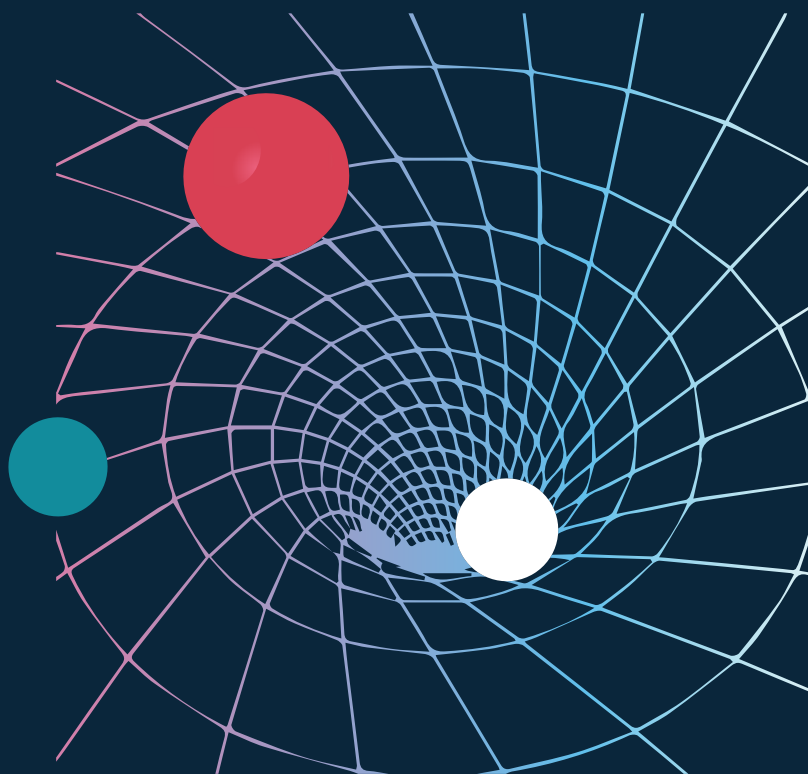


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**TENDENCIAS  
TALENTO  
2021**

Madrid, Febrero de 2021

# ÍNDICE

Introducción *Pág 3*

## 01



Empleado activista *Pág 5*

## 04

*Pág 11*

Los nuevos managers



## 02

*Pág 7*

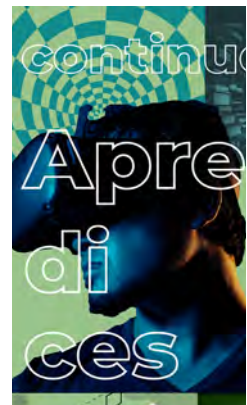
El empleado eterno



## 03

Continuos aprendices

*Pág 9*



## 05

*Pág 13*

Del employee experience al life experience



## 06

*Pág 15*

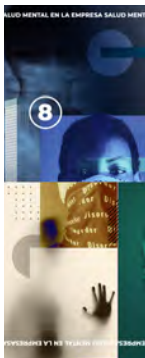
Del where al when



Del trabajo remoto al trabajo híbrido

## 07

*Pág 17*



## 08

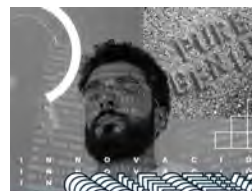
Salud mental en la empresa

*Pág 19*

## 09

Innovación colectiva

*Pág 21*



*Pág 23*

## 10

Talento senior para la resiliencia



## INTRODUCCIÓN

La ciencia ficción a menudo ha intentado ayudarnos a predecir cómo serían algunos aspectos de nuestra vida futura. En el caso del futuro del trabajo casi siempre lo ha hecho mostrándonos psicodélicos edificios con ascensores levitantes, robots o puertas giratorias hiper veloces. Lo que la ciencia ficción no se podía imaginar es que el futuro sería un trabajador en una llamada de Zoom al que no le funciona el micro, mientras se le dispara un filtro que le coloca un gato en la cara y al que su hijo le grita al oído la marcha imperial de Star Wars. Hasta hace poco, el futuro del trabajo estaba marcado por el horizonte acechante de la inteligencia artificial y la automatización, pero hoy en día, la disrupción de la Covid-19 se suma a la hora de marcar la agenda.

Para 2021 desde LLYC detectamos tres grandes líneas de transformación en cuanto a la relación de compañías y talento. La primera ya venía marcada por la transformación digital y la irrupción de la Inteligencia Artificial, pero se acentúa ahora más, y tiene que ver con la necesidad de priorizar el *upskilling* y el *reskilling* de los empleados, ya sea para generar ventajas competitivas en el mercado, para responder a la perspectiva de carreras más longevas o para facilitar herramientas de liderazgo a unos managers perdidos en la deslocalización del teletrabajo. La segunda gran transformación se centra en el establecimiento de nuevos modelos de relación más flexibles entre compañías y trabajadores, aún demasiado anquilosadas en el pasado y con poca capacidad de respuesta para prioridades actuales de los empleados como la salud mental, el equilibrio vida personal y profesional o la reivindicación de los perfiles seniors. Por último, una tercera transformación se centra en la importancia creciente de la comunicación en un contexto en el que el teletrabajo y la previsión de modelos híbridos puede conllevar en el medio plazo una destrucción de la cultura y del tejido social interno de las compañías, y en el que el activismo creciente de los empleados en determinadas causas puede generar importantes brechas de la confianza.

