



La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante

Tendencias Globales de Capital Humano 2020

Los profesionales de Capital Humano de Deloitte se basan en la investigación, la analítica y el conocimiento de la industria para apoyar el diseño y la ejecución de programas de RR.HH., talento, liderazgo, organización y cambio que habilitan los resultados del negocio a través del desempeño de su gente. Para conocer más, visite el área de Capital Humano en www.deloitte.com

Contenidos

Prólogo: ¿Cómo llegamos aquí?	2
Introducción	
Empresa Social en el trabajo: la paradoja como camino hacia delante	10
Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución	23
Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo	33
La fuerza laboral posgeneracional: De millennials a perennials	43
Súper-equipos: Incorporando la IA en el equipo	53
Gestión del Conocimiento: Creando el contexto para un mundo conectado	63
Más allá del reskilling: Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos	71
El enigma de la compensación: Principios para un enfoque más humano	81
Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Nuevas preguntas para mejores resultados	89
Ética y el futuro del trabajo: Del “podríamos” al “deberíamos”	99
Un mensaje para RRHH: Expandiendo el foco y extendiendo la influencia	109
Acerca de los autores	116
Agradecimientos	118
Contactos	119

Prólogo

¿Cómo llegamos aquí?

VISTA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS Y EL NEGOCIO, LA DÉCADA PASADA HA SIDO UNA DÉCADA DE GRANDES CAMBIOS; CON MUCHOS MÁS CAMBIOS AÚN POR VENIR.

EL MUNDO DE HOY se ve notablemente diferente a aquel en el que lanzamos el primer informe de *Tendencias Globales de Capital Humano* en 2011.

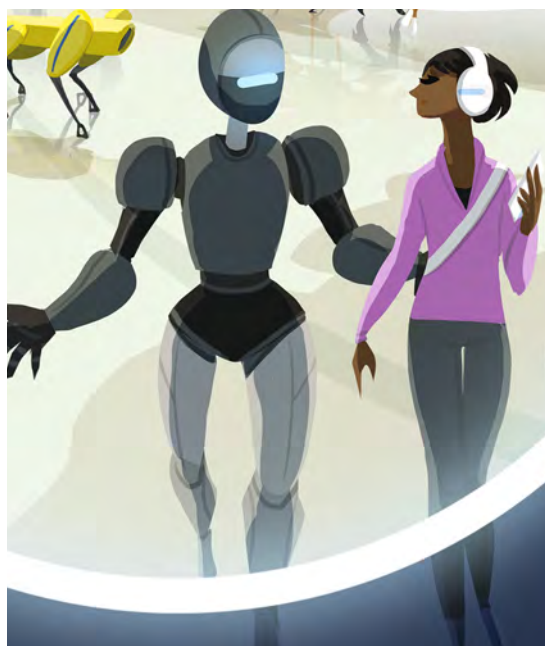
La pasada década ha estado marcada por cambios radicales, por una “novedad” que ha evolucionado a un ritmo que solo puede describirse como exponencial. La tecnología ha invadido el lugar de trabajo a una velocidad que habría sido inimaginable una década antes. Las características demográficas de la fuerza laboral cambiaron sustancialmente con cinco generaciones que la componen, disminución en las poblaciones en edad activa para trabajar en muchas de las economías avanzadas y un aumento en el foco por la igualdad para todos los colaboradores tanto en lo relacionado al salario como a su tratamiento.¹ Y a medida que la fuerza laboral evolucionó, también lo hicieron las expectativas de los colaboradores, llevando a las organizaciones a hacer más para mejorar la vida de las personas, abordar problemas sociales, mitigar los efectos secundarios de las tecnologías y a actuar en forma equitativa y ética.

En el transcurso de todos estos cambios significativos, nuestro informe anual de *Tendencias Globales de Capital Humano* ha ofrecido a los lectores la oportunidad de comprender cada momento de la historia, visualizando el panorama económico, cultural y tecnológico desde la perspectiva de las personas y el negocio. Antes de comenzar el informe de 2020, reflexionaremos acerca de las fuerzas que han moldeado el mundo del trabajo durante la última década.

El comienzo de la década: Emergiendo de las sombras de la recesión

Cuando escribimos nuestro primer informe en 2011, el mundo estaba logrando un sentimiento de estabilidad económica luego de la gran recesión de 2007–2009.

Los mercados financieros globales estaban mostrando señales de recuperación después de la crisis de los años anteriores, con el índice *Global Standard & Poor's* (S&P)



500 alcanzando 200 puntos del máximo previo a mitad del 2011². Los gobiernos, buscando mitigar el riesgo futuro, fueron introduciendo nuevas regulaciones tales como *Dodd-Frank* y estándares globales como *Basel III*. Nuestro informe de 2011 comentó el impacto que tuvieron las nuevas regulaciones en todas las industrias, con los gobiernos jugando un rol más importante que nunca en dar forma a los planes de negocio.³

En medio de estas regulaciones, las organizaciones comenzaron a trabajar fuertemente con un renovado foco en costos y cumplimiento. Observamos un énfasis en contar con las bases adecuadas tanto en tecnología como en operaciones – un trabajo que se volvió más desafiante a medida que las organizaciones se transformaron en más complejas y diversas. Los líderes tuvieron la tarea de impulsar la eficiencia operacional en sus divisiones y equipos, lo que en ocasiones derivó en un enfoque en silos de los problemas de la organización, ya que cada líder se focalizaba en su área específica del negocio, con muy poco intercambio o colaboración.

El comienzo de la década también implicó el surgimiento de tecnologías revolucionarias. La Inteligencia Artificial había llegado al punto en el que podía ahora alcanzar a las personas en tareas que iban desde el reconocimiento de señales de tránsito hasta responder preguntas en una trivia.⁴ La tecnología en la nube estaba transformando los modelos de negocio, ofreciendo a las organizaciones menores costos de entrada, mayor velocidad a soluciones y gran adaptabilidad. Y el auge y la explosión de los datos en el lugar de trabajo expuso nuevas prioridades de negocio y desafió la toma de decisiones convencional.

Para el 2013, algo había cambiado. En el informe de ese año, *Nuevos Horizontes*, exploramos cómo las organizaciones líderes estaban superando la gran crisis hacia nuevos horizontes de talento, globalización, crecimiento e innovación.⁵ Y si bien la incertidumbre comercial parecía inevitable, existía apertura para aprovechar esta incertidumbre y convertirla en una ventaja competitiva.

Comenzamos a percibir un renovado optimismo que no había estado presente en los cinco años posteriores a la recesión. La economía experimentó una acelerada recuperación; el S&P 500 aumentó casi un 30% respecto a 2013 sin períodos de ajustes importantes.⁶ La crisis de la UE pareció aliviarse luego del anuncio del Banco Central Europeo a finales del 2012, de que proporcionaría apoyo adicional a los países involucrados de la eurozona en un programa estatal de rescate-prevención.⁷ La expansión de la globalización fomentó la expansión de los negocios en Asia: el número de empresas chinas en la lista global de Fortune 500 aumentó de 47 en 2010 a 95 en 2014.⁸ En resumen, el mundo de los negocios globales parecía estar a punto de escribir un nuevo capítulo en la historia.

Mediados de década: El futuro del trabajo ha llegado

Cuando ingresamos en mediados de la década, el mundo no estaba en el mismo lugar de apenas unos años antes. La tecnología, que continuó transformando la vida cotidiana de las personas alrededor del mundo, también había llegado al trabajo. Si bien las bases de lo digital – móvil, nube, redes sociales– se establecieron a principios de la década, a mediados de la década se tornó un mundo en el que la tecnología era vista como impulsora y habilitadora de cada aspecto del trabajo. Incluso en mercados emergentes tales como China, donde la economía online de rápido crecimiento había creado 282 millones de usuarios de internet menores de 25 años,⁹ la organización digital se estaba convirtiendo en un tema recurrente de la C-Suite. Las personas y la tecnología se habían convertido en compañeros de trabajo en formas que habrían sido difíciles de predecir algunos años antes.

Sin embargo, a pesar de la explosión de nueva tecnología, la productividad era la más baja desde 1970.¹⁰ Además, comenzaron a aparecer los efectos negativos fruto del auge de la tecnología. Como escribimos en nuestro análisis de 2014 sobre *“El empeado agobiado”*, “la sobrecarga de información y el entorno de trabajo

siempre conectado 24/7 estaban abrumando a los colaboradores, disminuyendo la productividad y contribuyendo a un bajo compromiso.”¹¹ En la carrera por aprovechar las ventajas de la nueva tecnología, muchas organizaciones habían fallado en considerar qué otros cambios eran necesarios para lograr destrabar el potencial real de las nuevas tecnologías en el mundo del trabajo.

La magnitud de este desafío comenzó a hacerse visible en nuestro informe de 2016, *La nueva organización: un diseño diferente*, que exploró la posibilidad de que las organizaciones necesitaran transformarse para gestionar “un nuevo contrato social” entre empleadores y colaboradores.¹² Para 2017, a medida que las tensiones entre personas y tecnología continuaron acelerándose, se volvió evidente que se requeriría una transformación aún más radical para permitir que las personas y la tecnología trabajaran conjuntamente de manera productiva. En el informe de ese año, *Rescribiendo las reglas para la era digital*, nos preguntamos si algunas estructuras tradicionales estaban alejando a las organizaciones de los aumentos de productividad esperados por la introducción de la tecnología.¹³ Sugerimos que las organizaciones necesitaban “reescribir las reglas” para transitar el cambio exponencial que llegó con el inicio de la era digital.

Esas nuevas reglas requerirían más que simplemente insertar tecnologías en las estructuras y procesos existentes. Por el contrario, las organizaciones necesitaban pensar en cómo rediseñar el trabajo y los puestos, de forma que representara una fusión (en lugar de una concesión) entre las personas y la tecnología. Al reconocer que los aspectos de la tecnología, las personas y los negocios no estaban separados sino entrelazados, se volvió evidente que estos tendrían que abordarse de nuevas maneras. Las organizaciones necesitarían reconfigurarse para trabajar en equipos de trabajo que incluyeran personas y máquinas, utilizando estructuras organizacionales adaptables para impulsar la agilidad. También tendrían que trabajar de manera diferente como líderes, aportando una mentalidad organizacional integrada en todo momento. Nos encontramos entonces

en el epicentro del futuro del trabajo, comenzando el camino hacia la reinención fundamental del trabajo, de la fuerza laboral y del lugar de trabajo.

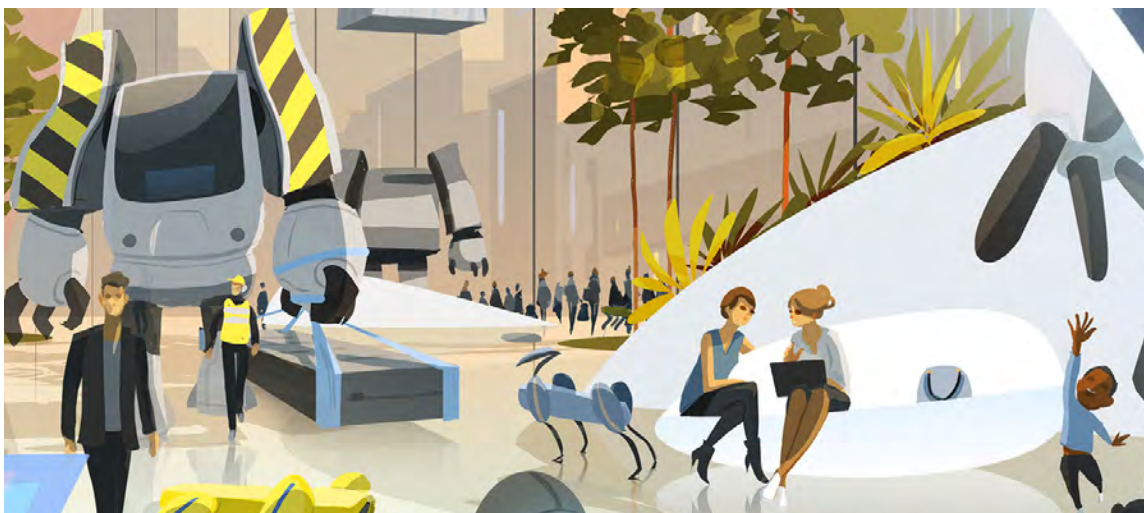
Al final de la década: El comienzo de la organización social

A fines de la década, se tornaba claro que un aspecto crítico de la “nueva organización” seguía faltando si las organizaciones esperaban desbloquear el poder de las personas y de la tecnología en forma conjunta. Mientras las organizaciones comenzaban a rediseñar el trabajo en torno a la tecnología, las nuevas fuerzas sociales también desempeñaban un papel fundamental.

A pesar de la recuperación económica que el mundo había experimentado desde 2008, muchas personas seguían frustradas porque las ganancias financieras no lograron mejorar la calidad de vida de los individuos y abordar problemas sociales más grandes. A principios de la década, vimos el poder de los movimientos sociales en un mundo cada vez más conectado, como *Black Lives Matter* (2013), *Love Wins* (2015), *Brexit and the Remain Campaign* (2016) y *Me Too* (2017). Como resultado, muchas personas comenzaron a recurrir a las organizaciones más que a los gobiernos para llenar la falta de liderazgo cada vez mayor en la sociedad.¹⁴

Estos factores condujeron a la necesidad de una organización radicalmente diferente. En nuestro informe de 2018 introdujimos el concepto de empresa social:

Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de ganancias con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de grupos de interés. Esto incluye escuchar, invertir y gestionar activamente las tendencias que están moldeando al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de ella), que sirve como modelo a seguir



para sus pares y que promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización.¹⁵

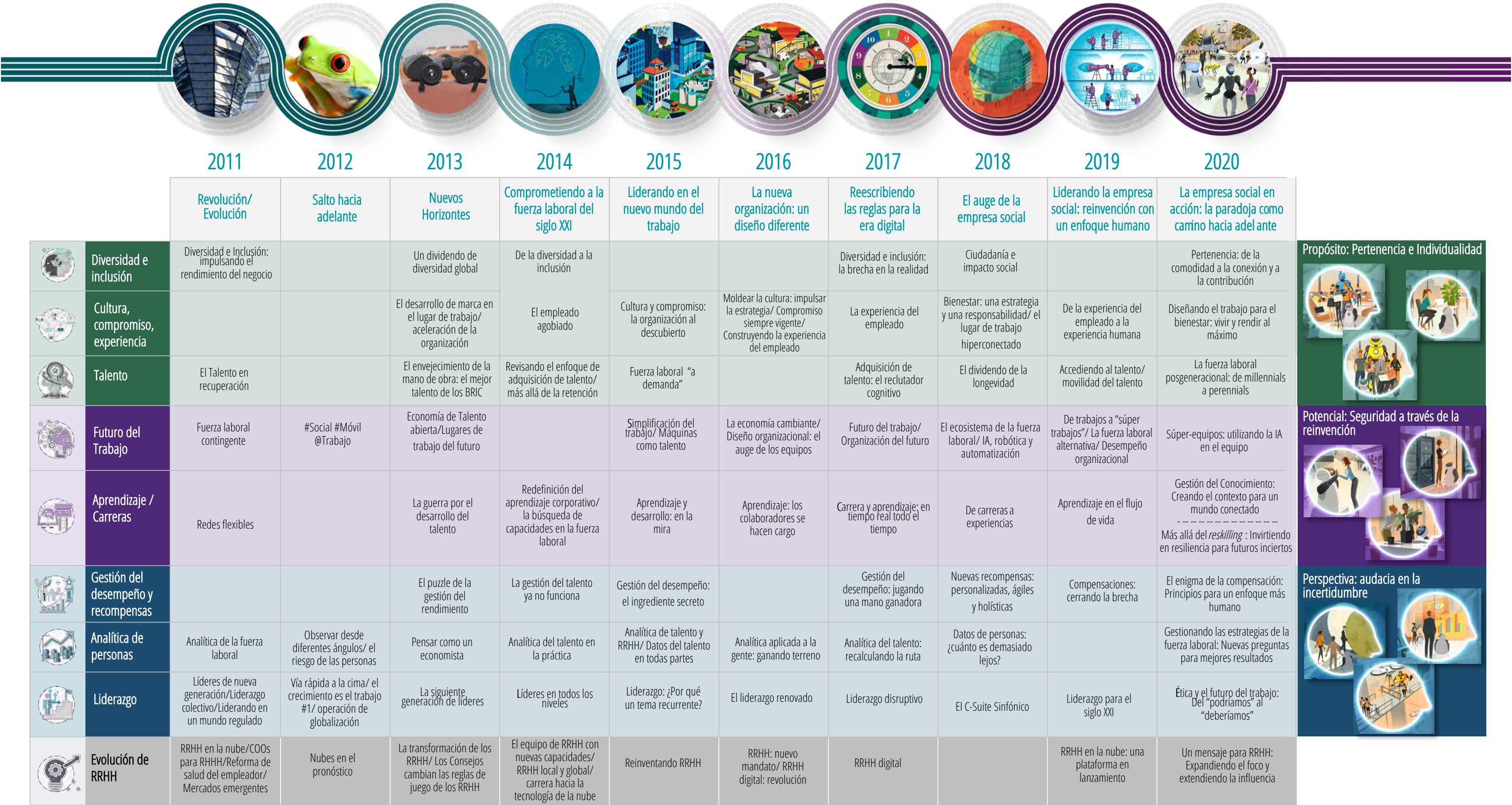
La empresa social clarificó y expandió el “nuevo contrato social” que planteamos en 2016, proponiendo un enfoque centrado en el colaborador el cual reescribiera la relación entre el individuo y la organización y la organización y la sociedad, con el objetivo de proporcionar estabilidad en un mundo que estaba cambiando rápidamente. Convertirse en una empresa social, explicamos, era mucho más que responsabilidad social corporativa. Se trataba de cambiar la forma en que la organización trabajaba para balancear las preocupaciones de la organización con las del ecosistema. Esta necesidad generó una nueva forma de orquestar los equipos de líderes. El concepto de “[C-suite Sinfónica](#)” fue nuestra tendencia más importante de ese año, reflejando el reconocimiento de las organizaciones de que tener una mentalidad de empresa social era más que algo “deseable de tener”, se volvía esencial para lidiar con los desafíos que la empresa social ahora enfrentaba: la integración de las personas y la tecnología, la combinación de las necesidades de los accionistas y las de los grupos de interés, y la habilidad para balancear ganancias y propósito.

El informe de 2018 consistió en una combinación de tendencias, plan de trabajo y un llamado a la acción, desafiando a las empresas comerciales, a las empresas sin

finés de lucro y a las empresas gubernamentales a entender el cambio que implicaba la empresa social, y ayudándolos a jugar un rol activo en la construcción de este nuevo tipo de organización como prioridad. Y [nuestro informe de 2019](#) continuó la discusión afirmando que la empresa social es esencialmente humana tanto en diseño como en operación. En ese informe, presentamos cinco principios humanos para la empresa social como “los puntos de referencia para la reinención”— una confirmación de que no existe un conjunto de reglas definidas para las organizaciones que forman parte de esta transformación.¹⁶

Mirando hacia delante, de la misma manera que comenzamos la década con incertidumbre, pareciera que estamos de vuelta ante un período de incertidumbre. Alguno de los factores, tales como la demografía, son sistémicos; algunos como el auge del nacionalismo y restricciones al libre comercio, son políticos; y otros, como la velocidad en la que la tecnología cambia el panorama comercial, son tecnológicos. Si esta incertidumbre es un obstáculo o un impulsor depende de cómo abordamos algunos conflictos inherentes que están surgiendo. La buena noticia es que abordaremos estos desafíos con una mentalidad muy diferente a la que teníamos al comienzo de la década: la mentalidad de la empresa social.

Una década de las Tendencias de Capital Humano



Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Garth Andrus, Bill Briggs, Ira Kalish y Andy Main** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Drew Desilver, "5 Ways the U.S. workforce has changed, a decade since the Great Recession began," Pew Research Center, Noviembre 30, 2017.
2. Macrotrends, S&P 500 Index – Historical Annual Data chart, último acceso Marzo 13, 2020.
3. Jeff Schwartz et al., 2011 Human Capital Trends: Revolution/evolution, Deloitte, 2011.
4. Gil Press, "A very short history of artificial intelligence (AI)," Forbes, Diciembre 30, 2018.
5. Jeff Schwartz et al., 2013 Human Capital Trends: Resetting horizons, Deloitte, 2013.
6. Macrotrends, S&P 500 Index – Historical Annual Data chart, último acceso Marzo 13, 2020.
7. Nordine Abidi and Ixart Miquel-Flores, Who benefits from the corporate QE? A regression discontinuity design approach, European Central Bank (ECB) Working Paper Series No. 2145, Abril 2018.
8. Grind GIS, "10 Years data, map and charts of global Fortune 500 companies," Febrero 26, 2015.
9. Longmei Zhang and Sally Chen, China's digital economy: Opportunities and risks, International Monetary Fund (IMF) Working Paper WP/19/16, Enero 2019.
10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), "Growth in GDP per capita, productivity and ULC," último acceso Marzo 13, 2020.
11. Jeff Schwartz et al., "The overwhelmed employee," Deloitte Insights, Marzo 7, 2014.
12. Jeff Schwartz et al., 2016 Global Human Capital Trends: The new organization: Different by design, Deloitte University Press, 2016.
13. Jeff Schwartz et al., 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age, Deloitte University Press, 2017.
14. Edelman, Edelman Trust Barometer 2020.
15. Dimple Agarwal et al., 2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise, Deloitte Insights, 2018.
16. Erica Volini et al., 2019 Deloitte Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, Deloitte Insights, 2019.

Introducción

La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante

EL PODER DE LA EMPRESA SOCIAL RADICA EN SU HABILIDAD PARA GENERAR UN ENFOQUE HUMANO EN TODO LO QUE LA ENVUELVE, EMPODERANDO A LAS PERSONAS A TRABAJAR PRODUCTIVAMENTE CON LA TECNOLOGÍA PARA CREAR UN VALOR PERDURABLE PARA ELLAS, SUS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD EN GENERAL.

EN SOLO algunos años, el concepto de empresa social —una organización cuya misión combina el crecimiento económico y la obtención de ganancias con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y su red de grupos de interés— ha pasado de ser una intrigante nueva idea a una concreta realidad empresarial. El presidente y CEO de BlackRock, Larry Fink tomó relevancia en 2018 cuando, en su carta anual a los CEOs, afirmó que “la sociedad exige que las organizaciones, tanto públicas como privadas, cuenten con un propósito social.”¹ Apenas dos años después, la asociación Business Roundtable, en una carta inicialmente firmada por los CEOs de 181 de las organizaciones más importantes del mundo y que ha seguido obteniendo firmas desde entonces, redefinió el propósito de una organización a servir a todos sus grupos de interés, y no solo a sus accionistas.² Y en el Foro Económico Mundial de 2020, el propósito y la ética fueron los temas centrales de la agenda.³ De hecho, el 50% de los encuestados de las Tendencias Globales de Capital Humano de este año, que encuestó cerca de 9.000 líderes de negocios y de RRHH de 119 países, catalogó el propósito de su organización como lo suficientemente amplio para abarcar a todos sus grupos de interés, incluidas tanto las comunidades a las que sirven, como también a la sociedad en general.

Impulsar el dinamismo de la empresa social ha implicado un cambio social continuo hacia el empoderamiento individual y la defensa de la relación de los colaboradores

con sus empleadores. En 2018 y 2019 los individuos realizaron huelgas en números nunca vistos desde la década de 1980 para reclamar un rango de dimensiones desde mejores condiciones laborales a igualdad salarial entre hombres y mujeres^{4,5}. Preocupaciones respecto al acceso al trabajo, la igualdad salarial y el impacto de las organizaciones en las comunidades continuaron siendo temas de relevancia.⁶ Estas expectativas sociales crecientes —conjuntamente, en muchos países, con un mayor poder de los colaboradores debido a una baja tasa de desempleo— pusieron las preocupaciones de las personas en el frente y el centro de las organizaciones y la sociedad.

Al mismo tiempo que las preocupaciones de las personas se manifestaban, otro fenómeno igualmente poderoso estaba en marcha: un fuerte foco en la tecnología como uno de los principales, si no el principal impulsor, del valor organizacional. “Toda empresa es una empresa de tecnología” se volvió el lema común a medida que las organizaciones invertían mil millones en esfuerzos para la “transformación digital”, con el objetivo de impulsar la creación de valor a través de innovadoras aplicaciones tecnológicas.

Sin embargo, a pesar de todo, la mayoría de las organizaciones consideraba que sus esfuerzos para abordar las preocupaciones humanas y sociales estaban totalmente separados de sus esfuerzos vinculados con la

tecnología —estas dos conversaciones se daban en espacios separados. Incluso hoy, los expertos que conectan estos dos ámbitos, a menudo describen a los intereses de las personas no solo como separados, sino como incompatibles con el interés de las organizaciones en capitalizar la tecnología al máximo. Muchas personas se adhieren a este punto de vista, sobre todo en la creencia de que la Inteligencia Artificial y la robótica son una amenaza inminente para el empleo de las personas.

Ahora, sin embargo, es tiempo de desafiar la visión de que la tecnología y la humanidad son aspectos separados, o incluso en conflicto. Creemos que el mayor valor a menudo surge de la fusión de ambos.

El año pasado, hicimos un llamado a la acción en este aspecto sugiriendo a las organizaciones a “reinventarse con un enfoque humano”. Pero a medida que entramos en una nueva década, nos hemos dado cuenta de que tenemos que ir un paso más allá. En lugar de preguntarse cómo humanizar un entorno de trabajo desbordado de tecnología, la pregunta más profunda para las organizaciones es cómo pueden aprovechar el entorno que crea la tecnología para humanizar el mundo del trabajo. Al reconocer las oportunidades que esto genera, las organizaciones pueden trazar el camino a seguir para abordar una de las mayores paradojas que enfrentan hoy en día: ¿pueden las organizaciones seguir siendo realmente humanas en un mundo impulsado por la tecnología?

Una visión que fusiona lo humano y lo tecnológico —una que nos llama a trabajar con un mundo moldeado por la tecnología— puede permitir que las personas y las organizaciones trasciendan los conflictos más desafiantes que existen hoy en las organizaciones realizando tres audaces cambios:

- **Fomentar el sentido de pertenencia en torno a un deseo de individualidad.** La tecnología crea un mundo donde todo puede ser individualizado; sin embargo, las personas desean un sentido de pertenencia hacia un todo más amplio. Los resultados de nuestra encuesta refuerzan que la pertenencia es

una preocupación: el 79% de los encuestados dijo que “fomentar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral” era importante o muy importante para el éxito de su organización en los próximos 12 a 18 meses. ¿Qué pasaría si en lugar de crear divisiones la individualidad se volviera una fuente de la que surjan habilidades únicas y complementarias para alcanzar objetivos compartidos? *Para poder hacer esto, las organizaciones necesitan optimizar el poder de las personas conectándolas unas con otras a través de un **propósito** en el trabajo.*

- **Crear seguridad en un mundo de reinvención.**

La tecnología crea la necesidad en las personas de reinventarse constantemente a sí mismos; pero las personas todavía desean un sentido de seguridad. Los resultados de la encuesta de este año destacan la necesidad de reinvención: el 53% de nuestros encuestados dijo que entre la mitad y toda su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos tres años. ¿Qué pasaría si, en lugar de ser percibida como una amenaza, la reinvención se convierte en el medio para encontrar seguridad en medio del cambio continuo? *Para poder hacer esto, las organizaciones deben aprovechar la reinvención como forma de aumentar el potencial de sus colaboradores para lograr el éxito a largo plazo en el trabajo.*

- **Tomar medidas audaces en una era de**

incertidumbre. La tecnología crea la sensación de que cualquier cosa que pueda cambiar, lo hará; sin embargo, los humanos desean un sentido de certeza para poder avanzar con seguridad. Al respecto, nuestra encuesta evidencia la incertidumbre que sienten muchas organizaciones sobre su habilidad para transitar cambios rápidos: el 90% de los encuestados dijo que la necesidad de que las organizaciones cambien significativa y rápidamente será importante para su éxito en los próximos 10 años, pero solo el 55% siente que sus organizaciones están preparadas para cambiar en la escala y la velocidad que se requiere. Pero ¿qué pasaría si, en lugar de generar dudas, la incertidumbre pudiera dar

lugar a nuevas posibilidades: la oportunidad de moldear el futuro a través de una acción decisiva? *Para poder hacer esto, las organizaciones deben transformar la incertidumbre en una **perspectiva** informada que les ayude a transitar el futuro del trabajo de manera confiada.*

Estos tres cambios representan un nuevo conjunto de atributos que caracterizan lo que significa convertirse realmente en una empresa social (figura 1):

- **Propósito:** una organización que no solo habla sobre el propósito, sino que integra el significado en todos los aspectos del trabajo de todos los días.
- **Potencial:** una organización diseñada y organizada para maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas.s

- **Perspectiva:** una organización que fomenta y adopta una orientación hacia el futuro, preguntándose no solo cómo optimizar para hoy, sino cómo crear valor mañana.

La incorporación de estos atributos implica un alto nivel de cambio —uno que se extienda más allá de las descripciones culturales y las declaraciones de propósito/ misión a los procesos tácticos, programas y estructuras que traen a la vida a la cultura organizacional, el propósito y la misión. Para ayudar a pensar en estos cambios, hemos utilizado el marco de propósito, potencial y perspectiva para organizar nuestro análisis sobre las Tendencias de Capital Humano de este año. Estas tendencias abordan los componentes de la infraestructura de la organización —desde sistemas que guían la ejecución de procesos a métricas que miden y realizan el seguimiento del progreso estratégico— y brindan recomendaciones sobre cómo integrar el propósito, el

FIGURA 1

La empresa social en el trabajo incorpora un nuevo conjunto de atributos: propósito, potencial y perspectiva



Fuente: Deloitte

potencial y la perspectiva en el verdadero centro donde son diseñados y ejecutados.

Propósito: Pertenencia en medio de la individualidad

Las organizaciones que pueden utilizar las fortalezas complementarias de sus colaboradores al servicio de un objetivo común pueden beneficiarse de la diversidad para aumentar su rendimiento. Exploramos tres formas en que las organizaciones pueden transformar la individualidad en un valor colectivo: fomentando el sentido de pertenencia a través de la colaboración; apoyando el bienestar de los colaboradores por medio de un diseño cuidadoso del trabajo; y formulando estrategias para los colaboradores basadas en la comprensión de las actitudes y los valores de las personas.

Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución. Los esfuerzos organizacionales para fomentar la pertenencia se han centrado principalmente en hacer que cada individuo se sienta respetado y tratado de manera justa en un entorno laboral inclusivo. Si bien esto sigue siendo clave, las organizaciones líderes están generando un vínculo más fuerte entre la pertenencia y el desempeño organizacional al fortalecer las conexiones de los colaboradores con sus equipos y fomentar el sentimiento de contribución a objetivos compartidos significativos. Cuando los equipos están unidos por un propósito común, las diferencias de opinión sobre asuntos no relacionados con ese propósito se vuelven menos relevantes, y las diferencias de opinión sobre cómo lograr ese propósito se convierten en motivo de un debate razonable en lugar de una fuente de división.

Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo. El bienestar de los colaboradores es hoy una prioridad principal, en gran parte debido a la creencia generalizada de que ayuda al desempeño organizacional. Pero, ¿cómo pueden las organizaciones tomar algo tan personal como el bienestar y traducirlo en algo que pueda tener un impacto más amplio más allá del individuo? Creemos que la respuesta es enfocarse en el individuo *en* el trabajo, no solo el individuo *en* el lugar

del trabajo. Para crear un sentido de contribución que se traduzca en un verdadero desempeño organizacional, las organizaciones deben expandir su foco de los programas adyacentes al trabajo para diseñar el bienestar en el trabajo mismo. Al hacerlo, las organizaciones pueden reestructurar el trabajo de manera que ayude a los colaboradores no solo a *sentirse* mejor, sino a *rendir* al máximo, fortaleciendo así el vínculo entre el bienestar y los resultados de la organización y fomentando un mayor sentido de pertenencia.

La fuerza laboral posgeneracional: De millennials a perennials. Las organizaciones se han apoyado tradicionalmente en la edad y la generación de los colaboradores para orientar y diversificar sus estrategias de talento. Pero la fuerza laboral actual es más compleja que nunca, haciendo que cualquier elemento demográfico sea de valor limitado. Las organizaciones con visión de futuro están cambiando su enfoque para comprender mejor las actitudes y valores de la fuerza laboral. Con base en estos aportes, las organizaciones tienen la oportunidad de comprender las características distintivas de los individuos para reunirlos de manera tal de que pueda generarse un mayor sentido de pertenencia. Esto, a su vez, puede ayudar a los colaboradores a maximizar su contribución en el trabajo, aumentar el significado de sus carreras y, en última instancia, alinearse mejor al propósito de la organización —uno que no solo comprende lo que pueden contribuir, sino también cómo pueden hacerlo en forma única.

Potencial: Seguridad a través de la reinención

Una organización que puede ayudar a su gente a encontrar la seguridad mediante la reinención puede obtener una ventaja a través de su capacidad de adoptar un cambio productivo. Destacamos tres áreas en las que las organizaciones tienen oportunidades para capitalizar el cambio: la integración de la inteligencia artificial (IA) a grupos de trabajo y súper-equipos; la transformación de la gestión del conocimiento a través de la tecnología; y el cultivo y la inversión en la resiliencia de la fuerza laboral.

Súper-equipos: incorporando IA en el equipo.

A pesar de las terribles predicciones acerca de que los colaboradores serán reemplazados por máquinas inteligentes, las organizaciones líderes están tomando una nueva táctica: buscando activamente estrategias para integrar la inteligencia artificial en los equipos para ayudar a producir resultados de negocio transformadores. Estos “súper-equipos” permiten a las organizaciones reinventarse a sí mismas para crear un nuevo valor y significado, al tiempo que les brindan a los colaboradores el potencial de reinventar sus carreras de manera que generen mayor valor para la organización y el mercado de talento en general.

Gestión del conocimiento: Creando el contexto para un mundo conectado. El poder de las personas y las máquinas que trabajan juntas ofrece la mayor oportunidad para la creación de conocimiento en la historia humana. Las tecnologías avanzadas ahora pueden indexar, combinar, etiquetar y organizar automáticamente información en múltiples plataformas. Pero para capitalizar estas herramientas, las organizaciones también deben abordar el elemento humano creando una cultura que ayude a las personas a reconocer que compartir su conocimiento, contribuyendo a la reinención personal y organizacional, aumenta su valor para la organización, ofreciéndoles una mayor sensación de seguridad en trabajo.

Más allá del *reskilling*: Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos. La reconversión o *reskilling* (dotar a un trabajador de nuevas habilidades para hacer un trabajo diferente) de los colaboradores es una necesidad táctica, pero la reconversión no es una estrategia suficiente por sí misma. Las organizaciones deberían considerar un enfoque que trate el desarrollo de la fuerza laboral como una estrategia para desarrollar la *resiliencia* organizacional y la de los colaboradores, equipándolos con las herramientas y estrategias para adaptarse a una serie de futuros inciertos además de capacitarlos para las necesidades a corto plazo. A través de la perspectiva de resiliencia, la reinención cambia de algo que puede amenazar la seguridad de los colaboradores a lo que la define: los colaboradores que pueden renovar constantemente sus habilidades y

aprender nuevas son los que tienen más probabilidades de encontrar empleo en el mercado actual que cambia rápidamente.

Perspectiva: Audacia ante la incertidumbre

Las organizaciones que consideran que la incertidumbre ofrece oportunidades en lugar de amenazas pueden posicionarse para tomar medidas clave para dar forma a un futuro desconocido. Existen tres áreas en las que las organizaciones deben avanzar con audacia para crear un futuro en el que los grupos de interés progresen: compensación, donde utilizar un enfoque centrado en las personas puede ayudar a las organizaciones a enfrentar los desafíos que surjan; establecer las estrategias de la fuerza laboral, donde preguntar y responder nuevas preguntas puede ser de ayuda para guiar la toma de decisiones estratégica; y la ética y el futuro del trabajo en el que las organizaciones deben estudiar las implicancias éticas de sus acciones para continuar trabajando en un mundo con mayor transparencia.

El enigma de la compensación: principios para un enfoque más humano. Teniendo en cuenta cuánto tiempo y dinero gastan las organizaciones en estrategias, procesos y programas de compensación, *cualquier* cambio en las prácticas de compensación representa una decisión importante. Sin embargo, muchas organizaciones están atrapadas en un ciclo aparentemente interminable de revisiones y reformas de compensación. Para tomar una decisión audaz de cara a la incertidumbre del futuro, las organizaciones necesitan un nuevo enfoque hacia adelante, que contemple no solo datos y referencias, sino también un conjunto de principios que reflejen que el factor de compensación es más que un conjunto de números—es un reflejo de cómo las organizaciones valoran a las personas y cómo las personas valoran a las organizaciones.

Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Nuevas preguntas para mejores resultados. Las estrategias de la fuerza laboral evolucionaron en la última década, pero los indicadores y la gestión de la fuerza

laboral no han seguido el mismo ritmo. Actualmente las organizaciones necesitan visión de futuro sobre cada tendencia que moldeará la fuerza laboral. Las organizaciones necesitan comenzar a preguntarse fundamentalmente nuevas preguntas que puedan brindar información para tomar decisiones audaces acerca de las oportunidades y los riesgos de la fuerza laboral, incluso si persiste la incertidumbre acerca del futuro del trabajo, de la fuerza laboral y del lugar de trabajo.

Ética y el futuro del trabajo: Del “podríamos” al “deberíamos”. A medida que el futuro del trabajo evoluciona rápidamente y las organizaciones integran personas, tecnología, fuerzas de trabajo alternativas y nuevas formas de trabajo, los líderes luchan con una cantidad cada vez mayor de desafíos éticos. Estos desafíos se generan principalmente en la intersección entre las personas y la tecnología. Ante el aumento de los desafíos éticos, las organizaciones deben tomar decisiones audaces. Esas decisiones deben enmarcarse en un cambio de perspectiva: un cambio de preguntarse únicamente “si podríamos” a también preguntarse “deberíamos” al abordar nuevas cuestiones éticas.

En el último capítulo del informe de este año, abordamos a RRHH directamente. A medida que la fusión entre las personas y la tecnología en el trabajo se acelera, el futuro de RRHH expande su importancia e influencia: se expande el foco en los

colaboradores de la organización a la organización y a la totalidad del trabajo y el lugar de trabajo, y aumenta la esfera de influencia más allá de las líneas tradicionales de la Función, hacia la organización y el ecosistema empresarial como un todo.

