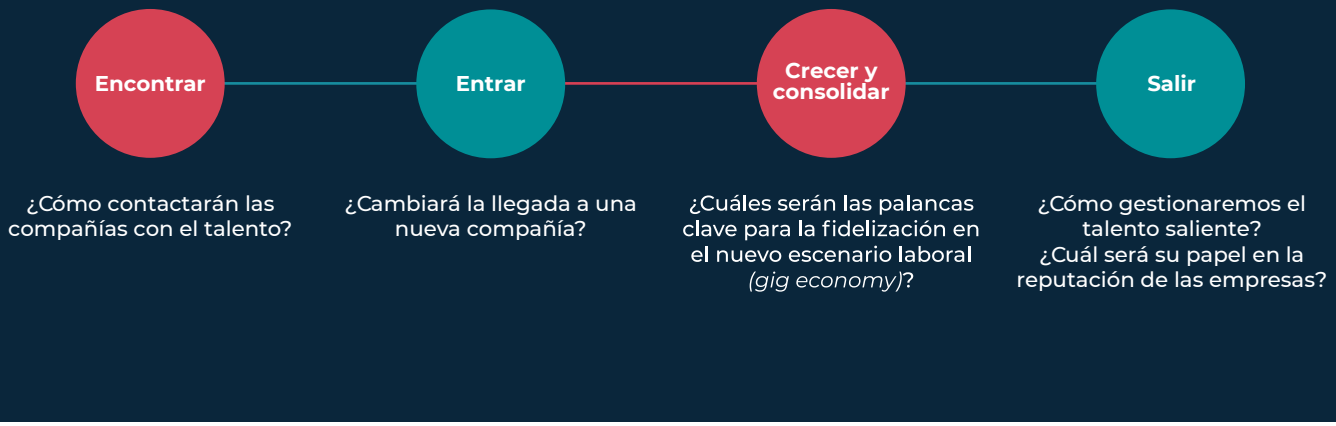
"Entender lo que nos preocupa hoy nos llevará a anticipar lo que nos ocupará mañana"

Puede parecer obvio, pero es el reflejo de las inquietudes de los profesionales que se ocupan a diario del capital humano de las empresas. A poco más de un mes para el comienzo de una nueva década nos preguntamos: ¿cuáles serán los principales desafíos a los que deberemos enfrentarnos? ¿Cambiarán las reglas del juego o viviremos en un contexto similar al de hoy en día?

En el entorno *VUCA* en el que nos encontramos, cada vez es más complejo hacer predicciones. Complejo porque los ejercicios de anticipación en contextos poco estables son especialmente retadores y complejo porque anticipar siempre supone asumir riesgos. Bajo esta premisa, nos juntamos profesionales de Allen Overy, Amadeus, Gonvarri, Indra, ING, Just Eat, LLYC, Multiópticas, Schindler y VitalDent para reflexionar juntos sobre los grandes retos en la conexión con el talento.

La dinámica consistió en entender la experiencia del empleado hoy. Partimos del presente, de las grandes preocupaciones, para llegar al futuro. Entender lo que nos preocupa hoy nos llevará a anticipar lo que nos ocupará mañana. Lo hicimos

LOS NUEVOS RETOS EN LA RELACIÓN CON EL TALENTO



analizando las distintas fases de la relación de las compañías con los profesionales.

Hoy compartimos en este artículo las principales conclusiones de ese análisis clasificadas según el momento de vida del empleado en la compañía.

ENCONTRAR. DEJA DE BUSCAR PARA QUE TE ENCUENTREN

La complejidad de la captación de talento ha ido a más con el paso de los años y ocupa gran parte de los recursos de los departamentos de recursos humanos. La poca diferenciación entre competidores, la falta de profesionales cualificados para puestos hiper especializados, la competencia a golpe de talonario, una nueva generación que busca nuevos retos... ¿Cómo abordaremos este objetivo en el futuro?

Claramente, la marca empleadora jugará un papel fundamental en la próxima década. Las compañías seguirán destinando recursos para hacerse un hueco en la guerra por el talento. Algunas claves de este proceso serán:

- **Conectar desde la escuela.** Habitualmente, las compañías comienzan sus procesos de captación en la universidad: ferias de empleo, convenios con centros educativos, cátedras de investigación... incluso con algunas opciones más innovadoras como semanas de inmersión o *hackatones*. Pero, si queremos construir a largo plazo, debemos ponerle las luces largas al proceso de captación. Es probable que, en la década que empieza, veamos a más empresas en colegios e institutos de educación secundaria para conectar con el talento futuro incluso antes de que este sepa a qué le gustaría dedicarse.