1



E M P L E A D O

A C T I V I S T A

E M P L E A D O

A C T I V I S T A

E M P L E A D O

A C T I V I S T A

E M P L E A D O

A C T I V I S T A

E M P L E A D O

A C T I V I S T A

E M P L E A D O

A C T I V I S T A



DO NOT  
WAIT FOR  
LEADERS  
BECOME  
THEM.



E M P L E A D O

A C T I V I S T A



## 1. EMPLEADO ACTIVISTA

A principios de mayo de 2020, Tim Bray, vicepresidente de Amazon, renunció a su cargo escribiendo una entrada en su blog titulada 'Bye Amazon', en la que acusaba a la multinacional de "mantener una estructura de poder injusta" y de tratar mal a los empleados de almacenes en el contexto de la expansión de la Covid-19. Poco antes de la explosión de la pandemia, algunos empleados habían creado 'Amazon Employees for Climate Justice', con el fin de animar a su propia compañía a mejorar sus esfuerzos en este campo. Tras varios casos de Covid confirmados, el grupo comenzó a presionar por la falta de medidas de seguridad. Maren Costa, que en esos momentos era diseñadora de experiencia de usuario en Amazon y una de las líderes de esta liga por la justicia climática, declaró que tanto ella como su compañera Emily Cunningham fueron despedidas por impulsar este movimiento y, más en concreto, un *livestream* de Naomi Klein diseñado para unir a los empleados del resto de las unidades tecnológicas con los de los almacenes.

El caso de Amazon es solo uno de los muchos que ilustran el crecimiento destacado del fenómeno del activismo entre los empleados. Varios factores explican el hecho de que historias como ésta vayan a ser cada vez más habituales en los próximos meses. El primero tiene que ver con la importancia creciente que damos a la posición de las compañías sobre determinados aspectos sociales a la hora de valorar donde trabajar y al *gap* que se produce a menudo entre los valores propugnados por las compañías y la realidad de la experiencia del empleado. El segundo es el crecimiento generalizado del activismo digital que proporciona nuevas herramientas y, sobre todo, un clima de contagio emocional muy poderoso. Este aspecto es clave en el contexto actual, en el que, además, en la mayoría de casos, las estructuras culturales de las compañías se han visto debilitadas bien por el teletrabajo o bien por la percepción de falta de seguridad en trabajos donde la presencia física es obligada. Además, a medida que el desarrollo de la automatización provocada por la implantación de inteligencias artificiales crece, el activismo ligado a condiciones laborales y beneficios también lo hará.

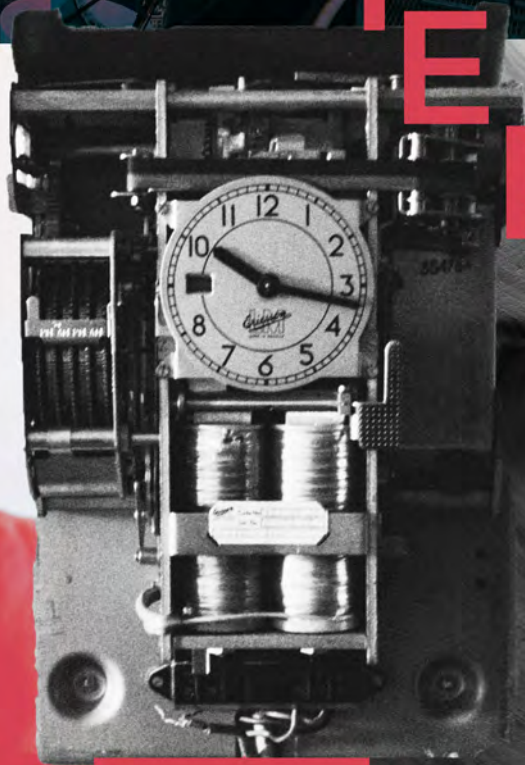
En un 2021 marcado aún por la pandemia, pero también por los ecos de movilizaciones sociales como #BlackLivesMatters o #Metoo y por impulso definitivo a las tecnologías exponenciales se hace imprescindible que las compañías aborden el activismo de sus empleados al menos desde tres perspectivas. La primera tiene que ver con la búsqueda de una **reducción del *gap* entre valores y experiencia y con su reflejo en los actos y no sólo en el discurso de los líderes y los managers de la organización. La segunda es la necesidad de crear herramientas internas para escuchar a tiempo y detectar las preocupaciones de los empleados con suficiente margen de maniobra para no caer en una política reactiva ante el fenómeno. La tercera tiene que ver con tender puentes desde la compañía hacia estos grupos activistas que en la mayoría de los casos tienen ideas e *inputs* muy relevantes.** Como lo expresó Marc Benioff, CEO de Salesforce tras crear la 'Oficina para un uso ético y humano de la tecnología' en respuesta a una ola de activismo dentro de la compañía: "Podrías llamarme CEO activista porque estoy respondiendo a lo que mis empleados quieren (...) pero la realidad es que, si no hiciera eso, dejaría de ser el CEO".