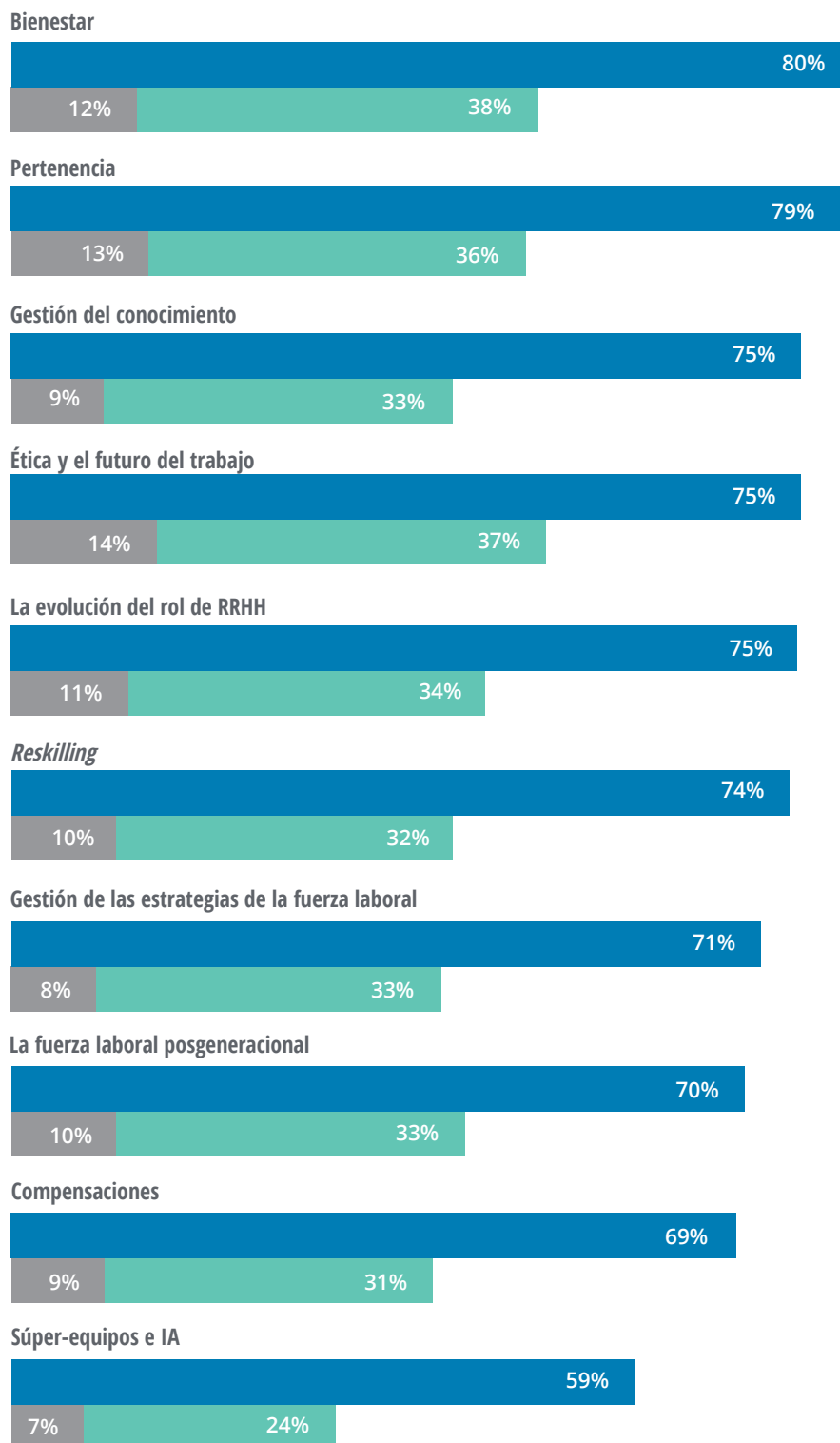
Los atributos de propósito, potencial y perspectiva son realmente complejos. Las organizaciones han tendido a ver cada uno de los conflictos como opuestos: pertenencia o individualidad, seguridad o reinención, audacia o incertidumbre. Pero parte de comprender la aparente paradoja de la fusión de lo tecnológico con lo humano es ir más allá de los trade-offs y buscar formas de integrar esos pares aparentemente opuestos. En cada uno de los siguientes capítulos explicamos cómo las organizaciones pueden trabajar dentro de un entorno caracterizado por la unión de la tecnología y las personas para incorporar el propósito, el potencial y la perspectiva en el ADN de cómo las organizaciones operan. El poder de la empresa social radica en su habilidad para aportar un enfoque humano a todo lo que envuelven, empoderando a las personas a trabajar productivamente con la tecnología para crear valor duradero para sí mismas, sus organizaciones y la sociedad en general.



FIGURA 2

La importancia percibida supera la preparación en todas las tendencias de este año

■ Muy preparada ■ Preparada ■ Importante o muy importante



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 3

La importancia de cada tendencia por región

	Todos los encuestados	África	Asia	Europa Central y del Este	América Latina y del Sur	Medio oriente	Países nórdicos	América del Norte	Oceanía	Occidente Europeo
Crear y preservar el conocimiento	75,1%	76,3%	83,2%	73,0%	81,7%	80,7%	64,1%	70,4%	71,3%	72,1%
Ética y futuro del trabajo	74,9%	84,0%	83,2%	68,4%	88,2%	76,7%	70,4%	70,3%	70,4%	66,8%
Pertenencia	79,0%	84,8%	83,0%	78,4%	86,2%	85,8%	75,0%	73,6%	86,1%	73,1%
Evaluación de las estrategias de la fuerza laboral	71,3%	75,6%	82,8%	73,2%	78,7%	72,7%	56,9%	64,4%	73,1%	65,8%
Fuerza laboral posgeneracional	69,9%	75,7%	81,0%	65,0%	81,6%	77,8%	57,2%	65,1%	62,0%	63,5%
Reskilling	74,2%	80,0%	88,7%	63,1%	84,8%	79,0%	66,4%	66,9%	73,1%	70,7%
Compensaciones	69,4%	73,5%	80,4%	75,7%	78,6%	76,7%	42,8%	63,8%	55,6%	62,3%
Evolución del rol de RRHH	74,6%	78,7%	87,1%	72,8%	84,0%	78,4%	64,7%	67,2%	75,0%	68,6%
Súper-trabajos e IA	59,3%	59,8%	75,0%	54,0%	72,4%	65,3%	47,1%	55,3%	50,9%	52,2%
Bienestar	79,9%	83,3%	84,0%	77,0%	87,2%	84,1%	76,4%	73,9%	86,1%	76,7%

Nota: las cifras representan el porcentaje de encuestados que calificó cada tendencia como “importante” o “muy importante”.

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 4

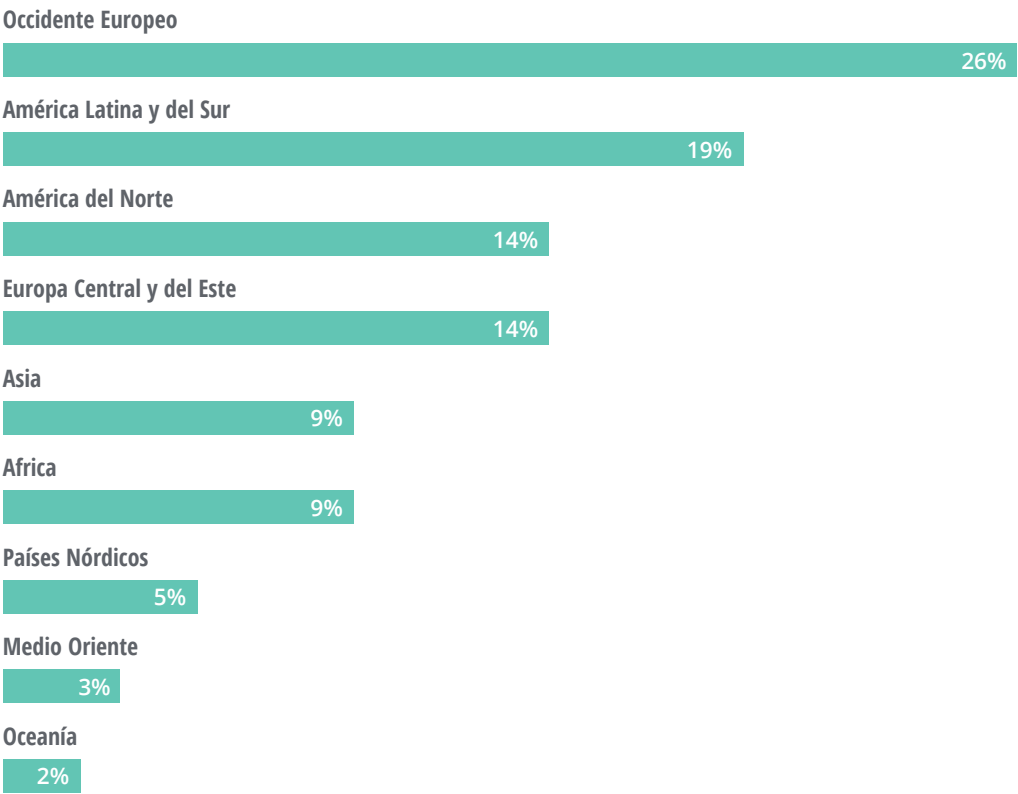
La importancia de cada tendencia por industria

	Todas las industrias	Consumo	Energía, recursos e industrias	Servicios financieros	Gobierno y servicios públicos	Ciencias de la vida y cuidado de la salud	Servicios profesionales	Tecnología, telecomunicaciones y medios
Crear y preservar el conocimiento	75,1%	74,4%	77,7%	72,8%	70,4%	75,8%	75,5%	78,1%
Ética y futuro del trabajo	74,9%	74,7%	75,7%	73,5%	69,0%	74,6%	78,9%	72,1%
Pertenencia	79,0%	78,5%	79,4%	78,2%	74,6%	80,3%	79,7%	81,5%
Evaluación de las estrategias de la fuerza laboral	71,3%	72,1%	73,8%	69,7%	66,2%	73,0%	70,4%	73,6%
Fuerza laboral posgeneracional	69,9%	70,6%	71,8%	67,8%	68,5%	70,0%	70,2%	69,8%
Reskilling	74,2%	74,6%	75,9%	75,1%	68,9%	77,2%	73,8%	74,3%
Compensaciones	69,4%	71,6%	68,9%	69,0%	61,6%	70,0%	68,5%	72,7%
Evolución del rol de RRHH	74,6%	77,7%	76,1%	75,6%	70,7%	73,9%	71,4%	76,3%
Súper-trabajos e IA	59,3%	57,5%	57,1%	63,5%	47,4%	58,2%	63,2%	65,6%
Bienestar	79,9%	79,0%	80,3%	79,3%	79,2%	80,8%	80,7%	80,6%

Nota: las cifras representan el porcentaje de encuestados que calificó cada tendencia como “importante” o “muy importante”.
Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 5

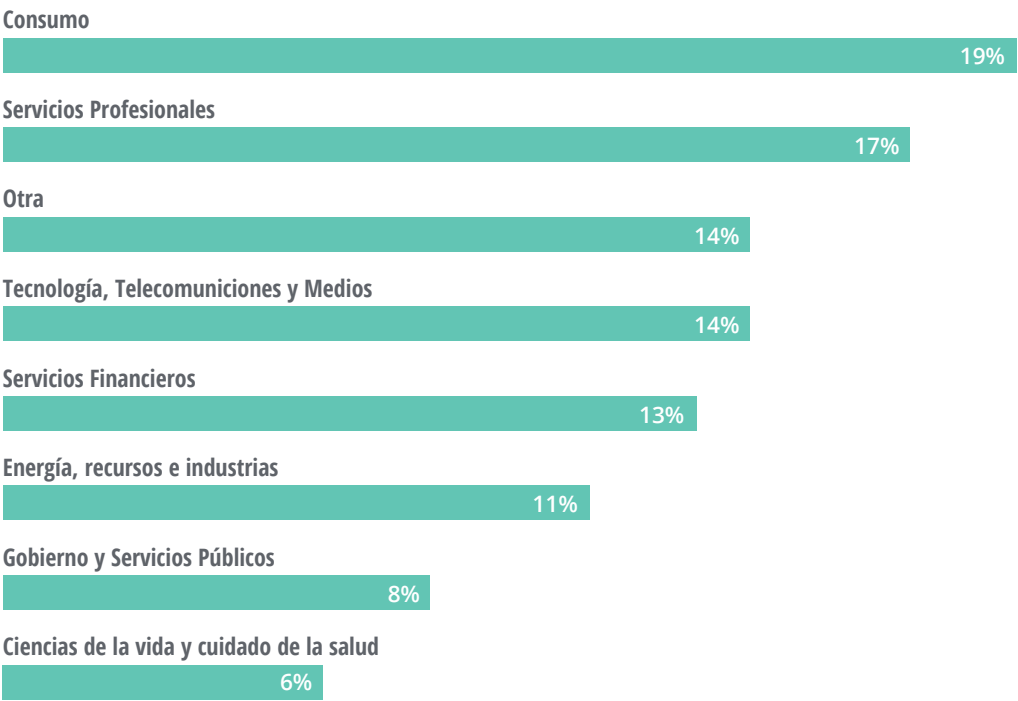
Encuestados por región



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 6

Encuestados por industria

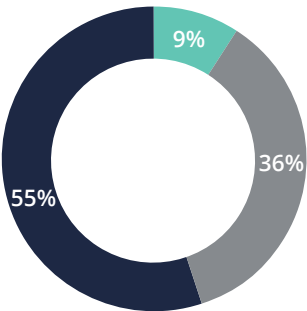


Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 7

Encuestados por función

■ RRHH ■ IT ■ Ni RRHH ni IT

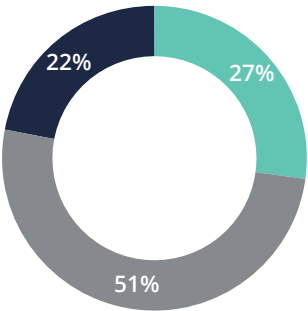


Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 8

Encuestados según tamaño de la organización (según número de colaboradores)

■ Grande (10.001+) ■ Mediana (1,001 a 10.000) ■ Pequeña (1 a 1.000)

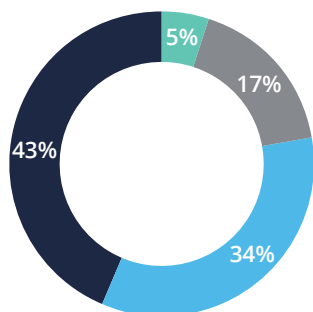


Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 9

Encuestados por nivel de cargo

■ Nivel medio ■ Vice presidente ■ C-suite
■ Contribuyente individual



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

FIGURA 10

Encuestados por país

	Número de encuestados
Alemania	862
Estados Unidos	688
Canada	594
Ucrania	579
Bélgica	492
Costa Rica	403
Sudáfrica	339
Brasil	296
Japón	228
Noruega	217
República Popular de China	209
India	186
Ecuador	184
Polonia	180
Israel	167
España	158
Austria	156
Uruguay	153
México	145
Colombia	142
Francia	140
Italia	134
Reino Unido	122
Guatemala	108
Finlandia	99
Rusia	91
Peru	88
Australia	86
Argentina	78
Costa de Marfil	77
Otros	1548
Total	8949

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.



Pertenencia

De la comodidad a la conexión y a la contribución

LOS ESFUERZOS ORGANIZACIONALES PARA FOMENTAR LA PERTENENCIA SE HAN CENTRADO HISTÓRICA Y PRINCIPALMENTE EN HACER QUE CADA INDIVIDUO SE SIENTA RESPETADO Y TRATADO DE MANERA JUSTA EN UN ENTORNO DE TRABAJO INCLUSIVO. SI BIEN ESTO SIGUE SIENDO CLAVE, LAS ORGANIZACIONES LÍDERES ESTÁN ESTABLECIENDO UN VÍNCULO MÁS FUERTE ENTRE LA PERTENENCIA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, MEDIANTE EL FORTALECIMIENTO DE LAS CONEXIONES DE LOS COLABORADORES CON SUS EQUIPOS Y FOMENTANDO SU SENTIDO DE CONTRIBUCIÓN A OBJETIVOS SIGNIFICATIVOS COMPARTIDOS.

Impulsores actuales

La pertenencia, junto con el bienestar, encabeza la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano de este año como uno de los temas más importantes. El 79% de los encuestados dijo que fomentar el sentido de pertenencia en la fuerza laboral era importante para el éxito de su organización en los próximos 12 a 18 meses y el 93% estuvo de acuerdo en que el sentido de pertenencia impulsa el desempeño organizacional, lo que representa uno de los porcentajes de consenso respecto a la importancia de una tendencia más altos vistos en una década de reportes Globales de Tendencias de Capital Humano.

Por supuesto que la pertenencia —incluyendo el sentirse respetado y tratado de manera justa— ha sido una prioridad organizacional durante un tiempo. Promover el respeto y la equidad entre todos los colaboradores constituye gran parte de los esfuerzos de diversidad e inclusión de muchas organizaciones, y esos esfuerzos, cuando son efectivos, dan frutos. Un estudio de 2019 de BetterUp, encontró que sentir pertenencia en el lugar de trabajo puede conducir a un aumento estimado del 56%

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 79% de las organizaciones dice que fomentar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 13% menciona estar muy listo para abordar esta tendencia.

en el desempeño laboral, una reducción del 50% en el riesgo de rotación y una disminución del 75% en los días de ausencia por enfermedad de los colaboradores. El estudio halló que un solo episodio de “micro exclusión” puede implicar una disminución inmediata del 25% en el rendimiento de un individuo en un proyecto de equipo.¹

¿Por qué ahora el sentido de pertenencia en el trabajo se ha convertido en una prioridad organizacional? Parte del motivo es externo. Muchas personas sienten que el mundo se está volviendo menos estable, más polarizado y más volátil. En muchos países, la polarización política, el tribalismo y el populismo están en aumento.² El Foro Económico Mundial ha observado una mayor “frustración pública con el statu quo, levantamientos populistas, [y] una división de grupos en nosotros vs. ustedes” en países

tan diversos como Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, Hungría, Austria, Suecia, Polonia, Brasil, Filipinas y otros.³ Un estudio reciente en seis de esos países, reveló que estas divisiones son probablemente “más que únicamente cambios en la opinión pública sobre cuestiones específicas”, ya que pueden reflejar una desconfianza cada vez más profunda en la sociedad “con un creciente tribalismo e intolerancia sobre aquellos que tienen diferentes creencias y antecedentes que los propios”.⁴ Estas divisiones pueden generar que algunas personas recurran al lugar de trabajo para encontrar un sentido de propósito y solidaridad que a menudo es cada vez más difícil de lograr con la sociedad en general.

Incluso en el lugar de trabajo, esa solidaridad a veces puede ser difícil de encontrar. La encuesta de Políticas en el Trabajo de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM por sus siglas en inglés) halló que el 42% de los colaboradores estadounidenses encuestados, habían experimentado personalmente desacuerdos políticos en su lugar de trabajo y el 34% dijo que en su lugar de trabajo no se aceptan diferentes perspectivas políticas. SHRM señala que, mientras que las



organizaciones “no pueden, y no deben intentar evitar estas conversaciones ... [pueden] crear culturas inclusivas de civismo en las que las diferencias no constituyen una disrupción”.⁵

Muchas organizaciones están teniendo problemas al intentar fomentar la pertenencia en un mundo polarizado. Incluso las organizaciones que son conocidas por su foco en la seguridad psicológica y la apertura, han necesitado crear nuevas directrices para reducir las discusiones que puedan ser problemáticas en el lugar de trabajo. Un ejemplo de ello, es una organización que distribuyó un memorándum solicitando a los colaboradores que evitaran cualquier conversación que pudiera ser perjudicial para el lugar de trabajo o conducir a divisiones entre los grupos de colaboradores. La organización redujo las reuniones semanales en las que previamente los colaboradores podían discutir cualquier temática con los líderes senior, incluidas temáticas políticas, y cambió a una dinámica de sesiones mensuales centradas en la estrategia empresarial.

No solo los factores externos son los que impulsan la importancia del sentido de pertenencia; lo que está sucediendo dentro de la organización está también generando un impacto. Los cambios en la composición de la fuerza laboral son un desafío creciente. Con modalidades de trabajo alternativo en aumento, muchos colaboradores no “pertenecen” formalmente a la organización para la que trabajan, lo que puede dificultarles sentir pertenencia y, a su vez, puede obstaculizar que las personas con modalidades de trabajo tradicionales sientan unión con ellos. La tecnología del lugar de trabajo también es una fuerza que contribuye a esto. Si bien la tecnología permite la comunicación instantánea con prácticamente cualquier persona, la forma en que las personas usan esa tecnología puede, paradójicamente, contribuir a que aumenten los sentimientos de aislamiento. Muchos colaboradores virtuales comentan que la soledad es uno de los desafíos del trabajo remoto.⁶ Es un desafío al que se enfrenta un número cada vez mayor de colaboradores: en los Estados Unidos, el número de personas que trabajan regularmente desde casa ha crecido un 173% desde 2005.⁷

Estas fuerzas, internas y externas, se manifiestan en un contexto en el que muchas personas trabajan más horas. Dado que el trabajo consume más horas activas que nunca, las personas buscan obtener en el trabajo algo más que un sueldo. Desde la Crisis de la década de 1930, la semana laboral estadounidense promedio ha aumentado de 35 horas a 40 horas y muchas personas registran mucho más que eso.⁸ Los colaboradores en empleos a tiempo completo en los Estados Unidos, indican que trabajaron un poco más de 9,3 horas en promedio al día durante el 2017.⁹ Algunos observadores señalan que, a medida que las horas de trabajo se han extendido, las personas buscan cada vez más trabajar para lograr su auto realización y satisfacción personal¹⁰, lo que puede incluir, entre otros factores, un sentido de pertenencia.

Nuestra perspectiva para el 2020

Nuestra perspectiva es que la creación del sentido de pertenencia en el trabajo es el resultado de tres atributos que se refuerzan entre sí. Los colaboradores deben

sentirse cómodos en el trabajo, incluyendo el ser tratados de manera justa y respetuosa por sus colegas. Deben sentirse conectados con las personas con las que trabajan y con los equipos de los que forman parte. Y deben sentir que contribuyen al logro de resultados significativos para la organización, comprendiendo cómo sus fortalezas únicas ayudan a sus equipos y a las organizaciones a alcanzar los objetivos comunes.

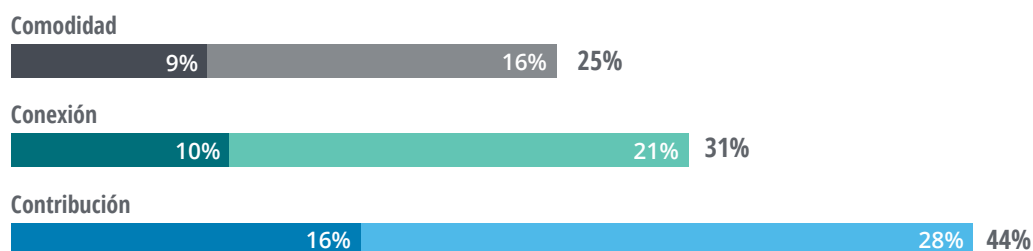
Los resultados de la encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2020 respaldan esta opinión. El 25% de los encuestados identificó que fomentar un entorno en donde los colaboradores sienten que reciben un trato justo y pueden ser ellos mismos —comodidad— es el mayor impulsor del sentido de pertenencia. El 31% expresó que tener un sentido de comunidad e identificarse con un equipo —conexión— es el mayor impulsor. Y el 44%, la mayoría, manifestó que sentirse alineado con el propósito, la misión y los valores de la organización, así como también ser valorado por sus contribuciones individuales —contribución— es el mayor impulsor del sentido de pertenencia en el trabajo (Figura 1).

FIGURA 1

La contribución y la conexión impulsan más la pertenencia que la comodidad por sí sola

¿Cuál de los siguientes es el principal impulsor para crear pertenencia en su organización?

- Colaboradores que pueden aportar su personalidad auténtica en el lugar de trabajo
- Colaboradores que son tratados justamente
- Colaboradores que se pueden identificar con un equipo definido (por ejemplo, por función, departamento, geografía, etc.)
- Colaboradores que tienen un sentido de comunidad y se sienten conectados con los demás dentro de la organización
- Colaboradores que son valorados por sus contribuciones individuales
- Colaboradores que se sienten alineados con el propósito de la organización, su misión y sus valores



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

LA PERTENENCIA A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN EL REPORTE GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

El capítulo “Pertenencia” de este año explora la evolución de la comodidad a la conexión y a la contribución, lo que sugiere que los colaboradores pueden hallar propósito y valor en el trabajo cuando son capaces de identificar el impacto que están generando en los objetivos y metas de la organización. La perspectiva de este año se basa en una década de investigación que mostró por primera vez cómo la diversidad y la inclusión impulsan el desempeño organizacional en 2011; señaló la importancia de la diversidad de pensamientos, perspectivas e ideas en 2013; e hizo hincapié en la necesidad de combinar la diversidad con una cultura inclusiva para generar valor en 2014. Nuestro capítulo de 2017, “[Diversidad e inclusión: La brecha en la realidad](#)”, reforzó la importancia de la conexión cuando escribimos sobre la importancia de crear equipos diversos e inclusivos en los que las personas se sintieran capaces de hablar y contribuir para impulsar el rendimiento organizacional. El paso de la conexión a la contribución, sin embargo, depende de otro factor: el significado. En el capítulo “[De la experiencia del empleado a la experiencia humana](#)” del año pasado, describimos la importancia de incorporar significado en el trabajo y permitir que los colaboradores contribuyan de la manera más positiva, solidaria y personal. Este año, nos basamos en eso para explicar que las organizaciones que desean ser inclusivas deben ir más allá de hacer que la gente se sienta cómoda en el trabajo; también deben fomentar un sentido de pertenencia, dando a los colaboradores la capacidad de contribuir de maneras más significativas para impulsar los resultados del equipo y de la organización.

La evolución de la comodidad a la conexión y la contribución es aditiva, y cada avance se basa en el anterior. Muchas organizaciones ya han hecho grandes progresos en materia de comodidad, creando un entorno inclusivo donde los colaboradores se sientan respetados y tratados de manera justa. Las organizaciones que establecen este tipo de cultura inclusiva tienen el doble de probabilidades de cumplir o superar sus objetivos financieros, tres veces más probabilidades de tener un alto rendimiento, seis veces más probabilidades de ser innovadoras y ágiles, y ocho veces más probabilidades de lograr mejores resultados de negocio.¹¹

La conexión, el siguiente paso, se produce en dos niveles: cuando los colaboradores sienten que tienen relaciones significativas con sus compañeros de trabajo y sus equipos, y cuando se sienten conectados con el propósito y los objetivos de la organización. La aparición y la popularidad de los grupos de organizaciones —grupos destinados a conectar y empoderar a personas con orígenes e identidades sociales similares— es un ejemplo de cómo las organizaciones han promovido conexiones más fuertes entre los colaboradores. Un ejemplo del poder de los colaboradores que se sienten conectados y con un propósito más amplio, se identifica en la iniciativa “Marcas con un propósito” de Unilever, que crea productos que son asequibles y comercialmente viables

para los consumidores en las aldeas rurales. Las personas que trabajan en los equipos de Marcas con Propósito tienen los niveles de compromiso más altos de la organización y las propias marcas están creciendo 69% más rápido que el resto del negocio.¹²

El tercer paso, la contribución, lleva la comodidad y la conexión aún más lejos. Cuando los colaboradores tienen un sentido de contribución, no solo se sienten respetados y tratados de manera justa en el trabajo y tienen relaciones sólidas con sus colegas y equipos, sino que también pueden percibir cómo sus talentos y esfuerzos individuales generan una diferencia significativa en la progresión de los resultados del equipo y la organización. En pocas palabras, pueden ver cómo lo que hacen realmente importa en la búsqueda y el logro de objetivos comunes. Los resultados de nuestra encuesta apoyan el vínculo entre un sentimiento de contribución y un sentimiento de pertenencia: el 63% de los encuestados, cuando se les preguntó cómo la creación de un sentido de pertenencia apoya el rendimiento organizacional, respondió que lo hace mejorando la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.

Un ejemplo de una organización que se esfuerza por tener una cultura en la que todos se sientan capaces de contribuir a resultados significativos en el trabajo es

Alibaba. El CEO de Alibaba, Zhang Yong, manifiesta que: “La esencia de la cultura de Alibaba es que tenemos fe en cada uno de nosotros”. Alibaba entiende que únicamente si los colaboradores se sienten seguros para expresar sus puntos de vista y opiniones, es posible impulsar el tipo de colaboración significativa que se traduce en la increíble diversidad de su fuerza laboral y en valor comercial.¹³

El reconocimiento de la contribución del colaborador en el trabajo puede ayudar a fomentar el sentido de pertenencia en un mundo cada vez más diverso ya polarizado. La pertenencia basada en la contribución no requiere que las personas concuerden (por ejemplo) en sus opiniones políticas o compartan la misma cultura. En su lugar, se apoya en la diversidad de pensamiento de las personas y los equipos, de manera de promover el compromiso con los resultados compartidos, y posibilitar la participación en debates que contemplen una variedad de perspectivas para llegar a un acuerdo. Cuando los

equipos están unidos por un propósito común las diferencias de opinión sobre asuntos no relacionados con ese propósito pueden llegar a ser menos relevantes, y las diferencias de opinión sobre cómo lograr ese propósito, se convierten en la base para un diálogo razonable en lugar de un motivo de división.

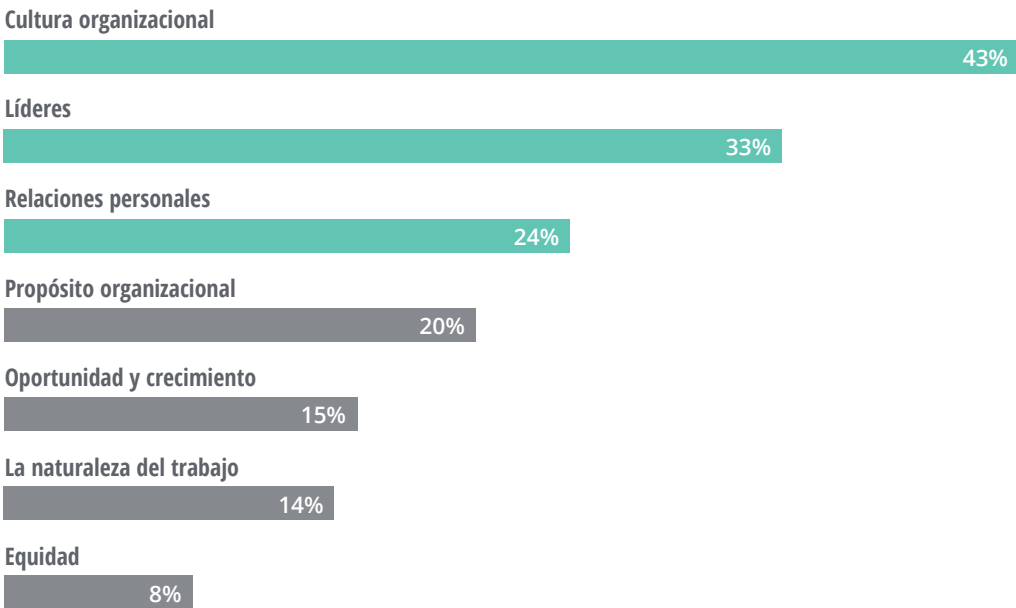
Nuestra encuesta Global de Tendencias de Capital Humano, sugiere que hay tres factores con mayor impacto en la capacidad de una organización para transitar la evolución de la comodidad, a la conexión y la contribución: cultura organizacional, los comportamientos del liderazgo y las relaciones personales (figura 2).

La cultura organizacional se refiere al sistema de valores, creencias y comportamientos que dan forma a la manera en la que se realiza el trabajo dentro de una organización. En una cultura de pertenencia, eso implica un entorno

FIGURA 2

Cultura, liderazgo y relaciones personales son los factores más importantes que influyen en la habilidad de una organización para crear pertenencia

¿Qué factores influyen más en la capacidad de su organización para crear un sentido de pertenencia? (Seleccione hasta dos.)

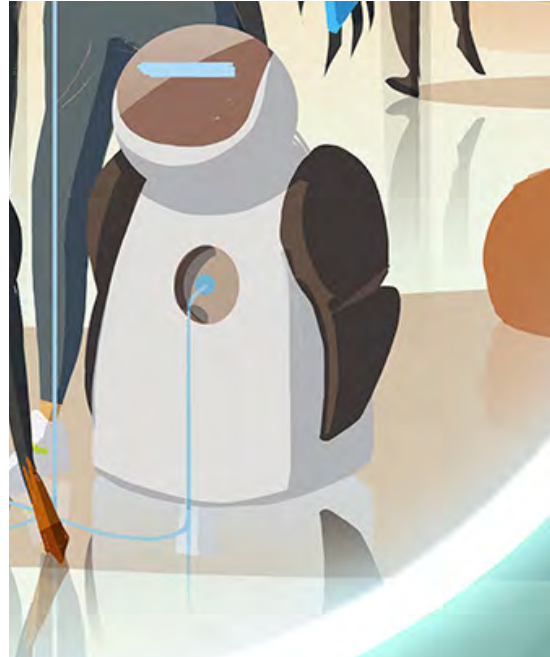


Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

que contemple los tres elementos de comodidad, conexión y contribución. Los colaboradores deben sentir que sus opiniones son respetadas y valoradas; la cultura debe animar a todos a ser auténticos, compartir sus diversas perspectivas y alinearse con el propósito del equipo y la organización. Y los colaboradores necesitan mecanismos claros, como incentivos y retroalimentación entre pares/supervisores, para identificar de qué forma su trabajo marca la diferencia en la búsqueda de objetivos compartidos más amplios.

Esta cultura organizacional se apoya en comportamientos de liderazgo que refuerzan los valores organizacionales de equidad, respeto y seguridad psicológica en los equipos, e inspiran a los colaboradores a dar al máximo. El programa de investigación “As One” de Deloitte, que estudió la estructura y la productividad de diferentes tipos de equipos, encontró que tres tipos de líderes de equipo fueron capaces de construir un sentido más fuerte de contribución: “capitanes de equipos deportivos”, “organizadores comunitarios” y “senadores”. Dentro de estos arquetipos, los líderes unieron a los equipos a través de objetivos comunes en lugar de reglas. Además, los miembros del equipo tenían la autonomía para tomar decisiones y proporcionar información en lugar de seguir una estructura de comando y control.¹⁴

Por último, la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo es fundamental. Una vez más, la comodidad y la conexión son importantes para facilitar la contribución. Los equipos en los que los colaboradores se sienten psicológicamente seguros de compartir sus puntos de vista, y donde sus relaciones con otros miembros del equipo, son lo suficientemente fuertes como para permitirles hacerlo de una manera crítica pero constructiva, estarán bien posicionados para participar en fricciones productivas: la capacidad de obtener beneficios positivos de los conflictos y aprender de los desacuerdos para generar nuevos insumos.¹⁵



Aprendiendo a través del ejemplo

Los ejemplos de los esfuerzos de las organizaciones en torno a la comodidad, la conexión y la contribución evidencian el valor de cada uno de estos atributos para el desempeño de una organización. La empresa de ciencias de la vida Gilead Sciences, recientemente emprendió una iniciativa para aumentar la comodidad entre sus equipos en Asia con el objetivo de inculcar una sensación de seguridad psicológica, en donde los colaboradores se sintieran más seguros de hablar, cometer errores y ser ellos mismos sin temor a castigo o juicio. La compañía trabajó con sus líderes en la región para desarrollar capacidades de liderazgo inclusivas y ayudarles a entender cómo reducir los efectos de su propio sesgo (por ejemplo, dando a los miembros del equipo oportunidades para plantear sus preocupaciones). El objetivo de esta iniciativa es construir en la región una cultura en la que los colaboradores se sientan capacitados para desafiar respetuosamente las normas, permitiéndoles identificar proactivamente, en lugar de reactivamente, problemas y oportunidades. Gilead, apunta a un mayor rendimiento e innovación al romper la cultura de conformidad y

alentar a los miembros del equipo a ser diferentes y expresar opiniones diversas.¹⁶

Horizon Therapeutics, estableció una conexión en su organización a través de una serie de iniciativas destinadas a promover y celebrar la importancia del pensamiento y las acciones inclusivas. La organización promueve explícitamente la “alianza” en el lugar de trabajo, identificando y apoyando a los colaboradores que demuestran comportamientos inclusivos en sus interacciones diarias con diversos colegas y equipos. Horizon, busca cuatro características en sus “aliados”: “Ser bueno aprendiendo y escuchando, sentirse cómodo participando y manifestándose, poseer y compartir su propia historia, y modelar comportamientos positivos e inclusivos”.¹⁷ Estas iniciativas están dando frutos en términos de la cultura en el lugar de trabajo. Además de ser reconocido durante varios años como uno de los “Mejores Lugares de Trabajo en el cuidado de la salud y bio farmacéutica” por la revista Fortune y la organización Great Place to Work,¹⁸ a Horizon se le reconoce la creación de un entorno familiar en donde los colaboradores se sienten conectados con el trabajo y sus compañeros, y donde además creen que tienen voz en la toma de decisiones.¹⁹

Por último, la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, continúa fomentando el sentido de pertenencia basado en el sentido de contribución. Robert Gibbs, administrador asociado de la Dirección de Apoyo a la Misión, comentó: “Desde un astronauta hasta un contador, todos estamos tirando de la misma cuerda, en la misma dirección, tratando de lograr lo mismo”.²⁰ Mientras trabajan para llevar a la primera mujer y al siguiente hombre a la luna para el 2024, la NASA mantiene un fuerte sentido de misión en toda su fuerza laboral, a pesar de que su composición incluye una amplia variedad de tipos de trabajadores, incluidos colaboradores federales, así como un alto porcentaje de trabajadores contratados, socios comerciales y socios de acuerdos de cooperación internacional. La NASA, sigue siendo uno de los empleadores más buscados

de la industria aeroespacial, y los líderes atribuyen gran parte de su éxito —y la sorprendentemente baja tasa de rotación del 3 %— a su capacidad para destacar la importancia de cada individuo para lograr un propósito organizacional claro y convincente. Independientemente de su trabajo o modalidad de contratación, todos en la NASA pueden identificar cómo sus talentos individuales contribuyen a su equipo y cómo ese trabajo, combinado, hace avanzar a la NASA.²¹

Mirando hacia adelante

Las organizaciones siguen invirtiendo grandes cantidades de energía, recursos y esfuerzos de liderazgo, para asegurar que las personas se sientan respetadas y sean tratadas de manera justa en el trabajo. Ahora, los líderes tienen la oportunidad de construir sobre la comodidad para fomentar la conexión y la contribución, lo que permitirá un sentido de pertenencia que puede impactar en una mejora del rendimiento organizacional. Implementar este tipo de estrategias de pertenencia no será fácil. Se requerirá que las organizaciones tengan un enfoque en la diversidad para asegurarse que están creando oportunidades para que todos contribuyan de manera equitativa. Cuando los colaboradores ven y aprecian cómo su trabajo individual ayuda a lograr objetivos que apoyan y consideran significativos, es probable que estén más comprometidos, más motivados y con mayores probabilidades de desempeñarse a un alto nivel para impulsar aumentos en el desempeño organizacional.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Juliet Bourke**, **Christina Brodzik**, **Terri Cooper** y **Devon Dickau** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. BetterUp, El valor de pertenecer al trabajo: El caso de negocio para invertir en inclusión en el lugar de trabajo, consultado el 20 de marzo de 2020.
2. Thomas Carothers y Andrew O'Donohue, "Cómo entender la propagación global de la polarización política," Carnegie Endowment For International Peace, 1 de octubre de 2019.
3. Laura-Kristine Krause y Jérémie Gagné, Líneas de falla: las divisiones invisibles de Alemania, Más en Común, 2019; Tim Dixon, "Así es como resolvemos la crisis global del tribalismo y la decadencia democrática," Foro Económico Mundial, 9 de enero de 2019.
4. Ibíd.
5. Beth Mirza, "La discordia política está perturbando el lugar de trabajo," SHRM, 5 de noviembre de 2019.
6. Hailley Griffs, "Informe sobre el estado del trabajo a distancia 2018: Lo que es ser un trabajador remoto en 2018," Buffer, consultado el 20 de marzo de 2020.
7. Análisis global del lugar de trabajo, "Estadísticas de teletrabajo," consultado el 20 de marzo de 2020.
8. Vicki Robin y Joe Domínguez, "Los humanos una vez trabajaron sólo 3 horas al día. Ahora siempre estamos trabajando, pero ¿por qué?," Big Think, 6 de abril de 2018.
9. Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, "Encuesta de Uso del Tiempo Americano (ATUS)," consultado el 31 de octubre de 2018.
10. Derek Thompson, "El trabajo está haciendo miserables a los estadounidenses," Atlántico, 24 de febrero de 2019.
11. Juliet Bourke y Bernadette Dillon, "La revolución de la diversidad y la inclusión: Ocho poderosas verdades," Deloitte Revisión 22, 22 de enero de 2018.
12. Unilever, "Las marcas de Unilever, impulsadas por su propósito, superan," comunicado de prensa, 11 de junio de 2019.
13. Observaciones de profesionales de Deloitte interactuando con Alibaba.
14. David Brown "Como uno: Mejor colaboración donde cuenta más," Deloitte Revisión 12 de enero de 2013.
15. John Hagel et al., Más allá del proceso: Cómo mejorar, más rápido como las "excepciones" se convierten en la regla, Deloitte Insights, 13 de noviembre de 2017.
16. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por colegas de los autores.
17. Conversaciones con ejecutivos de Horizon Therapeutics por colegas de los autores; Caitlin Gray, "Cómo construir la seguridad psicológica como líder: Una entrevista con un líder mundial de Corea," Deloitte, 16 de octubre de 2019.
18. Terapéutica del Horizonte, "Horizon Pharma plc nombrado uno de los 2019 bEs workplaces en health cson y biopharma de FORTUNE y Great Place to Work," comunicado de prensa, 11 de abril de 2019.
19. Conversaciones con Horizon Ejecutivos terapéuticos por colegas de los autores.
20. Conversaciones con la NASA Líderes por colegas de los autores.
21. Ibíd.



