

LA IMPORTANCIA DE INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS

Un 83% de estas compañías ya involucra a sus empleados en el diseño de la organización. Además, facilitan su participación en los procesos de gestión del cambio, con un mayor énfasis en obtener su opinión

Miquel Calvet MADRID

El informe *World of Work Trends Report 2022* de Top Employers Institute, que aparecerá publicado próximamente, ha identificado las tres principales tendencias de gestión de personas en las mejores organizaciones.

El mundo del trabajo ha cambiado profundamente en el último año. En este nuevo escenario, la gestión del cambio se ha convertido en la principal prioridad de Recursos Humanos. El análisis de Top Employers destaca que, como consecuencia, se han configurado tres grandes tendencias en las mejores organizaciones. “La base común de estas tres tendencias es que los empleados se han consolidado como una voz poderosa en las mejores empresas”, señala el informe, basado en el análisis de las 1857 compañías certificadas como Top Employers este año en 123 países.

Empleados implicados

La primera tendencia destacada en este análisis es la de “desatar el potencial de los empleados involucrados”. En 2022, las empresas tendrán que resultar especialmente atractivas para los perfiles de profesionales que necesitan. Para ello –señala el informe–, tienen que comprender que ya no es suficiente con tener empleados comprometidos, sino que hay que ir más allá e involucrarlos en la gestión de la empresa, para hacer frente a los retos que plantea el cambio [ver gráfico en la página siguiente].

En este entorno, los empleados tendrán una mayor influencia en la toma de decisiones. Un 83% de estas compañías ya involucra a sus empleados en el diseño de la organización (un aumento del 6% respecto al 2021). Además, facilitan su participación en los procesos de gestión del cambio, con un mayor énfasis en obtener su opinión a la hora de ponerlos en marcha, comunicárselos en las primeras fases de su implantación y evaluar sus resultados. Además, para conseguir que la transformación cultural permee en toda la organización, las empresas cuentan con empleados que actúan como agentes del cambio (*change champions*).

Los empleados tienen también un mayor protagonismo en los procesos de selección. El 87% de las compañías Top Employers cuenta con ellos de manera activa para atraer a los candidatos, un incremento del 13% en los dos últimos años. Los empleados actúan como testimonios y embajadores de marca en los mensajes dirigidos a los candidatos. También se han consolidado los programas de referencia de los emplea-

Un exigente proceso de certificación

El programa de Top Employers Institute certifica a las organizaciones líderes en las prácticas de personas basándose en su participación y en los resultados de la HR Best Practices Survey. Este análisis engloba seis dominios que cubren todos los aspectos de los Recursos Humanos, divididos en 20 temas diferentes, tales como digitalización, entorno de trabajo, liderazgo, adquisición de talento, aprendizaje, bienestar, sostenibilidad y diversidad e inclusión, entre otros muchos.

dos, que proponen candidatos para los procesos de adquisición de talento.

Además, la voz de los empleados se tiene más en cuenta a la hora de diseñar y evaluar los programas de bienestar, que se han convertido en un pilar estratégico para las mejores organizaciones. Casi dos tercios de las compañías Top Employers (64%) ofrecen un programa personalizado de bienestar para cada miembro de la organización, un gran incremento respecto al año pasado (52%).

“En 2022 –resalta el informe–, las organizaciones deberán reevaluar sus políticas de bienestar para asegurarse de que los empleados pueden desconectar y disfrutar de tiempo para vivir, además de trabajar”.

Los empleados están asimismo más involucrados en el establecimiento de las políticas de ética e integridad. Los estándares éticos solo cobran vida cuando todos los miembros de la organización los viven como propios. El 75% de las compañías Top Employers tienen en cuenta las sugerencias de los empleados a la hora de definir sus estándares éticos, un 20% más que hace dos años.

Las empresas deben enfocarse también en garantizar la inclusión. El 64% de las compañías certificadas ya cuentan con redes en los diversos ámbitos de la diversidad y la inclusión para que sean los empleados los que diseñen las prácticas a desarrollar.

En 2022, las compañías también deberán trabajar duro para satisfacer las expectativas de los empleados en materia de sostenibilidad. “Su compromiso en este ámbito es clave a la hora de atraer al mejor talento”, apunta el informe.

Habilidad digital

La segunda de las tendencias identificadas en este informe es definida por Top Employers como la “habilidad digital para la agilidad de los empleados”. Con la llegada de la pandemia, se vivió una etapa de rápida adopción de nuevos sistemas digitales y tecnología que ya ha finalizado. En 2022, está siendo reemplazada por un análisis más profundo sobre el potencial que tiene la digitalización de los recursos humanos para transformar nuestra manera de trabajar. Si se implantan con éxito, estas nuevas tecnologías harán posible una mayor integración de los equipos y una sustancial mejora de la experiencia de los empleados.