“**El crecimiento generalizado del activismo digital proporciona nuevas herramientas y, sobre todo, un clima de contagio emocional muy poderoso**”



2

E  
L  
E  
E  
E  
E  
E  
E  
T



R  
N  
O  
O  
O



E  
M  
P  
L  
E  
A  
D  
E  
L



A  
D  
E  
L

## 2. EL EMPLEADO ETERNO

Aunque el impacto de la Covid-19 también se esté notando en las predicciones sobre cuál será nuestra esperanza de vida en el futuro, incluso en los escenarios más precavidos parece fuera de toda duda el hecho de que seremos aún más longevos en el futuro. Cómo impactará esa longevidad creciente en modelos en los que el trabajo físico será cada vez menos relevante por la automatización es una de las conversaciones a desarrollar en los próximos meses.

Habitualmente las compañías y los empleados hemos coincidido en una visión de la vida profesional en tres etapas (estudios, trabajo y retirada) y en dos modos (trabajo a jornada completa o jubilación). Frente a esta visión muy lineal del desarrollo de los trabajadores, se imponen cada vez más experiencias que multiplican estas etapas y estos modos de trabajo. Desde hace años, el debate está encabezado, entre otros, por Lynda Gratton y Andrew J. Scott, autores del ya mítico 'La vida de 100 años: vivir y trabajar en la era de la longevidad', que acaban de publicar *'The new long life: A framework for flourishing in a changing world'*. Gratton y Scott apuntan que cada vez **son más abundantes los casos en los que se combinan periodos de trabajo a tiempo completo con periodos de descanso para recargar fuerzas o formarse. También señalan que si las compañías no quieren correr el riesgo de perder a algunos de sus mejores trabajadores, embarcados en esta búsqueda de un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal, tendrán que ofrecer modelos más flexibles de relación.**

Si observamos el fenómeno de la longevidad desde la perspectiva de los empleados, el fenómeno se vuelve aún más paradójico y da lugar a preguntas entorno a cómo financiar esas vidas más longevas, cómo combatir la soledad o mantener una actividad mental o social que contribuya a su bienestar, pero también a cómo no caer esclavos de una prolongación tradicional de las vidas laborales que multiplique la ansiedad y los problemas mentales. La clave podría estar en que, mientras los avances en tecnologías son cada vez más acelerados, las estructuras sociales y en especial lo que tiene que ver con empresas y trabajadores están aún por reinventarse.

“  
Tratar a los empleados bajo un único modelo es la primera barrera que las compañías tendrán que derribar para avanzar hacia ecosistemas de trabajo más ricos y satisfactorios”

La discusión creciente sobre el futuro del trabajo provocada por el aumento del teletrabajo y por la digitalización acelerada debería de ser una buena excusa para empezar a replantearse también este tipo de modelos. Tratar a los empleados bajo un único modelo, sin tener en cuenta que dependiendo del estadio de su carrera y de su experiencia o edad sus expectativas variarán de manera radical, es la primera barrera que las compañías tendrán que derribar para avanzar hacia ecosistemas de trabajo más ricos y satisfactorios.

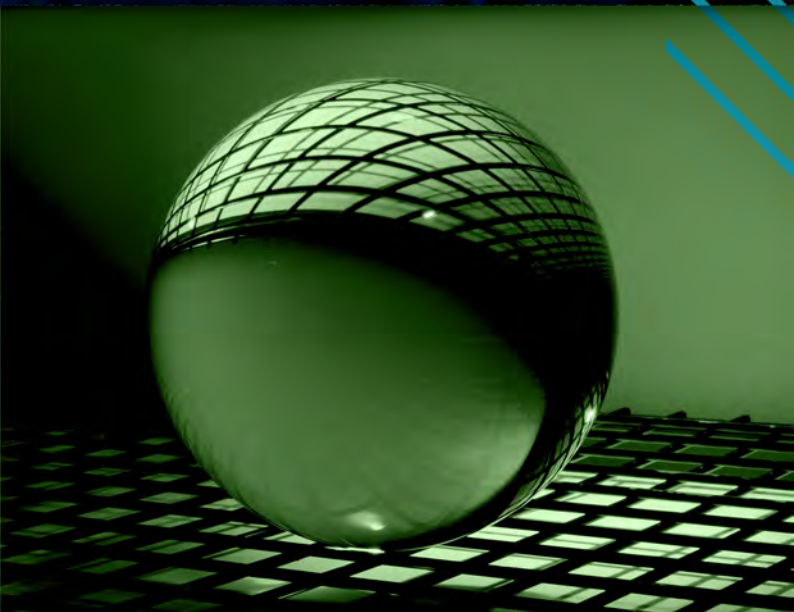
continuos

Apren

di

3

ces





### 3. CONTINUOS APRENDICES

La conversación sobre la necesidad del *reskilling* y el *upskilling* del talento en las compañías no es nueva, pero sí es más crucial que nunca. La tecnología había sido hasta ahora el motor que impulsaba la necesidad de que el talento estuviera en un continuo proceso de aprendizaje, pero el impacto de la Covid-19, junto con el crecimiento exponencial de la Inteligencia Artificial, ha disparado esta clave y lo hará aún más en los próximos meses. Cuando hablamos de compañías resilientes, en realidad de lo que hablamos antes todo es de talento resiliente, capaz de adaptarse a las circunstancias y de transformar sus skills por el camino. En ese sentido, las capacidades digitales van a ser pronto un *commodity* básico en muchas empresas, como puede ser el leer. Estudios como 'Las empresas españolas frente a la revolución del *reskilling*' de EY y Future for Work Institute ya revelan que lo que el 91% de las compañías espera como habilidad más demanda próximamente es la creatividad.