Diseñando el trabajo para el bienestar

Vivir y rendir al máximo

EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES ES ACTUALMENTE UNA PRIORIDAD, EN GRAN PARTE DEBIDO A LA CREENCIA GENERALIZADA DE QUE CONTRIBUYE AL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. SIN EMBARGO, MUCHAS ORGANIZACIONES SE ESTÁN PERDIENDO LA PRINCIPAL OPORTUNIDAD DE IMPULSAR EL RENDIMIENTO A TRAVÉS DEL BIENESTAR: INTEGRAR EL BIENESTAR EN EL DISEÑO DEL TRABAJO EN SÍ MISMO. INCLUIR EL BIENESTAR AL TRABAJO IMPLICA PASAR DE UN ENFOQUE EN EL QUE LA ORGANIZACIÓN SE CENTRA ÚNICAMENTE EN INTERVENCIONES QUE APUNTAN AL BIENESTAR INDIVIDUAL, A UN ENFOQUE QUE ABORDA EL BIENESTAR DEL EQUIPO Y DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL. AL HACERLO, LAS ORGANIZACIONES PUEDEN REESTRUCTURAR EL TRABAJO DE MANERA DE APOYAR A QUE LOS COLABORADORES NO SOLO SE SIENTAN MEJOR, SINO QUE TAMBIÉN PUEDAN.

EL 80% DE los encuestados de este año en las Tendencias Globales de Capital Humano identificó al bienestar como una prioridad importante o muy importante para el éxito de las organizaciones, convirtiéndola así en la tendencia más importante de este año. Y resulta claro que las organizaciones alrededor del mundo han tomado nota. Grandes compañías de Estados Unidos gastaron un promedio de 3,6 millones de dólares en programas de bienestar en 2019, a un costo de US\$762 por colaborador.¹ El mercado global de bienestar corporativo ha crecido a una tasa acelerada del 7%, y es probable que continúe creciendo, aumentando de 53,6 mil millones de dólares en 2018 a una expectativa de 90,7 mil millones de dólares en 2026.²

Las inversiones realizadas en la dimensión del bienestar tienen su razón de ser. El 95% de los líderes de RRHH está de acuerdo en que el síndrome de agotamiento (*burnout*) impacta en la retención de los colaboradores³, y un estudio de Limeade & Quantum Workplace identificó que los colaboradores con mayores índices de bienestar tienen más probabilidades de sentirse comprometidos con el trabajo, disfrutar de su trabajo y de recomendar su

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El bienestar presenta la mayor brecha entre el grado de importancia y el grado de preparación en las tendencias de este año, ya que un 80% de las organizaciones dice que el bienestar de los colaboradores es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses, pero tan solo un 12% cree estar muy preparado para abordar este tema.

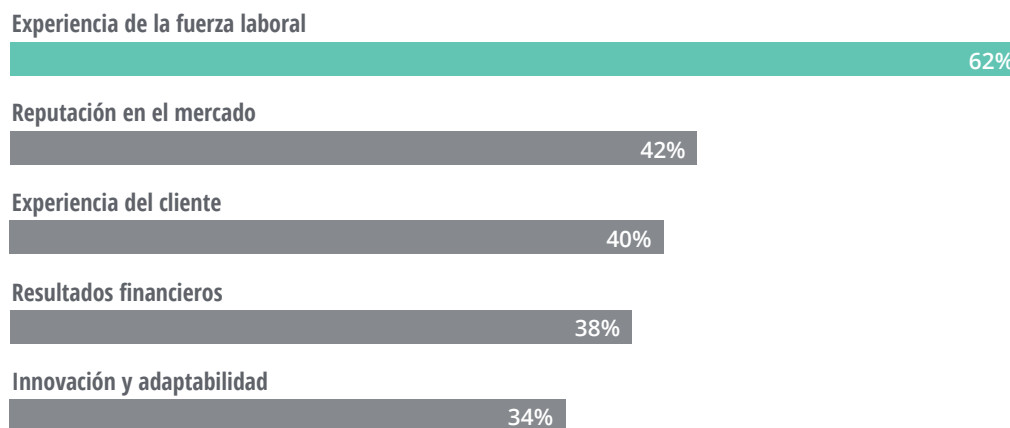
organización.⁴ En nuestra encuesta de este año, el 94% de los encuestados coincidió en que el bienestar impulsa en cierta medida el desempeño organizacional.

Sin embargo, si profundizamos en los resultados obtenidos en nuestra encuesta se puede observar que el Retorno en la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés) en el bienestar de los colaboradores puede que no sea tan fuerte como podría ser. El 61% de los encuestados informó no estar midiendo el impacto del bienestar en el

FIGURA 1

El bienestar impulsa mejoras en la experiencia de la fuerza laboral con mayor frecuencia que cualquier otro resultado comercial

¿Cuáles de los siguientes son lo más impactados (positivamente) por su estrategia de bienestar? (Seleccione todos los que aplican.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

desempeño de la organización; y aquellos encuestados cuyas organizaciones sí lo miden tuvieron mayor disposición a indicar que ese impacto radica principalmente en mejorar la experiencia de los colaboradores (Figura 1). Menos de la mitad indicó que su estrategia de bienestar está impactando positivamente en otros resultados de negocio, tales como la experiencia del cliente, resultados financieros, reputación, innovación y adaptabilidad.

¿Por qué existe esta brecha en el ROI? Comencemos por aceptar el hecho de que abordar el bienestar no es una tarea sencilla. Mientras las estrategias modernas vinculadas al bienestar tienen raíces históricas en los programas de salud ocupacional establecidos en el siglo XIX diseñados para hacer del trabajo un lugar seguro, las mismas han evolucionado desde entonces para abarcar un amplio conjunto de programas vinculados a la salud física, financiera e incluso emocional de los colaboradores. La buena noticia es que los encuestados reconocen este cambio y la mayoría de los participantes en la encuesta confirma que sus estrategias de bienestar se centran, como mínimo, en la salud física, mental y financiera de sus colaboradores (Figura 2).

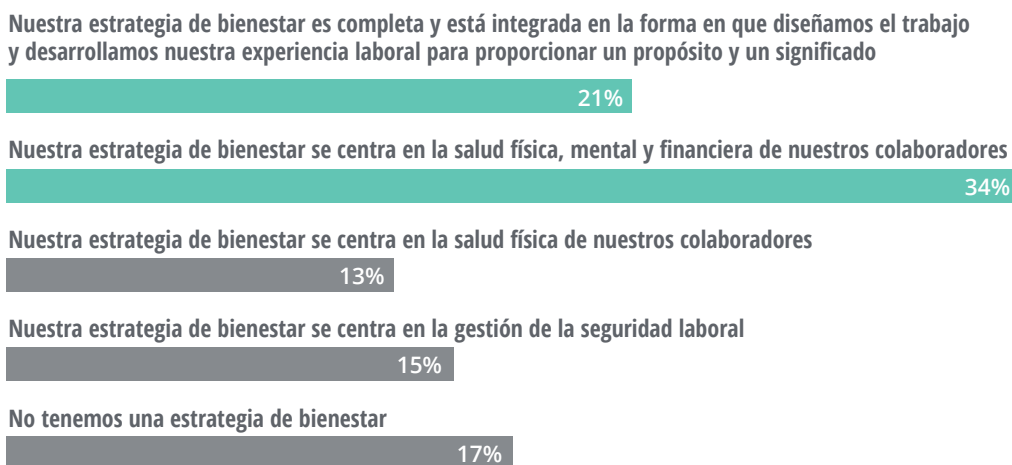
Sin embargo, el impacto en las carreras profesionales y el aumento de fenómenos como el estrés laboral han planteado la interrogante de si las organizaciones no deberían estar haciendo más. Un estudio de colaboradores en Estados Unidos y Reino Unido reveló que el 94% se siente estresado en el trabajo, y un tercio dice que sus niveles de estrés son altos o insostenibles.⁵ El 54% de los colaboradores afirmó que su vida personal se ve afectada negativamente por el trabajo al menos una vez a la semana, y más del 50% indicó tener problemas para conciliar el sueño.⁶ Este estrés laboral también conlleva consecuencias en la salud física, lo que ha determinado que la Organización Mundial de la Salud clasifique al agotamiento (*burnout*) “resultante del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha podido ser manejado con éxito” como una condición de salud diagnosticable.⁷

Considerando el nivel de inversión que ya está siendo realizando y el hecho de que el 96% de nuestros encuestados está de acuerdo con que el bienestar es una responsabilidad de la organización, resulta claro que esta es un área que necesita mayor foco y atención. La pregunta es: ¿hacia dónde deben enfocarse las organizaciones?

FIGURA 2

Las estrategias de bienestar de la mayoría de los encuestados tienen una visión amplia de bienestar

¿Qué enunciado describe mejor la estrategia de bienestar de su organización?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

Nuestra perspectiva para 2020

A diferencia de años anteriores en las Tendencias Globales de Capital Humano, este año, hemos tenido dos tendencias que han alcanzado la cima con resultados en importancia casi idénticos: bienestar y pertenencia.

Creemos que ambos temas han sido los más importantes porque refieren a un gran desafío real que muchas organizaciones están enfrentando en el contexto de la generación de la empresa social: ¿cómo pueden hacer para que algo tan personal e individual se traduzca en

EL BIENESTAR A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

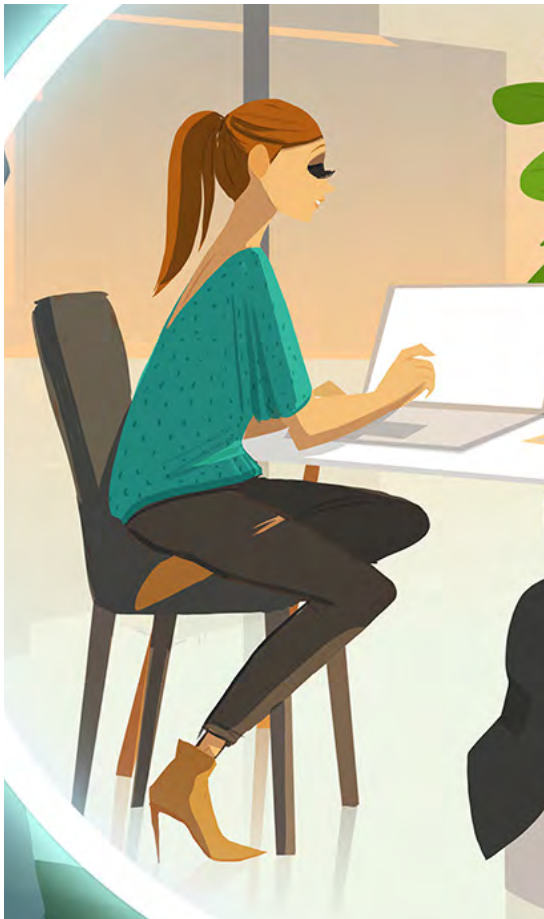
Lo que al inicio de la década comenzó como una preocupación por la sobrecarga de trabajo de los colaboradores, se ha convertido en una discusión compleja sobre el rol de las organizaciones no solo para impulsar el bienestar, sino también para optimizar el rendimiento del negocio al integrar el bienestar en el diseño del trabajo. En 2014, en nuestro capítulo sobre [“El empleado agobiado”](#) se exploraron formas de mejorar la satisfacción de los colaboradores, el trabajo en equipo y la productividad al simplificar el trabajo en un mundo siempre en movimiento. En 2018, vimos una explosión en el mercado del bienestar digital, con más de 2 mil millones de dólares invertidos entre 2016 y 2018.⁸ Nuestro capítulo [“Bienestar: una estrategia y una responsabilidad”](#) observó la expansión del bienestar en un conjunto de iniciativas diseñadas para proteger la salud, el bienestar social y el bienestar emocional de los colaboradores, destacando el creciente reconocimiento del bienestar como impulsor del desempeño organizacional. Ese mismo año, [“El lugar de trabajo hiper-conectado”](#) comenzó a explorar el vínculo entre trabajo y bienestar, incluyendo la decisión de los niveles directivos de no utilizar ciertas herramientas digitales en función de su potencial impacto en la cultura y en el ritmo de comunicación dentro de la organización. Este año, analizamos como el incorporar el bienestar al trabajo no solo genera mayores beneficios en la productividad y en el desempeño organizacional, sino que también impulsa la creación de trabajo significativo (lo que ya se había planteado como un llamado a la acción en el capítulo [“De la experiencia del empleado a la experiencia humana”](#) del año pasado) y fortalece así la relación entre la persona y la organización.

algo que genere un impacto más amplio más allá del individuo?

En nuestro capítulo sobre pertenencia, afirmamos que nuestra encuesta ha detectado que las organizaciones necesitan fomentar la pertenencia en tres niveles: comodidad, donde los colaboradores se sientan respetados y tratados de manera justa; conexión, donde los colaboradores tengan un vínculo fuerte con sus compañeros y equipos; y contribución, donde los colaboradores puedan identificar y apreciar el impacto que están teniendo sobre los objetivos de la organización a largo plazo. Creemos que hay una gran oportunidad de ver el bienestar desde una perspectiva similar. Mientras la comodidad ha sido habilitada a través de un foco en la salud y la seguridad ocupacional y se ha establecido una conexión con el lugar de trabajo al centrarse en la vida laboral, la contribución sigue, en general, sin abordarse. Esto se debe a que los programas de bienestar a menudo

se centran en la persona en el lugar de trabajo, y no en la persona como parte de ese trabajo. Para poder crear un sentido de contribución que se traduzca en un verdadero desempeño organizacional, las organizaciones necesitan expandir su enfoque desde programas adyacentes al trabajo para diseñar acciones de bienestar en el trabajo en sí mismo.

Rediseñar el trabajo en torno al bienestar puede aportar grandes resultados. La compañía Microsoft en Japón es un ejemplo de una organización que lo ha experimentado, reduciendo su semana laboral de 5 a 4 días, con resultados que desafían la percepción común de que el bienestar y la productividad están disociados. Además de acortar la semana laboral, Microsoft cambió ciertos aspectos de la forma de trabajar de sus colaboradores: se les pidió que utilizaran una herramienta de chat digital en lugar del correo electrónico y que limitaran las reuniones a solo 30 minutos y a 5 personas.⁹



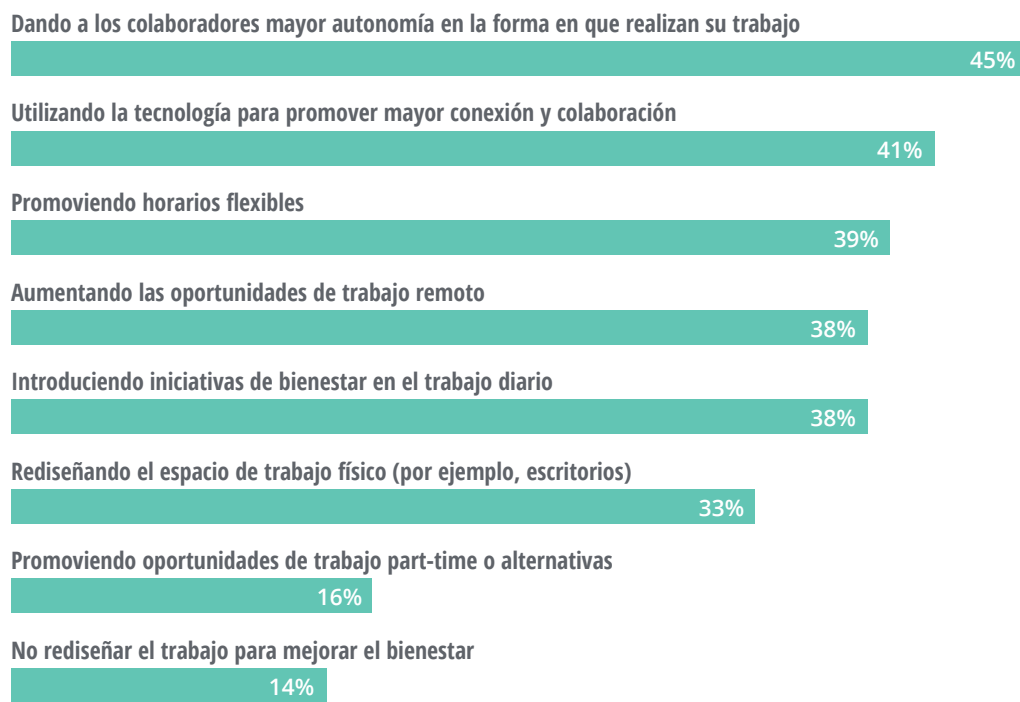
Los cambios que implementó Microsoft en Japón son solo una de las muchas maneras en que las organizaciones pueden diseñar el trabajo para fomentar el bienestar. Nuestra investigación evidencia que es posible impulsar un enfoque de bienestar realizando cambios adecuados en cómo, cuándo, dónde y quién realiza el trabajo. Esto podría implicar estructurar el trabajo de modo que el rendimiento no dependa de un solo individuo, haciendo posible que todos los colaboradores y líderes puedan tomar reales períodos de descanso. Podría también implicar darles a los colaboradores mayor control de elección sobre cuándo y dónde trabajar, y así poder optar por el tiempo y el lugar en el que se sientan más productivos. A su vez, podría significar otorgar a los colaboradores el acceso a recursos humanos o materiales en situaciones donde los factores estresantes, ya sean físicos o mentales, podrían comprometer el rendimiento individual o de equipo.

Los resultados de nuestra encuesta revelan un conjunto de tácticas que las organizaciones utilizan actualmente para fomentar el bienestar directamente en el lugar de trabajo (Figura 3). Pero, a pesar de las opciones disponibles, son relativamente pocas las organizaciones que las han implementado como parte de una estrategia

FIGURA 3

Las organizaciones identifican una variedad de prácticas para rediseñar el trabajo en torno al bienestar

¿Cómo ha rediseñado el trabajo para promover el bienestar de su organización? (Seleccione todos los que apliquen.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

integrada. El 79% de los encuestados afirmó que la estrategia de su organización no busca explícitamente integrar el bienestar en el trabajo, lo que representa una gran oportunidad perdida.

Para comenzar el proceso de integración del bienestar en el diseño del trabajo en sí mismo, creemos que hay tres pasos críticos a considerar. En primer lugar, las organizaciones deben determinar el nivel adecuado de responsabilidad respecto al bienestar, asignando esta responsabilidad al grupo con mayor capacidad para influir en el diseño del trabajo. En segundo lugar, las organizaciones deberían dedicar tiempo a comprender las necesidades de bienestar de su fuerza laboral comenzando por los datos organizacionales y de RRHH que tienen a su alcance. Y, en tercer lugar, las organizaciones deberían implementar procesos para involucrar a los colaboradores en el diseño del trabajo, comprendiendo que cuanto más participen en este proceso mayores serán las

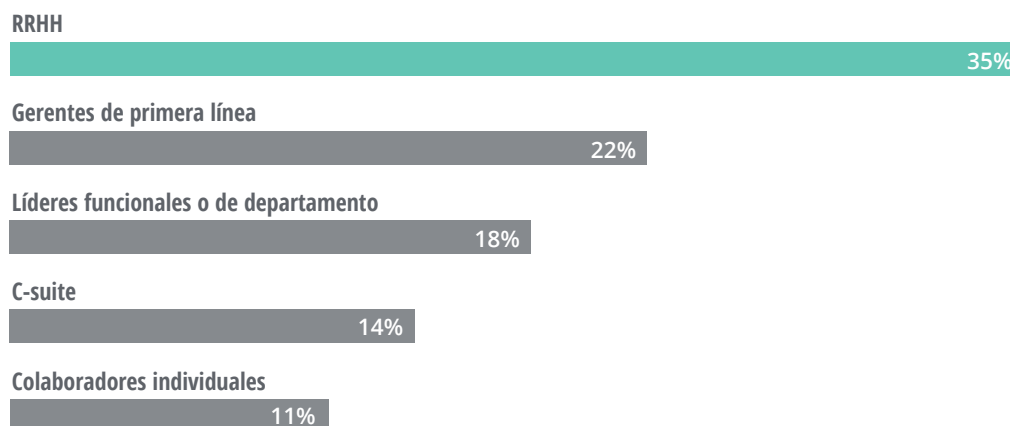
posibilidades de que los cambios realizados generen un impacto positivo y duradero.

Con respecto a quién o quiénes son responsables del bienestar, las respuestas de nuestra encuesta revelan una variedad de perspectivas (Figura 4). Mientras que RRHH fue el responsable más citado, las organizaciones también informaron que la responsabilidad recaía en los gerentes de primera línea, los líderes funcionales o de departamento, y en algunos casos incluso en el C-suite. Si bien es cierto que nunca existirá un criterio universal, nuestros resultados mostraron que la responsabilidad sobre el bienestar por parte de RRHH constituye una estrategia sólida: cuando se compararon organizaciones más o menos maduras respecto al bienestar, descubrimos que las estrategias de bienestar más maduras son aquellas en las que RRHH es el principal responsable.¹⁰ Independientemente de quién sea responsable del bienestar, es fundamental que también tengan la capacidad de influir sobre el diseño del trabajo. Como se

FIGURA 4

RRHH es el responsable del bienestar más citado

¿Quién es el principal responsable de impulsar el bienestar dentro de su organización?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

indica en nuestro capítulo de cierre de este Informe de Tendencias “Un mensaje para RRHH”, creemos que la responsabilidad del diseño del trabajo representa una gran oportunidad para que RRHH extienda su impacto y lo transforme de un enfoque en generar talento a centrarse en imaginar el trabajo del futuro.

Con todos los datos de RRHH, datos de colaboradores y organizacionales disponibles en la actualidad, existe una gran oportunidad para obtener información sobre las necesidades de los colaboradores relacionadas con el bienestar, e incorporarlas en el diseño del trabajo. Una organización de la industria textil y calzado hizo exactamente eso cuando analizó los resultados de la encuesta global de participación de los colaboradores e identificó la gran necesidad de que los colaboradores tuvieran más y mejores condiciones para el descanso y la recuperación. En respuesta a dicha necesidad, la organización aumentó la autonomía del colaborador al introducir un sistema de horario flexible. El programa brindó a los colaboradores mayor libertad sobre sus horarios de trabajo, lo que repercutió positivamente en la cultura corporativa y mejoró la colaboración y el trabajo en equipo en toda la organización.¹¹

Otras organizaciones están desarrollando nuevas herramientas para recopilar datos sobre el bienestar en la fuerza laboral. Investigadores de la Clínica Mayo desarrollaron un índice de bienestar que mide múltiples dimensiones del bienestar entre médicos, enfermeras, estudiantes de medicina y otros trabajadores de la salud.¹² La herramienta evalúa dimensiones referentes a la ansiedad y el bienestar, tales como el agotamiento, el



significado del trabajo y el balance de la vida laboral y personal; se ha utilizado con más de 120.000 proveedores, permitiendo a las empresas mejorar el lugar de trabajo en función de “datos y no de conjeturas”.¹³

Finalmente, la contribución de los colaboradores es crítica para comprender qué cambios en las prácticas laborales pueden tener un mayor impacto en el bienestar. En Alemania, los sindicatos han comenzado a promover “Círculos de Salud”, talleres sistemáticos y estructurados donde los colaboradores debaten acerca de formas para minimizar o eliminar los riesgos para la salud y otros factores estresantes de su trabajo diario. Estos Círculos de Salud ya se están implementando en unidades de la administración del gobierno alemán, organizaciones manufactureras e instituciones públicas, lo que permite a los colaboradores rediseñar su propio trabajo para maximizar tanto el bienestar como el rendimiento.¹⁴ En un sistema hospitalario alemán, las opiniones de los colaboradores fueron clave para generar los cambios laborales necesarios y mitigar las fuentes comunes de estrés, incluyendo una mejor planificación, nuevos sistemas para una comunicación más clara, y empoderar a los colaboradores en la toma de decisiones para evitar sobrecargar a los equipos con poco personal. Un estudio descubrió que estos esfuerzos mejoraron tanto la calidad del trabajo como la salud de los colaboradores.¹⁵

Aprendiendo a través del ejemplo

Un ejemplo de una organización que ha integrado el bienestar en el diseño del trabajo es la compañía de educación infantil Learning Care Group. Learning Care Group reconoció la necesidad de apoyar el bienestar de los profesores que gestionan situaciones estresantes en el aula, especialmente dado que el 95% de los comportamientos que los profesores consideran desafiantes son apropiados desde un punto de vista de desarrollo.¹⁶ Para implementarlo, Learning Care Group realizó una serie de cambios —incluido el cambio en el diseño de las aulas para mejorar las interacciones entre profesores y niños, actualizar el plan de estudios con nuevos contenidos, brindar recursos nuevos o

actualizados a los profesores—para generar un ambiente de trabajo más positivo. Además, Learning Care Group introdujo nuevas tecnologías en el aula, incluida una aplicación, myPath, que proporciona recursos y estrategias bajo demanda cuando los profesores se enfrentan a comportamientos desafiantes de los estudiantes, como golpear y morder. Estos cambios no solo han generado resiliencia en los profesores para gestionar situaciones de alto estrés, sino que Learning Care Group también ha experimentado una disminución en las ausencias de niños y una mayor permanencia de los profesores desde que se realizaron estos cambios.¹⁷

Mirando hacia adelante

Dada la inmensa presión sobre las organizaciones para promover el bienestar de los colaboradores, no resulta sorprendente que las organizaciones hayan probado una gran cantidad de acciones y herramientas para abordar esto. Pero, hasta la fecha, casi todas las iniciativas se han centrado en la salud y en el bienestar de las personas de manera individual, en lugar del bienestar de toda la organización a través del rediseño del trabajo.

Las organizaciones que integran el bienestar en el diseño del trabajo en sí mismo, podrán descubrir que se reduce la necesidad de combatir los efectos negativos del trabajo, liberando recursos para invertir en otras áreas y aumentando las contribuciones individuales y de equipo en los resultados organizacionales. De esta manera, impulsar el bienestar en el diseño del trabajo en sí mismo puede generar beneficios inmediatos en la productividad, al tiempo que genera dividendos continuos al impulsar un trabajo significativo, una mayor resiliencia de los colaboradores y un mayor desempeño.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Hebe Boonzaaijer, Pete DeBellis, Jen Fisher, Jill Korsh, y Sophia Savvides** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Jessica Kent, "Large employers to average \$3.6M on wellness programs in 2019," HealthPayerIntelligence, Abril 23, 2019.
2. Grand View Research, Corporate Wellness Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service (Health Risk Assessment, Fitness, Smoking Cessation), By End Use, By Category, By Type, By Delivery Model, By Region, and Segment Forecasts, 2020–2027, Febrero 2020.
3. Kronos, "The employee burnout crisis," survey brief, 2017.
4. Limeade and Quantum Workplace, 2016 Well-being & Engagement Report, 2016.
5. Brianna Hansen, "Crash and burnout: Is workplace stress the new normal?," Wrike, Setiembre 6, 2018.
6. Ibid.
7. World Health Organization, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International classification of diseases," Mayo 28, 2019.
8. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute releases report and survey on 'the future of wellness at work,'" press release, Febrero 17, 2016.
9. Kazuaki Nagata, "Four-day workweek boosted productivity by 40%, Microsoft Japan experiment shows," Japan Times, Noviembre 5, 2019.
10. Empresas maduras fueron definidas como aquellas en las que los encuestados dicen que las estrategias de bienestar son integrales y se encuentran embebidas en la forma en la que la organización diseña la experiencia del colaborador para generar propósito y sentido.
11. Trabajo realizado en una empresa global de calzado y vestimenta por Deloitte.
12. Mayo Clinic, "Go beyond burnout: Well-being index," last accessed Marzo 10, 2020.
13. Ibid.
14. Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB), Gesundheitszirkel, Abril 2015; Ulrich J. Wilken and Gregor Breucker, Mental health in the workplace, International Labour Office Geneva, 2000.
15. Lumity, Inc., "Job design: The missing link for employee well-being," Febrero 11, 2019.
16. Lydia Cisaruk, "Positive behavior support app tackles the tantrum, puts help in quick reach," press release, Learning Care Group, Noviembre 20, 2019.
17. Conversaciones con ejecutivos de Learning Care Group mantenidas por colegas de los autores.



La fuerza laboral posgeneracional

De millennials a perennials

LAS ORGANIZACIONES SE HAN APOYADO EN GRAN MEDIDA EN LA EDAD Y EN LA GENERACIÓN DE LOS COLABORADORES PARA ORIENTAR Y DIFERENCIAR SUS ESTRATEGIAS DE TALENTO. PERO LA FUERZA LABORAL ACTUAL ES MÁS COMPLEJA QUE NUNCA, LO QUE GENERA QUE CUALQUIER PERSPECTIVA DEMOGRÁFICA POSEA VALOR LIMITADO. LAS ORGANIZACIONES CON VISIÓN DE FUTURO ESTÁN CAMBIANDO SU ENFOQUE PARA COMPRENDER MEJOR LAS ACTITUDES Y LOS VALORES DE LA FUERZA LABORAL, AL MISMO TIEMPO QUE UTILIZAN LA TECNOLOGÍA PARA ANALIZAR Y CREAR CONOCIMIENTO NUEVO Y MÁS RELEVANTE SOBRE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS COLABORADORES. EN FUNCIÓN DE ESTOS HALLAZGOS, LAS ORGANIZACIONES TIENEN LA OPORTUNIDAD DE DISEÑAR E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE FUERZA LABORAL QUE ESTÉN MÁS ORIENTADOS A LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES DE LOS COLABORADORES. ESTA PERSONALIZACIÓN PERMITE A LOS COLABORADORES MAXIMIZAR SU CONTRIBUCIÓN EN EL TRABAJO, OBTENER UN MAYOR SIGNIFICADO EN SUS CARRERAS Y, EN ÚLTIMA INSTANCIA, ALINEARSE MEJOR CON EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN— UN PROPÓSITO QUE NO SOLO ENTIENDE QUÉ CONTRIBUCIONES PUEDE HACER LA FUERZA LABORAL, SINO TAMBIÉN SU MANERA ÚNICA DE REALIZARLAS.

Impulsores actuales

Durante muchos años la edad y la generación han sido un criterio popular a través del que muchas organizaciones han observado a su fuerza laboral. Más de la mitad de los encuestados de este año (52%) menciona que considera las diferencias generacionales en mayor o menor medida al diseñar e implementar programas de fuerza laboral. Pero a medida que la fuerza laboral se vuelve más compleja, las diferencias generacionales pueden no ser el punto de partida adecuado. La fuerza laboral actual comprende cinco categorías generacionales, con la Generación Z, el grupo demográfico más grande de Estados Unidos con más de 90 millones de personas, a punto de sumarse.¹ Solo el 6% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que sus líderes están preparados para dirigir una fuerza laboral multigeneracional de forma efectiva. Esto plantea la interrogante de si los métodos tradicionales de segmentación de la fuerza laboral, basados en las

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 70% de las organizaciones dice que liderar las fuerzas de trabajo multigeneracionales es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 10% considera que está muy preparado para abordar esta tendencia.

diferencias generacionales, deberían seguir siendo utilizados en las futuras estrategias de la fuerza laboral.

El concepto de “perennials”, introducido por primera vez por Gina Pell, refleja la creciente importancia de ir más allá de las amplias categorías demográficas para comprender a las personas a nivel más profundo. Como establece Pell, “Los perennials ... describen a un grupo siempre creciente de personas de todas las edades, franjas y tipos, que trascienden los estereotipos y generan conexiones entre sí y con el entorno que los rodea”. Son “personas

de todas las edades que continuamente están creciendo y desarrollándose en todo sentido, siendo siempre relevantes, y que no están definidas por las generaciones a las cuales pertenecen”.²

¿Por qué la generación está perdiendo relevancia como una forma de entender la fuerza laboral? La razón principal es que las carreras se han vuelto más dinámicas y complejas, reduciéndose el vínculo histórico entre la edad y la progresión profesional. El rápido cambio tecnológico y organizacional implica que los colaboradores ahora deben reinventarse a sí mismos varias veces a lo largo de su vida laboral; al mismo tiempo, la cultura organizacional ha cambiado para que sea aceptable, y a veces incluso deseable, promover a las personas más jóvenes en puestos de liderazgo. El resultado es que hoy existen pasantes de 65 años trabajando codo a codo con gerentes de 25 años, poniendo en duda la premisa de que la edad es un indicador razonable para comprender los desafíos y las necesidades de las personas en el lugar de trabajo.

La disminución de la relevancia de la generación también está respaldada por el hecho de que todos los colaboradores están expresando más sus necesidades, y resulta que esas necesidades son más similares de lo que muchos podrían haber pensado anteriormente. Muchas preferencias que anteriormente se asociaban con los Millennials, desde el deseo de trabajar para una

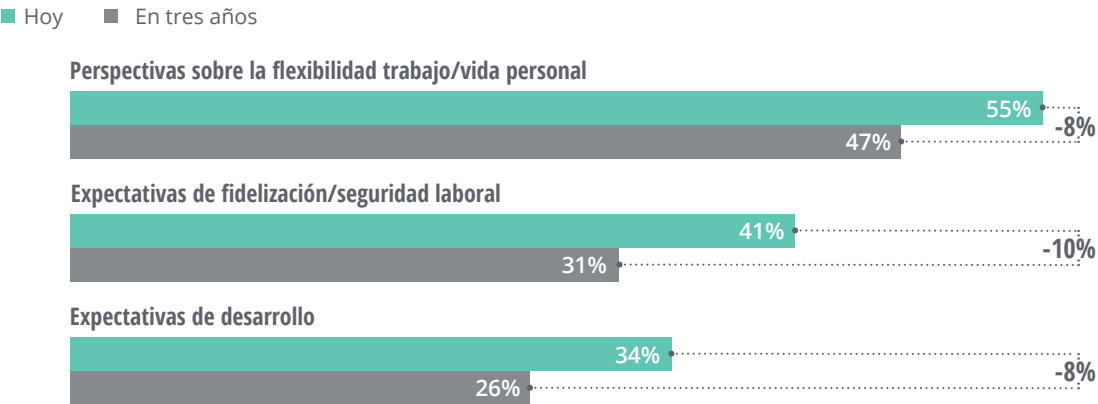
organización que refleje sus valores hasta la preferencia por horarios flexibles, están ahora presentes en todas las generaciones.

De hecho, cuanto más profundizamos en las diferencias generacionales en nuestra investigación, más desaparecieron. A pesar de que el 59% de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación general de que las diferencias generacionales se estaban expandiendo, cuando profundizamos en los atributos que se relacionan con las carreras, encontramos exactamente lo contrario en áreas como flexibilidad laboral, expectativas de lealtad y seguridad laboral, y expectativas de avance dentro de la empresa. (Figura 1)

La destacada experta generacional Lindsay Pollak lo expresó muy bien en su libro de 2019 *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace*: “Cuanto más estudio a las generaciones en el lugar de trabajo, más similitudes encuentro respecto a lo que las personas desean obtener en el trabajo. Los elementos fundamentales tales como el significado, el propósito, buenos líderes, crecimiento profesional no cambian. Lo que cambia es cómo cada generación expresa estas necesidades y qué expectativas tiene sobre el cumplimiento de esas necesidades por parte de los empleadores”.³

FIGURA 1
Los encuestados indican una brecha cada vez menor en las diferencias generacionales relacionadas con el trabajo y las carreras

¿Cuál considera que es la mayor diferencia hoy entre las generaciones?
¿Cuál considera que será la mayor diferencia en tres años entre las generaciones?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Otro elemento que se suma a la importancia decreciente de la generación es el hecho de que la generación que ha sido la mayor beneficiaria de un enfoque generacional, Millennials, muchas veces no es feliz en el trabajo. La encuesta global de Deloitte de Millenials 2019 descubrió que el 49% de los Millennials dice que abandonarían su trabajo actual en los próximos dos años si se les diera la oportunidad, el porcentaje más alto en la historia de la encuesta. Sus razones para querer dejar su trabajo abarcaron toda la gama de áreas de foco de capital humano: remuneración/recompensas financieras (43%), falta de oportunidades para crecer (35%), falta de oportunidades de aprendizaje y desarrollo (28%), no sentirse apreciados (23%), balance entre vida laboral y vida personal (22%), aburrimiento (21%) y cultura (15%).⁴

En conjunto, la evidencia sugiere que nunca ha existido una mejor oportunidad de mirar más allá de la generación para reimaginar cómo segmentar la fuerza laboral para el futuro.

Nuestra perspectiva 2020

El desarrollo de estrategias de talento para satisfacer las necesidades de los colaboradores implicará una comprensión más profunda de sus expectativas individuales. Esto requerirá contar con conocimiento acerca de cuestiones tales como intereses, valores, preferencias y opiniones.

Es de utilidad observar los recientes esfuerzos de la industria de productos de consumo en torno a la segmentación de clientes

como una guía, dado que los colaboradores esperan cada vez más que sus experiencias laborales sean tan personalizadas como las de sus clientes. Durante la última década, muchas organizaciones de productos de consumo y minoristas han evolucionado de una gran dependencia de la información demográfica a utilizar un enfoque basado en la microsegmentación, apuntando a clientes específicos en momentos determinados. Sin embargo, a medida que se extendió el uso de la microsegmentación, estas compañías descubrieron que esta por sí sola tenía un valor limitado ya que no contemplaba los valores y las preferencias del cliente.⁵ Las organizaciones líderes en este sentido ahora están experimentando yendo más allá de la microsegmentación para entender los valores subyacentes de sus clientes (sus actitudes, opiniones e intereses) para así poder predecir patrones más amplios y ofrecer experiencias más específicas y de mayor valor.

Adoptar un enfoque basado en el valor o la actitud para comprender la fuerza laboral implicará un cambio para los líderes de la organización, muchos de los cuales, según nuestra encuesta de 2020, todavía dependen en gran medida de indicadores demográficos para generar sus estrategias de talento. Además de la generación, el 53% de los encuestados de este año expresó que considera la antigüedad y el nivel para diseñar las estrategias de fuerza laboral; el 44% dijo que considera datos demográficos tales como el género, y el 41% señaló que considera la demografía organizacional, como la función y la geografía. Un porcentaje menor recopila y utiliza datos que reflejan comportamientos y características individuales, aunque muchos creen que esta



información sería valiosa. Por ejemplo, el 42% de los encuestados cree que los comportamientos laborales, como si una persona es más inclinada a crear, ejecutar o administrar, serán los más importantes para segmentar la fuerza laboral en tres años, pero solo el 27% dijo que sus organizaciones actualmente están segmentando la fuerza laboral de esta forma. Del mismo modo, el 41% consideró que los atributos personales como la introversión, la extroversión o la propensión a ser un colaborador individual o parte de un equipo serán más importantes en tres años, pero solo el 22% de las organizaciones está adoptando este enfoque (Figura 2).