Con las organizaciones estableciendo nuevos modelos de trabajo híbridos, se



necesita una nueva visión sobre el apoyo digital de los recursos humanos. Uno de los hitos más llamativos a nivel global es el firme compromiso del 81% de los Top Employers, que ya realizan una evaluación sistemática de la tecnología de recursos humanos implantada, un fuerte aumento respecto al año pasado.

Unas tres cuartas partes (76%) de las compañías Top Employers aseguran que han definido el rol que debe tener la digitalización de los RRHH a la hora de mejorar la experiencia de los empleados. Aunque esto supone un significativo aumento respecto a los años anteriores, el análisis realizado sugiere que en 2022 se tendrá que realizar un mayor esfuerzo para satisfacer a los empleados, que exigen una experiencia a la altura de la que tienen cuando actúan como clientes.

Para poder conseguirlo, un 41% de los Top Employers realiza ya un mapeo de las diferentes etapas del trayecto de los empleados en la organización para ofrecerles la mejor experiencia digital, un incremento del 8% respecto al año pasado.

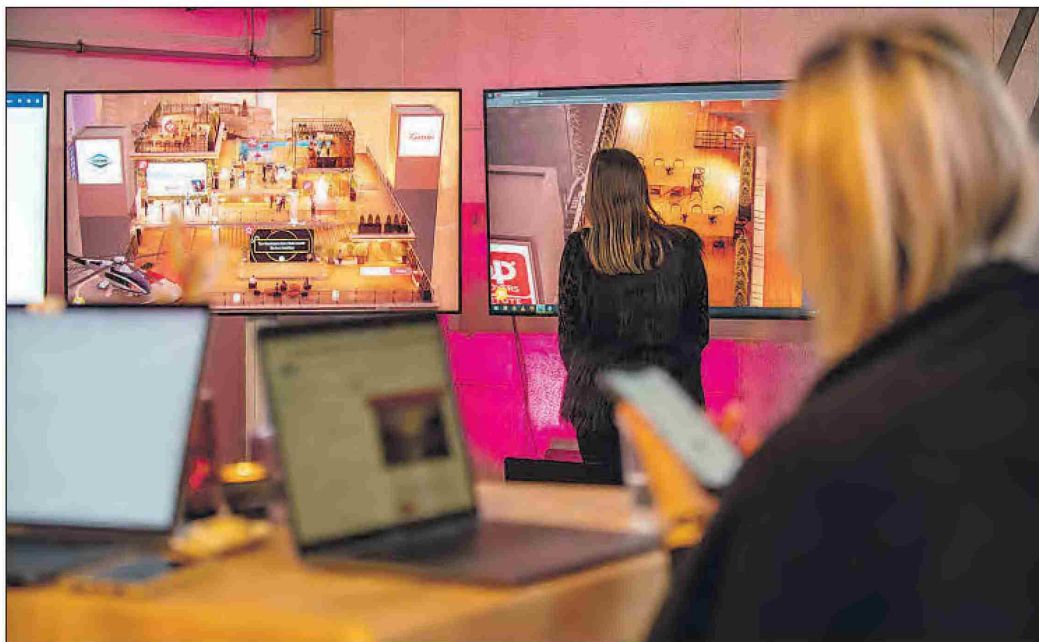
Las compañías certificadas están traba-



Celebration City

LAS 108 COMPAÑÍAS CERTIFICADAS COMO TOP EMPLOYERS ESPAÑA 2022

- Abbott
- Acciona
- ADM
- Airbus
- Alcampo
- Alcon Healthcare
- ALD Automotive
- Allianz Seguros
- Almirall
- Alstom
- ALTADIS
- Amazon
- Amgen
- Angelini Pharma
- Applus+ IDIADA
- AstraZeneca
- Atlantic Copper
- AXA
- Banca March
- Banco Santander
- Bankinter
- BAT
- Bayer
- Bimbo
- Biogen
- bioMérieux
- BNP Paribas Personal Finance
- Boehringer Ingelheim
- Bristol Myers Squibb
- BSH Electrodomésticos
- CaixaBank
- Canon
- Capgemini
- CAPSA Food
- CDS a Hewlett Packard Enterprise Company
- Cegid Meta4
- Cepsa
- CHEP
- Chupa Chups
- Cigna
- Cofares
- Cognizant
- Consum Cooperativa
- Corporación Hijos de Rivera
- DHL Global Forwarding
- DHL Parcel
- EDP Renewables
- Electrolux
- Enagás
- EY
- Faiveley Transport (una compañía del grupo Wabtec)
- GAES, una marca Amplifon
- Generali
- Gilead
- GroupM
- Grupo BNP Paribas
- Grupo Cooperativo Cajamar
- Grupo Vall Companys
- Huawei Technologies
- Indra
- ING
- ISDIN
- John Deere
- Johnson & Johnson Consumer Health
- JTI
- Keysight Technologies
- Laboratorios Servier
- Leroy Merlin
- Lidl
- Línea Directa Aseguradora
- Lyreco
- MAN Truck & Bus
- Mantequeras Arias
- Mapfre
- Marazzi Group
- Mattel
- Meliá Hotels International
- Michelin
- MSD
- Mutua Madrileña
- Nationale-Nederlanden
- Naturgy
- NTT DATA
- Olympus
- Otis
- Palladium Hotel Group
- PepsiCo
- Pfizer
- Puma
- Quirónsalud
- Reckitt
- Saint-Gobain
- Sanofi
- SAP
- Schindler
- Securitas Direct
- Solunion
- Synthon
- Takeda
- Tata Consultancy Services
- Teleperformance
- Toyota
- Transcom
- UST
- Vector Renewables
- Volkswagen Group España Distribución
- Votorantim Cimentos
- Zurich