El problema de los *gaps* en el aprendizaje de los trabajadores viene de lejos, con Amazon invirtiendo 700 millones de dólares en programas de este tipo o Mastercard desarrollando programas globales de retraining desde el 2016, pero una encuesta reciente de McKinsey sitúa que el 87% de los ejecutivos reconocen tener vacíos importantes en sus habilidades. La transformación acelerada remarca hasta qué punto muchas organizaciones no han puesto aún en sus prioridades estos aspectos, más preocupadas por fichar en el mercado que por realizar programas de formación y entrenamiento que podrían multiplicar su impacto. En el contexto del despliegue de la Inteligencia Artificial esto se vuelve aún más crítico, ya que, aunque la mayoría de estudios sitúan que generará más trabajo del que suprimirá, lo cierto es que entre los unos y los otros existirá a menudo un *gap* insalvable. Como lo expresa un estudio de ManpowerGroup, la mayoría de los millennials consideran que el éxito en sus compañías estará más basado en tener las *skills* adecuadas que las conexiones idóneas.

En el territorio de un aprendizaje continuado, **las empresas deberán en primer lugar identificar las *skills* clave para la evolución de su negocio.** A partir de ahí, por un lado, mejorar sus procesos de selección, consiguiendo ver mucho más del cv de los candidatos, y por el otro crear una cultura en la compañía que pase por proteger los presupuestos de formación, deje tiempo suficiente a los empleados para poder desarrollar los procesos de *reskilling*, favorezca el saber compartido con el apoyo de la tecnología y, ante todo, incentive a aquellos trabajadores que lo llevan a cabo.

“**La mayoría de los millennials consideran que el éxito en sus compañías estará más basado en tener las *skills* adecuadas que las conexiones idóneas**”

4

# LOS NUEVOS

MANAGERS

MANAGERS



## 4. LOS NUEVOS MANAGERS

Según una encuesta de PwC, el 54% de los CFO indican que sus compañías planean convertir el teletrabajo en una opción permanente. Esto nos sitúa ante varios desafíos, pero uno de los más claros es que los managers tendrán que reinventar su manera habitual de gestionar equipos si gran parte de ellos trabajan en remoto.

**Desde que la Covid-19 convirtió el teletrabajo en la opción prioritaria de las compañías que podían desarrollarlo, fuera una opción previamente explorada o una obligación, parece que la mayoría han sido capaces de resolver la ecuación de la productividad, con varios estudios que hablan de aumentos destacados en este sentido.** El problema reside en la destrucción de la cultura de equipo y del sentido de pertenencia que estos formatos generan, sobre todo si afrontan con las *skills* de *management* con las que hemos sido educados en un contexto de trabajo presencial. La productividad conseguida puede ser sólo un espejismo si no trabajamos en varios ámbitos que pasan por la reeducación de modelos que se han quedado del todo obsoletos.

En primer lugar, algunas características, propias de modelos de liderazgo más humano y menos transaccional, que ya eran claves antes, ahora son críticas. Se trata de un conjunto de *soft skills* (claridad, autenticidad, agilidad, etc.) donde destaca la empatía como una clave para mantener la conexión humana de los equipos. Esta importancia de los *soft skills* está en relación con el desarrollo de capacidades de comunicación en estos líderes de equipos a la hora de construir *engagement* con equipos a los que el aislamiento en el trabajo puede estar pasándoles una factura difícil de medir aún en su bienestar. **La propia estructura del trabajo puede verse beneficiada si tenemos en cuenta todo lo que hemos aprendido en los últimos meses y lo ponemos en práctica en los modelos híbridos que podamos tener por delante.** Por un lado, la importancia de la participación, con el equipo decidiendo las formas de trabajo y herramientas que mejor les funcionan como grupo, y por el otro la flexibilidad como una manera de responder a una realidad personal compleja y diversa, son claves en esta reinención de los *managers*. Desde las compañías será necesario trabajar de manera intensa en este *reskilling* de los modelos de management y liderazgo, al mismo tiempo que se impulsan relatos de comunicación que ayuden en la reconstrucción del sentido de pertenencia.

“**Algunas características, propias de modelos de liderazgo más humano y menos transaccional, que ya eran claves antes, ahora son críticas**”



## 5. DEL EMPLOYEE EXPERIENCE AL LIFE EXPERIENCE

Cuando nos referimos al ambiente laboral, nos sorprendemos al comprobar que 2020 ha sido un año que nos ha separado en lo físico pero que, curiosamente, nos ha acercado más que nunca en lo personal. De un día para otro nos vimos obligados a cambiar las reuniones físicas por virtuales. Permitimos a compañeros, a los que normalmente sólo veíamos en ambientes profesionales, adentrarse en la intimidad de nuestras casas a través de la ventana de nuestra cámara web.