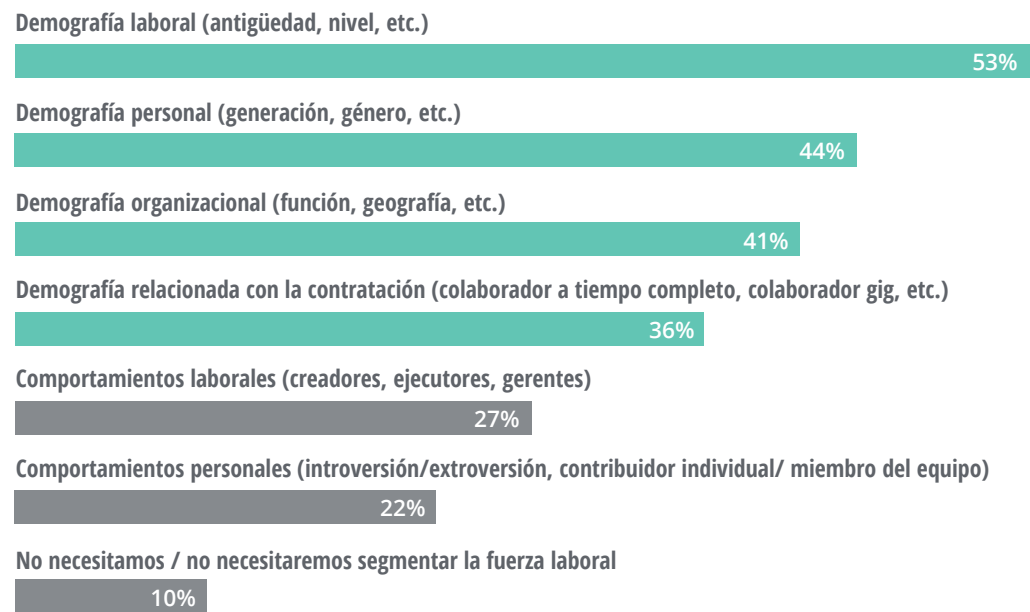
Cuando las organizaciones observan un conjunto más amplio de atributos, tienen la oportunidad de comprender las características distintivas de los individuos para coordinarlas de forma que puedan fomentar un mayor sentido de pertenencia. La investigación de MetLife ofrece una visión de cómo esto puede realizarse. MetLife identificó cinco factores que las organizaciones deben considerar para la segmentación de su fuerza laboral:

- **Datos demográficos** como edad, género, ingresos, educación y acontecimientos de vida.
- **Datos de perfil organizacional** como la antigüedad en el trabajo, el tamaño de la organización, la industria, el rol y trabajo manual o no manual.
- **Actitudes hacia la vida** como el optimismo hacia el futuro, la orientación del futuro vs. orientación al presente, la orientación hacia el cambio y las fuentes de placer/estrés.
- **Actitudes hacia el trabajo** como el equilibrio entre la vida laboral y personal, las actitudes sobre la jubilación y las motivaciones para permanecer en el trabajo.
- **Necesidades hacia los empleadores** tales como apoyo al desarrollo profesional, salario, beneficios, cultura laboral y otras necesidades del trabajo.

FIGURA 2

La segmentación demográfica es mucho más frecuente que la segmentación basada en comportamientos personales o laborales

¿Qué atributos se utilizan actualmente para segmentar la fuerza laboral? (Seleccione hasta tres.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

MetLife plantea que la segmentación basada también en mentalidades y actitudes permite una comprensión “más personalizada y auténtica” de la fuerza laboral, lo que puede ayudar a los líderes a “enfocar los dólares donde generen mayor impacto, porque saben que estos programas tienen un vínculo emocional directo con la satisfacción del colaborador.” ⁶

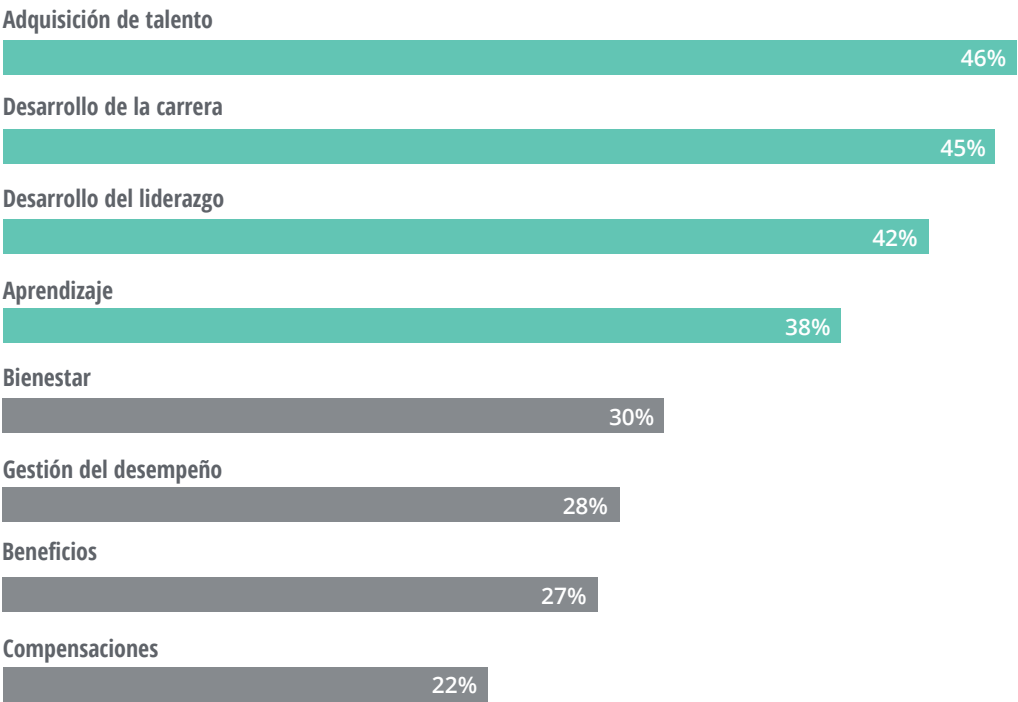
Entonces, ¿dónde deberían las organizaciones enfocar esta nueva segmentación? Los datos de nuestra encuesta de 2020 nos aportan algunas pistas. Según la investigación, descubrimos que, en promedio, la generación se utiliza el doble al generar políticas y programas relacionados con carreras y aprendizaje en comparación con áreas como la gestión del desempeño, la compensación, los beneficios y el bienestar (Figura 3). Y eso nos dice mucho sobre dónde existen las mayores oportunidades.

El bienestar, la gestión del desempeño, los beneficios y la compensación se han centrado históricamente en las necesidades individuales. Como consecuencia, las perspectivas generacionales han sido menos relevantes en el diseño de este tipo de programas. Por otro lado, la adquisición de talento, el desarrollo profesional, el desarrollo de liderazgo y el aprendizaje, que segmentan grupos de colaboradores y utilizan supuestos sobre la demografía en su diseño y aplicación, se han basado mucho más en las perspectivas generacionales. Pero los estereotipos y suposiciones anteriores — como por ejemplo que los colaboradores de mayor edad desean jubilarse lo antes posible, que las personas requieren un cierto número de años de experiencia para ser líderes, o que ya no necesitan desarrollarse una vez que han alcanzado un determinado cargo—, son cada vez más incorrectos, la generación se vuelve menos relevante también en estas áreas, ofreciendo así una oportunidad para nuevas estrategias de segmentación y mayor personalización.

FIGURA 3

Actualmente la generación se utiliza más para los programas centrados en los grupos de fuerza laboral que para los programas enfocados en los individuos

¿Cuál de los siguientes programas son designados con atributos generacionales en mente? (Seleccione todos los que apliquen.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

LA FUERZA LABORAL POSGENERACIONAL A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Durante la última década, las carreras se han vuelto más dinámicas y complejas. Las personas viven más y trabajan más, y el ritmo rápido de cambio en el lugar de trabajo ha repercutido en la necesidad de que los colaboradores se reinventen continuamente a lo largo de sus carreras. Un componente clave de esto ha sido el rol de las generaciones mayores de colaboradores en el lugar de trabajo. En el capítulo de 2013, “[El envejecimiento de la mano de obra: buscando el lado positivo en la brecha de talento](#)” recomendamos explorar formas de retener el talento maduro y de valor para la organización sin crear un “techo” que limitase las oportunidades de progreso de los colaboradores más jóvenes. Sugerimos que las organizaciones buscaran oportunidades para aplicar los principios de flexibilidad laboral y personalización profesional. Cinco años después, en “[El dividendo de la longevidad: trabajar en una era de los cien años de vida](#)”, nuestro llamado a la acción fue el mismo: las organizaciones tuvieron una oportunidad importante de involucrar a los colaboradores de todas las generaciones a través de la creación de carreras significativas, productivas, de varias etapas y multidimensionales. Este año, sugerimos que para generar de manera más efectiva esas carreras de varias etapas y multidimensionales, las organizaciones deberían reconsiderar sus estrategias y programas de la fuerza laboral basados únicamente en la edad o la generación y, en su lugar, considerar los intereses, valores, preferencias y opiniones de los colaboradores para adaptar mejor las oportunidades a sus atributos individuales.

Cuando el aprendizaje, el desarrollo del liderazgo, el desarrollo profesional y la adquisición de talento se vuelven más personales y dinámicos, su impacto en los resultados de negocio puede mejorarse enormemente. Imagínesi si, por ejemplo:

- Las organizaciones diseñaran programas de carrera en torno a comportamientos laborales, permitiendo que personas más inclinadas a ser por ejemplo creadores o ejecutores, y no administradores, puedan tener una carrera sólida por delante. Esto ayudaría a las organizaciones a retener a sus mejores talentos, en un contexto de cambios continuos que han generado que sea más importante que nunca retener a las personas con el conocimiento organizacional para diseñar las estrategias de negocio futuras.
- Las organizaciones crearan programas de aprendizaje centrados en los estilos y preferencias de aprendizaje de los colaboradores, es decir, identificarán si aprenden mejor por experiencia, en el aula, solos o en equipo. Esto permitiría a los colaboradores desarrollarse de una forma adaptada a sus preferencias, ayudándoles a mejorar y actuar más rápidamente para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio.
- Los programas de adquisición de talento reclutaran personas en función de sus capacidades y actitudes hacia el equilibrio trabajo y vida personal o dónde se encuentran en sus carreras. Esto ayudaría a las organizaciones a ampliar su grupo de talentos al incorporar personas de diferentes edades y etapas de desarrollo según las diferentes prioridades del

negocio y las necesidades de habilidades, las que se están volviendo cada vez más importantes en el limitado mercado de talento actual.

- Los programas de liderazgo se organizaran en función de la evolución de las capacidades, necesidades y expectativas individuales, permitiendo un movimiento más fluido entre los roles. Esto ayudaría a crear una organización adaptable y orientada al equipo, que presente alineación entre los líderes y la forma en que se realiza el trabajo, contribuyendo a mejorar los resultados organizacionales y aumentar el éxito empresarial.

Esta perspectiva refleja lo que los profesores Lynda Gratton y Andrew Scott del London Business School escribieron en *The 100-Year Life*, donde hablaron del cambio de considerar la edad a considerar la fase de vida.⁷ Comprender los valores, actitudes, comportamientos e intereses de los colaboradores y encontrar patrones transversales que identifiquen grupos similares de colaboradores, requiere un enfoque matizado que adapte las estrategias de la fuerza laboral a través de diferentes puntos de vista. Exige que las organizaciones descubran formas de medir, realizar seguimiento y adaptarse a las características individuales que hoy son desconocidas para la mayoría de las organizaciones. Y significa preparar a los líderes para gestionar una segmentación mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones ha mantenido históricamente.

Aprendiendo a través del ejemplo

Las nuevas herramientas de investigación y elaboración de perfiles están refutando los supuestos anteriores de que ciertas características del trabajo están vinculadas a generaciones específicas. Por ejemplo, la compañía de software empresarial Swarm Vision ha creado un perfilador psicográfico que puede medir el talento de innovación de los trabajadores en base a ocho grupos de habilidades. La extensa investigación de Swarm Vision sobre la correlación entre innovación, talento y resultados positivos de negocio reveló un factor interesante: que la edad no es un elemento determinante del nivel de innovación. De hecho, la investigación demostró muy poca diferencia (menos del 5%) entre grupos de edad, lo que confirma que esta perspectiva demográfica no es adecuada para comprender las características relacionadas con la innovación.⁸ La aplicación de un punto de vista psicográfico para el talento en los segmentos y equipos de la fuerza laboral y la utilización de esa información para diseñar nuevos equipos y programas de mejora de habilidades, podrían ayudar a aumentar los resultados de innovación y por ende el ROI.

Las nuevas tecnologías y herramientas para recopilar y analizar datos de la fuerza laboral serán fundamentales para comprender los distintos modelos de colaboradores. Una compañía global de energía ofrece un ejemplo de cómo el análisis avanzado puede ayudar a las organizaciones a segmentar la fuerza laboral de maneras diferentes y productivas. La compañía utilizó algoritmos de aprendizaje no supervisados para identificar segmentos únicos dentro del liderazgo, en busca de grupos significativos (como líderes con redes profundas dentro de la organización, alta adaptabilidad o capacidad analítica fuerte) que cruzaran las categorías demográficas. Luego, la organización comparó estos grupos con su base de líderes de alto potencial para determinar si ciertas geografías o grupos de colaboradores estaban sub-representados en sus programas de liderazgo.⁹

Mirando hacia adelante

En gran parte, las opiniones y expectativas de la generación de los Millennials fueron lo que originalmente llevó a las organizaciones a centrarse en la generación como una forma de entender a la fuerza laboral. Irónicamente, esa comprensión está llevando a muchas organizaciones a la conclusión de que segmentar por generación, o por cualquier atributo demográfico, es una simplificación excesiva. Las organizaciones actuales tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos de marketing del consumidor y el análisis de datos para diseñar prácticas de gestión de la fuerza laboral basadas en una comprensión profunda de los comportamientos, valores y actitudes individuales, así como la demografía y las etapas de carrera y vida.

Este enfoque posgeneracional tiene el potencial para que las organizaciones satisfagan las necesidades y expectativas de los colaboradores de una manera que sea más significativa para ellos y más beneficiosa para la organización al mejorar el compromiso y el rendimiento.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Maggie Gross, Claire Hassett, Sandra Hui Liu, Claire Yingying Lv, Ashley Reichheld**, y **Christine Selph** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Laura Gayle, "How Generation Z is transforming the workplace," Financial Executives International, Agosto 22, 2019; Erin Duffin, "U.S. population by generation 2017," Statista, Agosto 9, 2019.
2. Gina Pell, What is a Perennial? presentation, UC Berkeley Arts + Design Lecture Series, Marzo 5, 2018.
3. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
4. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
5. Conversaciones con líderes de Deloitte
6. MetLife, Building stronger engagement through employee segmentation, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (London: Bloomsbury Information, 2016).
8. Conversaciones con ejecutivos de Swarm Vision por colegas de los autores.
9. Basado en el trabajo realizado por Deloitte en el cliente global de energía.



Súper-equipos

Incorporando la IA en el equipo

LA ESPERA HA TERMINADO: LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) YA ESTÁ AQUÍ. Y A PESAR DE LAS PREDICCIONES APOCALÍPTICAS SOBRE LOS COLABORADORES SIENDO REEMPLAZADOS POR MÁQUINAS INTELIGENTES, LAS ORGANIZACIONES LÍDERES ESTÁN IMPLEMENTANDO UNA NUEVA TÁCTICA: BUSCAR ACTIVAMENTE ESTRATEGIAS PARA INTEGRAR LA IA EN LOS EQUIPOS, DE FORMA DE GENERAR RESULTADOS TRANSFORMADORES PARA EL NEGOCIO. ESTOS “SÚPER-EQUIPOS” TRAEN LA PROMESA DE PERMITIR A LAS ORGANIZACIONES REINVENTARSE A SÍ MISMAS PARA GENERAR NUEVO VALOR Y SIGNIFICADO, AL TIEMPO QUE BRINDAN A LOS TRABAJADORES LA OPORTUNIDAD DE REINVENTAR SUS CARRERAS, AUMENTANDO SU VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN Y SU PROPIA EMPLEABILIDAD. PARA LAS ORGANIZACIONES QUE AÚN VEN LA IA PRINCIPALMENTE COMO UNA HERRAMIENTA DE AUTOMATIZACIÓN PARA REDUCIR LOS COSTOS, INTEGRAR SUS INICIATIVAS DE IA CON LAS INICIATIVAS PARA CREAR EQUIPOS MÁS EFECTIVOS, ES EL PRIMER PASO PARA PERMITIR QUE LOS SERES HUMANOS Y LAS MÁQUINAS TRABAJEN JUNTOS DE FORMAS NUEVAS Y MÁS PRODUCTIVAS.

Impulsores actuales

Después de años de especulación, la IA finalmente ha dejado el ámbito de la ciencia ficción para convertirse en una clara y actual prioridad organizacional. En nuestra encuesta Global de Tendencias de Capital Humano, el 70% de los encuestados comentó que sus organizaciones estaban explorando o utilizando la IA en algún nivel. Y en el estudio de Liderazgo Tecnológico Global de Deloitte 2020, más de 1.300 CIOs y altos líderes en tecnología dijeron que el análisis y la cognitiva tendrán el segundo mayor impacto medible en la organización en los próximos tres años.¹ Y no es extraño que las organizaciones estén prestando atención en este sentido: se proyecta que la IA agregará \$13 trillones de dólares a la economía global durante la próxima década.²

A medida que la IA se incorpora a la fuerza laboral, la cuestión clave no es si afectará a los puestos de trabajo,

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 59% de las organizaciones menciona que el rediseño de los puestos de trabajo para integrar la tecnología de IA es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 7% dice que está muy preparado para abordar esta tendencia.

sino cómo, una pregunta que está generando una cantidad cada vez mayor de conversaciones sobre el rol de la IA en el trabajo. Durante años, las predicciones han sido desalentadoras, con titulares que reproducen variaciones aparentemente interminables sobre “los robots vienen por tú trabajo.”³

Sin embargo, reducir los costos mediante la eliminación de puestos de trabajo no es la única posibilidad de la IA.

Las organizaciones se enfrentan a una disyuntiva fundamental: utilizar la IA únicamente para automatizar las tareas que antes realizaban las personas, o emplearla para ayudar también a los colaboradores. La buena noticia es que los participantes de la encuesta demuestran que se están inclinando hacia esta última opción. Solo el 12% de los encuestados dijo que sus organizaciones utilizan principalmente la IA para reemplazar a los colaboradores, mientras que el 60% menciona que su organización está empleando la IA para ayudar, en lugar de reemplazar, a los colaboradores (Figura 1). Además, la mayoría de nuestros encuestados cree que el número de puestos de trabajo se mantendrá igual o aumentará como resultado del uso de la IA (Figura 2).

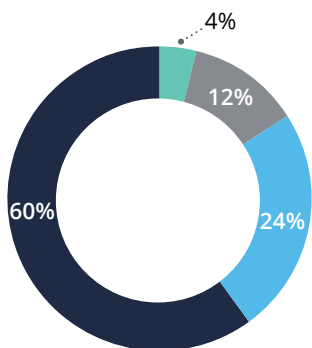
La mala noticia es que nuestros datos muestran algunas brechas en la forma en que las organizaciones están utilizando la IA para ayudar y aumentar su fuerza de

FIGURA 1

Los encuestados son mucho más propensos a utilizar la IA para asistir en lugar de reemplazar a los colaboradores

¿Cuál es la razón principal por la que su organización utiliza IA?

- Asistir a los colaboradores
- Supervisar a los colaboradores
- Reemplazar a los colaboradores
- Mi organización no utiliza IA



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

trabajo. La primera de ellas, es que el modo en que las organizaciones están usando la IA para ayudar a los colaboradores es limitado, debido a que se están centrando más en aumentar la consistencia y la productividad que en aumentar el valor. Más de la mitad de las organizaciones de nuestra encuesta utilizan la IA principalmente para ayudar a mejorar la consistencia y la calidad, y más de una cuarta parte la utiliza principalmente para aumentar la productividad. Solo el 16% de los encuestados comenta que sus organizaciones utilizan la IA principalmente para ayudar a los colaboradores a desarrollar conocimientos (Figura 3).

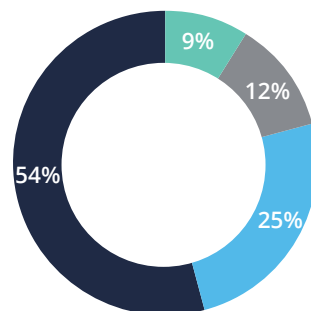
La segunda brecha se refiere a que las organizaciones no están realizando suficientes inversiones en capacitación: Solo el 17% de los encuestados dijo que sus organizaciones están haciendo “inversiones significativas” en capacitación para las nuevas habilidades (*reskilling*)

FIGURA 2

La mayoría de los encuestados considera que el número de trabajos de su organización continuará siendo o el mismo o se incrementará como resultado de la IA

¿Qué impacto espera que tenga la IA en el número de trabajos de su organización en los próximos 3 años?

- El mismo número de trabajos, pero su naturaleza cambiará
- Ningún cambio en los trabajos
- Un incremento neto en los trabajos
- Un descenso neto en los trabajos

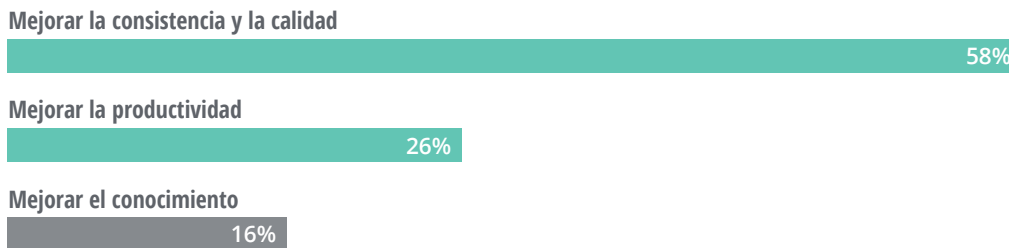


Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

FIGURA 3

Las organizaciones utilizan la IA principalmente para incrementar la consistencia, la calidad y la productividad

¿Cómo se utiliza la IA en su organización para asistir a los colaboradores?



Nota: las cifras representan el porcentaje de los encuestados que calificó cada actividad como la más importante de las tres. Solo aquellos encuestados que indicaron que sus organizaciones utilizan la IA principalmente para asistir a los colaboradores respondieron esta pregunta. Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

que se requieren para apoyar su estrategia de IA, lo que nos hace plantearnos la pregunta sobre cómo las organizaciones esperan preparar a su fuerza de trabajo para los cambios, que de acuerdo a nuestros encuestados, la IA provocará en los puestos de trabajo. En conjunto,

estos resultados sugieren que muchas organizaciones aún no han reflexionado acerca de todas las implicancias que generará la IA en la fuerza laboral.

Nuestra perspectiva para el 2020

¿Cómo pueden las organizaciones utilizar el potencial de IA para transformar el trabajo de manera que genere valor y nuevos empleos? Nuestra opinión es que para poder hacerlo de manera efectiva las organizaciones deben identificar formas de integrar completamente la IA en los equipos y el lugar de trabajo. Integrar la IA en los equipos es clave para generar valor debido a que en los equipos es donde se realiza la mayor parte del trabajo en las organizaciones actuales. Nuestra investigación de 2019 reveló que el 65% de las organizaciones ven el cambio de las jerarquías funcionales a los modelos organizacionales centrados en equipos en red como importantes o muy importantes. Los encuestados cuyas organizaciones ya estaban operando en equipos están observando los beneficios ya que un 53% dijo que la transición implicó una mejora significativa en el rendimiento.⁴

El concepto de “súper-trabajos” nos ofrece una pista de cómo podría ser la integración de la IA en los equipos. Como escribimos el año pasado, los súper trabajos combinan el trabajo y las responsabilidades de múltiples



SÚPER EQUIPOS A LO LARGO DE LOS AÑOS EN NUESTRO REPORTE GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

La tendencia de “Súper-equipos” de este año se basa en dos evoluciones observadas en la última década: 1) el auge de los equipos y 2) la creciente adopción de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo. Estas evoluciones, que son fuerzas fundamentales para el futuro del trabajo, han establecido un escenario en el que las organizaciones prosperarán o se arriesgarán a quedarse rezagadas ante una disrupción sin precedentes.

A medida que las organizaciones se volvieron más digitales en la última década, se enfrentaron a la necesidad de rediseñarse para adaptarse más rápidamente, facilitar el aprendizaje ágil y adoptar las necesidades dinámicas de los planes de carrera para su fuerza de trabajo. El resultado fue una deconstrucción y rediseño de organizaciones en redes y ecosistemas contruidos para la velocidad, agilidad y adaptabilidad, como exploramos en nuestros informes de 2016 y 2017. El año pasado, con la tendencia de “Desempeño organizacional”, planteamos cómo el cambio en los equipos también es fundamental para el rendimiento organizacional y el 74% de nuestros encuestados dijo que su transición a un equipo/organización basada en la red ha dado como resultado un mejor rendimiento.

La adopción de IA enfrentó un camino similar: lo que fue un concepto incipiente en el comienzo de la década, se convirtió en un imperativo para el desempeño organizacional. Nuestro capítulo de 2015 sobre “Máquinas como talento: colaboración, no competencia” introdujo la idea de que las máquinas podrían ser colaboradores, en lugar de competidores, en el lugar de trabajo. Apenas dos años más tarde, las tecnologías cognitivas y de IA se habían afianzado en la fuerza de trabajo, con el 41% de los encuestados diciendo que habían implementado o generado progresos significativos en la adopción de programas de pruebas cognitivas y de IA, y otro 34% en programas piloto. Sin embargo, nuestro informe de 2017 también reveló una brecha crítica. A pesar de la adopción generalizada de estas tecnologías, solo el 17% de los encuestados informó que estaba listo para gestionar una fuerza de trabajo con personas, robots y IA trabajando conjuntamente, el nivel de preparación más bajo que se había reportado en nuestras encuestas Globales de Tendencias de Capital Humano. Nuestro llamado a la acción fue claro: las organizaciones deben ampliar su visión de la fuerza de trabajo y rediseñar los puestos para adaptar las tareas que puedan automatizarse y externalizarse y repensar el nuevo rol de las habilidades humanas. Esta discusión culminó en la tendencia “De trabajos a súper trabajos” del año pasado, en la que exploramos la aparición de “súper-trabajos” que reúnen habilidades técnicas y blandas en roles integrados que combinan partes de diferentes empleos tradicionales, aprovechando la productividad que puede surgir cuando las personas trabajan con máquinas inteligentes, datos y algoritmos.

Este año, el auge de los equipos y la adopción de la IA se unen en nuestra discusión sobre “súper-equipos”, que muestra cómo incorporar la IA en los equipos puede permitir que las organizaciones y los individuos se reinventen y trabajen juntos de nuevas maneras y más productivas.

trabajos tradicionales, utilizando la tecnología para ampliar el alcance del trabajo realizado. Para los innovadores, que ven la IA como un medio para transformar el trabajo, los súper trabajos combinan lo que los seres humanos y las máquinas hacen mejor para perfeccionar los resultados organizacionales.⁵ En una organización que emplea tanto a humanos como a robots en sus centros de distribución de almacenes, por ejemplo, el papel del supervisor ha evolucionado de simplemente supervisar los turnos a determinar cuándo las personas y los robots deben traspasarse trabajo entre sí, lo que requiere un tipo diferente de experiencia técnica y de negocio.⁶

Los “súper-equipos” (combinaciones de personas y máquinas que aprovechan sus capacidades complementarias para resolver problemas, obtener información y crear valor) extienden este concepto desde el individuo al grupo. Este enfoque se basa en el trabajo de Thomas Malone, el director fundador del Centro de Inteligencia Colectiva de MIT, cuyo libro, *Súper mentes*:

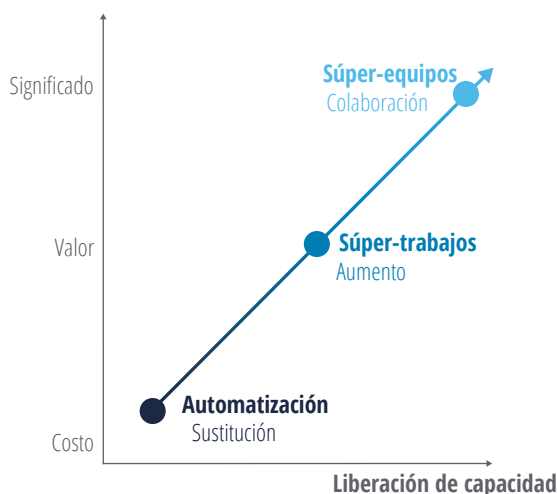
*el sorprendente poder de las personas y las computadoras que piensan juntas, explora cómo los grupos de personas y máquinas pueden trabajar juntos para lograr nuevos niveles de inteligencia.*⁷ Malone, resume su opinión sobre el tema con la frase “de humanos como foco a la integración de las computadoras en el grupo”: crear equipos en los que tanto las computadoras como las personas utilicen sus fortalezas complementarias para lograr un objetivo común.⁸

Los súper-trabajos y los súper-equipos ilustran cómo la relación entre la tecnología y las personas está evolucionando de un enfoque en la automatización del trabajo para reemplazar a los colaboradores, a uno para aumentar a los colaboradores con la tecnología, creando súper trabajos para colaborar con la tecnología y formar súper equipos (Figura 4). Nuestra opinión es que, a medida que las organizaciones avanzan en este sentido, aumenta el grado en que la tecnología puede transformar los resultados de la organización. En la primera etapa, sustitución, los nuevos resultados permiten reducir los costos y mejorar la eficiencia. En la segunda etapa, mejora, un mayor grado de transformación impulsa un mayor valor y oportunidades ampliadas además de reducir costos y mejorar la eficiencia. Y en la tercera etapa, colaboración, un mayor grado de transformación permite que el trabajo y los resultados adquieran más significado para los colaboradores y los clientes, impulsando mayores ganancias en costos, eficiencia y valor.⁹

FIGURA 4

Incluir IA en los equipos puede permitir que las organizaciones transformen la naturaleza de sus resultados y liberen capacidad de la fuerza de trabajo

Transformación de resultados



Fuente: Deloitte analysis.

Creemos que los esfuerzos centrados en el aumento y la colaboración pueden aparejar un gran incremento en las capacidades de la fuerza laboral, y no simplemente sustituir máquinas inteligentes por colaboradores, a pesar de que potenciar las capacidades pueda no ser el objetivo final de estos esfuerzos. Esto se debe a que las estrategias efectivas de aumento y colaboración utilizan la IA para reimaginar la naturaleza del trabajo, en lugar de seguir realizándolo de la misma forma y solo con diferentes actores.

Pasar de una mentalidad de sustitución hacia el aumento y la colaboración requerirá una reinención en varios niveles, tanto por parte de los colaboradores como de las

FIGURA 5

La integración de la IA en los equipos implica la acción en cinco dominios

Dominio	Pasos para integrar la IA
Individuos	• Invierta en el desarrollo de capacidades humanas que sean primordiales para trabajar con IA en los equipos, incluido el pensamiento crítico y la observación, la sensibilidad cultural, la inteligencia social, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la colaboración. • Busque experiencias que involucren estas capacidades.
Líderes	• Aprenda a identificar a los colaboradores que tienen las capacidades humanas adecuadas para trabajar eficazmente con la IA. • Aprenda a desarrollar nuevos colaboradores con estas capacidades. • Lidere con un alto grado de inteligencia emocional y empatía.
Equipos	• Vuelva a formar los equipos incluyendo tanto personas como máquinas en lugar de relegar a alguno. • Mejore la capacidad continua de formar y rearmar equipos compuestos por talento local, talento virtual e IA. • Alinee los procesos y la gestión del desempeño para ajustarse a la inclusión de la IA en el equipo.
Organizaciones	• Reúna las iniciativas ágiles y otras iniciativas de equipo de la organización que incluyan IA para emprender esfuerzos de transformación que busquen nuevos y mejores resultados. Esto implica mirar más allá del costo al valor como objetivo, y adoptar deliberadamente el aumento y la colaboración como centro. • Invierta en el desarrollo de liderazgo experiencial durante un período de tiempo extendido para brindar a los líderes experiencias apropiadas para liderar equipos colaborativos de IA-humanos. • Desarrolle una cultura sobre hacer “lo correcto” por medio de la mejora de la capacidad de los colaboradores para anticipar los impactos éticos de la IA en el lugar de trabajo y en los clientes y la reputación de la organización.
Ecosistemas	• Identifique posibles asociaciones con proveedores de IA, mercados de talentos y plataformas para mantener el acceso tanto a las tecnologías como a las fuerzas de trabajo necesarias para llevar a cabo la reinversión del trabajo en la organización.

Fuente: Deloitte analysis.

organizaciones. La Figura 5 sugiere algunos pasos que pueden ayudar a impulsar esta reinversión en cada uno de los cinco niveles que consideramos esenciales para un equipo eficaz.¹⁰ A lo largo de estos pasos será común encontrar el concepto de crear seguridad a través de la reinversión: utilizar la reinversión para impulsar la IA alentará a las personas y organizaciones a crecer en nuevas direcciones que puedan hacerlas más exitosas en el futuro del trabajo.

Aprendiendo a través del ejemplo

Organizaciones de todas las industrias que demuestran visión de futuro, están incorporando la IA en cada uno de los tres niveles: sustitución, aumento y colaboración. Varias organizaciones de

servicios públicos, por ejemplo, están explorando los sensores remotos, la nube, el análisis de datos y la IA, para transformar fundamentalmente la forma en que se administra la infraestructura. Los sensores remotos involucran drones, helicópteros, satélites y varios sensores para recopilar información sobre las condiciones de los activos y el estado de situación. En comparación con un proceso manual de inspección de infraestructura, los sensores remotos son mucho más rápidos, más eficientes y más ricos en datos. Estas grandes cargas de datos no estructurados requieren análisis avanzados y la utilización de la nube para su almacenamiento y conservación. A partir de allí, la IA se está implementando para mejorar la capacidad de las personas para la identificación de errores.¹¹ Con el tiempo, la participación humana se reducirá significativamente, mientras que la precisión y la eficiencia operativa aumentarán. El futuro de la gestión de la infraestructura será realizado por robots en el campo, análisis de

datos en la nube e inteligencia artificial integrada en el proceso. Esto permitirá a las organizaciones reenfocar a las personas para tomar mejores decisiones y más rápido.

Otras aplicaciones de IA demuestran el valor que puede surgir del aumento, que combina la IA y las habilidades complementarias de los seres humanos. Un artículo reciente de *MIT Sloan Management Review* describe cómo las organizaciones de industrias que van desde los seguros hasta los medios de comunicación y la hospitalidad están utilizando chatbots para ayudar a los representantes de servicio al cliente. A menudo, los chatbots responden preguntas comunes con respuestas bien definidas que pueden recuperarse fácilmente de las bases de datos existentes, dejando a las personas lidiar con situaciones que requieren más empatía o que carecen de respuestas claramente codificadas.¹² Otras organizaciones están potenciando los chatbots más allá de usarlos para ofrecer respuestas. La empresa de servicios de marketing HubSpot, por ejemplo, utiliza un chatbot para calificar clientes potenciales antes de conectarlos con un vendedor humano. Estos clientes potenciales calificados por una máquina tienen un 40% más de probabilidades de estar dispuestos a hablar con el vendedor.¹³

El poder de la IA para aumentar las capacidades humanas se está volviendo aún mayor a medida que evoluciona para comunicarse con las personas de nuevas maneras. Por ejemplo, la herramienta de escritura basada en inteligencia artificial Textio, que puede integrarse en el correo electrónico empresarial y los programas de escritura, proporciona datos y sugerencias en tiempo real para ayudar a las personas a comprender cómo se percibirán sus palabras. Textio también puede escribir con las personas. Un autor humano puede colocar ideas aproximadas en un programa habilitado para Textio, y el software recomendará un lenguaje para expresar lo que está tratando de decir, co-creando con la persona basándose en sus ideas.¹⁴

Estas nuevas formas de interactuar con la IA facilitan el camino para una verdadera colaboración con máquinas inteligentes. Por ejemplo, algunas organizaciones están utilizando Textio de forma colaborativa dentro de los equipos para reimaginar la adquisición y atracción de talento. Estas organizaciones han descubierto que, debido al proceso colaborativo de escribir descripciones de trabajo, las versiones finales a menudo se escribían en un lenguaje ambiguo que perdía la intención original del rol, las normas organizacionales o reflejaba sesgos.

Al equipar a los equipos de talento y de negocios con la aplicación Textio que sugiere un nuevo lenguaje y que ayuda a detectar el lenguaje con sesgos o de género, las organizaciones pudieron mejorar tanto el proceso de descripción de perfiles como los resultados generados. Después de adoptar Textio, Procter & Gamble experimentó un aumento del 30% en su número de postulantes calificados,¹⁵ y NVIDIA descubrió que las descripciones de trabajo con un puntaje de Textio de 90 o más tenían un 28% más de mujeres que aplicaban y eran un 50% más rápidas para completar.¹⁶

En un ejemplo aún más llamativo, DLR, Airbus e IBM trabajaron juntos para desarrollar un robot inteligente, llamado el compañero móvil interactivo de la tripulación (CIMON), para formar equipo con los astronautas en la Estación Espacial Internacional. Basado en varios servicios IBM Watson™, la primera versión de CIMON fue diseñada para apoyar los experimentos de investigación de los astronautas, ahorrando tiempo al encontrar y proporcionar la información correcta en el contexto correcto para apoyar sus procedimientos. La segunda versión, CIMON 2, está equipada además con IBM Watson™ Tone Analyzer para el análisis lingüístico con el fin de detectar emociones en sus conversaciones con los astronautas. El objetivo es que CIMON 2 se convierta en un verdadero compañero de la tripulación, ayudando a mitigar fenómenos como el aislamiento y el pensamiento grupal que pueden afectar a las personas en el espacio.¹⁷

Mirando hacia adelante

Creemos que las organizaciones están en una encrucijada con respecto a la estrategia de IA. Las organizaciones que sigan gestionando la IA y los humanos de manera paralela, seguirán siendo capaces de obtener ganancias moderadas en eficiencia; mientras que las organizaciones que opten por integrar humanos e IA en súper equipos pueden generar mucho más valor rediseñando el trabajo de manera transformadora. Este segundo camino, aunque probablemente más difícil, es también donde se encuentra la oportunidad más grande. Las organizaciones que afronten los desafíos directamente y que proporcionen seguridad en la fuerza de trabajo mediante la reinversión, serán aquellas que estén mejor posicionadas para capitalizar el potencial de IA, impulsando su valor organizacional y creando empleos significativos.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **John Hagel, Chris Havrilla, Robin Jones, Dave Kuder, Tiffany McDowell, Amir Rahnema y Maggie Wooll** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Investigación realizada como parte de la encuesta de liderazgo tecnológico de Deloitte 2020, próxima en mayo de 2020.
2. Tim Fountaine, Brian McCarthy y Tamim Saleh, "Construyendo la organización impulsada por la IA", Harvard Business Review, julio-agosto de 2019, págs. 62-73, <https://hbr.org/2019/07/building-the-ai-powered-organization>.
3. Un Google busca esta frase exacta 20 páginas de resultados solo del año 2019.
4. Erica Volini et al., "Rendimiento organizacional: Es un deporte de equipo", Deloitte Insights, 11 de abril de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/team-based-organization.html>.
5. Erica Volini et al., "De los trabajos a los supertrabajos", Deloitte Insights, 11 de abril de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/impact-of-ai-turning-jobs-into-superjobs.html>.
6. Andrew R. McIlvaine, "Cómo la tecnología está dando lugar al "Super Job", HRM Asia, 27 de octubre de 2019, <https://hrmasia.com/how-tech-is-giving-rise-to-the-super-job/>.
7. Thomas W. Malone, Superminds: El poder sorprendente de las personas y las computadoras que piensan juntos (Nueva York: Little, Brown Spark), 15 de mayo de 2018, <https://cci.mit.edu/superminds/>.
8. Jim Guszczka y Jeff Schwartz, "Superminds: How humans and machines work together", Deloitte Insights, 28 de enero de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/human-and-machine-collaboration.html>.
9. Jeff Schwartz y otros, "Las iniciativas futuras del trabajo prometen mucho ruido y mucha actividad, pero ¿con qué fin?" MIT Sloan Management Review, 20 de febrero de 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/reframing-the-future-of-work/>.
10. Deloitte, La Organización Adaptable, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/the-adaptable-organization.html>, consultado por última vez el 11 de marzo de 2020.
11. Observaciones de profesionales de Deloitte al servicio de la industria de servicios públicos.
12. P.V. Kannan y Josh Bernoff, "El futuro del servicio al cliente es la colaboración AI-humano", MIT Sloan Management Review, 29 de mayo de 2019, <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-customer-service-is-ai-human-collaboration/>.
13. *Ibíd.*
14. Michal Lev-Ram, "La nueva herramienta de Textio te quitará las palabras de la boca y tal vez las mejorará", Fortune, 23 de abril de 2019, <https://fortune.com/2019/04/23/textio-new-tool-textio-flow/>.
15. Tim Halloran, "Procter & Gamble mira al futuro con escritura aumentada", Textio, 19 de junio de 2018, <https://textio.com/blog/procter-gamble-looks-to-the-future-with-augmented-writing/13035166567>.
16. Marissa Coughlin, "NVIDIA aumenta las importantes ganancias de contratación para la tecnología de escritura aumentada", Textio, 22 de febrero de 2018, <https://www.textio.com/blog/nvidia-chalks-up-major-hiring-gains-to-augmented-writing-technology/13035166529>.
17. Conversaciones con ejecutivos de IBM.