- **El *recruiting*, una tarea de todos.** La tarea de reclutamiento trascenderá el departamento de RR. HH.. No hay mejor embajador que el propio empleado: tiene más capacidad de llegada a los perfiles como el suyo, mayor conocimiento del sector y más capacidad de recomendación. ¿Por qué no impulsar de forma decidida los *referral programs?*

- **Diversidad de perfiles.** No todos los potenciales candidatos están en LinkedIn, ni mucho menos todos asisten a ferias de empleo. Las estrategias de captación genéricas tienen los días contados. Cada vez cobra mayor importancia tener muy claro cuáles son los tipos de perfil que se necesitan para conocer dónde encontrarlos, por qué canales contactarlos y de qué forma adaptamos la promesa de valor a sus particularidades

- **Diferenciarnos y reforzar nuestro *employee value proposition.*** Muy en línea con el punto anterior, ¿sabemos qué tiene nuestra compañía distinto al resto? Y, si lo sabemos, ¿lo estamos contando en todas las oportunidades que tenemos para contactar con nuestro potencial empleado? Las empresas trabajarán en la década que empieza en reforzar su narrativa de marca, conectada con su propósito y su propuesta de valor al empleado. Apostarán más por contar cómo hacen las cosas y menos por contar qué hacen.

Trabajaremos para lograr, como empleadores, que sea el candidato el que se acerque a nosotros, para crear una percepción de compañía en la que el talento quiere estar.

ENTRAR. DEL *ONBOARDING* TÉCNICO Y RÁPIDO AL *ONBOARDING* CULTURAL Y PROGRESIVO

Una vez que hemos llegado a la persona adecuada para el puesto, que hemos invertido recursos en encontrarla, en seleccionarla y en contratarla, llega el momento de la verdad, el momento en el que se hace tangible nuestra promesa de valor.

- **El comienzo de la aventura, no el final.** La llegada a la compañía no debe ser el objetivo. Centraremos más nuestros esfuerzos en garantizar la integración de nuevos perfiles con una máxima: el momento más feliz de un profesional en una compañía no puede ser la llegada. Cada día la experiencia debe mejorar y con este fin trabajarán los departamentos de talento.

- **El *onboarding*, más largo y más completo.** Esto supone revolucionar el *onboarding.* En primer lugar, alargarlo en el tiempo, ¿por qué no plantearnos procesos de un año? Procesos en los que será fundamental la involucración de los *managers* y que deberemos someter a la presión de la métrica. Necesitamos KPIs para medir si el objetivo de la integración se ha cumplido.

- **El encaje cultural.** Directamente relacionado con la integración, está el reto de centrar el esfuerzo en el encaje cultural. Solo el 30 %

del éxito de la llegada dependerá del encaje técnico. Por eso, es tan importante hacer tangible la cultura en la fase de aterrizaje. Favorecer el conocimiento de la compañía y la convivencia con los valores.

CRECER Y CONSOLIDAR. LOS PLANES DE CARRERA, CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA.

Si cada persona es distinta, ¿por qué nos empeñamos en ofrecer a todos la misma solución? Encontrar el equilibrio entre el crecimiento y la consolidación será clave para afrontar algunos desafíos que hoy ya tienen las compañías encima de la mesa: conexión intergeneracional, incorporación de nuevos perfiles, plantillas líquidas... Para hacerlo, serán claves las siguientes tendencias:

- **Customización de la carrera.** Diremos adiós a los planes de carrera genéricos, porque las necesidades distintas requieren de soluciones distintas. Las personas, a lo largo de su vida profesional, cambian de prioridades y las compañías deben ser capaces de plantear planes *ad hoc*. ¿Por qué no jornadas flexibles 100 %? ¿Por qué no ofrecer dedicación parcial a la compañía en momentos concretos? ¿Por qué no avanzar hacia un modelo que combine los beneficios del sistema *freelance* sin perder la conexión con la compañía?.

“En la década que empieza, volveremos a hablar más de personas y menos de tecnología, porque la tecnología ya estará en todo”

- **Cultura de reconocimiento.** En la década que empieza, las compañías tenderán a impulsar una política de *gratitude*. El reconocimiento al trabajo y la dedicación del empleado para con la compañía. Solo de esta forma podrán reconectar permanentemente con su talento. Dice el Joker protagonizado por Joaquin Phoenix: “Si crees en mí como yo creo en ti, nos recordarán”.

- ***Long-life learning.*** La clave de la formación estará en la anticipación. ¿No tiene más sentido formar a las personas en las capacidades que necesitará en el futuro y no solo en las que se le presuponen en el puesto actual? Debemos formar en competencias antes de necesitarlas. Además, la formación será la palanca de transmisión de los valores y la cultura empresarial.

SALIR. LA DESPEDIDA SE CONVIERTE EN LA OPORTUNIDAD PARA RETROALIMENTAR EL PROCESO

El esfuerzo, la dedicación y la pasión con la que se cuida de los empleados, a menudo se pierde en el momento de la despedida. La salida de un empleado hacia nuevos proyectos debe ser un momento de alegría en el que nos reconozcamos como facilitadores de una carrera profesional completa. Para ello, las compañías trabajaremos en los siguientes puntos:

- ***Pool* de alumnis.** Los antiguos empleados, bien gestionados, no solo funcionarán como los buenos embajadores y, así, a través de ellos, retroalimentaremos el *funnel* desde la entrada. Atrayendo nuevo talento a la compañía a través del talento saliente. Será clave, entonces, fortalecer el compromiso más allá del contrato.

- **Optimización del proceso gracias a la salida.** Las entrevistas de salida se perfilan como el proceso ideal para mejorar la experiencia de empleado. Deben ser una herramienta clave para impulsar líneas de mejora continuas.

- **Humanización.** La empatía es clave en todo el proceso. También en la salida. Especialmente en la salida. Debemos rechazar la rotación como un elemento puramente negativo, afrontar el proceso con transparencia y con una política de puertas abiertas.

Comenzamos el taller de ideación creyendo que, al hablar de futuro, íbamos a hablar mucho de tecnología, y nos pasamos tres horas hablando de personas, de cómo mejorar su experiencia. En resumen, creemos que el mayor reto en la conexión con el talento pasa por involucrar a toda la organización en procesos especialmente sensibles como el reclutamiento, el *onboarding* o la salida, en poner a la persona en el centro y ser capaces de ofrecer una experiencia personalizada acorde a la diversidad de los perfiles y a las necesidades cambiantes de las personas a lo largo de su vida profesional, de hacer tangibles los valores y fortalecer la marca. En la década que empieza, volveremos a hablar más de personas y menos de tecnología, porque la tecnología ya estará en todo.

ESTE *PAPER* SE HA ESCRITO GRACIAS A LA PARTICIPACIÓN EN EL TALLER DE CO-CREACIÓN "LOS RETOS DEL TALENTO EN LA DÉCADA 2020", CELEBRADO EN LLYC EL 5 DE NOVIEMBRE DE 2019.

ALLEN & OVERY	**Cristina Santos** *Manager* de RR. HH. en Allen & Overy
amadeus	**Lorena Gaytan de Ayala** Comunicación interna en Amadeus
Gonvarri Steel Services	**Pablo González de Suso** Director Corporativo de RR. HH. en Gonvarri
indra	**Lucía Casimiro-Soriguer** *Employee Experience and Branding* en Indra
ING	**Andrés Ortega** Innovación y Gestión del Talento en ING
JUST EAT	**Antonio Gómez** Director de Personas en JUST EAT
LLYC	**Nazaret Izquierdo** Directora senior global de Talento de LLYC
MULTIÓPTICAS	**Beatriz López** HR Business Partner Manager and Coach en Multiópticas
Schindler	**Luis López** Director de RR. HH. en Schindler **Pablo Noval** Responsable de Comunicación Interna en Schindler
VITALDENT	**Macarena Ramírez** Responsables de Comunicación y RR. II. en Vitaldent

Además, han participado también en el taller los siguientes integrantes del equipo de LLYC: Vanessa Álvarez (Consultora Senior de Talent Engagement), Alejandro Cerqueira (Consultor Senior de Talent Engagement), Víctor Oliva (Consultor de Talent Engagement), Mar Navarro (Talent Engagement) y Beatriz Galiano (Talent Engagement).

AUTORES

María Obispo. Directora del área Talent Engagement de LLYC en Madrid.
Licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y PDD por el IESE Business School cuenta con más de 10 años de experiencia en proyectos de comunicación. Obispo ha trabajado en compañías como Vocento o lainformación.com y, en los nueve años que lleva en LLYC, ha asesorado a grandes empresas españolas como Inditex,Repsol, Caixabank, Campofrío, Mercadona y L'Oréal, entre otras. Además, imparte clases como profesora de comunicación en centros como la Universidad de Cantabria, la Universidad Carlos III o la Escuela Europea de Negocios.

David González Natal. Director Senior Engagement de LLYC.
Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE. Ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar el área de Consumer Engagement en LLYC, dirigió durante siete años campañas de comunicación nacionales para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar o Ron Barceló desde su puesto de coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. Como líder global del área coordina ocho mercados en LLYC y ha dirigido proyectos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya o Sacyr. Entre los más de 50 galardones obtenidos por sus proyectos se encuentra un León de Cannes y numerosos Gold Stevie Awards. Además, Natal es profesor en varios Másters a nivel nacional.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

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

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

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

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.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 US
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

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

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y 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. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@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
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

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

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@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
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua
Directora Ejecutiva
dlua@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

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

IDEAS **LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com