“  
**Las compañías ya no sólo tienen influencia sobre su ‘experiencia de empleado’, sino que tienen un impacto directo sobre su ‘experiencia de vida’**  
 ”

La integración total de las facetas laboral y personal se ha ido aceptando progresivamente, aunque no sin reticencias. Podríamos decir que se produjo un momento inicial en el que los profesionales tratábamos de mantener separados estos dos ámbitos, haciendo los más variados y complejos equilibrios para que no se percibiera que en el lugar en el que se celebraban reuniones muy importantes también se cambiaban pañales, se recibían clases de flauta dulce o se discutía por el ancho de banda.

Con el paso de los meses este asunto se ha normalizado, y hasta podría afirmarse que uno de los efectos positivos de esta situación es la humanización y comprensión profunda de las realidades particulares que rodean a nuestros compañeros de trabajo. La interrupción de un niño en medio de una reunión se ha vuelto parte del paisaje de la nueva normalidad. El propio hogar es el lugar en donde suceden la práctica totalidad de los acontecimientos relevantes de nuestros trabajadores y compañeros en esta época que nos toca vivir, lo que hace que las compañías tengan una responsabilidad adicional sobre el bienestar de su talento: ya no sólo tienen influencia sobre su ‘experiencia de empleado’, sino que tienen un impacto directo sobre su ‘experiencia de vida’.

**Así, las compañías tienen la necesidad de crear una suerte de nueva ‘etiqueta digital’ para el *new normal*, que ha de contemplar elementos nuevos, tan importantes como el derecho a la desconexión, o el respeto a la flexibilidad de horarios, que puedan adecuarse a las circunstancias particulares de cada uno.** De igual modo, es necesario que las compañías incluyan en su ámbito de responsabilidad para con sus profesionales aspectos tales como la salud mental, la salud física o la generación de espacios para compartir momentos con compañeros que no estén relacionados con la actividad laboral.

En un escenario en el que estamos muy conectados pero muy alejados, es importante no presuponer. Estar cerca de los colaboradores, preguntar cuáles son sus necesidades e intentar velar por su bienestar general de la forma más eficiente posible. Esto no solo redundará en profesionales más satisfechos, equilibrados y felices, sino que sentará las bases de un compromiso más hondo con el propósito de las compañías y propiciará una mejor *performance*, creatividad e innovación.

WHEN

WHERE

6

# DEL W WHERE AL W WHEN

"I CAN DO WHATEVER I WANT TODAY."

WHEN

WHERE

## 6. DEL WHERE AL WHEN

No todos los efectos de la pandemia sobre el mundo laboral iban a ser negativos. Como hemos podido ver en numerosos ejemplos alrededor del mundo, el escenario que impone la nueva normalidad también ha presentado diversas oportunidades para acelerar procesos de agilidad y simplificación que las compañías siempre han anhelado. Porque vivir en un entorno digital no significa digitalizar todo lo que antes hacíamos de manera presencial. Aunque al principio, cuando todavía íbamos descubriendo cómo adaptarnos a la nueva situación, muchas compañías pecaron un poco de esto.

Un ejemplo claro fue la gran saturación de reuniones que se vivió en los primeros compases de la pandemia, que parecía sobrepasar en muchos casos a las reuniones que celebrábamos en la antigua normalidad. Esto derivó en problemas de *burnout* generados por la conectividad excesiva, en algunos casos permanente, y por la tensión de un nuevo *'fear of missing out'* que se volvió insostenible en muchos casos.

**Sin embargo, este nuevo escenario supone una gran oportunidad para aquellas compañías que estén interpretando bien la ocasión única que se presenta para dar un gran salto en lo que respecta a productividad: a priorizar, de verdad, que el trabajo esté hecho y no cuándo se hace.** En un escenario tan complejo en el que el trabajo se desarrolla en el corazón de los hogares, resulta interesante garantizar el derecho a la desconexión de los profesionales y exigirles por objetivos, y no por horas invertidas en videollamadas o en estar 'disponible'.

Lograr este nuevo equilibrio redundará en beneficios para todas las partes, dado que el talento vivirá una mejor experiencia, mucho menos desgastante, y será capaz de producir mejores resultados para su compañía. Esto implica establecer unas nuevas normas del juego, en beneficio colectivo, que implican a todos los actores (desde líderes a compañeros, pasando por clientes y proveedores).

Es importante conceder autonomía a los profesionales, para eliminar cuellos de botella innecesarios que vuelven farragosos los procesos. De igual modo, resulta crítico elegir la forma más adecuada de acercarnos a la hora de hacer una comunicación, comprendiendo los matices y particularidades de cada opción. Un email en ningún caso puede ser 'urgente', por mucho que lo indique su asunto. Es importante diferenciar los beneficios y los inconvenientes (teniendo siempre en mente al receptor) de optar por un correo electrónico (cuando no es necesario recibir una respuesta inmediata y es perfectamente válido mantener una comunicación asíncrona), por un WhatsApp o similar (cuando algo necesita una respuesta temprana, pero tampoco necesitamos interrumpir la actividad de la persona que recibe el mensaje) o una llamada (cuando la respuesta, de verdad, no puede esperar).