Gestión del Conocimiento

Creando el contexto para un mundo conectado

EL CONOCIMIENTO HA SIDO Y SEGUIRÁ SIENDO UN DIFERENCIADOR COMPETITIVO CUANDO SE TRATA DE IMPULSAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. EL PODER DE LAS PERSONAS Y LAS MÁQUINAS TRABAJANDO JUNTAS PRESENTA LA MAYOR OPORTUNIDAD PARA CREAR CONOCIMIENTO EN LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD. SIN EMBARGO, LAS TECNOLOGÍAS AVANZADAS, LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y LOS CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL ESTÁN TORNANDO OBSOLETAS LAS PERSPECTIVAS TRADICIONALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. PARA PONER EN PRÁCTICA ESTOS CAMBIOS, MUCHAS ORGANIZACIONES NECESITAN REDEFINIR LA FORMA EN QUE PROMUEVEN LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA AYUDAR A MAXIMIZAR EL POTENCIAL HUMANO EN EL TRABAJO.

Impulsores actuales

La tecnología es, sin duda, una gran parte de la creciente necesidad de una gestión del conocimiento más efectiva. En la era digital hiperconectada, las organizaciones están recopilando y generando un “tsunami de datos”¹, pero pocas son capaces de capitalizar todo su potencial. Según Statista, en 2019 se enviaron y recibieron más de 293 mil millones de correos electrónicos cada día.² Sin embargo, según una encuesta global a 1.300 ejecutivos de negocio y de TI, el 55% de los datos organizacionales no se utilizan.³

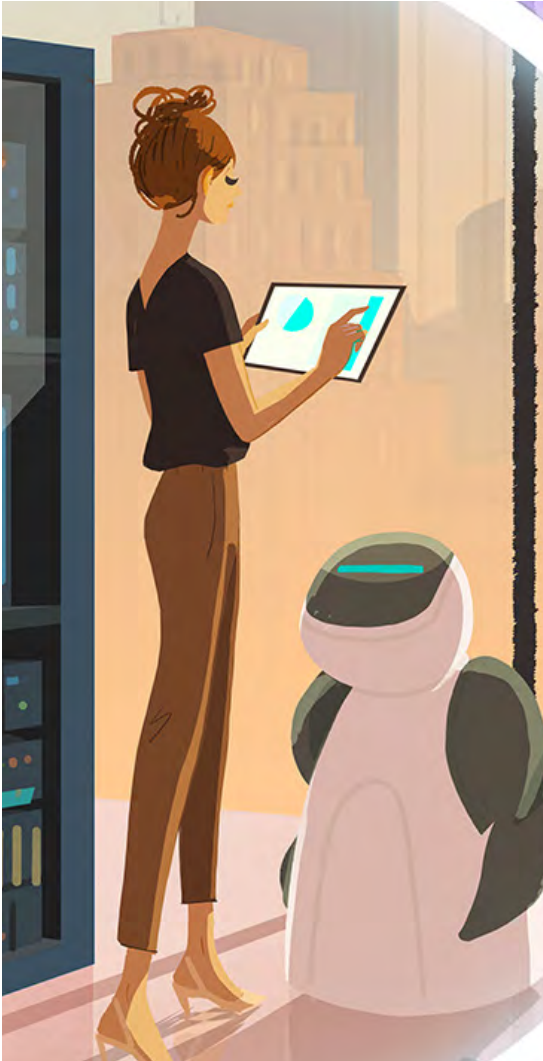
La tecnología también ha producido nuevas formas de trabajo que generan que la gestión del conocimiento sea aún más urgente. Debido a la explosión de las conversaciones de los colaboradores en las herramientas de colaboración digital, el conocimiento ya no se encuentra en las bases de datos a la espera de ser utilizado, sino que fluye dinámicamente a través de los canales de comunicación digital que ahora definen las relaciones de trabajo. Por ejemplo, Microsoft Teams y Slack, dos herramientas de comunicación digital utilizadas en muchos lugares de trabajo hoy en día,

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 75% de las organizaciones encuestadas considera que crear y preservar el conocimiento a través de la evolución de la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses. Sin embargo, solo el 9% considera que está muy preparado para abordar esta tendencia; lo que representa una de las mayores brechas entre importancia y preparación en las tendencias de este año.

reportan 13 millones y 12 millones de usuarios activos diarios, respectivamente.⁴

Las nuevas formas de trabajo también han aumentado la movilidad de los colaboradores. Estos últimos, tanto tradicionales como alternativos, se están moviendo a través de trabajos, proyectos, equipos, geografías y organizaciones más que nunca, llevándose conocimientos críticos con ellos. En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, el 52% de nuestros



encuestados dijo que el cambio del mundo laboral los está impulsando a desarrollar proactivamente sus estrategias de gestión del conocimiento. Y el 35% consideró que los cambios frecuentes en las personas que desempeñan un rol en determinado momento representan una barrera para una gestión eficiente del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de reconocer que las formas en que se realiza el trabajo han cambiado, las estrategias de muchas organizaciones para la gestión del conocimiento no han podido seguir el ritmo. Nuestra encuesta muestra que casi la mitad de los encuestados no brindan a los colaboradores alternativos acceso a herramientas y plataformas de intercambio de conocimientos, y solo el 16% considera que la integración de la gestión del conocimiento entre los colaboradores tradicionales y alternativos es un factor clave a considerar para el desarrollo proactivo de sus estrategias vinculadas al tema. En un mundo en el que la economía gig continúa expandiéndose, esto podría convertirse en un obstáculo significativo para generar conocimiento en el futuro.

Nuestra perspectiva 2020

La investigación de este año evidencia que muchas organizaciones continúan con enfoques de conocimiento básico sobre la gestión del conocimiento y tienen problemas como consecuencia de esto. Más de la mitad de

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LA ENCUESTA GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

La gestión del conocimiento ha evolucionado a pasos agigantados en la última década con la aparición de nuevas tecnologías que recopilan y difunden información a gran velocidad. Nuestros informes de Tendencias Globales de Capital Humano han reflejado esa evolución, destacando la importancia del intercambio de conocimientos de los colaboradores para lograr el éxito del negocio en 2014, planteando el desarrollo de programas internos de intercambio de conocimientos en 2016 e informando sobre la aparición de nuevos sistemas de aprendizaje y de intercambio de conocimientos en 2018 tanto de contenido interno como de código libre para el uso y desarrollo de los colaboradores. En 2019, nuestra tendencia mejor clasificada fue “Aprendiendo en el flujo de la vida”, en la que planteamos la transformación del intercambio de conocimientos y el aprendizaje como algo que sucede independientemente del trabajo, a algo que se integra en el flujo de trabajo en pequeñas dosis, casi invisibles, durante toda la jornada laboral. Este año, nos basamos en esa perspectiva, describiendo formas en que las organizaciones deberían aprovechar las nuevas tecnologías que no solo pueden contextualizar la información, sino también impulsarla a través de los sistemas de la organización hacia los equipos, de manera que apoyen la resolución de problemas y ayuden a los colaboradores a innovar y descubrir nuevas ideas.

los encuestados en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año (55%) todavía define la gestión del conocimiento como la simple documentación y difusión del conocimiento. Un porcentaje mucho menor vincula el conocimiento con la oportunidad para generar valor (36%), y menos de la mitad (43%) considera que crear conocimiento es la clave para desarrollar nuevos productos, servicios o soluciones (Figura 1).

La gran mayoría de las organizaciones entiende que sus acciones no son suficientes. El 82% de nuestros encuestados mencionó que sus organizaciones necesitan realizar un mejor trabajo vinculando el conocimiento a la acción, mientras que el 79% admitió que deben ser más efectivos para crear conocimiento que impulse la innovación y sea capaz de lanzar nuevos productos y servicios.

Para las organizaciones que están intentando realizar una gestión adecuada del conocimiento, la buena noticia es que la tecnología ofrece soluciones que pueden ayudar a lograr el objetivo. Las capacidades emergentes de IA, como el procesamiento y generación del lenguaje, pueden indexar y combinar contenido de forma automática en plataformas dispares. Estas mismas tecnologías también posibilitan etiquetar y organizar información, generando automáticamente metadatos contextuales sin

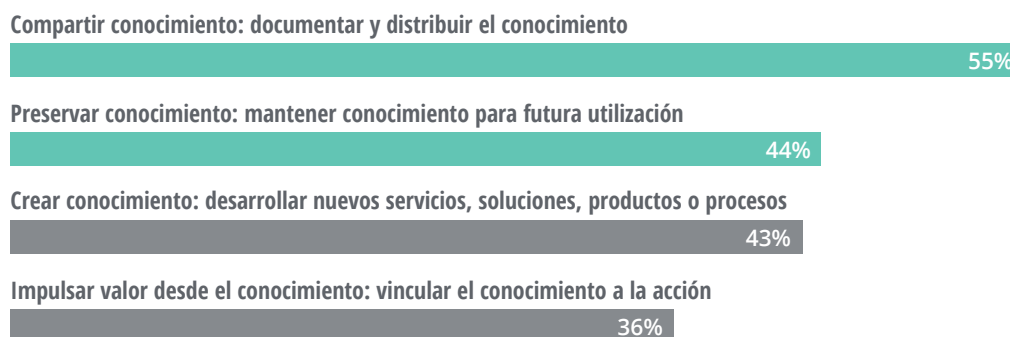
intervención humana, eliminando así una barrera importante para usar el conocimiento que crean las personas y las redes de una organización. Y en las aplicaciones más avanzadas, las tecnologías de IA pueden tomar esa información contextualizada y llevarla a los diferentes equipos y sistemas de una organización, permitiendo que la inteligencia fluya a través de las redes de personas mientras trabajan para adquirir conocimiento y resolver problemas en tiempo real.

El Proyecto Cortex de Microsoft, por ejemplo, utiliza la IA para analizar grandes cantidades de contenido, organizarlo en diferentes temas, extraer información importante y crear “redes de conocimiento” que conectan a las personas con temas y contenido.⁵ Un colaborador que observa un proyecto desconocido en un correo electrónico puede acceder a una “Tarjeta temática” que describe el proyecto, expertos y personas relevantes, recursos relacionados y otra información útil. Cortex también permite a los colaboradores crear “Centros de conocimiento” personalizados, donde pueden mantenerse actualizados de las tendencias que son relevantes para su trabajo.⁶

FIGURA 1

La mayoría de los encuestados considera la gestión del conocimiento como compartir o preservar conocimiento en lugar de una forma de crear o impulsar valor desde él

¿Cómo define su organización la gestión del conocimiento? (Seleccione todas las que apliquen.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

De esta manera, la tecnología se integra en los equipos de la organización y potencia el avance de la inteligencia colectiva. Un ejemplo de cómo integrar la tecnología en los equipos de trabajo lo podemos observar en la tendencia “Súper-equipos: incorporando la IA en el equipo”.⁷ Como elemento clave de los súper equipos, la gestión del conocimiento está evolucionando mucho más allá de una base de datos interna que los colaboradores visitan ocasionalmente para buscar información. Por el contrario, la gestión del conocimiento conecta a los diferentes equipos, sistemas y redes de una organización, promoviendo y perfeccionando todo lo que realiza la organización. Transmite proactivamente la información correcta a la persona adecuada en el momento adecuado y acelera el aprendizaje al proporcionar automáticamente la experiencia que las personas necesitan para poder desarrollar habilidades y capacidades clave.

Como ejemplo, Philips lanzó una nueva plataforma de gestión del conocimiento como parte de su esfuerzo por transformarse de una empresa basada en productos a una empresa basada en soluciones, con el objetivo de ahorrar tiempo a los colaboradores y romper silos entre sus casi 80.000 colaboradores, 17 mercados, y más de 30 negocios. Los mecanismos de etiquetado de la plataforma conectan fácilmente a los colaboradores con artículos, documentación técnica, consejos y trucos, comunidades públicas y expertos, de acuerdo con sus intereses y necesidades específicas. Esto permite un gran ahorro de tiempo: los gerentes de cuentas y los ingenieros de ventas ahora pasan menos horas por semana buscando información.⁸

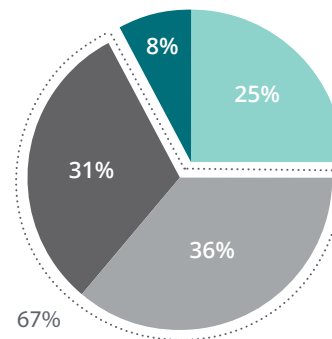
Honda adoptó un enfoque similar en 2019 cuando trabajó para comprender mejor el comportamiento del conductor para mejorar su experiencia. Mediante el uso de una herramienta de IA denominada “Watson Discovery” de IBM Watson, Honda pudo generar nuevo conocimiento a partir del análisis de los modelos de reclamo de los conductores, lo que permitió que los ingenieros respondieran a los desafíos de calidad de los vehículos de manera más eficiente. Esto mejoró no solo su propia experiencia del trabajo, sino también la experiencia de los clientes de Honda.⁹

FIGURA 2

El 67% de los encuestados aún no ha incorporado la IA en su estrategia de gestión del conocimiento más allá de cierta medida

¿En qué medida se está incorporando la IA en su estrategia de gestión del conocimiento de la organización?

■ En gran medida ■ En cierta medida
■ En pequeña medida ■ Nada



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

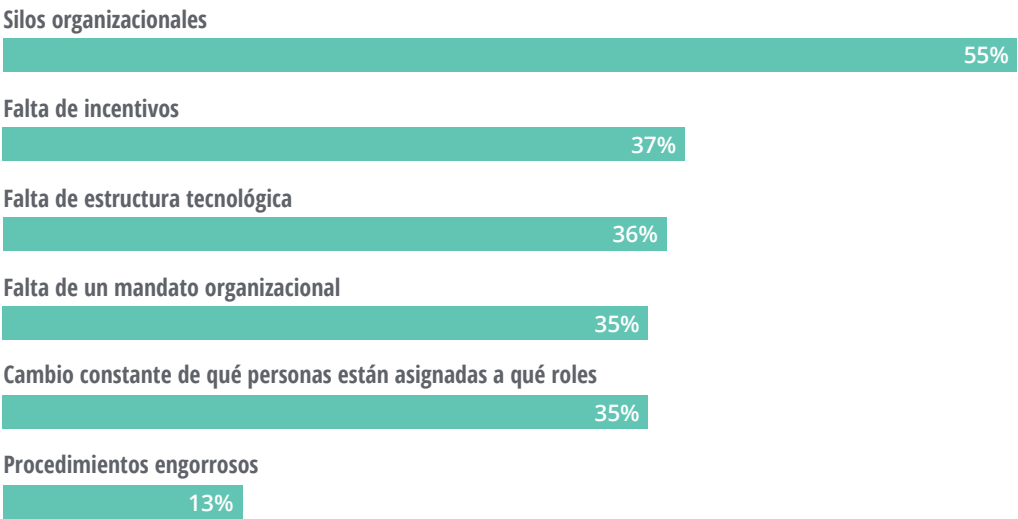
Probablemente muchas organizaciones necesiten resolver desafíos técnicos para aprovechar la oportunidad de integrar “las computadoras en el equipo” para la gestión del conocimiento. El 36% de los encuestados dijo que la falta de una infraestructura tecnológica adecuada limita la gestión del conocimiento en su organización. Y casi siete de cada diez (67%) opinó que aún no ha incorporado la IA en su estrategia de gestión del conocimiento o, si lo ha hecho, ha tenido un alcance limitado (Figura 2).

Si bien se identificó a la falta de infraestructura tecnológica como una barrera común, fue solo una de las principales barreras para una gestión eficaz del conocimiento. Las otras barreras observadas en nuestra encuesta de 2020 no se vinculan con la tecnología, sino con el aspecto humano de la gestión del conocimiento (Figura 3). Barreras tales como los silos organizacionales (55%), la falta de incentivos (37%) y la falta de un mandato organizacional (35%) evidencian que muchas organizaciones necesitan hacer más que simplemente proporcionar la infraestructura para compartir y crear

FIGURA 3

El lado humano de la gestión del conocimiento representa un desafío para muchas organizaciones

¿Qué barreras identifica en su organización para la efectiva gestión del conocimiento? (Seleccione hasta tres opciones.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

conocimiento; necesitan redefinir el valor que está asociado a esa infraestructura.

En un mundo donde el conocimiento equivale a poder, muchos colaboradores sienten que aferrarse a su conocimiento especializado les permite conservar su valor para la organización. Para enfrentar esta creencia, las organizaciones pueden fomentar un espíritu que ayude a las personas a reconocer que compartir sus conocimientos los vuelve más relevantes, no menos. Sodexo por ejemplo, trabajó para construir una cultura organizacional que reconociera el valor del intercambio de conocimientos. Lanzó una campaña digital para incentivar a sus casi 500.000 colaboradores a unirse a comunidades activas de intercambio de conocimientos, destacando su importancia, midiendo su uso y reconociendo a los usuarios activos. Para promover aún más la mentalidad de intercambio, Sodexo integró sus comunidades de conocimiento en otros sistemas organizacionales para facilitar el acceso a través de los flujos de trabajo diarios. Sus esfuerzos ya están dando sus frutos. Neta Meir, directora del HUB digital e innovación de Sodexo, afirmó que Sodexo ya está viendo “más y más adopción de

nuevos comportamientos, como compartir, colaborar y consumir conocimiento”. Meir dijo: “Creo que estamos en la dirección correcta para romper los silos, trabajar de manera más colaborativa y lograr un mejor desempeño ya que [nuestros colaboradores] entienden que el intercambio de conocimientos es poder”.¹⁰

Un enfoque eficaz en la gestión del conocimiento puede brindar a los colaboradores una gran oportunidad para aprovechar el conocimiento y la experiencia de los demás, lo que ayuda a aumentar el valor de cada colaborador para la organización y, además, ofrece una mayor sensación de seguridad en el trabajo. En un mundo donde la innovación y el crecimiento dependen de sintetizar información y encontrar patrones que una persona de forma individual nunca podría identificar, la seguridad laboral y el estatus dentro de la organización surgen de las contribuciones de cada uno a la reinversión personal y organizacional, y no de mantener la información guardada únicamente para uso individual. Algunas organizaciones están acelerando el proceso de romper silos organizacionales al aprovechar el análisis de redes organizacionales para identificar temas y expertos, en un

intento por comprender mejor cómo interactúan los colaboradores entre sí. De esta forma, las organizaciones pueden generar redes de conocimiento conceptual que les ayuden a visualizar cómo se distribuye el conocimiento dentro de su organización.¹¹

Aprendiendo a través del ejemplo

Las organizaciones líderes en gestión del conocimiento en nuestra encuesta¹² difieren del resto de nuestros encuestados en varios aspectos, principalmente en su definición de la gestión del conocimiento. Estas organizaciones ven la gestión del conocimiento como algo más que simplemente una forma de recopilar y distribuir información; consideran que es una forma de crear conocimiento para desarrollar nuevos productos, servicios o soluciones. Al redefinir el valor de la gestión del conocimiento, las organizaciones pueden derribar las barreras culturales que han impedido que otras actúen de manera similar.

Philips, por ejemplo, no solo utilizó la gestión del conocimiento para reducir el tiempo que implicaba la búsqueda de información para los gerentes de cuentas y los ingenieros de ventas. Aprovechó un ecosistema de gestión del conocimiento para crear nuevas soluciones de ingeniería para sus clientes. Este cambio de enfoque se produjo cuando los líderes se dieron cuenta de que estaban perdiendo oportunidades por no compartir nuevos servicios y soluciones en los diferentes mercados en los que Philips opera. Un servicio podía tener éxito en Estados Unidos, mientras que los gerentes de cuentas en Europa no estaban al tanto de su existencia ni de su éxito. A pesar de que el conocimiento sobre los productos de Philips estaba disponible en las diferentes plataformas internas de la empresa, la organización no tenía una forma de incorporar ese conocimiento en el momento adecuado de su proceso de ingeniería. Actualmente, al comienzo de cualquier proyecto nuevo los ingenieros revisan la plataforma de gestión del conocimiento, que emplea la IA para buscar rápidamente otros proyectos que puedan ser similares y conectar a las personas que los ejecutan. En lugar de duplicar esfuerzos, esos equipos

pueden colaborar desde el principio, generando nuevos conocimientos y llevando sus innovaciones al mercado más rápidamente.¹³

Una empresa biofarmacéutica líder adoptó un enfoque similar. Utilizó la gestión del conocimiento para extraer las lecciones aprendidas de los múltiples tests iniciales que pasaron sus productos, combinando esos aprendizajes con nuevos conocimientos que permitirían a la compañía ofrecer sus soluciones al mercado de una manera más efectiva. Esto fue todo un desafío en una organización donde la información, históricamente, se había compartido únicamente si era estrictamente necesario. Pero al dar un paso atrás para comprender cómo y dónde se podría impulsar el conocimiento para crear valor, la compañía pudo romper esas normas culturales.¹⁴

Mirando hacia adelante

Los rápidos avances tecnológicos han logrado que la gestión del conocimiento evolucione de ser una actividad estática y administrativa enfocada en documentar y guardar información, a una plataforma dinámica impulsada por la IA que permite a las organizaciones crear, comprender y actuar sobre el conocimiento de manera más efectiva que nunca. Para poder aprovechar estas tecnologías emergentes, las organizaciones deben combinar dos elementos críticos: los sistemas físicos y la infraestructura para respaldar la tecnología, con los procesos, incentivos y una cultura que alienten a las personas a usarla. Las organizaciones que tengan éxito en ambos frentes estarán bien posicionadas para crear y actuar sobre el conocimiento de manera que genere resultados tangibles.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Garth Andrus, Raviv Elyashiv, Kathi Enderes, Franz Gilbert, John Hagel, Julie Hiipakka, Steve Lancaster-Hall, Tiffany McDowell, Sameer Mithal, Craig Muraskin, Ido Namir, y Maggie Woolf** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Rosalie Chan, "Slack says that while its user numbers still lag Microsoft's, what really matters is that users love its app a lot," Business Insider, Octubre 11, 2019.
2. Seth Patton, "Introducing Project Cortex," Microsoft, Abril 11, 2020; SyncedReview, "Microsoft Ignite 2019: Project Cortex AI builds enterprise knowledge networks," Medium, Noviembre 8, 2019.
3. Ibid.
4. Deloitte, "Superteams: Putting AI in the group," 2020 Deloitte Global Human Capital Trends, 2020.
5. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
6. Phil Anderson, "IBM announces new industry-leading NLP features inside Watson Discovery," IBM.
7. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
8. Eric Gladstone, "Conceptual knowledge networks," interstio, Abril 27, 2017.
9. Definimos empresas líderes en gestión del conocimiento a aquellas que dijeron que eran efectivas o muy efectivas en las cuatro actividades clave de la gestión del conocimiento: compartir conocimiento, preservar conocimiento, crear conocimiento y generar valor derivado del conocimiento.
10. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
11. Ibid.



Más allá del *reskilling**

Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos

LA RECONVERSIÓN O *RESKILLING* (DOTAR A UN TRABAJADOR DE NUEVAS HABILIDADES PARA HACER UN TRABAJO DIFERENTE) SIN UNA ESTRATEGIA PUEDE SER UN CAMINO SIN SALIDA. RENOVAR LAS HABILIDADES DE LOS COLABORADORES ES UNA NECESIDAD TÁCTICA, PERO LA RECONVERSIÓN NO ES UNA ESTRATEGIA SUFICIENTE POR SÍ MISMA. LA ESCASEZ DE HABILIDADES ES MUY GRANDE. LAS INVERSIONES SON DEMASIADO PEQUEÑAS. EL RITMO DEL CAMBIO ES DEMASIADO RÁPIDO, LO QUE VUELVE RÁPIDAMENTE OBSOLETOS INCLUSO AQUELLOS INTENTOS DE RECONVERSIÓN QUE HAN SIDO “EXITOSOS”. LO QUE SE REQUIERE ES UN ENFOQUE DE DESARROLLO DE LOS COLABORADORES QUE CONTEMPLE TANTO LA NATURALEZA DINÁMICA DE LOS TRABAJOS, COMO EL POTENCIAL, IGUALMENTE DINÁMICO, DE LAS PERSONAS PARA REINVENTARSE. PARA REALIZARLO DE MANERA EFECTIVA, LAS ORGANIZACIONES DEBEN FOCALIZARSE EN DESARROLLAR LA RESILIENCIA DE LOS COLABORADORES, TANTO PARA EL CORTO COMO EL LARGO PLAZO, DE FORMA TAL QUE LAS MISMAS PUEDAN AUMENTAR SU PROPIA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL ANTE EL CAMBIO CONSTANTE.

Impulsores actuales

Las organizaciones tienen dificultades para prosperar en un entorno en el que las habilidades cambian rápidamente. En nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano del 2020, el 53% de los encuestados indicó que entre el 50% y el 100% de su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos tres años. No será tarea fácil para las organizaciones gestionar este ritmo de cambio explosivo de forma efectiva. Las organizaciones se enfrentan a un panorama empresarial con necesidades y habilidades en constante cambio, con mayores expectativas para responder a las necesidades de desarrollo de la fuerza laboral, y falta de visión e inversión para guiar la dirección hacia el futuro.

Hoy, las cualidades que los colaboradores —y las organizaciones— necesitan para sobrevivir y prosperar, son muy diferentes de las que necesitaban en el pasado. Un motivo de esto es que las economías están cambiando de una era de producción a una era de imaginación. En el pasado, el éxito empresarial dependía principalmente de la utilización de habilidades específicas para construir productos de manera

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 74% de las organizaciones dice que capacitar a la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 10% admite estar “muy listo” para abordar esta tendencia.

eficiente o entregar servicios a escala. Hoy en día, el éxito depende cada vez más de la innovación, el emprendedurismo y otras formas de creatividad que no se vinculan únicamente con habilidades, sino también con otras competencias que son más difíciles de cuantificar, tales como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la colaboración.¹

En medio de esta presión por adaptar sus modelos de negocio para prosperar en la era de la imaginación, las organizaciones también se enfrentan a la presión de su fuerza laboral para mantener sus habilidades y capacidades actualizadas. El 73% de los encuestados identificó a las organizaciones como la entidad principalmente responsable del desarrollo de la fuerza laboral

* Dotar a un trabajador de nuevas habilidades para hacer un trabajo diferente. Ej: un administrador que aprende a programar

—superando así la responsabilidad de los propios colaboradores y también, con creces, la responsabilidad atribuida a las instituciones educativas, los gobiernos o asociaciones profesionales y los sindicatos (Figura 1). Debido a esta expectativa, se observa una creciente presión social sobre las organizaciones para abordar la empleabilidad a largo plazo — con el potencial de ocasionar una reacción negativa si se desvinculan colaboradores como consecuencia de la automatización de sus trabajos.

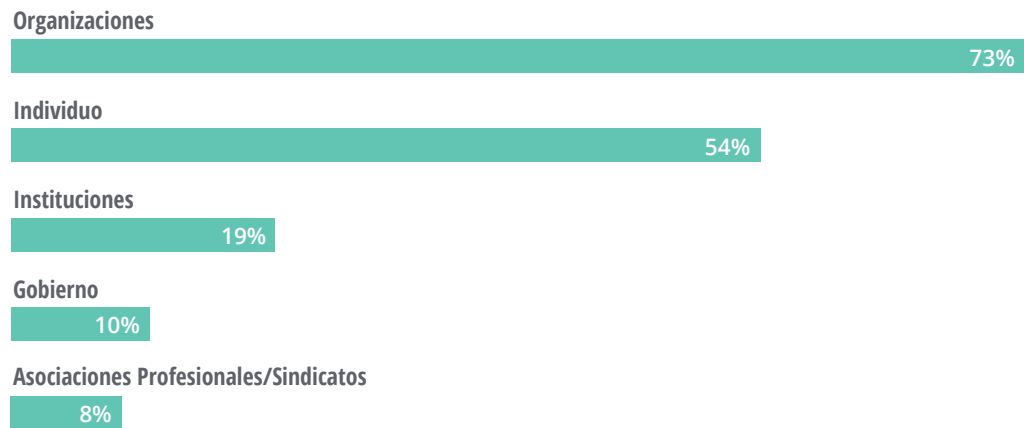
No obstante, a pesar de las expectativas de las organizaciones de hacer más para abordar la escasez de habilidades y capacidades, nuestra encuesta muestra que la mayoría de las organizaciones no cuentan con los insumos necesarios para comenzar. El 59% dice que necesita información adicional para comprender si su fuerza laboral se encuentra preparada para satisfacer las nuevas demandas, y el 38% indicó que identificar las necesidades y prioridades de capacitación de su fuerza laboral, es su mayor obstáculo para el desarrollo de su fuerza laboral. A medida que los trabajos se vuelven más dinámicos, el panorama de habilidades cambia drásticamente y presenta retos para definir las habilidades necesarias. No es sorprendente, que solo el 17% de los encuestados, considerara que su organización podría anticipar en gran medida las habilidades que necesitarán en tres años.



FIGURA 1

La mayoría de los encuestados identificó a las organizaciones como la entidad responsable del desarrollo de la fuerza laboral

¿Qué entidades de la sociedad considera que son las principales responsables del desarrollo de la fuerza laboral? (Seleccione hasta dos.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

PUNTO DE INFLEXIÓN

En el último año, la carrera por la reconversión de las habilidades se convirtió en el centro de atención, tanto como un imperativo de negocio, como una expectativa social. Organizaciones como Deloitte,³ Accenture,⁴ IBM,⁵ JPMorgan Chase,⁶ PricewaterhouseCoopers,⁷ and SAP⁸ anunciaron importantes inversiones en capacitación para sus colaboradores en el 2019.

Quizás el esfuerzo más publicitado, ha sido el compromiso de Amazon de invertir US\$ 700 millones para la re-capacitación o *upskilling** de 100.000 de sus trabajadores estadounidenses para el 2025. El programa refleja el compromiso continuo de Amazon por desarrollar la resiliencia en su fuerza laboral a través de una variedad de iniciativas que ofrecen oportunidades para los diferentes segmentos de la fuerza laboral, grupos técnicos y comunidades. Algunos de estos programas, incluidos el Amazon Technical Academy, Associate2Tech y Machine Learning University, tienen como objetivo el desarrollo de habilidades técnicas para trabajos demandados, lo que ayuda a mantener a los colaboradores actualizados tanto en la teoría como en la aplicación de las tecnologías emergentes. A su vez, Amazon también está ayudando a los colaboradores a encontrar roles adyacentes o relacionados en el entorno de sus comunidades. La organización ofrece un programa prepago de instrucción, Career Choice, que apoya a los colaboradores de los centros de logística, que quieren desempeñarse en trabajos de alta demanda. Desde 2012, 25.000 trabajadores han utilizado este programa para comenzar nuevas carreras en mecánica de aeronaves, diseño asistido por computadoras, tecnologías de máquinas o herramientas, tecnologías de laboratorio médico, enfermería y otros campos. Los colaboradores de Amazon que participan del programa, son recompensados con un aumento salarial inmediato y obtienen beneficios a largo plazo tanto en ganancias como en movilidad profesional. El programa Career Choice también está contribuyendo con el ecosistema más amplio, al incorporar nuevas carreras profesionales y desarrollar proyectos de talento para los roles en demanda, lo que deriva en un mayor crecimiento de los negocios locales, mayores ingresos en los hogares y un salario promedio más alto en las comunidades locales.⁹

Incluso si las organizaciones adquieren la información necesaria para comprender mejor las prioridades de desarrollo de su fuerza laboral, nuestra encuesta muestra que muchas organizaciones enfrentarán otro obstáculo: la dificultad de contar con la inversión necesaria. Mientras que el 84% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la reinversión continua de la fuerza laboral a través del aprendizaje permanente es importante o muy importante para sus estrategias de desarrollo, solo el 16% espera que su organización realice un aumento significativo de la inversión en esta área durante los próximos tres años. De hecho, el 68% de los encuestados indicó que actualmente las inversiones en capacitaciones vinculadas con la Inteligencia Artificial (IA) son moderadas o nulas, a pesar de que esta es una de las áreas que requiere mayor capacitación. Y el 32% de nuestros encuestados, identificó la falta de inversión como la mayor barrera para el desarrollo de la fuerza laboral en su organización.

Teniendo en cuenta estos datos, dado que la mayoría de nuestros encuestados —el 75%— espera que la fuente para la obtención de nuevas habilidades y capacidades de su fuerza laboral sea la capacitación, parece improbable que esto ocurra.

Nuestra perspectiva para el 2020

¿Cómo pueden las organizaciones encontrar una manera de transitar en este entorno empresarial y de habilidades rápidamente cambiantes? Sugerimos un enfoque que contemple el desarrollo de la fuerza laboral como una estrategia para desarrollar la resiliencia organizacional y la de los colaboradores — equipando a los colaboradores y, por lo tanto, a la organización, con las herramientas y estrategias para adaptarse a futuros inciertos, así como de reconvertirlos para las necesidades a corto plazo.

* Aprender nuevas habilidades para mejorar/ampliar el rol actual

LA RECONVERSIÓN O *RESKILLING* A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Nuestras recomendaciones a principios de esta década para que las organizaciones se centraran en el desarrollo del talento, han evolucionado hasta convertirse en un verdadero imperativo para aquellos negocios que esperan sobrevivir en una era de disrupciones constantes. En el 2013, escribimos sobre cómo el péndulo de la gestión del talento se balanceaba desde el reclutamiento hacia el desarrollo. En nuestro capítulo “[La guerra por el desarrollo del talento](#)” describimos cómo la escasez global de talento, el aumento en los costos de rotación y el deseo de los colaboradores de un desarrollo constante y a largo plazo, ponía el foco de atención en cómo las organizaciones diseñaban sus redes de talento, planificaban el desarrollo de la fuerza laboral, y desarrollaban tanto líderes como programas de aprendizaje. Para el 2014, la capacidad de la fuerza laboral se estaba convirtiendo en un problema cada vez más crítico, el 75% de los encuestados calificaba el tema como urgente o importante, pero solo el 15% creía estar listos para abordarlo. En “[La búsqueda de capacidades en la fuerza laboral](#)”, hicimos énfasis en la necesidad de que las organizaciones contaran con sólidos y desarrollados esfuerzos globales para examinar las potenciales brechas de habilidades en todos los niveles y, a partir de ello, desarrollar las capacidades de la fuerza laboral, utilizando un proceso sistemático y continuo en lugar una única instancia anual. Reafirmamos este tema en nuestros informes de [2015](#) y [2016](#), que se centraron en el aprendizaje como un impulsor clave para que las organizaciones obtuvieran las habilidades que tanto requerían. Para el [2017](#), estaba surgiendo una tendencia que definiría la reconversión al final de la década: la disminución en la vigencia de las habilidades. En “[Carrera y aprendizaje: en tiempo real, todo el tiempo](#)”, escribimos que “el concepto de carrera está siendo transformado desde su base”, debido al aumento simultáneo de la duración de las carreras y a la disminución de la vida media de las habilidades. Esta dicotomía entre la duración de las carreras y la naturaleza dinámica y cambiante de los trabajos ha seguido agudizándose, lo que nos conduce a formular la pregunta crítica de este año: ¿Cómo pueden las organizaciones aumentar su propia resiliencia y la resiliencia de sus colaboradores frente a cambios constantes?

Desde la perspectiva de la resiliencia, la reinención cambia de algo que podría amenazar la seguridad de los colaboradores, a lo que precisamente la define: los colaboradores que pueden renovar constantemente sus habilidades y aprender otras nuevas, son los que serán más capaces de encontrar trabajo en el mercado tan cambiante de hoy en día.

Invertir en la reinención de los trabajadores puede parecer riesgoso para los líderes de la organización que se preocupan de que aquellos colaboradores que se hayan reconvertido descubrirán nuevas oportunidades fuera de la organización, pero no necesariamente es lo que sucede. Una empresa social efectiva, reconoce que la clave del éxito es la capacidad de la fuerza laboral disponible y su atractivo para los nuevos y ex colaboradores de todo el ecosistema, interno y externo. Una organización que ayuda a sus colaboradores a volverse más resilientes se convierte en un empleador atractivo- uno que se encuentra bien posicionado para competir tanto por el talento que tiene dentro de su organización, como por el nuevo.

En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, identificamos cinco áreas en las que las organizaciones pueden desafiar su pensamiento para desarrollar resiliencia (figura 2). Este cambio refleja cómo las organizaciones podrían estar identificando aquello que sus colaboradores deberían estar aprendiendo (fomentando sus capacidades y comprometiéndose en anticipar problemas inciertos y futuros, cómo deberían estar aprendiéndolo (en el flujo del trabajo y motivados por recompensas), y dónde deberían estar apuntando para aplicar lo que aprenden (oportunidades futuras tanto dentro como fuera de la organización).



FIGURA 2

Cinco cambios que pueden ayudar a una organización a construir resiliencia

De	Hacia	La encuesta indica...	Nuestra perspectiva
Desarrollar habilidades	Fomentar primero las capacidades y luego las habilidades	Nuestros encuestados tienen opiniones divididas en esta temática ya que el 48% indica que su estrategia de fuerza laboral se basa en la contratación de personas con las habilidades técnicas requeridas para el trabajo de hoy, y el 52% dice que su estrategia es contratar a excelentes aprendices que puedan desarrollarse para cumplir múltiples posiciones y futuras necesidades.	En un entorno de disrupción constante, un enfoque en las capacidades brinda a las organizaciones una mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades tanto actuales como futuras. Con el tiempo, las capacidades ayudarán a las personas a desarrollar continuamente las habilidades que requieren para mantenerse relevantes, ayudando a las organizaciones a continuar con el desarrollo de la fuerza laboral que requieren. Un enfoque en las capacidades es cada vez más importante, a medida que la tecnología evidencia la posibilidad de realizar un trabajo asociado con habilidades técnicas.
Desarrollar habilidades específicas en la fuerza laboral para satisfacer las necesidades a corto plazo.	Aprovechar la “pasión del explorador” en los colaboradores para involucrarlos en la resolución de problemas imprevistos y futuros.	Nuestra encuesta destaca claramente el deseo de los trabajadores de aprender y crecer. El 54% de nuestros encuestados considera que las personas son responsables de su propio desarrollo laboral. Las organizaciones reconocen que la falta de interés en la fuerza laboral no es una barrera para su desarrollo. De hecho, la falta de interés en la fuerza laboral fue la barrera menos citada, solo el 19% la identificó como un problema.	Las organizaciones deberían estar motivadas por estudios que demuestran que la fuerza laboral a menudo es mucho más adaptable de lo que los líderes creen y, en muchos casos, identifica fuerzas disruptivas antes que los líderes senior lo hagan. Al explorar nuevos ámbitos y aprender de otras personas, tanto de dentro como de fuera de la organización, los colaboradores pueden identificar brechas y reinventarse a sí mismos para cerrarlas- reduciendo así la necesidad de mandatos de arriba hacia abajo en la organización.
Centrarse en la capacitación formal y los métodos de educación tradicionales.	Apoyar el aprendizaje en el flujo de trabajo.	En el reporte de Tendencias Globales de Capital Humano del año pasado, ubicamos al aprendizaje como el desafío que obtuvo mayor puntuación en las organizaciones. Este año, continúa siendo una gran preocupación, con un 92% que afirma que su organización priorizará el aprendizaje en los próximos 3 a 5 años, pero solo un 61% que dice sentirse listo para enfrentar los desafíos asociados. Creemos que esta brecha puede atribuirse en gran medida a la incapacidad de muchas organizaciones para identificar y abordar las necesidades precisas de sus colaboradores en tiempo y forma.	La investigación muestra que el aprendizaje a través de la experiencia produce mejores resultados en comparación con el método tradicional en el aula. Las organizaciones deben esforzarse por proporcionar a los colaboradores guía e información durante el propio flujo de su trabajo, buscando oportunidades para ayudar a los colaboradores a aprender a través de la experiencia.
Recompensas basadas en el resultado del trabajo.	Recompensas basadas en el desarrollo de capacidades.	Las inversiones y recompensas enfocadas en el desarrollo de la fuerza laboral, generalmente no están estructuradas para apoyar objetivos organizacionales a largo plazo. Sólo el 45% de los encuestados indicaron que sus organizaciones recompensan a los trabajadores por desarrollar habilidades y capacidades. Aún menos, el 39% recompensa a los líderes por desarrollar habilidades y capacidades en sus equipos.	Dada la importancia de la reinversión continua en la estrategia del negocio, las organizaciones deben crear incentivos que motiven a las personas a aprender, adaptarse y mejorar continuamente, tanto a nivel individual como a nivel de equipo.