TOP EMPLOYERS

Los empleados participan en la gestión

% de compañías Top Employers que han implantado la práctica de manera formalizada

jando también en ofrecer la mejor experiencia digital a los candidatos en los procesos de selección. A lo largo de este año, las organizaciones lanzarán iniciativas como crear “oficinas virtuales” que simulen los espacios reales. En el futuro, el mundo virtual complementará la interacción cara a cara y se convertirá en una extensión del mundo tal como lo conocemos en la actualidad, como en el futuro metaverso [ver reportaje en la página 18].

Cabalar en el ‘salvaje oeste’

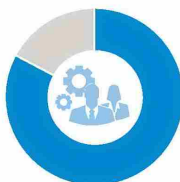
La tercera y última de las tendencias definidas en el informe es la que los autores denominan “Domando el *salvaje oeste* del trabajo”. En los últimos dos años se ha redefinido completamente el entorno de trabajo. Durante este año, viviremos una serie de desafíos relacionados con los problemas de los nuevos modelos de trabajo.

El 81% de los Top Employers ha definido una política de teletrabajo, pero deben tener en cuenta que esta nueva libertad también tiene sus riesgos. Los nuevos entornos de trabajo pueden convertirse en el *salvaje oeste* del trabajo si no se gestionan adecuadamente.

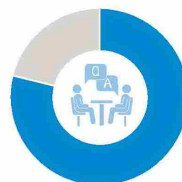
Entre las compañías certificadas, hay planteamientos muy diferentes sobre el adecuado equilibrio del trabajo en casa con el de la oficina. El debate está todavía muy abierto, aunque en prácticamente todos los casos la solución se presenta como híbrida.

Durante este año, comprobaremos el impacto positivo que pueden tener las redes de trabajo internas como una fuente de conocimiento, inspiración y *feedback*. Pero para las organizaciones, hay un peligro oculto relacionado con el uso de estas redes. Solo un tercio de las compañías Top Employers evalúan la efectividad de sus redes y únicamente seis de cada 10 han establecido estándares formales sobre su funcionamiento.

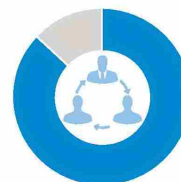
83% involucra a los empleados en el diseño de la organización.



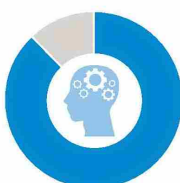
79% pide a los empleados su opinión a la hora de poner en marcha los procesos de cambio.



87% cuenta con los empleados en los procesos de atracción de talento.



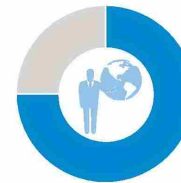
88% tiene iniciativas para concienciar sobre la importancia del equilibrio emocional.



64% evalúa las necesidades de bienestar de los empleados.



75% implica a los empleados en la definición de los estándares éticos.



Fuente: Top Employers HR Best Practice Survey 2022

elEconomista

Las empresas deberán reevaluar sus políticas de bienestar para cuidar a sus empleados

El papel de los “responsables de red” será crucial para aprovechar la potencialidad de estas redes al tiempo que se salvaguarda su integridad. No obstante, este es un rol que todavía no han definido de manera formal muchas compañías Top Employers. “Las organizaciones más exitosas en 2022 –concluye el informe de Top Employers Institute– serán las que creen entornos de trabajo en los que los empleados están involucrados en todo lo que hace la organización, en las que la tecnología sirve para potenciar su agilidad y en las que se aprovecha la mayor libertad para trabajar limitando sus riesgos”.