Como mencionábamos, esta nueva normalidad desincronizada presenta una oportunidad única para que aquellas compañías que sepan aprovecharla puedan desprenderse de capas innecesarias de complejidad que lastran muchos de sus procesos, beneficiando en el camino a un talento al que se valora por sus resultados, eficacia y compromiso.

“  
**Resulta interesante garantizar el derecho a la desconexión de los profesionales y exigirles por objetivos, y no por horas invertidas**  
”

Del trabajo remoto

AL TRABAJO HÍBRIDO





## 7. DEL TRABAJO REMOTO AL TRABAJO HÍBRIDO

En la nueva normalidad, las personas importan más que nunca. El trabajo a distancia estaba ganando terreno incluso antes de que llegara la pandemia y hoy tenemos una oportunidad de acelerar ese cambio cultural. La revolución de los espacios de trabajo se hizo presente. Las oficinas no serán las mismas y surgen nuevas formas de trabajar.

“**El 75% de las organizaciones esperan que al menos el 30% de sus empleados trabajen de forma remota**”

En el último informe del Instituto de Investigación Capgemini - El futuro del trabajo: De remoto a híbrido – en donde encuestaron a 500 organizaciones y 5 000 empleados en todo el mundo concluyeron que el trabajo remoto es definitivamente la nueva normalidad: el 75% de las organizaciones esperan que al menos el 30% de sus empleados trabajen de forma remota, mientras que más del 30% espera que el 70% de su fuerza laboral se vuelva remota.

**El cambio a un modelo de fuerza laboral híbrida es inevitable, pero las organizaciones deberán poner en el centro de esta transformación de verdad al empleado, sus necesidades y su transformación.** Ya no será suficiente con proporcionar los medios materiales para poder hacerlo. Solo buscando un cambio profundo en la forma de liderar, reformulando los puntos de contacto de los empleados y transformando el rol del espacio del trabajo físico, podrán crear un modelo

verdaderamente híbrido y verán mejoras en la productividad. Estamos frente a la oportunidad y desafío de transformar el actual *“Working from Home”* a la definición real de *“Home Office”* y su evolución al *“Working from Anywhere”*. Los espacios de trabajo pasarán a ser un ecosistema de diferentes locaciones y experiencias que responderán a las distintas necesidades, funcionalidades y bienestar de los colaboradores. Reforzar la cultura en este contexto es clave para no incentivar un sistema de nichos dentro del talento. Sin embargo, plantear el stress cultural sólo en términos de comunicación puede no ser suficiente, ya que en muchos casos la reflexión pasará por repensar esa cultura y descubrir qué sigue siendo prioritario y qué ha pasado a ser accesorio.

**Las oficinas deberán convertirse en experiencias productivas, significativas y memorables para los empleados.** Un espacio de inspiración y conexión entre personas, un lugar donde se fomente el aprendizaje y el desarrollo continuo. Esta revolución en los espacios de trabajo no solo cambiará la estructura organizacional de las empresas, sino el propósito de por qué trabajamos y el para qué vamos a usar nuestro tiempo y talento. “Ir a la oficina” va a ser más que nunca una actividad de socialización y esto hará clave que los espacios se adapten a este nuevo objetivo, al mismo tiempo que se modifican dinámicas donde cobra importancia la creación de lazos sociales para trabajadores que lleven poco tiempo en la compañía.

SALUD MENTAL EN LA EMPRESA SALUD MENTAL EN LA EMPRESA

SALUD MENTAL EN LA EMPRESASALUD

SALUD MENTAL

EMPRESASALUD MENTAL EN LA EMPRESASALUD

8

UD MENTAL EN LA EMPRESASALUD MENTAL EN LA EMPRESASALUD

UD MENTAL EN LA EMPRESASALUD MENTAL EN LA EMPRESASALUD



## 8. SALUD MENTAL EN LA EMPRESA

Uno de los efectos más fuertes y, a menudo, menos visibilizados de la Covid-19 es la afectación que ésta produce en la salud mental de los trabajadores. De acuerdo con Human Resource Executive, de una muestra de 2 000 personas en los Estados Unidos, el 45% de los encuestados aseguró que han considerado recibir tratamiento de salud mental como consecuencia de la pandemia, cifra no menor si se considera que el 88% del estudio realizado por Vida Health, dice haber experimentado al menos uno de los síntomas que utilizan los profesionales médicos para evaluar trastornos de salud mental.

Cabría preguntarse, entonces, ¿cómo se convierte el entorno laboral en un disparador que profundiza una crisis global de salud? Adicional a los efectos de la falta de socialización en las personas, los empleados en el mundo entero han experimentado una presión atípica en su dinámica laboral como consecuencia de la flexibilización de las jornadas laborales, el desplazamiento de la vocación del lugar de descanso y, por supuesto, el aislamiento social que ha modificado las dinámicas de relacionamiento entre los equipos de trabajo.

De acuerdo con el estudio de Vida Health uno de cada seis estadounidenses inició terapia por primera vez en 2020 y el 15% del total de la muestra está tomando medicamentos asociados a patologías psicológicas por primera vez. Estas cifras preocupan aún más si se tiene en cuenta recientes estudios que indican que la efectividad de la vacuna contra la Covid-19 puede verse afectada por la ansiedad o el estrés en las personas.

**No obstante, si bien parece que la salud mental empieza a tener un lugar en entornos cada vez menos privados, lo cierto es que el estigma asociado al tema todavía tiene cabida en diversos entornos sociales.** Cerca del 47% de personas considera que buscar terapia es un signo de debilidad, por ello expertos han indicado la importancia de que las empresas y los líderes de recursos humanos tienen una gran responsabilidad en el acompañamiento y definición de mecanismos que alienten a las personas a tomar ayuda cuando lo requieran.

One Mind Work, organización sin fines de lucro de salud mental en el trabajo, reúne anualmente a grandes expertos de diferentes áreas para establecer un mapa de acción que permita atender esta problemática de manera integral en el mundo empresarial. Este gran foro ha planteado al menos cuatro dimensiones de gestión del talento para el futuro inmediato:

**1. Bienestar como un intranzable en la gestión del talento:** Antes de la pandemia los programas de salud mental no se encontraban entre las prioridades de las áreas de gestión del talento. Ahora es un imperativo para la dinámica empresarial, el contemplar estrategias asertivas que garanticen el bienestar de los colaboradores y que contribuyan a paliar los efectos psicológicos de la pandemia.

**2. Diversidad como clave estratégica para la salud mental en el trabajo:** Lugares inclusivos en todo tipo de dimensiones (raza, género, discapacidades, entre otras), tienen como consecuencia mejores entornos de trabajo y menores presiones a la salud mental de las personas, permitiéndoles sentirse más identificadas con el propósito de las organizaciones.

**3. Data como la clave para la efectividad de las intervenciones:** la evidencia se convierte en la clave para lograr intervenciones más asertivas y por parte de las compañías en un entorno dinámico y de alta incertidumbre.

**4. El lugar de trabajo como fuente de bienestar mental.** Aunque parezca contradictorio, el gran objetivo será romper el paradigma actual del trabajo para poder crear entornos que se conviertan en fuente de bienestar mental y no en catalizadores de ansiedad y estrés para las personas.

De esta manera, las organizaciones deben aproximarse al tema de la salud mental de sus empleados, tomando en cuenta estas variables y aquellas que resulten de su entorno específico, de modo que puedan generar estrategias efectivas que aborden sistemáticamente el problema y, con ello, abran espacio a esta discusión que, con bastante frecuencia, es minimizada o abordada sólo tangencialmente aún cuando su importancia es cabal.



I N N O V A C I Ó N  
I N N O V A C I Ó N  
I N N O V A C I Ó N

# COLLECTIVA



9



## 9. INNOVACIÓN COLECTIVA

Lo que los líderes perciben como el valor que añaden al rendimiento y la motivación de sus empleados no siempre se corresponde, de hecho, con lo que los equipos sienten que marca la diferencia (para bien) en su vida diaria. Como se muestra en el estudio de Accenture -Llegar a Igualar 2020: *The Hidden Value of Culture Makers*-, aunque el 70% de los líderes cree que contribuye a crear entornos de trabajo integradores y estimulantes, sólo el 40% de los empleados está de acuerdo.

Ante este vacío, surge la pregunta: **¿Cómo pueden los directivos ser más inspiradores y eficaces en la gestión de su talento? En primer lugar, es importante revisar el concepto mismo de liderazgo. Tradicionalmente, estamos acostumbrados a la idea de que en una empresa son los altos directivos los que impulsan la innovación, la fuente de respuestas y los responsables de crear la visión corporativa que “guía” a la plantilla. Sin embargo, se trata de un modelo obsoleto, ya que la época actual es de colaboración, incluso en el liderazgo.**

**La misión de los líderes queda clara: encontrar y aprovechar el genio y los talentos únicos de sus equipos, para que cada persona contribuya al “genio colectivo”**

Se espera que los líderes de hoy en día involucren a su organización en su conjunto para crear conjuntamente una cultura que conduzca a la innovación. Este modelo de liderazgo no es nuevo -ya ha sido identificado por varios autores como ‘genio colectivo’- pero ha ido evolucionando progresivamente de tendencia a realidad, ya puesta en práctica en empresas como Pixar, HCL Technologies, Volkswagen, Pentagram, eBay o Google.

La colectividad en el liderazgo parte de la premisa de que todo el mundo tiene un lado creativo y que incluso los empleados menos dados a ello son capaces de realizar hazañas extraordinarias. La misión de los líderes queda clara: encontrar y aprovechar el genio y los talentos únicos de sus equipos, para que cada persona contribuya al “genio colectivo”. Es en un entorno de cooperación y colaboración entre la cúpula y la base de la organización y en un entorno de aprendizaje que también resulta del descubrimiento individual donde nacen las mejores ideas que dan lugar a la verdadera innovación.

La expresión de Jack Canfield en *Los Principios del Éxito* resume la filosofía de los nuevos líderes: “sé un alumno con los de arriba, un maestro con los de abajo y un compañero de viaje con los de tu nivel”. Desde la perspectiva del liderazgo colectivo, los niveles superiores e inferiores de una empresa no se definen por la posición jerárquica o el puesto que ocupa una persona, sino por la experiencia, los conocimientos y el genio que tiene cada persona -líderes o no- en determinadas áreas de conocimiento. Es precisamente en un entorno en el que el todo es mayor que la suma de las partes y en el que la interacción entre los distintos talentos se produce sin barreras, donde se fomenta la innovación que añade ventaja competitiva a las empresas.

THIS PRECISE  
MOMENT IN TIME  
AS SEEN FROM  
THE FUTURE

TALENTI  
SENZA  
PARO-  
RA

10

LA RES

LA  
C-  
A-

OR  
M  
SE  
O  
Z  
A  
T

TALENTI  
SENZA  
PARO-  
RA  
LA  
C-  
A-



## 10. TALENTO SENIOR PARA LA RESILIENCIA

La crisis mundial generada por la pandemia del Covid-19 ha generado una pérdida global de cerca de 200 millones de empleos, lo que significa un golpe tremendo no sólo al ámbito económico, sino, en el del bienestar de las personas de todas las edades. Más allá del temor a adquirir el virus, el impacto del cambio en la vida cotidiana provocado por el encierro y el desafío de mantener un distanciamiento físico con nuestras familias, amigos y compañeros en el trabajo han transformado las prioridades de los empleados.

Sin embargo, dentro de los equipos de trabajo, hay un grupo particular al que se debería revalorizar en una época en la que la resiliencia es más clave que nunca: los Seniors. Algunos estudios recientes, como el impulsado por Generación Savia, están planteando que los profesionales de más de 50 años serán esenciales para la recuperación económica post-covid. Su experiencia en resolver crisis generadas por el cambio del entorno y la transformación los hará especialmente relevantes en esta era.

**Durante los últimos años el grupo de los Millennials y centennials ha recibido mucha atención por parte de las empresas dado sus características y el acoplamiento laboral para que se sientan cómodos, Por su parte, los Seniors en algunas empresas e industrias han dejado de ser relevantes y han sido desplazados poco a poco por el furor de nuevos grupos generacionales.** El desplazamiento de los seniors afecta directa e indirectamente al resto de la economía, ya que no sólo es una reducción de la oferta laboral a edades aún productivas, sino una menor capacidad de ingresos y por ende un sistema de pensiones claramente en cuestionamiento.

En una crisis siempre está el germen de una oportunidad y hoy los expertos en talento ven que la generada por la Covid-19 nos debería llevar a replantearnos cómo estructurar de la mejor forma los equipos de talento y cómo pueden convivir entre ellos tomando en cuenta las mejores características de cada uno. Una visión más *'ageless'* del *recruitment*

puede contribuir no sólo a generar grupos de empleados más diversos en su manera de afrontar los desafíos, sino también más diversos en cuanto a experiencias vitales y perspectivas. Favorecer esta multiplicidad intergeneracional requiere entender que estos empleados, pertenezcan a la generación que pertenezcan, tienen intereses comunes centrados en el bienestar, beneficios o cultura positiva en el trabajo. En una era en la que la resiliencia será una clave para los negocios, priorizar la calidad y la experiencia del empleado frente a otros criterios es una buena idea que requerirá trabajar sobre el *recruitment*, la cultura y la gestión de incentivos.

“  
**Los profesionales de más de 50 años serán esenciales para la recuperación económica post Covid**  
 ”

AUTORES



**David González Natal**

Socio y Líder Global de Engagement

dgonzalezn@llorenteycuenca.com



**Adelia Chagas**

Directora Senior de LLYC Brasil

achagas@llorenteycuenca.com



**Francisco Pincheira**

Director Senior de LLYC Chile

fpincheira@llorenteycuenca.com



**Alejandra Aljure**

Directora Senior de Engagement en Colombia

aaljure@llorenteycuenca.com



**Jon Pérez Urbelz**

Director de Engagement en Perú

jperez@llorenteycuenca.com



**Hugo Valdez Padilla**

Director de Engagement en México

hvaldez@llorenteycuenca.com



**Marlene Gaspar**

Directora de Engagement en Portugal

mgaspar@llorenteycuenca.com



**Alejandro Martínez**

Director de Engagement en Argentina

amartinez@llorenteycuenca.com



**Aisha Hamud**

Gerente de Engagement en México

ahamud@llorenteycuenca.com





**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

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

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@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**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendoza@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

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

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@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 de Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Socio y Director Senior  
Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Socia y Directora Ejecutiva  
de Estudio Creativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafrá**  
Director Senior Área Comunicación  
Corporativa / Financiero  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**  
Directora Senior Stakeholders  
Management  
aalonsog@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**

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Nueva York**

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@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**

**Carmen Julia Corrales**  
Directora General  
cjcrrales@llorenteycuenca.com  
  
Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**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  
jgozzer@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

**Río de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Socio y Director General  
mwila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

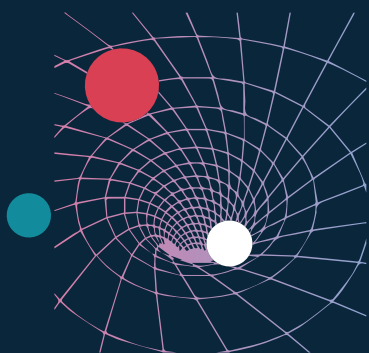
Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00

**Factor C**

**Mª Soledad Camus**  
Socia Directora  
scamus@factorc.cl

**Roberto Ordóñez**  
Director Asociado  
rordonez@factorc.cl

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago  
Tel. +562 2 245 0924



# 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.

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