FIGURA 2

Cinco cambios que pueden ayudar a una organización a construir resiliencia

De	Hacia	La encuesta indica ...	Nuestra perspectiva
Preparación de la fuerza laboral con un enfoque interno.	Preparar a la fuerza laboral contemplando tanto el beneficio derivado a la organización, como a la sociedad.	46% de nuestros encuestados está de acuerdo en que el propósito de la organización se está expandiendo ampliamente para incluir a todos los grupos de interés, incluidas las comunidades a las que la organización sirve, como a la sociedad en general.	Las organizaciones más efectivas emplearán un enfoque para el desarrollo de capacidades de la fuerza laboral que considere no sólo las necesidades de su negocio, sino también las necesidades de sus colaboradores, clientes y comunidades en las que operan. Esto será especialmente importante a medida que la composición de la fuerza laboral continúe cambiando y las organizaciones necesiten ampararse aún más en su ecosistema más amplio.

Fuentes: Joseph B. Fuller et al., “Your workforce is more adaptable than you think,” Harvard Business Review, Mayo-Junio 2019: pp. 118–26; Caitlin Anderson, “New research shows students learn better when interacting with classmates,” Minnesota Daily, Noviembre 14, 2018; John G. Richardson, “Learning best through experience,” Journal of Extension 32, no. 2 (Agosto 1994); John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, “Skills change, but capabilities endure,” Deloitte Insights, Agosto 30, 2019.

Aprendiendo a través del ejemplo

Si bien no todas las organizaciones pueden utilizar estas cinco tácticas a la vez, algunas ya han comenzado el camino hacia el desarrollo de la resiliencia, distinguiéndose como líderes en una o más áreas.

Algunas organizaciones están cambiando su enfoque, desde el desarrollo de habilidades a primar el desarrollo de capacidades. La compañía farmacéutica latinoamericana Megalabs, por ejemplo, ofrece a sus colaboradores la oportunidad de participar en su Academia de Liderazgo, para desarrollar capacidades centradas en el futuro, tales como toma de riesgo e innovación, apoyando a sus líderes en su preparación, agilidad y capacidad de respuesta para el futuro del trabajo.¹⁰ En otro ejemplo, el Banco Santander llevó a cabo un sólido proceso de planificación estratégica de la fuerza laboral para identificar las habilidades que necesitará el banco en el año 2025. Para ello, se requirió visualizar futuras funciones y tareas, identificar las habilidades necesarias para ejecutar esas funciones y cuantificar la demanda futura de cada conjunto de habilidades mediante el análisis de las tendencias de negocio y de talento esperadas (como el crecimiento del negocio digital y el impacto de las tecnologías de IA). Este proceso reveló que la fuerza laboral de Santander tenía fuertes habilidades técnicas que serían requeridas para satisfacer la

demanda futura, pero necesitaba centrarse en desarrollar capacidades tales como la comunicación, el intercambio de conocimientos y la resiliencia. A lo largo de este proceso, la participación y colaboración de la C-suite como líder del proyecto fue clave para su éxito, asegurando la alineación con las necesidades críticas del negocio. El banco lanzó un plan de capacitación para fomentar y potenciar las habilidades requeridas y las capacidades críticas; y ha activado palancas estratégicas en RRHH para cerrar estas brechas (movilidad, fuerza laboral alternativa y formas de trabajo). La expectativa es que, al fomentar estas capacidades, no solo se preparará a su fuerza laboral para brindar un mejor servicio a sus clientes, sino que también se transformará la cultura y las formas de trabajar de la organización.¹¹

American Water está lanzando un programa de liderazgo para desarrollar capacidades esenciales para el líder en la “era de la disrupción”, tales como innovar, resolver problemas y aprovechar la diversidad de pensamiento e ideas. Durante el programa, los participantes tienen el desafío de identificar problemas y, por medio de la colaboración, desarrollar soluciones y abordar los desafíos que enfrentan en sus trabajos día a día. Hasta ahora, los colaboradores han estado muy comprometidos con el programa, han creado varias ideas innovadoras y han propuesto posibles mejoras en el trabajo.¹²

Otras organizaciones están utilizando el aprendizaje experimental par ayudar a sus colaoradores a aprender en el flujo del trabajo. Una compañía petroquímica global, es uno de esos ejemplos. Desarrolló un repositorio intenso para ayudar a identificar y desarrollar las habilidades de los trabajadores, que antes eran invisibles para la organización. El repositorio conecta a los empleados con proyectos de toda la empresa, lo que les permite dedicar una parte de su tiempo a nuevas actividades para continuar desarrollando sus actuales habilidades o desarrollar nuevas habilidades en otras áreas de interés. Las valoraciones iniciales de los colaboradores que formaron parte del proyecto piloto han sido muy positivas, especialmente las de aquellos colaboradores más antiguos que buscaban variedad en su trabajo diario.¹³

Las organizaciones pueden recompensar a los colaboradores por desarrollar capacidades de múltiples formas. Algunas, por ejemplo, están trabajando con compañías como Guild Education, para ofrecer a los colaboradores opciones pagas para obtener títulos, certificados y recibir créditos académicos por la capacitación recibida en el trabajo. Guild Education conecta a los empleadores con una red de instituciones educativas para permitir que los colaboradores que participen en capacitaciones, generen créditos para obtener certificaciones profesionales de universidades acreditadas, sin fines de lucro. Esto permite a los colaboradores que reciben capacitación, tener más éxito en sus trabajos actuales y, al mismo tiempo, los ayuda a obtener una certificación reconocida a nivel nacional que pueden utilizar en cualquier lugar. En un año, 6.000 colaboradores de Walmart lograron un total de créditos universitarios valorados en US\$ 17,5 millones, mientras pagaban apenas un poco más de US \$ 500.000.¹⁴ Guild menciona un retorno de la inversión de US\$ 2,44 por cada dólar estadounidense gastado.¹⁵ En Chipotle, los colaboradores que participan en el programa de beneficios educativos de Guild, tienen una tasa de retención 90% más alta y tienen más probabilidades de ser promovidos.¹⁶

Finalmente, dos organizaciones ofrecen ejemplos de cómo los líderes pueden cambiar el enfoque de capacitación; de un enfoque interno, a uno externo y ecosistémico. Por ejemplo, la compañía minorista estadounidense, Lowe's, tiene como objetivo aportar al ecosistema más amplio a través de su programa de capacitación. Con el creciente déficit de profesionales especializados en su negocio, Lowe's ofrece oportunidades para que sus colaboradores de atención al cliente inicien carreras en carpintería, plomería, electricidad, HVAC o reparación de electrodomésticos.

Este programa proporciona fondos por adelantado para la certificación de habilidades, coaching académico y apoyo, así como posicionamiento en la red de contratistas a nivel nacional de Lowe's.¹⁷ Y en otro ejemplo, el banco canadiense RBC está trabajando para desarrollar las habilidades de su empresa, comunidad y sociedad. Después de un estudio que descubrió que 4 millones de canadienses proyectados para ingresar a la fuerza laboral en la próxima década no contaban con las habilidades y capacidades adecuadas para las carreras en demanda, RBC creó una herramienta llamada "Upskill" que identifica las habilidades relevantes para una persona joven durante su carrera, lo guía hacia opciones profesionales y ofrece orientación personalizada que integra datos sobre la demanda de trabajo, la proyección de crecimiento, los impactos de la automatización y el potencial de ingresos.

Empresa, comunidad y sociedad. Después de un estudio que descubrió que 4 millones de canadienses proyectados para ingresar a la fuerza laboral en la próxima década no contaban con las habilidades y capacidades adecuadas para las carreras en demanda, RBC creó una herramienta llamada "Upskill" que identifica las habilidades relevantes para una persona joven durante su carrera, lo guía hacia opciones profesionales y ofrece orientación personalizada que integra datos sobre la demanda de trabajo, la proyección de crecimiento, los impactos de la automatización y el potencial de ingresos.

Mirando hacia adelante

Creemos que las organizaciones pueden verse perjudicadas por el enfoque demasiado limitado que actualmente predomina en la reconversión o *reskilling* y que consiste en gran medida en tratar de identificar con precisión las necesidades de habilidades actuales, implementar programas de capacitación para adaptarse a ellas y luego volver a hacerlo una vez que cambian las necesidades de la organización. Por el contrario, un sistema que invierte no solo en las necesidades de habilidades a corto plazo de los colaboradores, sino también en su capacidad de resiliencia a largo plazo desarrollando sus capacidades como parte del trabajo y promoviendo una relación dinámica con el ecosistema más amplio, puede, a su vez, ayudar a construir una organización resiliente a largo plazo. En un mundo donde la única constante es el cambio, apoyar a los colaboradores a reinventarse a sí mismos, ofrece a las organizaciones una vía de desarrollo sostenible si su propósito es equipar a su fuerza laboral para hacer el trabajo de hoy y del futuro.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Carly Ackerman, Franz Gilbert, Michael Griffiths, John Hagel, Julie Hiipakka, Amir Rahnema, Bernard van der Vyver, y Maggie Wooll** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, "Skills change, but capabilities endure," Deloitte Insights, Agosto 30, 2019.
2. Lauren Weber, "Why companies are failing at reskilling," Wall Street Journal, Abril 19, 2019.
3. Joe Williams, "How Deloitte is spending \$2 billion to train 4,000 workers on the hottest tech jobs of 2020," Business Insider, Enero 10, 2020.
4. Lauren Weber, "Accenture retrains its workers as technology upends their jobs," Wall Street Journal, Junio 23, 2019.
5. Morning Future, "IBM's reskilling: 'That's how you protect people's employability,'" Julio 23, 2018.
6. JPMorgan Chase, "JPMorgan Chase makes \$350 million global investment in the future of work," press release, Marzo 18, 2019.
7. Richard Feloni, "'If you opt in, we will not leave you behind'—PwC's global chairman announces a \$3 billion investment in job training," Business Insider, Setiembre 30, 2019.
8. Peter Gumbel and Angelika Reich, "Building the workforce of tomorrow, today," McKinsey Quarterly, Noviembre 2018.
9. Amazon, "Amazon pledges to upskill 100,000 U.S. employees for in-demand jobs by 2025," press release, Julio 11, 2019; Ardine Williams (vice president, workforce development, Amazon), interview with the authors, Febrero 5, 2020.
10. Conversaciones con ejecutivos de Megalabs por parte de colegas de los autores.
11. Conversaciones con ejecutivos de Banco Santander por parte de colegas de los autores.
12. Conversaciones con ejecutivos de American Waters por parte de colegas de los autores.
13. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
14. Conversaciones con ejecutivos de Guild por parte de colegas de los autores.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Lowe's, "Trades programs," ultimo acceso Marzo 13, 2020.



El enigma de la compensación

Principios para un enfoque más humano

LOS RÁPIDOS CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL TRABAJO ESTÁN INCREMENTANDO LAS DEMANDAS Y LAS PRESIONES SOBRE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN. COMO CONSECUENCIA, MUCHAS ORGANIZACIONES ESTÁN ESTANCADAS EN UN CICLO APARENTEMENTE INTERMINABLE DE IMPLEMENTACIONES, REVISIONES Y REFORMAS DE COMPENSACIÓN. PARA TOMAR MEDIDAS AUDACES FRENTE A LA INCERTIDUMBRE, LAS ORGANIZACIONES DEBEN ENTENDER LA COMPENSACIÓN MÁS ALLÁ DE LA CENTRALIZACIÓN DE RECOMPENSAS PARA IMPULSAR LA ADQUISICIÓN Y LA RETENCIÓN DE TALENTO, COMENZANDO A CONSIDERARLA COMO UNA PALANCA PARA GESTIONAR LAS MAYORES TRANSFORMACIONES QUE OCURREN EN EL ENTORNO DE TRABAJO ACTUAL, INCLUIDOS CAMBIOS EN LA FORMA EN LA QUE OCURRE EL TRABAJO, LAS EXPECTATIVAS EN EVOLUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL Y EL ROL AMPLIADO DE LAS ORGANIZACIONES A MEDIDA QUE SE CONVIERTEN EN EMPRESAS SOCIALES. PARA HACER ESTO EFICAZMENTE, LAS ORGANIZACIONES DEBEN FOCALIZARSE EN UN CONJUNTO BÁSICO DE PRINCIPIOS HUMANOS QUE LES PERMITAN ELABORAR ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN DISEÑADAS PARA RESISTIR LA PRUEBA DEL TIEMPO EN EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO.

Impulsores actuales

La compensación es el factor más importante del presupuesto laboral de una organización,¹ representando hasta el 70% de los costos totales de una organización.² Y, sin embargo, muchas organizaciones parecen estar curiosamente inseguras respecto a cómo abordar esta importante área de gasto. En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de 2020, la mayoría de los encuestados dijo que sus organizaciones estaban en medio del rediseño del sistema de compensación o que habían cambiado su estrategia de compensación en los últimos tres años (Figura 1). Además, el 64% de los encuestados dijo que esperaba que su organización rediseñara las compensaciones una vez más ya sea este año o en los próximos tres años.

A pesar de estos continuos esfuerzos, nuestro reciente estudio de High-Impact Rewards confirmó la

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 69% de las organizaciones dice que la naturaleza cambiante de las expectativas y estrategias de compensación es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses, pero solo el 9% considera que está muy preparada para abordar esta tendencia.

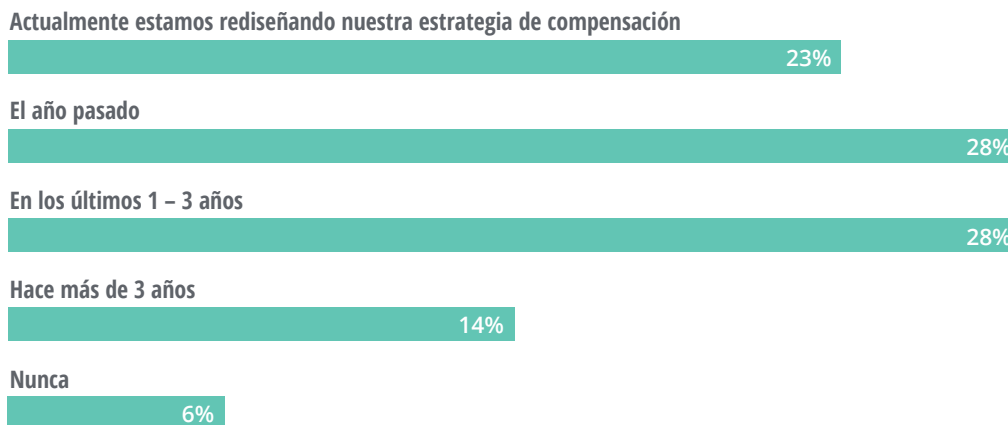
insatisfacción general de los ejecutivos de negocios con las compensaciones. Este factor obtuvo una puntuación extremadamente baja: 15 puntos negativos, siendo así el segundo puntaje más bajo vinculado a una práctica de RRHH, superada solo por la gestión del desempeño con 60 puntos negativos.³

La incertidumbre sobre la mejor manera de abordar la compensación y la falta de resultados positivos no es

FIGURA 1

La mayoría de los encuestados está actualmente rediseñado o ha rediseñado sus estrategias de compensación en los últimos tres años

¿Cuándo fue la última vez que rediseñó su estrategia de compensación?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

sorprendente, teniendo en cuenta el entorno cambiante que las estrategias de compensación deben contemplar. Para comenzar, está el cambio radical en el trabajo y el empleo. No solo la “vida útil” de las habilidades individuales disminuye, sino que los roles también están cambiando a medida que se rediseña el trabajo para integrar a los trabajadores con la robótica y la IA. El Foro Económico Mundial estima que el 42% de las habilidades requeridas de la fuerza laboral mundial cambiarán entre 2018 y 2022, y que para 2022, no menos del 54% de todos los colaboradores requerirán una capacitación y mejoras significativas.⁴ Nuestro análisis de los datos de la Encuesta de Empleo de ocupación de la Oficina de Estadísticas Laborales de 2018 sugiere que entre la mitad y las dos terceras partes de los puestos de trabajo de todas las industrias están preparados para el futuro.

Otro gran cambio es el deseo de una mayor transparencia que está aumentando la presión sobre las organizaciones en lo que refiere a sus prácticas de compensación. Una encuesta de colaboradores en el Reino Unido identificó que el 56% apoyaría que la información sobre sus ingresos y declaraciones de impuestos estuviera disponible públicamente.⁵ Y al otro lado del Atlántico, los conductores de las principales compañías de viajes

realizaron huelgas en todo Estados Unidos para reclamar una mayor transparencia salarial.⁶ Estos llamamientos a una mayor transparencia reflejan una postura cada vez más fuerte de que las organizaciones deben tener mayor responsabilidad para responder preguntas respecto a si la estrategia de compensación es la adecuada y para quién.

La equidad en la compensación es otro desafío importante en la era de la empresa social. A medida que la brecha de inequidad se amplía,⁷ los actores externos están centrando su atención en la compensación, llevando a que las organizaciones deban abordar el pago de un salario digno.⁸ La compensación continúa siendo un elemento clave para ayudar a abordar los posibles prejuicios en el lugar de trabajo y mejorar los resultados relacionados con la diversidad. Una nueva investigación muestra una conexión directa entre las percepciones de equidad en la compensación y la marca empleadora, el compromiso de los empleados y el bienestar de la fuerza de trabajo. Un estudio de colaboradores realizado en Suecia halló que el trato justo percibido condujo a una mayor motivación de los empleados y a la elección de un estilo de vida más saludable.⁹ Otro estudio en los Estados Unidos descubrió que las mujeres que experimentan inequidad de compensación eran dos veces más

propensas a sufrir depresión y cuatro veces más propensas a sufrir ansiedad generalizada.¹⁰

Para enfrentar estos desafíos de manera efectiva, las organizaciones necesitan un nuevo proceso que esté apoyado no solo en los datos y casos de referencia, sino también en un conjunto de principios que refleje que la compensación es más que un grupo de números, es un reflejo de cómo las organizaciones valoran a las personas y cómo las personas valoran a las organizaciones. Considerando cuánto tiempo y dinero gastan las organizaciones en estrategias, procesos y programas de compensación, y el costo total de los salarios, cualquier cambio vinculado a las prácticas de compensación representa una decisión significativa que necesita poner el factor humano en el centro para tener el impacto deseado.

Nuestra perspectiva para el 2020

Para ir más allá del enigma de la compensación —la permanente reconfiguración y el cambio de paquetes de recompensas, pago de incentivos y beneficios— en 2020, los líderes empresariales y los colaboradores tienen la oportunidad de reinventar la compensación para un mundo de cambios en el trabajo, en las habilidades, las



LA COMPENSACIÓN A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Las cuestiones relacionadas con la compensación, las recompensas y la gestión del desempeño, y la vinculación entre los tres, parecen ser un desafío perenne para los líderes de RRHH y para las organizaciones. El capítulo [“La gestión del desempeño ya no funciona”](#) de 2014 y el de [“Gestión del desempeño: el ingrediente secreto”](#) de 2015 sugirió que las organizaciones separaran la gestión del desempeño de la compensación, centrando la gestión del desempeño en el coaching y la mejora continua, al tiempo que basaban la compensación en las habilidades de los colaboradores, en su valor para los clientes y las condiciones del mercado. A pesar de esta sugerencia, las prácticas de recompensas de las organizaciones en general permanecieron “estancadas en el pasado”, como describimos en 2018 en [“Nuevas recompensas: personalizadas, ágiles y holísticas.”](#) En 2019, destacamos la brecha continua entre las prácticas actuales de recompensas y las expectativas internas y externas en [“Compensaciones: cerrando la brecha”](#), alentando a los líderes a entender la compensación y las recompensas como un factor que favorece el establecimiento de relaciones duraderas con los colaboradores. Esta visión de la compensación como una actividad esencialmente humana continúa formando parte del debate de este año, mientras investigamos cómo la compensación vista desde la perspectiva de los cinco principios de diseño centrados en el ser humano de la empresa social puede ayudar a las organizaciones a enfrentar los desafíos emergentes en esta área.

expectativas y en los valores. Como punto de partida para la reinención de la compensación, volvemos a los cinco principios para el diseño humano que introdujimos en la versión anterior de Tendencias Globales de Capital Humano: Propósito y significado; transparencia y apertura; ética y justicia; crecimiento y pasión; colaboración y relaciones personales.

Utilizamos los datos de la encuesta de este año para evaluar los enfoques de las organizaciones para la compensación en función de estos principios. Lo que

encontramos fue una serie de brechas entre cómo se diseñó y funciona la compensación actualmente, brechas que creemos que obstaculizan la capacidad de una organización para alinear la compensación con los requerimientos del nuevo mundo del trabajo. Para ayudar a las organizaciones, hemos propuesto acciones alineadas a cada uno de estos cinco principios que creemos son mutuamente beneficiosos, permitiendo a las organizaciones a recompensar a sus trabajadores de maneras significativas y transformando ese significado en valor cuantificable (figura 2). Estas acciones ofrecen a las

FIGURA 2

Las organizaciones pueden aplicar principios de diseño centrados en el ser humano para ayudar a alinear la compensación con la evolución de los objetivos de la organización

Acciones	La encuesta indica...	Nuestra perspectiva
Propósito y significado		
Valorar las contribuciones individuales	El 87% de nuestros encuestados informó que valorar las contribuciones individuales de los colaboradores es importante o muy importante, pero solo el 57% dijo que sus organizaciones eran efectivas o muy efectivas en este sentido. Esta fue la mayor brecha identificada en relación a la generación de sentido de pertenencia en una organización.	Con la pertenencia llegando a la cima como una de las tendencias más importantes de este año, es vital que la estrategia de compensación sea efectiva para valorar las contribuciones individuales. La contribución —junto con el confort y la conexión— son fundamentales para impulsar el sentido de pertenencia y, en última instancia, para alinear a una persona con el propósito de una organización.
Transparencia y apertura		
Posibilitar los aportes bidireccionales	El 58% de nuestros encuestados informó que la fuerza laboral tiene poca o ninguna injerencia en la estrategia de compensación de la organización, y el 24% dijo que los colaboradores no tienen injerencia en absoluto.	En un mundo que ha visto un crecimiento continuo en el poder del individuo para afectar la reputación y la marca de las organizaciones y un aumento en las personas que comparten información que tradicionalmente se mantenía privada, es importante establecer procesos que no solo faciliten la transparencia en la distribución de información, sino que también permitan el feedback de las personas impactadas.
Ética y la equidad		
Recompensa por responsabilidades ampliadas y cambiantes	El 46% de nuestros encuestados informó que los cambios en los puestos de trabajo no estaban alineados con los cambios en la compensación, y solo el 22% dijo que el mayor uso de la automatización y la Inteligencia Artificial (IA) era uno de los tres principales factores que afectaban la estrategia de compensación.	Con la automatización y la IA cambiando rápidamente la naturaleza de los puestos de trabajo, la equidad se puede determinar en función de cómo esos cambios en el rol y la responsabilidad se reflejan en el salario de una persona. Esto exigirá un proceso más ágil para evaluar conjuntamente los cambios de trabajo y las recompensas con mayor frecuencia.

FIGURA 2

Las organizaciones pueden aplicar principios de diseño centrados en el ser humano para ayudar a alinear la compensación con la evolución de los objetivos de la organización

Acciones	La encuesta indica...	Nuestra perspectiva
Ética y la equidad		
Aplicar equidad en el procedimiento y la distribución	Nuestros encuestados identificaron la equidad salarial como la segunda preocupación ética más común relacionada con el futuro del trabajo, solo siendo superada por el mantenimiento de la privacidad y el control de los datos de los trabajadores.	La tecnología ha puesto un mayor énfasis en la ética en el trabajo; a medida que este tema sigue presente en las discusiones sobre el futuro del trabajo, es importante que las organizaciones apliquen un enfoque coherente para la compensación (equidad en el procedimiento), así como un proceso para garantizar que los resultados del trabajo sean recompensados de forma acorde (equidad distributiva) en todos los segmentos de la fuerza laboral.
Apoyar un salario digno	Menos del 10% de nuestros encuestados cree que la equidad de la compensación, vinculada a un salario digno, es una de las principales prioridades en relación a la fuerza laboral. Esto evidencia una brecha crítica entre lo que nuestros encuestados creen y lo que la comunidad más amplia de interesados está demandando.	A medida que la empresa social se afianza, las organizaciones pueden ser evaluadas no solo en función del valor para los accionistas, sino también por su impacto en la sociedad en su conjunto. Un grupo más amplio de grupos de interés—incluidos, entre otros, los colaboradores—probablemente continuarán aumentando su foco
Crecimiento y pasión		
Pagar por la adquisición y el desarrollo de habilidades	El 43% de nuestros encuestados ven y evalúan la compensación, los beneficios y el desarrollo de habilidades por separado; solo el 45% de los encuestados premian a los trabajadores por el desarrollo de nuevas habilidades.	En un mundo de trabajo en el que al menos la mitad de la fuerza laboral probablemente requerirá una reconversión y recapitación de sus habilidades (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>), las organizaciones están perdiendo una gran oportunidad si no encuentran la manera de asociarse con los colaboradores para incentivar el desarrollo de sus habilidades. Este será uno de los problemas más importantes y un potencial obstáculo para el logro de futuras estrategias empresariales.
Incentivar las ideas innovadoras	Solo el 34% de nuestros encuestados recompensa a los colaboradores por sus ideas innovadoras, a pesar de que el 84% dice que apoyar el desarrollo de capacidades humanas como la resolución de problemas, la comunicación y la creatividad es importante o muy importante para la estrategia de desarrollo de la fuerza de trabajo.	La generación de nuevo valor y significado del trabajo puede lograrse cuando los colaboradores tienen la libertad y el incentivo para aportar ideas innovadoras sobre cómo se puede realizar el trabajo en el futuro.
Colaboración y relaciones personales		
Recompensa a nivel de equipo	Solo el 37% considera el trabajo en equipo en sus estrategias de compensación. Y solo el 39% de nuestros encuestados recompensa a los líderes por desarrollar habilidades para sus equipos.	Con un porcentaje creciente de trabajo en equipo en la mayoría de las organizaciones actuales, la capacidad de establecer metas, motivar, desarrollar y recompensar a nivel de equipo es primordial para incentivar comportamientos que se alinean con la forma en que se realiza el trabajo.

Fuente: Deloitte analysis.

organizaciones una base sólida para fundamentar sus estrategias de compensación y romper el ciclo interminable de rediseños a medida que continúan surgiendo cambios en el mundo del trabajo.

Teniendo en cuenta estos principios, una organización puede evaluar sus prácticas de compensación para que se ajusten a las necesidades de los trabajadores, su eficacia para fomentar objetivos tales como el desarrollo de los colaboradores y la competitividad del mercado, y su adecuación con respecto a normas y expectativas sociales más amplias. El resultado final deseado: una estrategia de compensación que mejora la capacidad de una organización para lograr sus objetivos al tiempo que satisface las necesidades y expectativas de las partes interesadas en un mundo más transparente.

Aprendiendo a través del ejemplo

Algunos ejemplos muestran cómo ciertas organizaciones están aplicando parte de los principios de diseño de compensaciones centradas en el ser humano. Un ejemplo son los esfuerzos de IKEA para igualar los salarios, beneficios y experiencia para sus colaboradores a tiempo parcial y completo en Japón. Anteriormente, las regulaciones locales exigían que los colaboradores a tiempo parcial y completo tuvieran diferentes estructuras de compensación y beneficios, pero esto presentaba desafíos para las operaciones de IKEA, ya que la empresa depende en una gran parte de los trabajadores a tiempo parcial. Como respuesta, IKEA involucró al gobierno de Japón con el objetivo de mejorar el estatus legal y los derechos de los colaboradores a medio tiempo, lo que derivó en una legislación histórica que permitió la igualdad de beneficios para todos los trabajadores japoneses. Como resultado de realizar cambios consistentes con la nueva ley, IKEA redujo significativamente la rotación y recibió reconocimiento como empleador destacado.¹¹

En otro ejemplo, Unilever hizo explícitamente de la equidad y la transparencia componentes clave de sus estrategias de compensación globales. Desarrolló un

“Marco para la Compensación Justa” en 2015 en un intento de que los salarios fueran transparentes, justos, consistentes y explicables, basados en un proceso sólido de análisis, benchmarking y el establecimiento de objetivos de desempeño. En 2017, una auditoría global descubrió que 7.252 colaboradores en 37 países diferentes fueron pagados por debajo del salario digno especificado por el Marco establecido por la organización. La organización respondió inmediatamente, reduciendo esta cifra a 611 colaboradores en 16 países a finales de 2018.¹²

Algunas organizaciones están impulsando la transparencia y la apertura aún más a través de un proceso focalizado en la colaboración. La empresa de servicios financieros GrantTree, con sede en el Reino Unido, permite a sus colaboradores establecer sus propios salarios mediante un proceso iterativo y colaborativo. Los colaboradores deben argumentar su salario propuesto, recopilando información sobre la tasa utilizada en el mercado para puestos similares, su desempeño y crecimiento, y lo que la organización puede pagar. Posteriormente, los compañeros revisan la propuesta, realizan preguntas y proporcionan comentarios, y el colaborador luego elige un nivel de salario. Si bien era esperable que las personas optaran por la compensación más alta posible, al menos dos colaboradores de GrantTree redujeron voluntariamente sus salarios después de que sus responsabilidades cambiaran.¹³

Mirando hacia adelante

Las organizaciones están inmersas en un ciclo constante de ajuste y reajuste de sus estrategias de compensación para intentar alinearla con los cambios en el talento y los nuevos desafíos empresariales. Creemos que esto se debe a que muchas organizaciones están rediseñando la compensación de manera reactiva sin basar sus estrategias en principios duraderos que respondan a los desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. Diseñar la compensación de esta manera puede ayudar a las organizaciones a transitar un entorno incierto y a tomar decisiones audaces y eficaces con visión de futuro.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Pete DeBellis, Peter Devlin, Andrew Erhardt-Lewis, Jason Flynn, Melanie Langsett, y Greg Stoskopf** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Scott Wooldridge, "Breaking down benefit costs: 6 charts that show where the money goes," BenefitsPro.com, Enero 28, 2019.
2. Paycor, "The biggest cost of doing business: A closer look at labor costs," Diciembre 10, 2019.
3. Peter DeBellis and Anna L. Steinhage, High-Impact Total Rewards, Bersin and Deloitte Consulting LLP, 2018.
4. Till Alexander Leopold, Vesselina Ratcheva, and Saadia Zahidi, The Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum, 2018.
5. Richard Partington, "UK workers would pay transparency to fight inequality – poll," The Guardian, Junio 3, 2019.
6. Faiz Siddiqui, "Uber and Lyft drivers strike for pay transparency—after algorithms made it harder to understand," Washington Post, Mayo 8, 2019.
7. Taylor Telford, "Income inequality in America is the highest it's been since Census Bureau started tracking it, data shows," Washington Post, Setiembre 26, 2019.
8. Ethical Trading Initiative, "A living wage for workers," ultimo acceso Marzo 13, 2020.
9. University of East Anglia, "Fairness at work can affect employees' health," press release, Mayo 11, 2016.
10. Cassie Werber, "America's wage gap is making women sick," Quartz, Enero 7, 2016.
11. Fair Wage Network, "Fair wage global strategy applied in different segments and markets," caso de estudio IKEA, ultimo acceso Marzo 13, 2020.
12. Unilever, Fair Compensation, ultimo acceso Marzo 13, 2020.
13. Felicity Hannah, "My boss lets me set my own salary," BBC, Setiembre 13, 2020.



Gestionando las estrategias de la fuerza laboral

Nuevas preguntas para mejores resultados

SI BIEN LAS ESTRATEGIAS Y OPERACIONES DE LA FUERZA LABORAL HAN EVOLUCIONADO DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA, SU GESTIÓN Y LAS MÉTRICAS UTILIZADAS NO HAN SEGUIDO EL MISMO RITMO. EN LA ACTUALIDAD, NUEVAS MÉTRICAS SON REQUERIDAS PARA HABILITAR UNA VISIÓN DEL FUTURO SOBRE CADA TENDENCIA QUE CONFORMA EL CAPITAL HUMANO, DE MANERA QUE LOS LÍDERES CUENTEN CON LA PERSPECTIVA NECESARIA PARA PODER ANTICIPARSE Y ENFRENTAR LOS DESAFÍOS QUE PLANTEA EL ENTORNO CAMBIANTE EN EL QUE VIVIMOS. LAS ORGANIZACIONES DEBEN COMENZAR A PLANTEARSE PREGUNTAS RADICALMENTE NUEVAS PARA HALLAR MÉTRICAS DE LA FUERZA LABORAL QUE SEAN RELEVANTES Y ACCIONABLES, Y QUE PUEDAN SERVIR DE INSUMO PARA LA TOMA DE DECISIONES AUDACES SOBRE RIESGOS Y OPORTUNIDADES CRÍTICAS DEL CAPITAL HUMANO, INCLUSO CUANDO PERMANEZCA LA INCERTIDUMBRE SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO, LA FUERZA LABORAL Y EL LUGAR DE TRABAJO.

Impulsores actuales

La demanda de nuevos conocimientos de la fuerza laboral está alcanzando nuevas dimensiones y es casi universal. El 97% de los encuestados de este año dijo que necesita información adicional sobre algunos aspectos de su fuerza laboral. A pesar de que nuestro informe ha llamado a la acción en relación a la analítica de datos de la fuerza laboral desde 2011, solo el 56% de los encuestados de este año señaló que sus organizaciones habían logrado progresos moderados o significativos en esta área en los últimos 10 años. Y si bien el 83% de los encuestados dijo que su organización genera información sobre el estado de su fuerza laboral, solo el 11% de las organizaciones produce la información en tiempo real; mientras que 43% la genera ad hoc o no lo hace.

La presión por generar conocimientos más profundos sobre la fuerza laboral a menudo comienza en los niveles

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

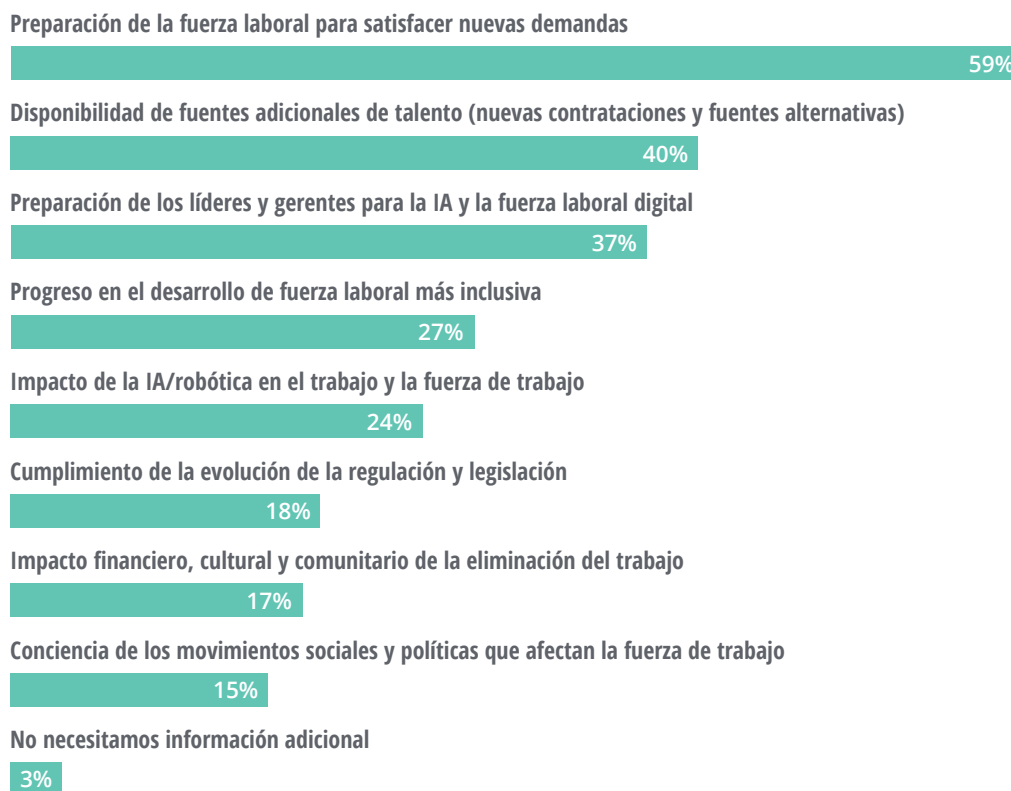
El 71% de las organizaciones dijo que cambiar las estrategias de gestión de la fuerza laboral es importante, o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 8% indicó que está muy listos para abordar esta tendencia.

más altos: Más de la mitad de los participantes en nuestra encuesta (53%), comentó que el interés de sus líderes por la información relacionada a la fuerza laboral ha aumentado en los últimos 18 meses. El deseo de mejorar las métricas de la fuerza laboral abarca un conjunto diverso de necesidades que se centran principalmente en el futuro, siendo la prioridad principal la información sobre la preparación de la fuerza laboral para satisfacer las nuevas demandas (Figura 1).

FIGURA 1

El deseo de mejorar las métricas de la fuerza laboral abarca un conjunto diverso de necesidades

¿Qué información adicional cree que sería más importante para comprender el estado de su fuerza laboral en el futuro? (Seleccione hasta tres.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Varios factores, tanto internos como externos a la organización, están impulsando el aumento en esta demanda. Existe una creciente incertidumbre sobre el futuro en muchas organizaciones. Uno de los principales impulsores de esta incertidumbre, es la rapidez con la que las habilidades se vuelven obsoletas debido a los cambios tecnológicos y económicos. A medida que disminuye la “vida útil” de las habilidades, la necesidad de una visión más dinámica de la fuerza laboral ha aumentado. Otra fuente de incertidumbre es el ritmo con el que cambia la naturaleza y la composición de los equipos. A medida que las organizaciones comienzan a rediseñar el trabajo mediante la integración de la tecnología en los equipos, deberán comprender las implicancias tanto para los miembros de los equipos,

como para los líderes en términos de las habilidades requeridas y las necesidades de desarrollo.

Esta incertidumbre interna está acompañada de presiones externas. A medida que las cuestiones relacionadas con el capital humano (cultura, inclusión, comportamientos esperados en el liderazgo, trato con los colaboradores) se vuelven más transparentes, su potencial para afectar la marca y el valor financiero de la organización ha aumentado. Solo en el último año se han perdido miles de millones de dólares debido a cuestiones vinculadas al liderazgo y la cultura. Depender de indicadores retrospectivos para este tipo de problemas ha demostrado ser ineficaz; los inversores, consejos directivos y niveles gerenciales de la organización están buscando métricas predictivas que

los ayuden a medir y defenderse de los riesgos que pueden estar por llegar.

Este deseo de obtener información más profunda, ha conducido a que algunas dependencias gubernamentales comiencen a exigir un mayor detalle sobre el estado del capital humano en las organizaciones. Las empresas generalmente han sido lentas para obtener y comunicar información detallada sobre sus operaciones de capital humano más allá de los datos vinculados a la platilla de colaboradores y la compensación. Ahora, algunas dependencias como la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC por sus siglas en inglés) están respondiendo con propuestas de revisión a los actuales requerimientos de información del negocio, con el objetivo de incorporar más información relacionada con el capital humano.¹ Las organizaciones que intentan mejorar la forma en que miden e informan sobre el capital humano, pueden utilizar marcos de referencia, como los estándares de la Junta de Normas de



MOMENTO DECISIVO

En el último año, dos acciones regulatorias clave han puesto el foco en la creciente demanda de una mejor información sobre las prácticas de capital humano de las organizaciones. La SEC, en Estados Unidos, ha propuesto modernizar la regulación S-K, que requeriría que las empresas públicas brindaran información sobre un conjunto más amplio de elementos vinculados con el capital humano, con información relacionada a la retención y rotación, la productividad, los incentivos a la innovación y los costos de desarrollo.² Por su parte, la Fundación SASB está trabajando actualmente en un proyecto para evaluar la prevalencia de temas financieros de capital humano como las prácticas laborales, la salud y seguridad de los colaboradores, su compromiso, la diversidad y la inclusión en los sectores de SASB y dentro de sus 77 industrias.³ El objetivo de SASB es crear un marco basado en evidencias y el mercado que identifique los impactos financieros importantes en ámbitos vinculados a la gestión del capital humano, lo que permitirá evaluar estos temas industria por industria.⁴

Contabilidad sobre la Sostenibilidad (SASB por sus siglas en inglés). A medida que estas presiones siguen aumentando, es fundamental que las organizaciones

actualicen las métricas que rigen el capital humano en el mundo disruptivo de hoy.

Nuestra perspectiva para el 2020

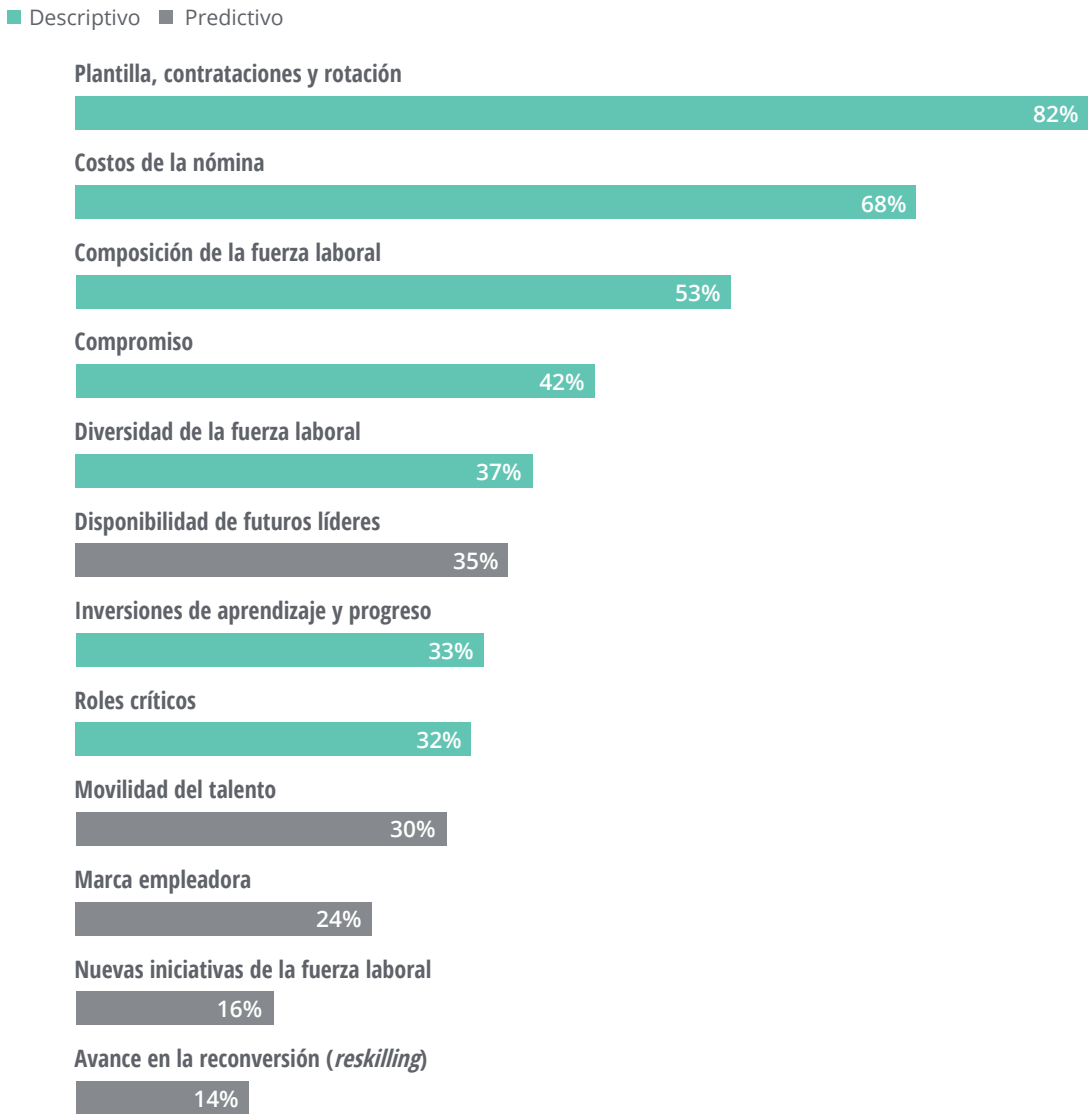
Nuestra encuesta muestra que la mayoría de los encuestados recopilan información de la fuerza laboral únicamente en tres

áreas —plantilla, contratación y rotación; costos salariales y composición de la fuerza laboral (Figura 2) —. Por otro lado, las áreas en las que los encuestados mencionan que recopilan menos información sobre la fuerza laboral son áreas que son críticas para el éxito de una organización en el futuro del trabajo —marca del

FIGURA 2

Es menos probable que las organizaciones recolecten métricas de la fuerza de trabajo en áreas críticas para el futuro

¿Qué información se produce sobre el estado de su fuerza laboral? (Seleccione todas las que apliquen.)



Nota: Solo los encuestados que indicaron que sus organizaciones producían información sobre el estado de su fuerza laboral respondieron esta pregunta.

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

MÉTRICAS DE LA FUERZA LABORAL A LO LARGO DE LOS AÑOS EN EL REPORTE GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

Desarrollar una visión predictiva del capital humano es el siguiente paso en la evolución de la analítica de datos de la fuerza laboral que ha ido ganando impulso en la última década. Nuestro [informe inaugural en 2011](#) exhortó a las organizaciones a “ir más allá del instinto y la intuición en la toma de decisiones de la fuerza de trabajo”, señalando que si no utilizaban datos y análisis para administrar su talento se arriesgaban a perder su ventaja competitiva. En el 2012 con la tendencia “[Observar desde diferentes ángulos](#)”, 2013 con la tendencia “[Analítica del capital humano: pensar como un economista](#)”, y en 2014 con “[Analítica del talento en la práctica](#)”, se continuó midiendo el progreso, a veces detenido, de las organizaciones en el desarrollo de capacidades sólidas de analítica de datos de la fuerza laboral y que, como describimos en la tendencia del 2015, “[Datos del talento en todas partes](#)”, comenzaban a observarse aumentos en la disponibilidad de datos organizacionales externos e internos sobre el tema. Para 2018, la creciente sofisticación de las organizaciones en el análisis de datos relativos a las personas estaba permitiendo hacer mucho más con los datos, lo que nos llevó a advertir a los lectores, “[Datos de las personas, ¿cuánto es demasiado lejos?](#)”, para no descuidar las preocupaciones éticas y de seguridad relacionadas con la expansión y análisis de los datos de los colaboradores. Pero los datos de la fuerza laboral, como planteamos en el capítulo de este año, solo podrían llevar a las organizaciones tan lejos si estas no se realizan las preguntas estratégicas correctas. El desafío para las organizaciones actuales es encontrar nuevas preguntas y nuevas métricas de la fuerza laboral que puedan guiar a los líderes sobre el camino que deben seguir en un mundo cada vez más imprevisible.

empleador, nuevas iniciativas de la fuerza de trabajo, el avance en la reconversión (*reskilling*) —. Esto sugiere que muchas organizaciones pueden no estar focalizando sus esfuerzos de recolección de información de la fuerza laboral en donde podrían ser más efectivos.

¿Qué se necesita para progresar? Muchos encuestados creen que el mayor obstáculo es técnico: el 52% dijo que la falta de sistemas para producir datos impide obtener la información que necesitan para comprender la fuerza laboral del futuro. Sin embargo, esta percepción puede no ser exacta. Más de 130 proveedores ofrecen acceso a datos de recursos humanos disponibles externamente⁵, y la tecnología ha permitido más que nunca a las organizaciones recopilar mayor cantidad de datos sobre la fuerza laboral. Las organizaciones que intentan comprender mejor su marca empleadora, pueden obtener nueva información a través de tecnologías, incluidas aquellas que profundizan en los datos de las revisiones de los colaboradores, analizan las tendencias en la contratación y la desvinculación, o evalúan el lenguaje utilizado en las comunicaciones externas para detectar posibles sesgos. Las organizaciones que esperan comprender la efectividad de sus iniciativas de la fuerza de trabajo, pueden utilizar nuevas herramientas de análisis de redes organizacionales para el entendimiento de las conexiones de la fuerza laboral, así como

herramientas de análisis de sentimientos para comprender las actitudes de los colaboradores. Y las nuevas tecnologías pueden apoyar los esfuerzos de reconversión (*reskilling*) al ayudar a las organizaciones a identificar las habilidades actuales de su fuerza laboral (aumentando los datos internos de los colaboradores con datos disponibles externamente) y comprender sus fortalezas y debilidades cuando se trata de lograr ventajas competitivas.

Creemos que el problema central es en realidad la previsión y la creatividad, no la tecnología. Muchas organizaciones están estancadas en formas anticuadas de pensar, reciclando las mismas métricas que han utilizado por años. El reto no es obtener los datos, sino encontrar las preguntas estratégicas correctas.

Para identificar métricas que pueden ayudar en la gestión y que puedan servir como guía en las estrategias de la fuerza laboral del siglo XXI, las organizaciones necesitan determinar qué preguntas pueden ayudarles a transitar el futuro de manera efectiva, y no únicamente a informar con más detalle sobre el pasado. A continuación, compartimos un ejemplo de este tipo de preguntas en la Figura 3, cuyas respuestas pueden empoderar a los líderes a enfrentar la incertidumbre con ideas que pueden orientar la toma de acciones decisiva.

FIGURA 3

Hacer diferentes preguntas puede ayudar a los líderes a anticipar futuras necesidades y riesgos

¿Qué deberían estar preguntando las organizaciones?	¿Qué insumos pueden obtener de las respuestas?
Composición de la fuerza laboral: ¿Cuántos trabajadores prestan servicios directa o indirectamente a nuestra organización?	A medida que se realiza más trabajo de forma no tradicional, las organizaciones deben mirar más allá de los colaboradores y proveedores para obtener una visión completa de su fuerza laboral. Algunas organizaciones actualmente continúan teniendo problemas para proporcionar un número cierto de sus colaboradores de tiempo completo, lo que pasará de ser un problema a un riesgo crítico a medida que la composición de la fuerza laboral se vuelva más compleja.
Contrato social de la fuerza laboral: ¿Cómo trata nuestra organización a sus colaboradores, contratados y proveedores de servicios de todo tipo?	Cualquier persona que esté vinculada a una organización puede tener un impacto en la marca organizacional y empleadora. La recopilación de datos para comprender los problemas relacionados con la justicia, la equidad y la inclusión puede ayudar a los líderes a conocer cómo se está tratando cada segmento de la fuerza laboral.
Impulsores de retención: ¿Qué trabajadores están en riesgo de irse y por qué?	Tradicionalmente, las salidas de los trabajadores se han analizado persona por persona a través de encuestas de salida o mecanismos similares. Revisar las tendencias de los colaboradores y hacerles preguntas antes de que se vayan, puede ayudar a identificar problemas más amplios que quizá no solo llevan a la rotación, sino también a un daño en la marca de la organización si no se gestionan proactivamente.
Evolución del empleo: ¿Con qué frecuencia cambian los puestos de trabajo, cuáles y en qué grado?	El ritmo y la escala de los cambios en los puestos de trabajo en toda la organización es una manera de entender cómo se está integrando la tecnología en el trabajo. Si los trabajos no están cambiando significativamente, entonces es posible que no se estén utilizando nuevas tecnologías, y en caso que se estén utilizando es probable que esos trabajos no se estén reconfigurando para aprovecharlas al máximo.
Preparación de la fuerza laboral para el futuro: ¿Qué tan preparada está nuestra fuerza laboral para realizar el trabajo del futuro? ¿Cuáles son nuestras brechas en capacidades, experiencia y habilidades, y cómo vamos a gestionarnos?	Encontrar métricas para medir la preparación futura de la fuerza laboral puede ayudar a los líderes a entender cómo será el trabajo del futuro y qué combinación de habilidades se necesitarán para hacerlo. Esto puede ayudar a las organizaciones a desarrollar posibles estrategias asociadas a modelos de talento alternativos, a la inversión en aprendizaje a corto y largo plazo y el rediseño del trabajo para buscar mejores resultados.
Preparación de los líderes del futuro: ¿Sobre qué nuevas tendencias, desafíos y escenarios se están preparando los líderes? ¿Cuántos de nuestros líderes tienen los atributos necesarios para tener éxito?	Los procesos tradicionales de planificación de la sucesión tienden a asumir que los roles de liderazgo y las estructuras organizativas futuras se mantendrán estáticos. En cambio, examinar las métricas que evalúan la agilidad y adaptabilidad de los futuros líderes puede ayudar a las organizaciones a evaluar su preparación para múltiples futuros posibles.
Cambiar la habilidad y la agilidad: ¿Los colaboradores y los líderes son capaces de adaptarse rápida y eficazmente a los cambios constantes?	Las organizaciones, los líderes, los equipos y los colaboradores necesitan la capacidad y la mentalidad de gestionar las transformaciones constantes. Este es un cambio de pasar de una mentalidad fija y sin movimiento a una que sea capaz de adoptar enfoques dinámicos para transformaciones constantes.
Salud del mercado del talento interno: ¿Qué tan saludable es nuestro mercado interno de talento?	Al igual que con el talento externo, ver el talento interno como un mercado puede sugerir indicadores de adaptabilidad organizacional, colaboración y agilidad. Las organizaciones con mercados de talento interno más saludables probablemente estarán mejor posicionadas para superar la incertidumbre que las organizaciones que dependen demasiado de fuentes de talento externas.
Salud del ecosistema de talento: ¿A cuántas capacidades podemos acceder en nuestro ecosistema más amplio?	Los ecosistemas proporcionan vías para acceder a capacidades difíciles de encontrar. Los líderes que entienden cómo sus organizaciones están colaborando con proveedores y otros socios clave del ecosistema pueden evaluar la eficacia con la que la organización aprovecha las capacidades de todo el ecosistema de maneras no competitivas.

FIGURA 3

Hacer diferentes preguntas puede ayudar a los líderes a anticipar futuras necesidades y riesgos

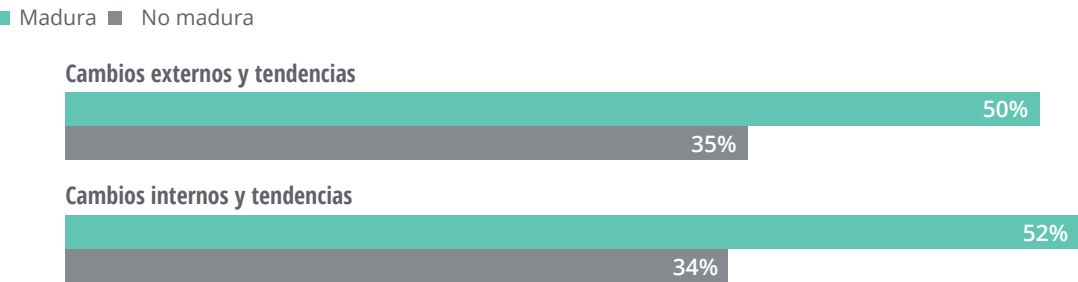
¿Qué deberían estar preguntando las organizaciones?	¿Qué insumos pueden obtener de las respuestas?
Diversidad significativa: ¿Los trabajadores de diversas comunidades y grupos están en condiciones de ejercer influencia en la organización?	Las organizaciones a menudo no entienden si son diversas en la palabra o en la práctica real. Las métricas que muestran hasta qué punto diversos colaboradores están en condiciones de ejercer una influencia formal e informal pueden proporcionar una respuesta clara, así como arrojar luz al entendiendo de si la diversidad está realmente creando una ventaja competitiva por medio de la diversidad de pensamiento.
Cultura de la detección del riesgo ¿Qué señales estamos viendo que apuntan a valores atípicos en los comportamientos y normas de los trabajadores?	La mayoría de las organizaciones pueden identificar y abordar hechos que derivan del mal comportamiento de los colaboradores, pero pocas monitorean su base de colaboradores para detectar señales que apunten a las causas profundas. Con una mejor información, las organizaciones pueden avanzar hacia el diagnóstico y abordaje de las causas profundas del mal comportamiento, reduciendo el riesgo de repetición de problemas.
Marca de capital humano: ¿Cómo se percibe externamente nuestra cultura, fuerza laboral y liderazgo?	Hoy en día, los datos están fácilmente disponibles en fuentes externas a la organización para proporcionar una visión de lo que sucede dentro. Los líderes que rastrean estos datos externos para ayudar a diagnosticar posibles problemas pueden ayudar a dar forma a una marca de capital humano positiva para la organización.

Fuente: Deloitte analysis.

FIGURA 4

Las organizaciones que son más maduras en las métricas de la fuerza laboral tienen mayores posibilidades de ser efectivas para detectar cambios internos y externos, y tendencias

¿Qué tan efectiva es su organización en percibir/anticipar los cambios y tendencias que podrán afectar a la fuerza laboral?



Nota: Las cifras representan el porcentaje de encuestados que dijo que su organización era “efectiva” o “muy efectiva”. Las organizaciones maduras fueron definidas como aquellas cuyos encuestados dijeron que recopilaban información sobre el estado de reconversión (reskilling). Solo los encuestados que indicaron que sus organizaciones producían información sobre el estado de su fuerza laboral respondieron esta pregunta.

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Aprendiendo a través del ejemplo

Los primeros indicios sugieren que las organizaciones que utilizan métricas de fuerza laboral con visión de futuro están generando

beneficios. Las organizaciones líderes en métricas de la fuerza laboral que participaron en nuestra encuesta,⁶ tienen aproximadamente el doble de probabilidades que el resto de informar sobre temas como la movilidad del talento, las inversiones y el progreso del aprendizaje, las nuevas iniciativas de la fuerza de trabajo y los roles críticos, y también tienen más

posibilidades de ser efectivas en anticipar cambios internos y externos que afectarán a su fuerza laboral (Figura 4).

En algunos casos, las organizaciones pueden desarrollar métricas específicas para comprender mejor los aspectos particulares de su fuerza laboral. Por ejemplo, Ageas, una aseguradora internacional, ha creado formas innovadoras de medir la preparación de los ejecutivos para liderar las transformaciones tecnológicas. En primer lugar, la compañía estableció un índice de preparación tecnológica para evaluar rápidamente la preparación y habilidades tecnológicas de sus líderes. Luego, creó una evaluación de 10 minutos, llamada “Exploración del cociente tecnológico” (TQS por sus siglas en inglés), que genera informes individualizados para cada líder detallando sus “puntos de atención” sobre tecnología y proporciona recomendaciones de aprendizaje personalizadas y contenido para profundizar su experiencia. A nivel de toda la organización, Ageas utiliza los datos de TQS para comprender la preparación digital general de su fuerza laboral en cada división o región, identificando en dónde están más preparados para adoptar nuevas tecnologías.⁷

Las organizaciones también pueden mejorar la información sobre su fuerza laboral mediante la combinación de datos de varias fuentes. En Lufthansa, por ejemplo, el equipo de transformación de la fuerza laboral desarrolló un “radar” de preparación de la fuerza laboral que integra datos de recursos humanos tradicionales, datos del futuro del talento y datos sobre la preparación de las habilidades para el futuro del trabajo. El radar, que informa sobre qué trabajos son más o menos propensos a verse afectados por la digitalización, trabajo externo o híbrido, nuevas formas de contrataciones, permite al equipo visualizar qué departamentos y funciones son más propensos a experimentar disrupción, lo que posibilita a que la organización priorice el futuro de la planificación del trabajo y las transformaciones. En un exitoso proyecto piloto implementado en el departamento de gestión de ingresos, Lufthansa utilizó los datos básicos para optimizar las descripciones de trabajo para necesidades futuras y establecer planes de actualización de las habilidades de la fuerza laboral.⁸

Finalmente, las organizaciones más avanzadas están combinando nuevas tecnologías con experiencia en datos y análisis para analizar la información del capital humano de nuevas maneras. MasterCard, en una industria conocida por su avanzada experiencia en análisis, reconoció que podría beneficiarse al

integrar a sus equipos de análisis de datos de la fuerza laboral con su capacidad organizativa más amplia, para mantenerse a la vanguardia de las tendencias analíticas emergentes. Con este fin, la compañía ha desarrollado nuevas asociaciones entre su área de planificación estratégica y análisis de la fuerza laboral con otras partes de la organización. Por ejemplo, el equipo de análisis de personas trabajó con el equipo de AI Garage de la compañía para analizar más de 17,000 cartas de evaluación de desempeño. La información que surgió ayudó a conocer la taxonomía de habilidades de MasterCard y contribuyó a una mejor comprensión por parte de los líderes de las fortalezas y las áreas de desarrollo en diferentes segmentos de la fuerza laboral, guiando una adquisición de talento más específica y la generación de estrategias de reconversión de habilidades (*reskilling*). La capacidad de MasterCard para aprovechar su experiencia analítica previa en su enfoque de la gestión del capital humano le ha permitido comprender mejor la “salud” del capital humano de la organización y, al pasar del análisis descriptivo al predictivo y prescriptivo, responder y reaccionar a las señales culturales de manera más efectiva. Esto, a su vez, ha ayudado a los líderes de MasterCard a mejorar tanto la preparación de la organización para la acción, como su marca empleadora externa.⁹

Mirando hacia adelante

Durante la última década, la discusión sobre datos y analítica de recursos humanos se ha ampliado para incorporar datos internos y externos, incluyendo la privacidad y las preocupaciones éticas, y una serie de problemas de la fuerza laboral que son esenciales que los Comités de Dirección y la C-suite los comprendan. Este año, el nivel de exigencia ha aumentado una vez más. El camino por delante incluye un foco en la tecnología, pero también una mayor atención en la previsión, la creatividad y la forma en que las organizaciones gestionan el uso de la analítica de datos para generar información sobre la fuerza laboral que esté orientada al futuro y sea práctica y accionable. El imperativo es claro: en la actualidad para tomar decisiones audaces los líderes necesitan comprender qué implicará el futuro a través de métricas que ayuden a anticipar riesgos, desarrollar estrategias y prepararse para el futuro del trabajo, de la fuerza laboral y del lugar de trabajo.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Deborah DeHaas, Kathi Enderes, Michael Gretczko, Franz Gilbert, Christine Robinson, Kristen Sullivan, y Zack Toof** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Steve Klemash, Bridget M. Neill y Jamie C. Smith, "Cómo y por qué están evolucionando las divulgaciones de capital humano," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 15 de noviembre de 2019.
2. Allen Smith, "La SEC puede requerir pronto informes de capital humano," SHRM, 21 de octubre de 2019.
3. Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB), Mapa de materialidad, consultado el 13 de marzo de 2020.
4. Kelli Okuji Wilson, "Junta de Normas de SASB aprueba el Proyecto de Investigación de Capital Humano," SASB, consultado el 13 de marzo de 2020.
5. Definimos las organizaciones "líderes" como aquellas cuyos encuestados dijeron que sus organizaciones recopilaban información sobre el estado de la recalificación.
6. Conversaciones con ejecutivos de Ageas Insurance por colegas de los autores.
7. Conversaciones con ejecutivos de Lufthansa por colegas de los autores.
8. Sarah Gretczko (director de conocimientos Mastercard) y Esther Gallo (vicepresidente planificación de la fuerza de trabajo, Mastercard), entrevista con los autores, 3 de febrero de 2020.



Ética y el futuro del trabajo

Del “podríamos” al “deberíamos”

A MEDIDA QUE EL FUTURO DEL TRABAJO EVOLUCIONA RÁPIDAMENTE Y LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRAN INTEGRANDO PERSONAS, TECNOLOGÍA, FUERZAS DE TRABAJO ALTERNATIVAS Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, LOS LÍDERES ESTÁN LUCHANDO CON UNA CRECIENTE GAMA DE DESAFÍOS ÉTICOS. ESTOS DESAFÍOS SE VEN MAYORMENTE PRONUNCIADOS EN LA INTERSECCIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LA TECNOLOGÍA, DONDE NUEVAS PREGUNTAS HAN SURGIDO COMO PRIORIDAD EN LA AGENDA ÉTICA RELACIONADA CON EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LOS COLABORADORES Y EN LA SOCIEDAD. LA FORMA EN QUE LAS ORGANIZACIONES COMBINAN A LAS PERSONAS Y LAS MÁQUINAS, RIGEN LAS NUEVAS INTERACCIONES Y COMBINACIONES DE TRABAJO PERSONA-MÁQUINA Y PONEN EN PRÁCTICA LA RELACIÓN DE TRABAJO ENTRE PERSONAS, EQUIPOS Y MÁQUINAS, ESTARÁ EN EL CENTRO DEL DESAFÍO DE CÓMO LAS PREOCUPACIONES ÉTICAS PUEDEN SER GESTIONADAS PARA OBTENER LA MAYOR CANTIDAD DE BENEFICIOS DERIVADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO. LAS ORGANIZACIONES QUE ABORDAN ESTOS PROBLEMAS DIRECTAMENTE –CAMBIANDO SU PERSPECTIVA PARA CONSIDERAR NO SÓLO EL “¿PODRÍAMOS?” SINO TAMBIÉN EL “¿DEBERÍAMOS?” – ESTARÁN BIEN POSICIONADAS PARA TOMAR DECISIONES AUDACES QUE AYUDEN A GENERAR CONFIANZA ENTRE TODAS LAS PARTES INTERESADAS.

Impulsores actuales

Las preocupaciones éticas son primordiales para la organización actual en la medida en que la naturaleza del trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo evolucionan rápidamente. El 85% de los encuestados de este año, cree que el futuro del trabajo plantea desafíos éticos, pero solo el 27% cuenta con políticas claras y líderes definidos para gestionarlos. Asimismo, la gestión de la ética relacionada con el futuro del trabajo está creciendo en importancia: más de la mitad de nuestros encuestados dijo que era el principal o uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día, y el 66% señaló que lo será en los próximos tres años.

Cuando preguntamos a nuestros encuestados qué estaba impulsando la importancia de la ética relacionada con el

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

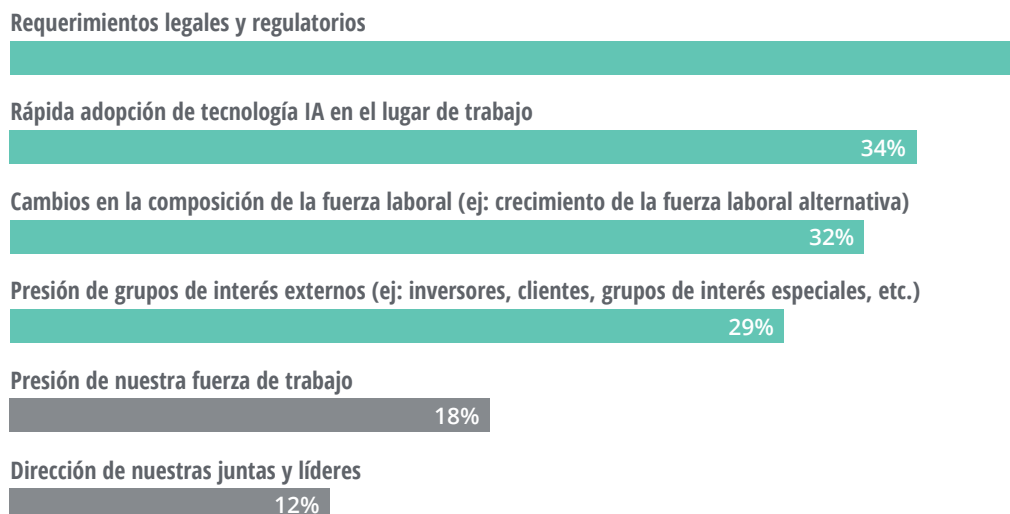
El 75% de las organizaciones indica que la ética relacionada con el futuro del trabajo es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero tan sólo el 14% dice estar “muy listo” para abordar esta tendencia.

futuro del trabajo, cuatro factores fueron los más relevantes: los requisitos legales y regulatorios, la rápida adopción de Inteligencia Artificial (IA) en el lugar de trabajo, los cambios en la composición de la fuerza laboral y la presión de los actores clave externos (Figura 1).

FIGURA 1

Los encuestados identificaron cuatro impulsores principales del crecimiento de la importancia de la ética en el futuro del trabajo

¿Qué está impulsando la creciente importancia de la gestión de las cuestiones éticas vinculadas con el futuro del trabajo? (Seleccione hasta dos.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

El principal impulsor que identificaron los encuestados son los requisitos legales y regulatorios. Dado que a menudo hay un retraso en las leyes y regulaciones referidas a temas relacionados tanto con la tecnología como con la fuerza laboral, esta percepción es sorprendente.

Reconocemos que han habido algunas actividades en este frente dentro de la Unión Europea: en febrero del 2019 el Parlamento Europeo adoptó una resolución que enmarcaba la política industrial europea sobre la IA y la robótica, con el objetivo de fomentar el establecimiento de leyes que promovieran tecnologías “diseñadas en base a la ética”.¹ También han surgido legislaciones estatales y municipales en Estados Unidos, incluida la ley de California de 2019, que exige que las organizaciones contratantes consideren a los trabajadores gig (temporales o independientes), como colaboradores en lugar de proveedores.² Sin embargo, fuera de algunos movimientos como estos, los cambios en las políticas han sido lentos en llegar.

La presión sobre la ética generada por la rápida adopción de la IA en el lugar de trabajo es mucho más comprensible. La IA y otras tecnologías ocasionan que la ética en el futuro del trabajo específicamente, sea más relevante debido a que el aumento de la tecnología está impulsando una redefinición del trabajo. Quizás el tema que ha atraído más la atención en este sentido es cómo la tecnología afecta el rol de las personas en el trabajo. Si bien nuestra encuesta halló que sólo un pequeño porcentaje de los encuestados está utilizando robots e IA para reemplazar a los trabajadores, los titulares del “apocalipsis por los robots” que se avecina, continúan captando la atención mundial y generan preocupación. Las organizaciones que están implementando tecnologías que impulsan eficiencias, deberán tomar decisiones respecto a cómo redistribuir a las personas para generar valor estratégico en otro lugar, y qué harán, si deciden eliminar puestos de trabajo, para apoyar a los colaboradores desplazados.

A medida que la tecnología se integra más en el trabajo, su diseño y uso debe evaluarse para garantizar la equidad. Las organizaciones deberían considerar preguntas tales

como si sus aplicaciones de tecnología disminuyen o aumentan el sesgo de discriminación; qué procedimientos tienen para proteger la privacidad de los datos de los trabajadores; si las decisiones basadas en la tecnología son transparentes y explicables; y qué políticas poseen para responsabilizar a las personas (y no las máquinas) por los resultados de dichas decisiones.³

El tercer impulsor de la importancia de la ética en el futuro del trabajo, citado con mayor frecuencia por los encuestados, es el cambio en la composición de la fuerza laboral, lo que abre temas a resolver en relación a la evolución de los contratos entre las personas y las organizaciones, y aquellos entre las organizaciones y las sociedades. El crecimiento de la fuerza laboral alternativa es un fenómeno importante que contribuye a estas preocupaciones. Se proyecta que la cantidad de

trabajadores independientes en Estados Unidos alcanzará los 42 millones este año,⁴ y en Gran Bretaña la economía de los trabajadores temporales o independientes ha aumentado más que al doble entre 2016 y 2019, abarcando 4,7 millones de trabajadores.⁵ Las *“Fuerzas laborales invisibles”* fueron expuestas en la reciente investigación realizada por Mary Gray y Siddarth Suri en su obra *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass* (Trabajo Fantasma: Cómo Evitar que Silicon Valley Construya una Nueva Subclase Global), que plantea las condiciones de trabajo “indeseables” de muchos colaboradores que realizan funciones más básicas en la industria de la tecnología las cuales impulsan la automatización y la Inteligencia Artificial (por ejemplo, etiquetar datos, subtitular imágenes, marcar contenido con clasificación X, etc.).⁶ El rápido crecimiento de este segmento de la fuerza laboral

UNA SEÑAL DE ADVERTENCIA EN LA FUERZA DE TRABAJO ALTERNATIVA

Nuestra encuesta de Tendencias de Capital Humano 2020 reveló una preocupación crítica: las organizaciones pueden estar fallando en reconocer la importancia de los trabajadores alternativos, incluso a medida que este segmento de fuerza laboral está aumentando rápidamente. El 25% de las organizaciones considera el tratamiento de los trabajadores alternativos como una preocupación ética prioritaria. Solo el 21% de las organizaciones considera que su estrategia de bienestar incluye a los trabajadores alternativos. Y cuando se trata de cómo la naturaleza cambiante del trabajo impacta las estrategias de compensación, solo el 13% de los encuestados espera que el crecimiento del trabajo no regulado genere el mayor impacto, mientras que solo el 21% espera que el crecimiento de la fuerza laboral alternativa genere el mayor impacto.

En la encuesta de este año, al mirar hacia el futuro y a los próximos 10 años, el 80% de los encuestados calificó como importante “el cambio radical en el trabajo, las carreras y los empleos, debido a la IA y a los nuevos modelos de empleo”. Pero solo el 45% de los encuestados, indicó que está preparado para este cambio; el puntaje más bajo en la preparación respecto a cualquiera de los desafíos emergentes de los próximos 10 años respecto a los cuales preguntamos.

En el informe del año pasado, llamamos a las organizaciones a cambiar desde una visión transaccional en el uso de la fuerza laboral alternativa a un enfoque holístico y estratégico, que permitiera acceder y optimizar esta fuente crítica y creciente de talento. Este año advertimos a las organizaciones que descuidar este segmento creciente de la fuerza laboral resulta crítico para las estrategias de talento.

La capacidad para aprovechar eficazmente a la fuerza laboral alternativa puede ayudar a las organizaciones a acceder a capacidades escasas en un mercado laboral que cambia rápidamente. Igualmente importante resulta el impacto positivo (o negativo) que tiene el enfoque de una organización respecto a sus trabajadores alternativos sobre su reputación y marca empleadora.

Teniendo en cuenta que uno de cada cinco de nuestros encuestados dijo que espera que los modelos de trabajo alternativos tengan el mayor impacto en los modelos de recursos humanos en los próximos 12 a 18 meses, esta es un área donde los líderes probablemente necesitarán centrar más su atención.

está llamando la atención sobre cuestiones vinculadas con la ética, incluido el acceso a salarios justos para los trabajadores alternativos, atención médica y otros beneficios potenciales.

El último impulsor importante de la ética en el futuro del trabajo es la presión que enfrentan las organizaciones desde sus clientes, inversores y otros actores clave externos para actuar de manera responsable en cuestiones éticas —incluso respecto a aquellas temáticas no relacionadas a operaciones del negocio— incluidas cuestiones tales como el acceso a la atención médica, la creciente desigualdad y el cambio climático. Las organizaciones están siendo llamadas a abordar estos desafíos desde una perspectiva del futuro del trabajo, diseñando el trabajo en formas innovadoras que puedan ayudar a mitigar preocupaciones relacionadas.

Creemos que esta brecha se vincula con la tendencia general que tienen las organizaciones de tratar a la tecnología y a las personas como dimensiones separadas, con sus propios programas, procesos y soluciones. Ahora, a medida que los límites entre personas y máquinas se desvanecen, las organizaciones no están listas para abordar estas dos dimensiones de manera conjunta. Estas preguntas en la intersección de las personas y la tecnología —cómo los individuos están siendo monitoreados, cómo las decisiones están siendo tomadas en su nombre, o cómo sus trabajos pueden verse afectados o eliminados — son muy personales. Y una vez que los desafíos se vuelven personales, las organizaciones



se están encontrando a sí mismas poco preparadas para enfrentarlos.

Una mirada más cercana a la perspectiva de nuestros encuestados respecto a su preparación organizacional revela un punto de vista interesante: las organizaciones están menos preparadas para gestionar dilemas éticos en las áreas donde convergen las personas y la tecnología. En una amplia mayoría, las organizaciones reportaron que se encontraban preparadas para manejar los temas centrados únicamente en la tecnología: el mantenimiento de la privacidad y el control de los datos de los trabajadores. A continuación, señalan cuestiones que se vinculan directamente con las personas, tales como la equidad en el salario, el diseño de trabajos que incluyan la sostenibilidad y el trato de trabajadores alternativos. Pero en asuntos donde convergen las personas y la tecnología (automatización, uso de inteligencia artificial y algoritmos), muchas organizaciones, lamentablemente, parecen estar mal preparadas. (Figura 2)

LA ÉTICA A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

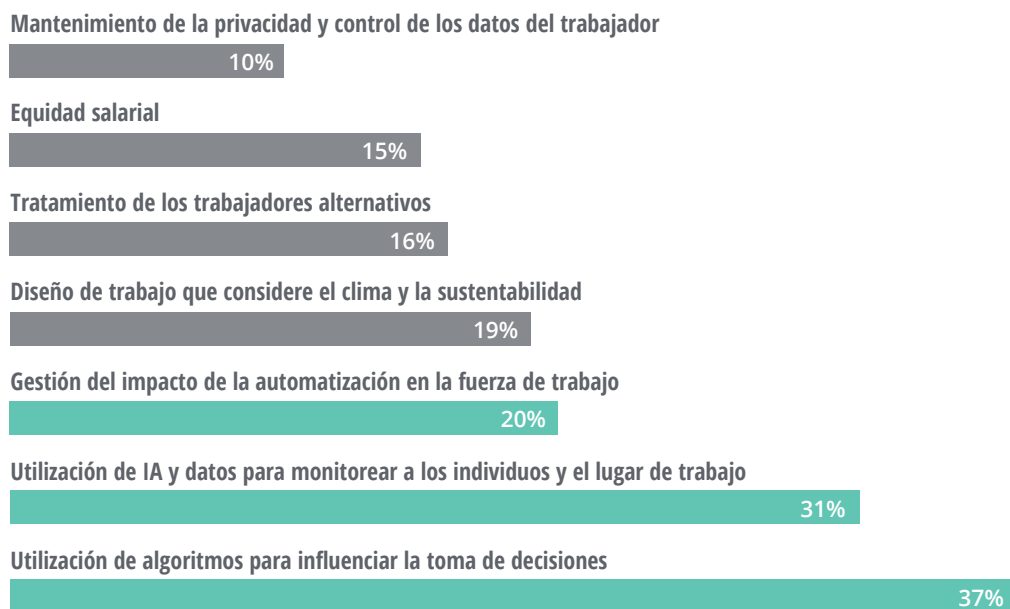
Durante la última década, tanto los líderes de RRHH como los líderes de la organización, se han ido enfrentado cada vez más a complejas cuestiones éticas generadas por el futuro del trabajo. Nuestro planteo durante el 2011 respecto a *“Liderar en un mundo regulado: siempre riesgoso, todo el tiempo”*, investigó la ética en el contexto de la gestión de riesgos, discutiendo formas en las que las organizaciones podrían brindar a sus trabajadores un proceso claro para plantear inquietudes éticas y crear una cultura que apoyara los comportamientos éticos.

Para el 2019, los líderes estaban adoptando una perspectiva mucho más amplia sobre la ética, con el 37% de los encuestados preocupados por la capacidad de sus organizaciones de crear confianza y compromiso en sus grupos de interés, y el 60% preocupado por la percepción de sus colaboradores respecto a la transparencia organizacional. Este año, la discusión respecto a la ética amplía la temática aún más, desafiando a los líderes a considerar una nueva perspectiva que les permita resolver los aparentes desequilibrios entre personas y tecnología en el trabajo.

FIGURA 2

Las organizaciones se sienten menos preparadas para enfrentar desafíos éticos que involucren la intersección entre personas y tecnologías

Porcentaje de encuestados que indica que sus organizaciones “no están preparadas” para gestionar cada uno de los temas



Nota: los encuestados fueron consultados para calificar su preparación únicamente en sus tres preocupaciones éticas principales

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

Lo que también es interesante es que un grupo importante dentro de los actores clave como lo es la junta directiva, generalmente no está evaluando o analizando estos temas, ya que sólo el 12% de nuestros encuestados sintió que la presión de la junta y la C-suite estaba impulsando un enfoque ético en el futuro de trabajo. Este hallazgo es algo preocupante ya que las juntas y los líderes deben establecer la “guía” adecuada para que las organizaciones establezcan la ética como una prioridad en el futuro del trabajo.

Nuestra perspectiva para el 2020

Estos impulsores están moldeando una serie de desafíos éticos específicos relacionados con el futuro del trabajo, lo que puede sugerir una agenda práctica para abordar estos temas. No obstante, los encuestados también indicaron,

de forma abrumadora, que sus organizaciones no estaban listas para gestionar estos desafíos éticos, ya que solo entre el 8% y el 19% indicó que su organización estaba “muy lista” para enfrentar cualquier problema ético.

Una mirada más cercana a la perspectiva de nuestros encuestados respecto a su preparación organizacional revela un punto de vista interesante: las organizaciones están menos preparadas para gestionar dilemas éticos en las áreas donde convergen las personas y la tecnología. En una amplia mayoría, las organizaciones reportaron que se encontraban preparadas para manejar los temas centrados únicamente en la tecnología: el mantenimiento de la privacidad y el control de los datos de los trabajadores. A continuación, señalan cuestiones que se vinculan directamente con las personas, tales como la equidad en el salario, el diseño de trabajos que incluyan la sostenibilidad y el trato de trabajadores alternativos. Pero en asuntos donde convergen las personas y la tecnología

FIGURA 3

La ética resulta frecuentemente más desafiante en la intersección de las personas y la tecnología.

Gestión del impacto de la automatización en la fuerza laboral	
¿Podríamos? ...	¿deberíamos? ...
... reducir los costos laborales al implementar ampliamente la automatización y la IA en toda la organización y reemplazar a los trabajadores?	...tomar en cuenta que la automatización centrada únicamente en el ahorro de costos casi siempre conducirá a la reducción de personal? Muchas organizaciones fallan en la consideración de las posibles implicaciones individuales y sociales de estas reducciones, que pueden ser especialmente significativas para las poblaciones que históricamente se han considerado para proporcionar mano de obra de bajo costo. Además, la automatización también puede generar que el trabajo sea más seguro y menos tedioso. ¿Existen formas de implementar la automatización para reducir los costos al mismo tiempo que preservar el sustento y la dignidad de los trabajadores afectados?
Mirada profunda Las iniciativas de automatización a menudo pueden afectar desproporcionadamente a las minorías. Por ejemplo, mientras que las mujeres representan sólo el 47% de la fuerza laboral de Estados Unidos, suponen el 58% de los trabajadores con mayor riesgo de perder sus trabajos debido a la tecnología. Las mujeres hispanas tienden a enfrentar el mayor riesgo en la automatización de sus trabajos, representando una de cada tres aquellas mujeres hispanas que trabajan en empleos con alto riesgo de ser eliminados debido a la automatización.⁷ Prepararse para los efectos del reemplazo y enfocarse en los desafíos de la transición y la redistribución de la fuerza laboral, deberían ser parte de las decisiones éticas y de negocio detrás de las estrategias de automatización.	
Uso de la IA y datos para monitorear individuos y el lugar de trabajo	
¿Podríamos? ...	¿deberíamos? ...
... utilizar sensores, cámaras y tecnologías de vigilancia para monitorear físicamente a los colaboradores en tiempo real, observar y optimizar el rendimiento y los flujos de trabajo?	... reconocer que los colaboradores pueden llegar a ver el monitoreo en tiempo real y en video como una supervisión excesiva y esto puede ocasionar un efecto negativo y contraproducente?
Mirada profunda Los estudios sobre conductores de camiones de larga distancia que están constantemente monitoreados sugieren que "sienten la presión de no tomar descansos obligatorios y de continuar trabajando, incluso cuando es necesario dormir". Algunas organizaciones ya están brindando soluciones para monitorear entornos de producción, almacenaje y call centers en tiempo real, con el objetivo de optimizar el rendimiento. Una pregunta clave para las organizaciones es ¿cómo pueden implementar y dominar el uso de tales tecnologías para que beneficien a la fuerza laboral y a los clientes, tanto como a la organización?	

Fuente: Deloitte analysis.

FIGURA 3

La ética resulta frecuentemente más desafiante en la intersección de las personas y la tecnología.

Uso de algoritmos para influir en la toma de decisiones.	
¿Podríamos? ...	¿deberíamos? ...
... utilizar algoritmos y aprendizaje automático para analizar posibles candidatos y hacer recomendaciones para decisiones de contratación, acelerando el proceso de adquisición de talento?	... responsabilizarnos por ello?, ya que mientras que los algoritmos pueden ayudar a tomar decisiones de reclutamiento más rápidas, también pueden tener impactos negativos, incluida la amplificación de sesgos sociales.
Mirada profunda	
Un estudio de 2017, realizado por el Pew Research Center, informó que los estadounidenses estaban más preocupados que entusiasmados por la posibilidad de que las computadoras tomaran decisiones de contratación, en una proporción de 3 a 1 (67% estaba preocupado, 22% estaba entusiasmado). Si bien el uso de IA en reclutamiento está en aumento y hay una gran actividad entre las nuevas empresas que ofrecen herramientas de adquisición de talento impulsadas por IA, algunos observadores han señalado que “el no entender las estructuras de los algoritmos es una trampa... por eso la necesidad de educar a los usuarios respecto a que los algoritmos ofrecen probabilidades [no evaluaciones]”. Gestionar el desarrollo, el rendimiento y el uso de algoritmos en reclutamiento o en cualquier otro trabajo que implique una recomendación, diagnóstico o decisión, requerirá rigurosas y constantes revisiones y controles. El uso de algoritmos no significa la renuncia a la responsabilidad de los encargados de supervisar y tomar decisiones. Las organizaciones no pueden depositar excesiva dependencia en las máquinas y no pueden utilizarlas “de manera inadecuada” para hacer el trabajo por su cuenta. Cómo poner en práctica el desarrollo, el uso y los riesgos de combinar personas y máquinas para tomar decisiones, es una cuestión cada vez más central a medida que la colaboración humano-máquina crece rápidamente.	

(automatización, uso de inteligencia artificial y algoritmos), muchas organizaciones, lamentablemente, parecen estar mal preparadas.

Ante el aumento de los desafíos éticos, creemos que las organizaciones deben tomar elecciones intencionales y audaces. Esas elecciones deberían enmarcarse en un cambio de perspectiva al abordar las nuevas cuestiones éticas: un cambio desde preguntarse únicamente “podríamos” a preguntarse “deberíamos”. Al considerar las implicancias más amplias y un enfoque expandido sobre cómo integrar equipos, personas y tecnología, las organizaciones pueden desarrollar un marco ético para el futuro del trabajo que va más allá de una evaluación de la viabilidad tecnológica, para considerar el impacto de la tecnología en las personas y en los resultados del negocio.

En la figura 3, se muestra el poder de este cambio de perspectiva en relación a las tres áreas donde las

organizaciones están “menos preparadas” para abordar las preocupaciones éticas según nuestra encuesta de este año.

Aprendiendo a través del ejemplo

Las presiones de los diferentes grupos de interés están impulsando a las organizaciones a actuar sobre las preguntas éticas que van surgiendo. Los encuestados de las organizaciones con prácticas líderes en relación a la ética,¹² indican que el incremento en la importancia de la ética probablemente está impulsado por la dirección de sus comités de dirección y sus líderes, los requisitos legales y regulatorios, y la presión de los grupos de interés externos.

Una de las maneras en que algunas organizaciones están respondiendo es creando posiciones de alto nivel con un enfoque específico en impulsar la toma de decisiones éticas en la organización.¹³ Más allá de los roles tradicionales de jefes de ética y cumplimiento, estas organizaciones están formalizando la responsabilidad de la ética en torno a ámbitos específicos del futuro del trabajo, tales como la IA. En el 2019, Salesforce contrató a su primer Chief Ethical and Humane Use para garantizar que las tecnologías emergentes se implementaran éticamente en la organización y para ayudar a Salesforce a utilizar la tecnología de una manera que “impulsara el cambio social positivo y beneficiara a la humanidad”.¹⁴

Algunas organizaciones también están abordando temas éticos a través del uso de nuevas tecnologías de manera que puedan tener beneficios claros para los propios trabajadores. Por ejemplo, la compañía de tecnología Drishti diseña e implementa soluciones que combinan IA y tecnologías de visión por computadora para medir procesos manuales y tareas asociadas realizadas por personas en una línea de fabricación en tiempo casi real. La tecnología brinda a los trabajadores acceso a información sólida de capacitación, respalda hábitos de trabajo más seguros para reducir las lesiones o accidentes en el lugar de trabajo y brinda retroalimentación y recompensas por contribuciones individuales en la línea — todo lo que históricamente ha sido un desafío en un entorno dinámico de manufactura. Si bien observar a las personas casi en tiempo real en el trabajo podría interpretarse como una violación de la privacidad personal, Drishti aborda estas preocupaciones directamente, al involucrar a los trabajadores de forma preventiva y temprana al tema, mostrándoles los ángulos de las cámaras y enfatizando el enfoque en el proceso, no en el individuo. La empresa sostiene que en base a dichas conversaciones, los trabajadores casi de inmediato “ven el valor de la tecnología y su potencial para mejorar sus vidas y asegurar sus trabajos, y están a favor y entusiasmados”.¹⁵ El objetivo de la tecnología —mejorar la experiencia humana a través del análisis de procesos, la medición y los insumos clave— establece una clara y ética razón para su uso, una razón que beneficia a la empresa e, igualmente importante, a los trabajadores implicados.

Mirando hacia adelante

En una época en la que más personas confían en sus empleadores para “hacer lo correcto” que lo que confían en sus gobiernos, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación o incluso las empresas en general,¹⁶ corresponde a las organizaciones abordar cuestiones éticas desafiantes en todos los ámbitos del futuro del trabajo. En lugar de reaccionar a los dilemas éticos a medida que surgen, aquellos que deseen liderar en este aspecto, anticiparán, planificarán y gestionarán la ética como parte de su estrategia y misión, centrándose en cómo estos problemas pueden afectar a sus grupos de interés tanto dentro como fuera de la organización. El desafío es ir más allá de la visión de que los problemas éticos deben involucrar contrapartidas y competencia, y enfocarse en cómo guiar y poner en práctica la intersección de las personas, las máquinas y los algoritmos, para trabajar como un equipo. Esto puede habilitar a las organizaciones a potenciar el poder de las personas y la tecnología conjuntamente para operar verdaderamente como una empresa social.



Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Catherine Bannister, Jim Guszczka, Carol Lambert, Damien Ribon, y Epstein Becker & Green, P.C.** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Bertrand Liard and Clémentine Durney, "The European strategy of regulation on artificial intelligence," White & Case LLP, Agosto 29, 2019.
2. Kate Conger and Noam Scheiber, "California bill makes app-based companies treat workers as employees," New York Times, Setiembre 11, 2019.
3. Deloitte, Trustworthy Artificial Intelligence (AI)™: Navigating complexity of AI ethics, ultimo acceso Marzo 11, 2020.
4. Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, "The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015," ILR Review 72 no. 2 (2019): pp. 382–416.
5. Richard Partington, "Gig economy in Britain doubles, accounting for 4.7 million workers," The Guardian, Junio 27, 2019.
6. Mary L. Gray and Siddharth Suri, Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass (Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt, 2019).
7. Institute for Women's Policy Research, "Women, automation, and the future of work," 2019.
8. Ivan Manokha, "New means of workplace surveillance," Monthly Review 70, no. 9 (Febrero 2019).
9. Pew Research Center, "More worry than enthusiasm about the prospect of computers making hiring decisions," Octubre 3, 2017.
10. Forbes Human Resources Council, "The rise of AI in HR: Nine notable developments that will impact recruiting and hiring," Noviembre 28, 2018.
11. Brian Gallagher, "The problem with hiring algorithms," EthicalSystems.org, Diciembre 1, 2019.
12. Definimos como empresas líderes en temáticas de ética como aquellas que poseen políticas y procesos definidos para la gestión de la ética en el context del futuro del trabajo.
13. Jeanne Sahadi, "When your job is to teach corporations to do the right thing," CNN, Junio 26, 2019.
14. Rosalie Chan, "Salesforce is hiring its first Chief Ethical and Humane Use officer to make sure its artificial intelligence isn't used for evil," Business Insider, Diciembre 16, 2018.
15. Conversaciones entre los autores y líderes de Drishti.
16. Edelman, 2019 Edelman trust barometer, Edelman, 2019.



Un mensaje para RRHH

Expandiendo el foco y extendiendo la influencia

Estimado RRHH,

De todos los capítulos que escribimos este año, el que más nos entusiasmaba y, francamente, más nerviosos nos ponía, era este. A lo largo de la década pasada, hemos producido mucho respecto a RRHH a través de nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano. De hecho, mirando hacia atrás, hemos escrito al menos 13 capítulos respecto al tema, sin incluir los llamados a la acción que hemos incorporado en distintas secciones. Nuestra pasión por esta temática nos ha llevado a utilizar palabras que van desde “transformación” a “reinención” e incluso “revolución”, a medida que comenzamos a reflexionar sobre el impacto que las tecnologías digitales podían tener en la función. Pero fundamentalmente, nuestro foco constante ha sido respecto a lo que RRHH debía hacer para satisfacer las necesidades cambiantes del negocio; reconociendo que la función de RRHH siempre ha sido más que una función de soporte, sino una pieza central del funcionamiento organizacional, una pieza que cuenta con la habilidad de influir al activo más poderoso de cualquier organización: su gente.

Después de 10 años de reflexión sobre este tema, es bueno preguntarse ¿ha marcado una diferencia? Afortunadamente, la respuesta es sí. El 65% de los encuestados de nuestro informe global de 2020 dijo que RRHH ha progresado en la última década, pero sabemos que no podemos detenernos aquí. Porque a pesar del progreso logrado, este año nuestros encuestados informaron una brecha de 64% entre la importancia y la preparación, con un 75% que dijo que la evolución del rol de RRHH será importante o muy importante para el éxito de la función en los próximos 12 o 18 meses, pero solo el 11% dijo estar muy preparado para abordar esta tendencia.

Este hallazgo nos conduce a una pregunta fundamental: dada la importancia creciente del elemento humano en el trabajo y la brecha constante en la preparación de RRHH, ¿RRHH permanecerá como una función diferenciada o estos 10 años de progreso estarán opacados por la persistente visión de que RRHH nunca llegará a estar preparado, significando el fin de la función de RRHH como la conocemos?

Los datos surgidos de nuestra encuesta proporcionan una respuesta bidimensional. Mientras que el 93% de los encuestados cree que RRHH permanecerá como una función diferenciada en los próximos 5 años, una mayoría (el 55%) también considera que RRHH cambiará sustancialmente o radicalmente en los próximos 12 o 18 meses, sin una diferencia destacable entre las visiones que corresponden a encuestados de RRHH y a encuestados que no son de RRHH. No hay duda de que se avecina un cambio, pero creemos que debe ser más que una transformación o una reinención, o incluso una revolución: requiere ser fundacional, y es allí donde la verdadera historia dará inicio.

Al repasar esos 13 capítulos pasados y aquellas recomendaciones realizadas en ellos, se han basado en tres supuestos fundamentales:

1. Los resultados derivados del trabajo son estables (las organizaciones saben qué necesitan hacer y cómo deben hacerlo).
2. Los roles y las posiciones de trabajo son predecibles (compuestos por trabajo fijo y trabajo basado en tareas.).

3. Las personas son reemplazables e intercambiables (el trabajo mecanizado permite a la mayoría de las personas hacer la mayoría de los trabajos).

Pero estos supuestos no sirven más como supuestos para hacer crecer a RRHH, ya que en el futuro del trabajo ya no serán válidos. La falsa noción de que el trabajo y los colaboradores son partes mecanicistas e intercambiables en una línea de ensamblaje ha reforzado la preocupación por la automatización —reemplazamiento de los trabajadores por las máquinas— y ha minimizado la oportunidad de focalizarse en cómo el trabajo puede ser reinventado y cómo los colaboradores pueden formar parte de equipos como participantes e innovadores. La visión mecanicista, iniciada por Frederick Taylor con sus teorías de gestión científica,¹ ha sido reemplazada en los últimos 100 años por el reconocimiento de que la motivación del trabajador puede mejorar la productividad, y se ha desmentido aún más a medida que las influencias sociales, políticas y tecnológicas han puesto el elemento humano en el centro y frente del trabajo.

FIGURA 1

RRHH necesita expandir su alcance de influencia y área de foco para gestionar efectivamente el elemento humano del trabajo



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

A medida que las estrategias de negocio evolucionan para hacerle frente a la disrupción, y las empresas reconocen que la productividad ha estado estancada y en descenso durante las dos últimas décadas,² las organizaciones están siendo desafiadas a repensar las visiones desactualizadas y establecer un nuevo conjunto de verdades para la empresa social en el trabajo:

- Más allá de focalizarse en mejorar la forma en la que se realiza el trabajo hoy en día, las organizaciones necesitan considerar primero qué trabajo deberán hacer en el futuro, considerando los resultados derivados del trabajo como en un constante estado de cambio y trabajando en un continuo estado de reinversión.
- Debido a que el trabajo se ha vuelto menos mecanicista y sus resultados derivados se encuentran evolucionado, los trabajos se han vuelto cada vez más fluidos y dinámicos, y algunos líderes de opinión creen que el final del trabajo fijo y basado en tareas está cerca. Este cambio se está acelerando a medida que las formas de trabajo se transforman de rígidas estructuras jerárquicas en redes de equipos, de rutinas prescritas y descripciones de trabajo en descripciones amplias de cargos, de habilidades limitadas en capacidades ampliadas.
- La posible implicancia para los humanos es que deben ser vistos no como engranajes intercambiables de una organización, sino como individuos con experiencias, pensamientos, actitudes, necesidades y valores únicos y dispares; todo lo que genera que la gestión del elemento humano en el trabajo sea más importante y compleja de lo que nunca fue.

A medida que estas verdades cambian, también lo hace la base fundacional de RRHH. En el nuevo mundo del trabajo, la base fundacional de RRHH debe expandir su foco y extender su influencia —dos conceptos que explicaremos con mayor detalle a continuación.

La buena noticia es que nuestros encuestados reconocen este cambio. Del 55% de los encuestados que indicaron que RRHH cambiará sustancial o radicalmente en los próximos 12 a 18 meses, una inmensa mayoría —75%— consideró que el cambio supondría una expansión en la responsabilidad de RRHH. Esta expansión necesita centrarse en dos dimensiones distintas: el alcance de su influencia y sus áreas de foco (Figura 1). En el mismo sentido de la evolución de empresas tradicionales a empresas sociales, RRHH también necesita expandir su alcance de influencia desde las líneas de la función

FIGURA 2

Resultados de RRHH: Cambiando de hoy a mañana

Área de impacto	Resultado hoy	Resultado de mañana
Desarrollar habilidades de liderazgo	Desarrollar líderes con las habilidades requeridas para los roles de liderazgo actuales	Desarrollar equipos de liderazgo y capacidades para oportunidades futuras y desconocidas que permitan liderar en la ambigüedad y operar con una mentalidad de organización y ecosistema
Reconvertir (<i>reskilling</i>) a la fuerza laboral	Brindar programas de aprendizaje basados en habilidades para segmentos críticos de la fuerza laboral	Generar experiencias de aprendizaje personalizadas y basadas en equipos que desarrollen continuamente capacidades relevantes para la organización y al ecosistema más amplio
Promover el trabajo en equipo y la agilidad	Experimentar con el uso de equipos en una estructura organizativa establecida (a menudo jerárquica o matricial)	Incorporar formas colaborativas de trabajo en toda la organización y el ecosistema, convirtiendo a los equipos en el elemento central de análisis y acción para el rendimiento y la gestión
Desarrollar la experiencia y la marca en la fuerza laboral	Implementar programas específicos de la experiencia del colaborador focalizados en fortalecer la marca interna de la fuerza laboral	Diseñar una experiencia humana completa que integre la fuerza laboral y las perspectivas de los clientes tanto internamente como externamente
Acceder a nuevas capacidades	Contratar nuevos talentos de acuerdo con la demanda del negocio	Crear procesos de acceso a demanda a las capacidades requeridas (humanos o máquinas) a través de toda la organización y el ecosistema
Integrar la automatización en la forma en que se realiza el trabajo	Introducir herramientas digitales para aumentar la eficiencia y la eficacia de los procesos específicos de RRHH	Digitalizar el flujo del trabajo en toda la organización
Definir y promover el propósito de la organización	Elaborar y reforzar las declaraciones/ principios de misión y valores	Involucrar a la fuerza laboral en la reinención continua del trabajo para vincular el propósito con el significado: personal, organizacional y social

Fuente: Deloitte analysis.

tradicional a la organización y al ecosistema en su conjunto, y necesita ampliar su foco desde los colaboradores a la organización como un todo, y, en última instancia, al trabajo y a la fuerza laboral en sí mismos. Llamamos a este cambio “RRHH exponencial”.

¿Cómo se ve esta expansión en el terreno de la acción? Existen muchas oportunidades y potenciales impactos, pero para comenzar examinaremos las principales áreas donde nuestros encuestados del informe de 2020 indicaron que RRHH podría tener un mayor impacto. La evolución de estos resultados se resume en la Figura 2.

Como cualquier transformación, esta requerirá algunos cambios significativos. Cuando los encuestados identificaron los mayores desafíos que RRHH deberá enfrentar para maximizar su impacto, cuatro representaron los más relevantes de la lista:

- **Aumentar nuevas capacidades (47%).** Vemos a las funciones de RRHH logrando esto a través de la adopción de una nueva mentalidad: adoptar nuevas características y comportamientos que puedan ayudar a que la organización prospere en la era digital.
- **Cambiar el diseño organizacional de RRHH para incorporar un trabajo más ágil y basado en equipos (45%).** Las funciones de RRHH lograrán sus objetivos a través de la aplicación de un nuevo lente: adoptar un modelo operativo que permita a RRHH flexibilizarse en función de las necesidades dinámicas del negocio.
- **Aumentar la eficiencia de las actividades de RRHH a través de la automatización (38%).** Las funciones de RRHH lograrán esto utilizando facilitadores: desplegando tecnología avanzada para promover la productividad, el valor y simplificar la experiencia.
- **Expandir las expectativas y el nivel de los líderes de RRHH (24%).** Los líderes de RRHH pueden lograr sus objetivos elevando su foco: generando valor tangible y medible en toda la organización.

Moverse en esta dirección requerirá que RRHH aborde algunos desafíos clave. Los resultados de nuestra encuesta de este año apuntan a dos barreras clave: la forma en que RRHH está típicamente estructurado y la falta general de alineación de RRHH con las áreas donde se puede lograr el mayor impacto de negocio.

En relación a la estructura, los resultados de la encuesta identificaron cierta resistencia. A pesar de las claras señales de que puede ser necesario un cambio de estructura, una mayoría de los encuestados (42%) considera que la estructura de RRHH debe permanecer alineada a las áreas funcionales de RRHH. Pero en un mundo donde la alineación al trabajo y a la fuerza de trabajo es requerida más que nunca, la alineación funcional tradicional es algo que creemos que debe ser reconsiderada.

Con respecto a la alineación de RRHH al impacto del negocio, los encuestados identificaron algunas brechas críticas. Mientras que el desarrollo de líderes, la mejora de la fuerza laboral y la promoción del trabajo en equipo fueron las tres áreas principales donde los encuestados pensaron que RRHH podría tener mayor impacto, dos de estas tres áreas — liderazgo y trabajo en equipo— obtuvieron el puntaje más bajo en términos de la preparación percibida por los encuestados. En base a estos hallazgos, creemos que las organizaciones deberían analizar con mayor profundidad la priorización del trabajo y el esfuerzo de RRHH.

A pesar de estas barreras, la transformación hacia un RRHH exponencial ya está en marcha en varias organizaciones. Alexion Pharmaceuticals, por ejemplo, culminó una transformación organizacional de tres años al reunir a sus funciones de RRHH, TI y Defensa del Paciente en una nueva función de Experiencia Humana.³ Esta nueva función refleja la creencia de Alexion de que no se puede hablar sobre la experiencia de los colaboradores sin comprender cómo esa experiencia impacta a los pacientes, lo que representa un cambio en la forma en que esta organización piensa sobre los resultados de su trabajo. De la misma forma, una organización global líder en el cuidado de la salud, decidió utilizar un marco más inclusivo y holístico para el talento, tanto interno como externo. En estrecha colaboración con TI y Compras, este marco se encuentra ahora bajo la función de Personas & Cultura, posibilitando un mayor conocimiento de las capacidades y mejorando el acceso al talento para la planificación estratégica de la fuerza laboral. Al hacer que la función de Personas & Cultura co-cree con personas de TI y Compras, los procesos, las prácticas y la elección de las soluciones tecnológicas aseguran la consistencia en la experiencia para toda la fuerza laboral, con un fuerte énfasis en los momentos que importan. Esto también permitirá ofrecer las soluciones adecuadas para una necesidad de negocio específica, independientemente de si la mejor solución de talento es adquirir, construir, pedir prestado o unir.⁴ RRHH de Highmark Health ha respondido a la mayor fluidez e imprevisibilidad de los trabajos creando una nueva organización llamada thinkUP, que lleva a la organización y el ecosistema a reimaginar la forma en que se realiza el trabajo y los roles que son necesarios para hacerlo en tiempo real. Este proceso incluye todo, desde la organización y el diseño del proceso, hasta el uso de tecnologías avanzadas, automatización y econometría.⁵

También estamos viendo algunas señales de lo que sucede cuando esto no ocurre. En muchas organizaciones grandes, la posición de CHRO ha sido eliminada y los equipos de RRHH han sido trasladados bajo otros líderes de la C-suite o líderes de área. Estos ejemplos refuerzan que RRHH está en un punto de inflexión importante. Si bien los encuestados generalmente están de acuerdo en que hay una gran oportunidad por delante, también reconocen que existen dudas sobre la capacidad de RRHH para aprovecharla. El 26% de los encuestados que no pertenecen a RRHH dijo que no confía en la capacidad de RRHH para realizar los cambios necesarios, y un 37% adicional señaló que solo tenía cierta confianza. Incluso los encuestados que eran profesionales de RRHH expresaron un nivel de duda: solo el 13% de los encuestados manifestó estar muy seguro de que los cambios eran factibles.

En la próxima década, RRHH tiene la oportunidad de adaptarse al futuro, expandir su alcance y su foco, y asumir un rol de liderazgo en la vanguardia del trabajo, el lugar de trabajo y la fuerza laboral. En este rol expandido, RRHH se vuelve un facilitador vital para la habilidad de una organización para prosperar en un mundo en el que ya no aplican las viejas reglas, y en el que las nuevas están evolucionando rápidamente. RRHH exponencial se enfoca en humanizar el mundo del trabajo, es una fuente clave para fortalecer la organización del futuro que busca potenciar al máximo el capital humano en el entorno dinámico actual.

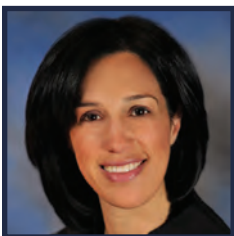
Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Jodi Baker Calamai, Kraig Eaton, Michael Liley, Art Mazor, Jeff Mike, Dave Pearson, y Kristen Starodub** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Norwood, MA: Plimpton Press, 1911).
2. The Conference Board, "Global productivity growth remains weak, extending slowing trend," press release, Abril 15, 2019.
3. Conversaciones entre ejecutivos de la compañía y colegas de los autores.
4. Ibid.
5. Ibid.

Acerca de los autores



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Es la líder Global de Consultoría en Capital Humano de Deloitte.

A lo largo de su carrera ha trabajado con algunas de las organizaciones líderes globales para vincular sus estrategias de negocio con estrategias de capital humano. Es expositora frecuente en temáticas vinculadas a cómo las tendencias del mercado están dando forma al futuro del trabajo y a la naturaleza de la profesión de Recursos Humanos. Además, es una reconocida líder de opinión sobre las tendencias que dan forma al mundo del Capital Humano en la actualidad.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

Es Socio Principal en Deloitte Consulting LLP y líder de la práctica de Futuro del Trabajo en US. También es el líder de Deloitte Catalyst, Tel Aviv, vinculando el ecosistema de start-up de Israel con clientes globales. Schwartz asesora a líderes senior de organizaciones globales en temas como la transformación de la fuerza laboral, organización, recursos humanos, talento y liderazgo. Ha sido editor global del informe de Tendencias de Capital Humano de Deloitte desde su lanzamiento en 2011. Jeff ha vivido y dirigido prácticas de Consultoría en US, India, Bélgica, Rusia y Kenia.



Brad Denny | braddenny@deloitte.com

Socio Principal en Deloitte Consulting LLP, dirige la práctica de Capital Humano de Deloitte en US para las industrias de energía, servicios públicos y energías renovables. Brad, también co-dirige el informe Global de Tendencias de Capital Humano y es un expositor frecuente tanto de las Tendencias como del Futuro del Trabajo. Cuenta con 25 años de experiencia en transformación, liderazgo, talento y estrategia. Denny ha ayudado a organizaciones en Norteamérica, Europa y Asia a transitar transformaciones de gran escala.



David Mallon | dmallon@deloitte.com

Es Vicepresidente de Deloitte Consulting LLP y Chief Analyst de Bersin, equipo de investigación de Capital Humano de Deloitte. Es el investigador principal del equipo, brindando hallazgos basados en datos al equipo de Deloitte, clientes y el mercado de proveedores de recursos humanos. David, es parte de Bersin desde 2008 y de Deloitte desde 2013, es un formador de pensamiento y expositor muy solicitado en temáticas como diseño organizacional, cultura organizacional, recursos humanos, talento, aprendizaje y desempeño.



Yves Van Durme | yvandurme@deloitte.com

Es Socio de la práctica de consultoría belga de Deloitte y el líder global de la práctica de Cambio Organizacional. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional, así como en talento y estrategia de recursos humanos en contextos de transformación empresarial. Van Durme, tiene más de 20 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos y desarrollador de programas en proyectos de Capital Humano para múltiples empresas multinacionales, familiares, pequeñas y medianas en Europa, Japón, Bélgica y EE.UU.



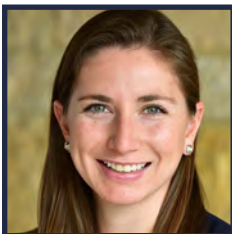
Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.com

Es la líder alemana de Capital Humano y líder de la oferta de Transformación de la Organización. Hauptmann tiene 21 años de experiencia en consultoría de estrategia y Capital Humano en múltiples industrias y ha apoyado a empresas alemanas, europeas y globales en grandes transformaciones organizacionales, digitales y culturales.



Ramona Yan | ramonayan@deloitte.com

Es la líder de consultoría de Capital Humano para Deloitte China. Tiene más de 20 años de experiencia en estrategias de transformación organizacional y recursos humanos en roles de asesoramiento y operación con multinacionales líderes, empresas estatales en las industrias de finanzas, bienes raíces, fabricación, consumo, venta minorista, educación y pensiones en China y Asia. Es una expositora frecuente en conferencias públicas sobre transformación organizacional, tendencias y estrategias de Capital Humano.



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Es Gerente en la práctica de Capital Humano de Deloitte, cuenta con casi 10 años de experiencia asesorando a clientes globales sobre soluciones complejas de organización, fuerza laboral, cultura y cambio organizacional. Además de ser autora, Poynton es gerente del programa 2020 del reporte Global de Tendencias de Capital Humano, coordinando el diseño, la entrega de la encuesta y el informe de este año.

Agradecimientos

Agradecemos a muchos colegas de todo el mundo que han apoyado el programa de Tendencias Globales de Capital Humano. Producir este informe es un proceso de casi un año de duración que potencia la experiencia de nuestros líderes de Deloitte, sus interacciones con líderes del negocio y de RRHH, y los resultados de nuestra vasta encuesta global. No hubiésemos sido capaces de generar este informe sin la energía de nuestro dedicado equipo:

Erica Volini, Udo Bohdal-Spiegelhoff, David Brown, Philippe Burger, William Gosling, Michael Gretczko, Steve Hatfield, Shivani Maitra, Art Mazor, Jeff Moir, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito, y Yves Van Durme, quienes, como miembros del Comité Ejecutivo de Capital Humano de Deloitte, brindaron perspectivas anticipadas de las tendencias emergentes en sus regiones

Franz Gilbert, quien hizo contribuciones significativas para contribuir con la investigación y el desarrollo del informe.

Shannon Poynton y Janette Yuen, quienes lideraron el programa global, **Diksha Dehal**, quien lideró las estrategias de los informes, y su equipo **Asawari Bapat, Keren Wasserman, Kristy Spratt, Brittany Whitehead, y Jamie Morgenstern. Ryan Kuhn y Olivia Cancro** del equipo de Deloitte Digital que ayudaron a darle vida a la historia.

Danielle Kogut, Mara Michaelson Truslow, Shruti Kalaiselvan, Ananshi Chugh, y Amy Vinh Mumma, quienes lideraron nuestra encuesta global y el análisis de datos, y sus colegas **Divya Patnaik, Krithika Aravindan, Naina Sabherwal, Sejal Nanda, Ketaki Batura, Ishita Basu, Vikas Arora, Ellie Chesson, y Alex Weckenman**, que proporcionaron un análisis minucioso de los resultados de la encuesta. Nuestro equipo de investigación que apoyó la traducción de la encuesta: **Varsha Ramachandran, Nishita Acharya, Shraddha Umakant Sodal, Kriti Vij, Prakhar Singh, Kasturi Mishra, Shrey Mittal, Akanksha Mohanty, Ishmeet Kaur, Anjali Maria Sunil, y Somya Sharma**.

Lauren Wallace e Ian Cluroe, quienes lideraron la estrategia de marketing; **Melissa Doyle**, quien encabezó nuestras relaciones públicas; **Julie Shirazi**, que coordinó la producción de nuestros activos de marketing; y **Andrea D'Alessandro**, que coordinó nuestras campañas de comunicación. **Elizabeth Calkins-Kvelland** que gestionó varios flujos de trabajo de marketing con su equipo de **Weatherly Langsett, Keely Peebles, Hans Albert Braunfisch, y Chance Masloff**.

El equipo de Deloitte Insights que apoyó la publicación del informe, incluyendo **Junko Kaji**, que brindó un gran liderazgo editorial y orientación; **Blythe Hurley, Preetha Devan, Hannah Bachman, Rupesh Bhat, Nairita Gangopadhyay, y Anya George Tharakan** en la producción del equipo; **Kevin Weier, Sonya Vasilieff, and Rajesh Nelavagilu Venkataraju** en el equipo creativo; **Sarah Jersild** en multimedia; y **Amy Bergstrom y Ankana Chakraborty** en marketing de Deloitte Insights.

Contactos

Líderes Globales de Capital Humano

Líder Global de Capital Humano

Erica Volini

Deloitte Consulting LLP
evolini@deloitte.com

Líder Global de Transformación Organizacional

Yves Van Durme

Deloitte Consulting LLP
yvandurme@deloitte.com

Líder Global de Transformación de RRHH

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP
amaor@deloitte.com

Líder Global de Crecimiento

Shivani Maitra

Deloitte MCS Limited
shmaitra@deloitte.co.uk

Líder Global de Transformación de la Fuerza Laboral

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

Líder Global de Capital Humano como Servicio

Michael Gretczko

Deloitte Consulting LLP
mgretczko@deloitte.com

Líder Global de Futuro del Trabajo

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

Líder Global de Delivery

Dheeraj Sharma

Deloitte India
dhsharma@deloitte.com

Líderes de Capital Humano por país

AMÉRICAS

Estados Unidos

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Canadá y Chile

Jeff Moir

Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

Argentina

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co. SA
sruilopez@deloitte.com

Brasil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Bermuda y Caribe

Regina Bakker

Deloitte Dutch Caribbean
rebakker@deloitte.cw

Costa Rica, Panamá, Perú y República Dominicana

Sofia Calderon

Deloitte & Touche SA
socalderon@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

México

Jesus Delgado

Deloitte Consulting Mexico
jedelgado@deloittemx.com

AMÉRICAS (CONT.)

Colombia y Uruguay

Lucia Munoz

Deloitte SC

luciamunoz@deloitte.com

ASIA-PACÍFICO

Asia-Pacífico y Australia

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu

davidbrown@deloitte.com.au

China

Jungle Wong

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.

Beijing Branch

junglewong@deloitte.com.cn

India

Gaurav Lahiri

Deloitte India

gauravlahiri@deloitte.com

Japón

Kenji Hamada

Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd.

kehamada@tohatsu.co.jp

Corea

Gi-Won Choi

Deloitte Consulting

gichoi@deloitte.com

Nueva Zelanda

Sonia Breeze

Deloitte

sbreeze@deloitte.co.nz

Sudeste de Asia

Angeline Leong

Deloitte Consulting Pte. Ltd.

angleong@deloitte.com

Reino Unido

Will Gosling

Deloitte MCS Limited

wgosling@deloitte.co.uk

EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA

África

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd.

pammaharaj@deloitte.co.za

Europa del Norte y del Sur

Petra Tito

Deloitte

ptito@deloitte.nl

Austria

Christian Havranek

Deloitte Austria

chavranek@deloitte.at

Julian Mauhart

Deloitte Austria

jmauhart@deloitte.at

Bélgica

Nathalie Vandaele

Deloitte Consulting

nvandaele@deloitte.com

Mediterráneo Central

Drew Keith

Deloitte Consulting SRL

dkeith@deloitte.it

Europa Central y República Checa

Pavel Šimák

Deloitte Advisory s.r.o.

psimak@deloittece.com

CEI

Chris Armitage

CJSC Deloitte & Touche CIS

carmitage@deloitte.ru

Chipre

George Pantelides

Deloitte Ltd.

gpantelides@deloitte.com

Dinamarca

Christina Burgwald

Deloitte Denmark

cburgwald@deloitte.dk

África del Este

George Hapisu

Deloitte & Touche Kenya
ghapisu@deloitte.co.ke

Finlandia

Asko Kauppinen

Deloitte Oy
asko.kauppinen@deloitte.fi

Francia

Philippe Burger

Deloitte Conseil
phburger@deloitte.fr

África Francófona

Fabrice Comlan

Deloitte
fcomlan@deloitte.com

Alemania

Udo Bohdal-Spiegelhoff

Deloitte Consulting GmbH
ubohdal@deloitte.de

Grecia

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A.
yfragkos@deloitte.gr

Hungaria

Martin Csepai

Deloitte
mcsepai@deloittece.com

Irlanda

Valarie Daunt

Deloitte & Touche
vdaunt@deloitte.ie

Israel

Dan Halpern

Deloitte Israel & Co.
dhalpern@deloitte.co.il

Luxemburgo

Pascal Martino

Deloitte
pamartino@deloitte.lu

Holanda

Egon Hoppe

Deloitte Consulting BV
ehoppe@deloitte.nl

Países Nórdicos y Suecia

Josefine Liljeqvist

Deloitte Sweden
jliljeqvist@deloitte.se

Noruega

Eva Gjovikli

Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

Polonia

Tomasz Konik

Deloitte Business Consulting SA
tkonik@deloittece.com

Magda Baczyk

Deloitte Business Consulting SA
mbaczyk@deloittece.com

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consultores SA
ncarvalho@deloitte.pt

Eslovaquia

Zuzana Kostiviarova

Deloitte
zkostiviarova@deloittece.com

España

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting SL
josalom@deloitte.es

Suiza

Veronica Melian

Deloitte Consulting Switzerland
vcmelian@deloitte.ch

Turquia

Cem Sezgin

Deloitte Turkey
csezgin@deloitte.com

África del Oeste

Joseph Olofinsola

Deloitte & Touche Nigeria
jolofinsola@deloitte.com.ng

Deloitte. Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Blythe Hurley, Preetha Devan, Hannah Bachman, Rupesh Bhat, Anya George Tharakan, and Nairita Gangopadhyay

Creativo: Kevin Weier and Sonya Vasiliieff

Promoción: Ankana Chakraborty

Ilustraciones de portada y capítulos: Matthieu Forichon

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan diferentes perspectivas para las empresas, el sector público y las ONGs. Nuestra meta es recurrir la investigación y experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales y la de coautores académicos empresariales, para avanzar la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene información general y, por medio de esta publicación, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni ninguna de sus firmas miembro o sus afiliados prestan servicios contables, de negocios, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros servicios. Esta publicación no es un sustituto de tal asesoramiento profesional o dichos servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, usted debe consultar a un consultor profesional calificado. Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivas afiliadas serán responsables por cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido y su red de firmas miembro cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. DTTL (a la cual también se hace referencia como "Deloitte Global") no brinda servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte refiere a una o más de las firmas de miembro de EEUU de DTTL, entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Algunos servicios pueden no estar disponibles para testificar clientes bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Por favor visite: www.deloitte.com/about para conocer más acerca de la red global de firmas miembro.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited