

Deloitte.



Tendencias Globales de Capital Humano 2023:

Perspectiva para la industria Tecnología,
Medios y Telecomunicaciones (TMT)

Agosto 2023



Desde 1923
Haciendo
Impactos
que importan



Instrucciones **Tendencias Globales de Capital Humano 2023: Perspectiva TMT**

Propósito

Esta guía está destinada a proporcionar un resumen de los datos de las tendencias globales de Human Capital 2023 desde una perspectiva de tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT). Los datos destacados aquí se derivan de 912 encuestados de la industria.

Recomendaciones

- Revisa el informe completo de **Tendencias Globales de Capital Humano 2023** para comprender la base a partir de la cual se construyó este informe.
- **Revisa cada tendencia resaltada:** explora el detalle de las cuatro tendencias clave de capital humano que son más aplicables a TMT.
- Conoce los **matices específicos para cada sector:** Tecnología, Telecomunicaciones, Medios y Entretenimiento a través de los focos del sector.
- Descubre cómo los clientes están poniendo estas tendencias en acción a través de **las experiencias de clientes de Deloitte.**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Visión General
2. Datos demográficos
3. Desafíos que enfrentan las organizaciones TMT
4. Navegar el final de los trabajos
5. Impulsar el impacto humano con tecnología
6. Desbloquear del ecosistema de la fuerza laboral
7. Liderar en un mundo sin fronteras
8. Hallazgos clave por sector
9. Historias de impacto



LAS FRONTERAS QUE ALGUNA VEZ SE ASUMIERON COMO EL ORDEN NATURAL DE LAS COSAS ESTÁN DESAPARECIENDO...

Durante el último siglo, hemos tenido una **visión mecanicista del trabajo**. Hemos supuesto que el trabajo es **fijo y repetitivo**, fácilmente organizado en tareas discretas y agrupado en **cargos bien definidos**.

Los esfuerzos de transformación se centraron en el **costo y la productividad**: cómo entregar los mismos resultados a través de métodos más rápidos y eficientes.

Pero en los últimos años, esos modelos han sido desafiados mientras las organizaciones y los trabajadores luchan contra una disrupción nunca antes vista.

VISIÓN GENERAL: NUEVOS FUNDAMENTOS PARA UN MUNDO SIN FRONTERAS.



Enmarcar el reto:
PENSAR COMO UN INVESTIGADOR



Trazar un nuevo camino:
COCREAR LA RELACIÓN



Diseñar para tener impacto:
DAR PRIORIDAD A LOS RESULTADOS HUMANOS



Navegar el fin de los puestos de trabajo



Negociar los datos de los colaboradores



Tomar medidas audaces para obtener resultados equitativos



Potenciar el impacto humano con la tecnología



Potenciar el involucramiento de los colaboradores



Impulsar el elemento humano en la sustentabilidad



Activar el futuro del lugar de trabajo



Desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral



Elevar el foco al riesgo humano

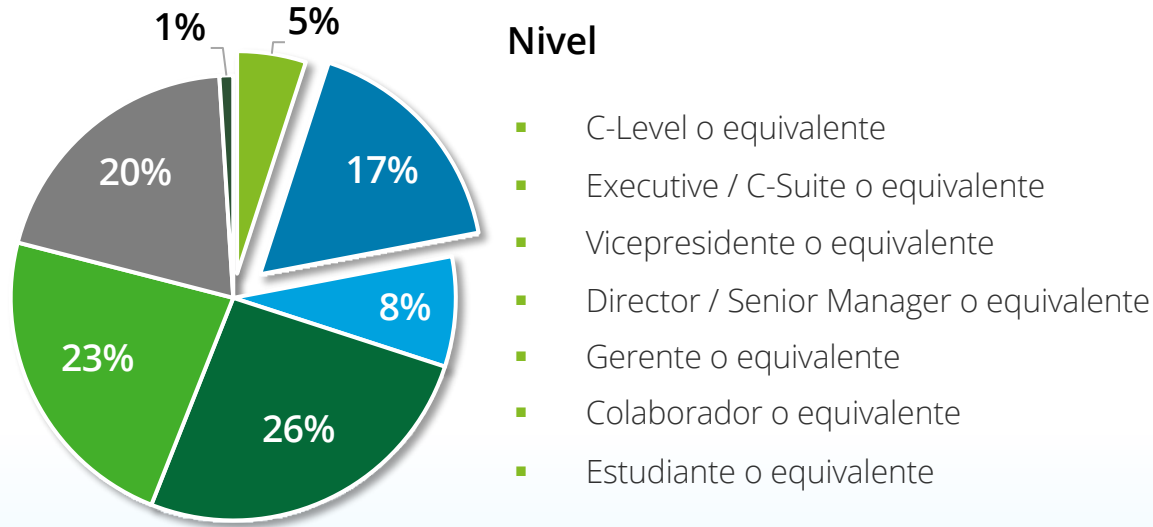


LOS LÍMITES QUE UNA VEZ FUERON ESTABLECIDOS Y RÍGIDOS AHORA SE ESTÁN VOLVIENDO MÁS FLUIDOS Y DINÁMICOS.

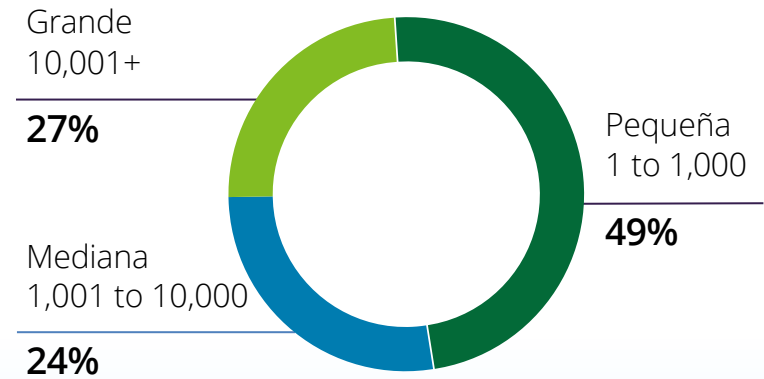
Las organizaciones TMT deben **mirar al mundo sin fronteras como uno de infinitas posibilidades**, lo que lleva a la **exploración de nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajo y nuevas tácticas** para permitir **una fuerza laboral basada en habilidades.**

INFORME PERSPECTIVAS TMT DE CAPITAL HUMANO 2023: PERSPECTIVA TMT DATOS DEMOGRÁFICOS

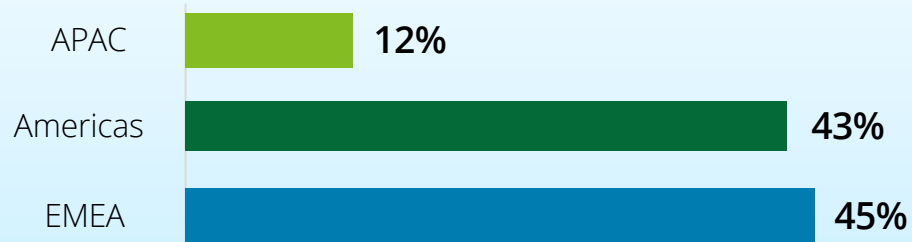
Nuestro informe se basa en datos de 912 encuestados de TMT en 65 países, 2 sectores y una amplia variedad de niveles y tamaños de organización.



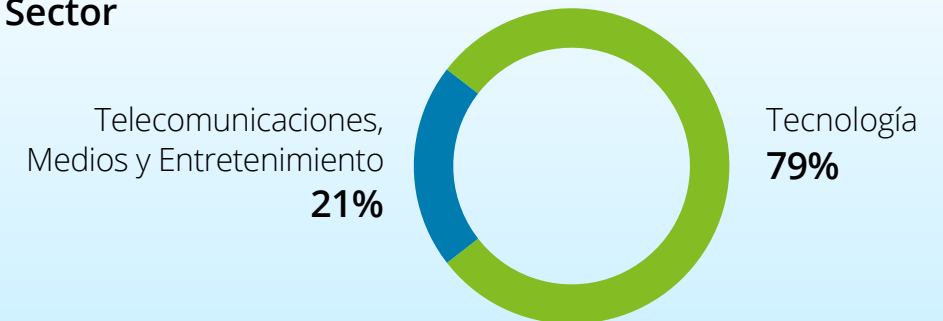
Tamaño de la organización



Regiones



Sector



Fuente: A menos que se indique lo contrario, todas las cifras y afirmaciones basadas en datos presentadas aquí son del Informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2023 de Deloitte, Deloitte Consulting LLP

DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES TMT

El entorno económico actual y las prácticas establecidas en el mundo post-COVID han desafiado a las organizaciones TMT a repensar su dirección estratégica.

Desafíos de la industria



Desaceleración económica con menor confianza y gasto del consumidor



Aumento de las tasas de interés, inflación y costos operativos



Cadena de suministro y disrupciones del mercado



Pérdida de capitalización bursátil

Fuente: [TMT Industry Outlooks \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com)



Han llevado a las empresas TMT a...

Esforzarse por aumentar los márgenes y los ingresos

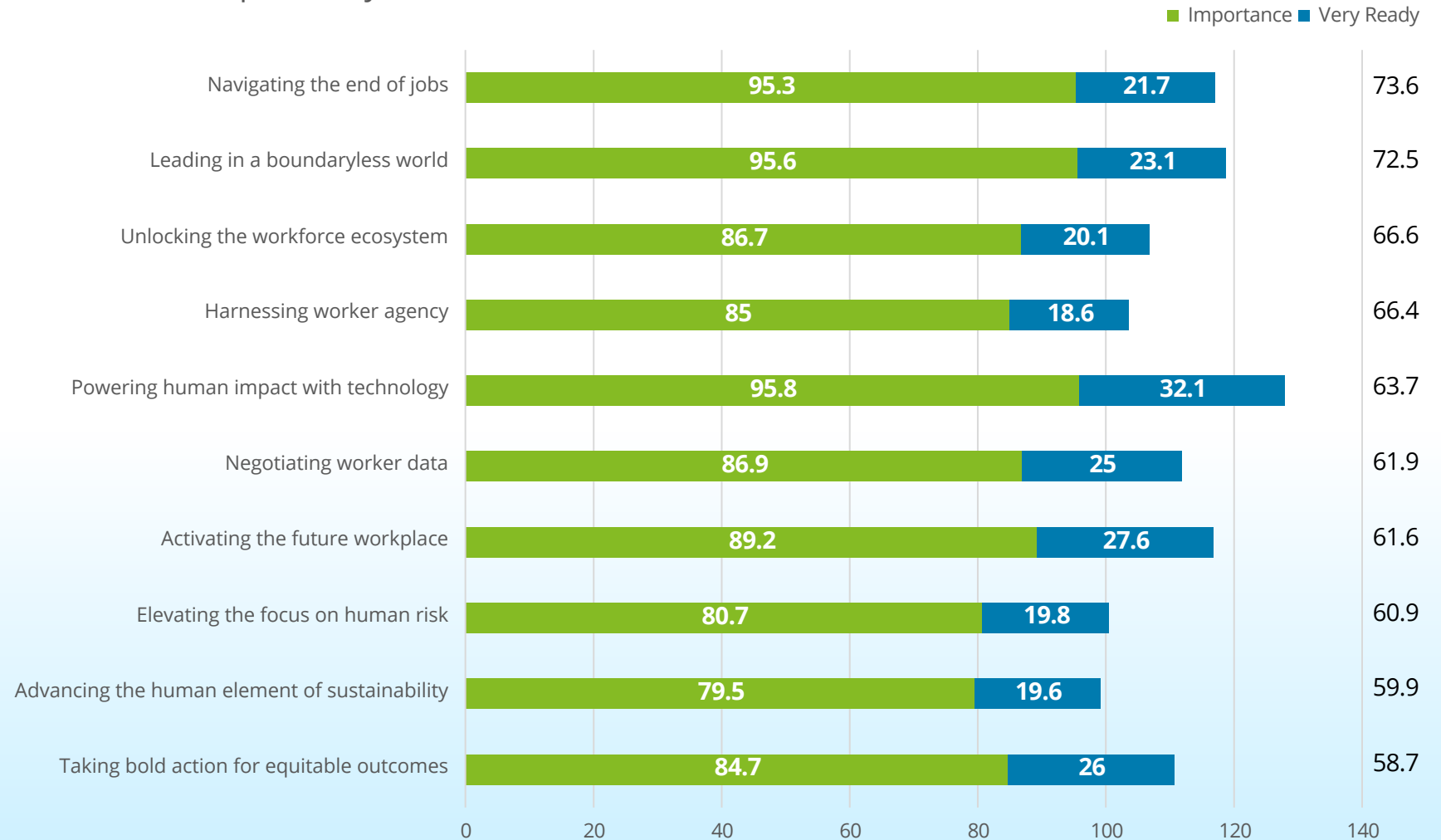
Reducir el personal

TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES

Dadas las difíciles circunstancias macroeconómicas, las empresas TMT deben hacer más con menos. Para lograr esto, están explorando nuevas formas de acceder, estructurar, empoderar y liderar su talento.

Las cuatro tendencias clave de la industria TMT incluyen:

- 1) Navegar el fin de los puestos de trabajos.
- 2) Impulsar el impacto humano con tecnología.
- 3) Desbloquear del ecosistema de la fuerza laboral.
- 4) Liderar en un mundo sin fronteras.



Note: This report focuses on the 3 trends with the highest readiness gap in addition to the trend that had the highest overall importance score – “Powering human impact with technology”.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

Las compañías de TMT se están enfocando en asegurarse de que su talento tenga las habilidades adecuadas para entregar el trabajo más impactante, todo mientras operan de la manera más eficiente posible.

Las cuatro tendencias principales de TMT



Navegar el fin de los puestos de trabajo

Las habilidades reemplazan a las tareas como razón principal de la asignación de los roles.



Impulsar el impacto humano con la tecnología

La tecnología contribuye a mejorar el trabajo de los humanos y a los humanos en el trabajo™



Desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral

Eliminar las distinciones laborales tradicionales desbloquea el acceso a un verdadero ecosistema de fuerza laboral



Liderar en un mundo sin fronteras

Remodelar la forma en que lideras e influencias a los demás

Conclusiones

Un enfoque basado en habilidades permite que el trabajo se realice más allá de los límites formales, fortaleciendo la autonomía de los trabajadores y la capacidad de una organización de adaptarse rápidamente a los cambios.

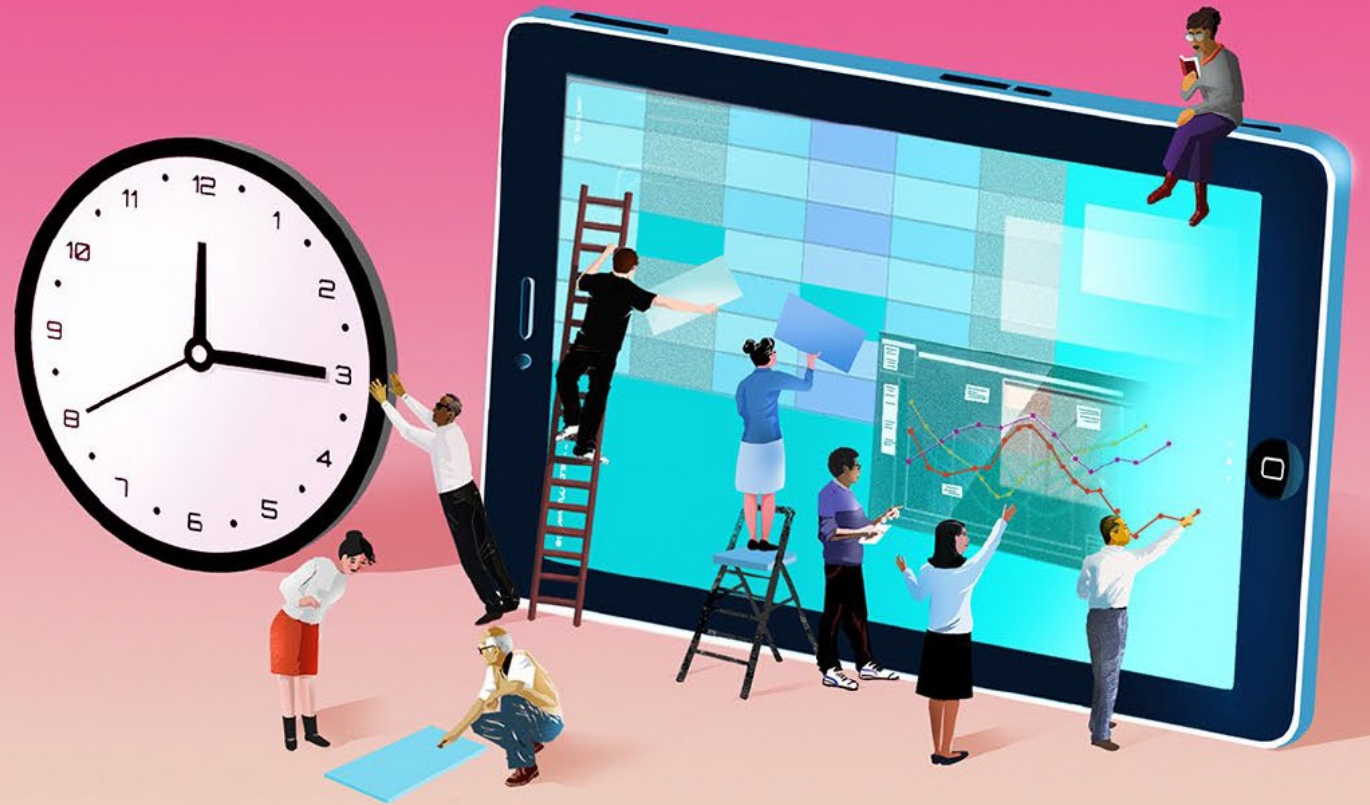
Los encuestados del sector creen que aprovechar la tecnología para crear más oportunidades para que los humanos usen sus capacidades, como la creatividad, será el impulsor # 1 más influyente de los resultados en el futuro.

Para las organizaciones de TMT que necesitan llenar las brechas de habilidades y lograr más con menos recursos es especialmente importante pensar en la fuerza laboral como un ecosistema inclusivo y sin límites, donde diferentes tipos de trabajadores hacen contribuciones de diferentes maneras.

Para prosperar, los líderes deben evolucionar en conjunto con sus organizaciones y adoptar nuevos fundamentos para movilizar a los trabajadores y equipos para lograr resultados.

Navegar el fin de los puestos de trabajo

Las habilidades reemplazan a las tareas como razón principal de la asignación de los roles.

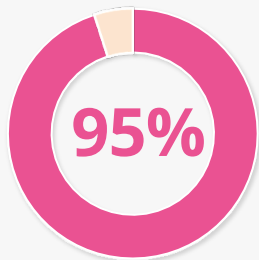


NAVEGAR EL FIN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Las habilidades reemplazan a los cargos como punto focal para relacionar a los trabajadores con el trabajo.

Tendencias Globales de Capital Humano 2023: Perspectiva TMT

Mejores prácticas:



De los encuestados dijo que navegar el final de los trabajos haciendo coincidir las habilidades de los trabajadores con las prioridades de la organización es importante, sin embargo, solo el 22% se siente muy listo para hacerlo.

Sólo el **12%**

Está totalmente de acuerdo en que su organización es efectiva en emparejar el talento adecuado para el trabajo necesario.

Sólo el **14%**

Está totalmente de acuerdo en que su organización es capaz de utilizar las habilidades de su fuerza laboral a su máximo potencial.

#1

Barrera para ser efectivo en coincidir a los trabajadores con las necesidades organizaciones es la tasa de cambio (por ejemplo, negocios, expectativas de los trabajadores, tecnología).

1. Definir el trabajo basado en las habilidades requeridas en lugar de tareas y responsabilidades específicas.
2. Recopilar y analizar datos sobre las habilidades, intereses, valores y preferencias de los trabajadores.
3. Ver y emparejar a los trabajadores con las responsabilidades basado en sus habilidades en lugar de títulos de trabajo.
4. Tomar decisiones sobre los trabajadores basadas en habilidades a lo largo de todo el ciclo de vida del talento.

Adoptar un enfoque basado en habilidades para administrar el trabajo puede ayudar a las organizaciones TMT a mantenerse al día con el rápido ritmo del cambio y abordar la escasez de habilidades.

Impulsar el impacto humano con la tecnología

La tecnología contribuye a mejorar el trabajo de los humanos y a los humanos en el trabajo™.

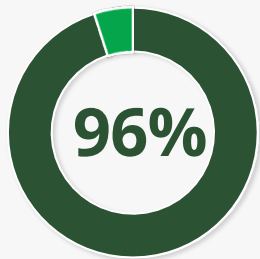


IMPULSAR EL IMPACTO HUMANO CON TECNOLOGÍA

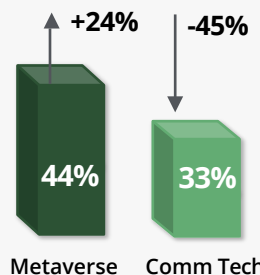
La tecnología contribuye a mejorar el trabajo de los humanos y a mejorar a los humanos en el trabajo™

Tendencias Globales de Capital Humano 2023: Perspectiva TMT

Mejores prácticas:



De los encuestados dicen que impulsar el impacto humano con tecnología es importante, pero menos de 1/3 se sienten listos para hacerlo.



Los encuestados de TMT creen que el metaverso impulsará los resultados más que las tecnologías de comunicación, como Zoom y Skype, en 2-4 años.

Top 3

Barreras para que los equipos, los seres humanos y la tecnología impulsen sus resultados son: infraestructura y tecnología, cultura y formas de trabajar.

1. Utilizar tecnología que mejore el rendimiento humano empujándolos a aprender nuevos comportamientos y agudizar las habilidades.
2. Usar intervenciones para fomentar rasgos "humanos" como la creatividad, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional.
3. Escalar los conocimientos para lograr un mayor impacto mediante el uso de datos generados a partir de la colaboración entre tecnología y humanos para informar los cambios en las prácticas de la fuerza laboral.

En un entorno en el que las empresas de TMT necesitan hacer más con menos, la tecnología se puede aprovechar para permitir que los humanos y los equipos mejoren el trabajo en equipo, mejoren las capacidades personales e impulsen los resultados centrándose en tareas de alto valor.

Desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral

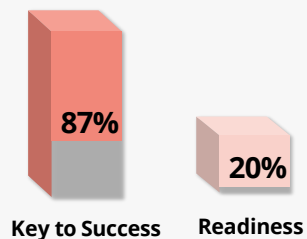
Eliminar las distinciones laborales tradicionales desbloquea el acceso a un verdadero ecosistema de fuerza laboral.



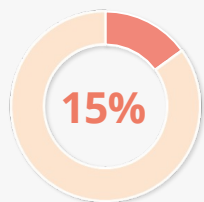
DESBLOQUEAR EL ECOSISTEMA DE LA FUERZA LABORAL

Eliminar las distinciones tradicionales de empleo, desbloquea el acceso a un verdadero ecosistema de la fuerza laboral, y con ello, habilidades críticas y el potencial de los trabajadores

Tendencias Globales de Capital Humano 2023: Perspectiva TMT



El 87% de los encuestados dijo que desbloquear el ecosistema de la fuerza laboral es clave para el éxito, pero solo el 20% dijo que su organización está muy lista para hacerlo.



Solo el 15% de las empresas de TMT dicen que su función de acceso al talento es la mejor de su clase y les permite acceder al talento necesario en todo el ecosistema.

Sólo el **31%**

Dijo que su organización está implementando plataformas de manera efectiva para permitir que los gerentes de contratación se conecten con la fuerza laboral extendida.

Top 3

Mayores barreras del ecosistema de la fuerza laboral son la tasa de cambio, los incentivos y recompensas, y la cultura.

Mejores prácticas:

1. Definir una estrategia de ecosistemas de fuerza laboral que incluya a los empleados y trabajadores alternativos, basada en los objetivos comerciales generales.
2. Diseñar un modelo operativo centralizado y multifuncional, procesos y propiedad para gestionar todo el ecosistema de la fuerza labora.
3. Determinar una estrategia de abastecimiento, respaldada por capacidades de análisis de oferta / demanda, para acceder a los tipos de talento preferidos.
4. Identificar las capacidades tecnológicas necesarias y cómo obtenerlas.
5. Hacer coincidir la exposición al riesgo con el nivel de tolerancia y las geografías preferidas.

Para llenar las brechas de habilidades, las organizaciones de TMT necesitan optimizar el ecosistema de la fuerza laboral para adaptarse a un grupo de talentos que es complejo y está compuesto cada vez más por trabajadores no tradicionales.

Liderar en un mundo sin fronteras

Cambiar la forma de liderar e influir sobre los demás.

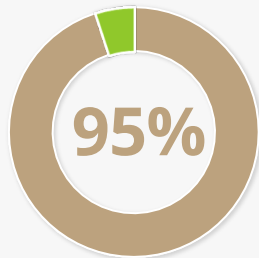


LIDERAR EN UN MUNDO SIN FRONTERAS

Cambiar la forma de liderar e influir sobre los demás

Tendencias Globales de Capital Humano 2023: Perspectiva TMT

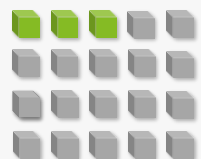
Mejores prácticas:



De los encuestados cree que liderar de manera efectiva es importante, pero solo el 23% cree que sus líderes están muy listos para hacerlo.

Top 2

Habilidades de liderazgo que son cada vez más importantes son: crear una fuerza laboral resiliente e inspirar y crear pertenencia.



Sólo 15%

De los líderes de TMT están "muy listos" para liderar a través de Ambiental, Social y Gobernanza, Riesgos Humanos y Gestión de Colaboradores.

#1

Barrera para un liderazgo efectivo es demasiados cambios a la vez.

1. Piense como un investigador: pase de administrar trabajos y encontrar una solución, a crear entornos para que los trabajadores experimenten por sí mismos.
2. Cocrear la relación: Construir relaciones más sólidas entre líderes y trabajadores y aprovechar el conocimiento de los trabajadores.
3. Priorice los resultados humanos: mida el éxito de los líderes no solo por métricas financieras, sino por cómo diseñan resultados que beneficien tanto a la organización como a las personas a las que toca.

A medida que las empresas de TMT evolucionan y los viejos límites cambian, los líderes deben evolucionar en conjunto con sus organizaciones y adoptar un nuevo conjunto de fundamentos para movilizar a los trabajadores y equipos para lograr nuevos resultados.

Tendencias del Capital Humano de TMT 2023: Tecnología

Perspectivas de la industria:

Tamaño correcto y capacitación correcta

Adaptarse después de una contratación agresiva durante los años de auge para tener el tamaño y las habilidades adecuadas dentro de la fuerza laboral.

Desafíos macroeconómicos

Resistir el debilitamiento del gasto del consumidor y la demanda de productos, interrupciones en la cadena de suministro, nuevas regulaciones y mayores costos de capital.

Disrupción del mercado

Hacer frente a una mayor competencia de la tecnología disruptiva, que requiere experimentación, expansión del producto y adaptación a las necesidades del consumidor.

Recopilamos hallazgos clave relacionados con las tres tendencias más importantes para la tecnología

Los datos se basan en las respuestas de 721 encuestados globales de tecnología

Key Findings

*El número es **mayor** o **menor** que el promedio global de la industria

| TENDENCIA | ¿Tienes dificultades para acceder al talento? ¿Estás luchando con los negocios y el trabajo? | ¿Cómo está empoderando y preparando a los líderes de toda su organización para liderar en un mundo de experimentación y cocreación? | ¿Cómo utiliza su organización la tecnología para ayudar a los líderes y trabajadores a realizar los elementos verdaderamente humanos de sus roles de la mejor manera posible (facilitación, comunicación, tutoría, coaching, etc.)? |
|--|---|--|--|
| Navegando el fin de los cargos Las habilidades reemplazan a los empleos como el punto focal para emparejar a los trabajadores con el trabajo. 95% importante vs. 22% muy listo | Liderando en un mundo sin fronteras Remodelar la forma en que lideras e influencias a los demás. 95% importante vs. 24% muy listo | Impulsando el impacto humano con tecnología Usar la tecnología para mejorar el trabajo de los humanos y mejorar el trabajo de™ los humanos. 94% importante vs. 33% muy listo | |
| PREGUNTAS | ¿Los requisitos cambian a un ritmo más rápido que la preparación de la fuerza laboral para desarrollar las habilidades requeridas? | | |
| RESULTADOS | Solamente... 13% Totalmente de acuerdo en que su organización es muy efectiva para emparejar el talento adecuado para el rol necesario. 14% Están totalmente de acuerdo en que su organización es capaz de utilizar las habilidades de su fuerza laboral a su máximo potencial. 22% Han invertido en sistemas o plataformas para unir a los trabajadores internos con oportunidades. | Solo una pequeña proporción de líderes tecnológicos estaban "muy listos" para liderar a través de: 15% Riesgo humano 16% Medio ambiente, social y gobernanza 16% Modelo de lugar de trabajo Los líderes tecnológicos esperan un aumento mayor que el promedio en la necesidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Crear una fuerza laboral resiliente • Inspirar y crear pertenencia | Los encuestados de tecnología fueron: 10% Más probabilidades que el promedio de citar la tecnología y el rendimiento del equipo como muy importante para el éxito. En los próximos 2-4 años anticiparon: 22% Aumento en el uso del metaverso para conectar equipos e impulsar el rendimiento. 9% Aumento en el aprovechamiento de la tecnología para crear oportunidades para que los humanos utilicen las capacidades humanas. |

Tendencias del Capital Humano de TMT 2023: Telecomunicaciones, medios y entretenimiento

Perspectivas de la industria:

Tamaño correcto

Lidiar con despidos, congelaciones de contratación y / o reestructuración para tener el tamaño y las habilidades adecuadas dentro de la fuerza laboral.

Incertidumbre macroeconómica

Soportar condiciones económicas en declive, altos costos operativos y altas cancelaciones de suscripción esperadas.

Disrupción del mercado

Competir con otras compañías, redes sociales, contenido generado por el usuario y videojuegos por atención, tiempo e ingresos.

Recopilamos hallazgos clave relacionados con tres tendencias

Clave para Telecomunicaciones, Medios y Entretenimiento.

Los datos se basan en las respuestas de 191 encuestados globales

Key Findings

*El número es **mayor** o **menor** que el promedio global de la industria

TENDENCIA

Navegando el fin de los cargos

Las habilidades reemplazan a los empleos como el punto focal para emparejar a los trabajadores con el trabajo.

96% importante vs. 20% muy listo

Desbloqueando el ecosistema de la fuerza laboral

Eliminar las distinciones laborales tradicionales para acceder a habilidades críticas.

86% importante vs. 19% muy listo

Liderando en un mundo sin fronteras

Remodelar la forma en que lideras e influencias a los demás.

94% importante vs. 20% muy listo

PREGUNTAS

¿Tienes dificultades para acceder al talento?

¿Está luchando con los requisitos comerciales y laborales que cambian a un ritmo más rápido que la preparación de la fuerza laboral para desarrollar las habilidades requeridas?

¿Está gestionando la oferta y la demanda de todos los tipos de trabajadores para hacer una planificación más integrada de la fuerza laboral?

¿Cómo está evaluando y administrando?
¿Riesgo de mano de obra no tradicional?

¿Cómo está empoderando y preparando a los líderes de toda su organización para liderar en un mundo de experimentación y cocreación?

RESULTADOS

Solamente...

8%

Están totalmente de acuerdo en que su organización tiene acceso a las habilidades adecuadas para satisfacer las necesidades comerciales.

9%

Totalmente de acuerdo en que su organización es muy efectiva para emparejar el talento adecuado para el trabajo necesario.

18%

Han invertido en sistemas o plataformas para unir a los trabajadores internos con oportunidades.

De todos los encuestados de TMT...

15%

Dicen que su función de acceso al talento es la mejor de su clase y proporciona acceso al talento necesario en todo el ecosistema.

29%

Están implementando plataformas para permitir que los gerentes de contratación se conecten con la fuerza laboral externa.

23%

Están adoptando efectivamente IA o tecnologías avanzadas para aumentar la fuerza laboral.

Solo una pequeña proporción de los líderes de TME estaban "muy listos" para liderar a través de:

- 11% Medio ambiente, social y gobernanza
- 11% Gestión de Trabajadores
- 15% Propiedad de los datos

Los líderes de TME esperan un aumento mayor que el promedio en la necesidad de:

- Creación de una fuerza laboral resiliente
- Aprovechar la disrupción para impulsar la innovación

NAVEGAR EL FIN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Historia de impacto: Estrategia del futuro del trabajo en una empresa global de tecnología de hardware a gran escala



Desafío:

Las expectativas para el rol de finanzas están evolucionando rápidamente. Al implementar un nuevo ERP, la compañía de tecnología se dio cuenta de que tenía la oportunidad de establecer la estrategia de futuro para su futura organización de Contabilidad e Informes Corporativos con un enfoque específico en el equipo de consolidaciones corporativas.

Solución e impacto:

La compañía definió los nuevos resultados y el valor que su organización de contabilidad e informes corporativos ofrecería e identificó las brechas prioritarias que necesitarían cerrar. A partir de ahí, definieron las habilidades humanas y las capacidades tecnológicas necesarias para ofrecer los nuevos resultados y valor.

Una vez que tuvieron una imagen de las necesidades futuras, evaluaron cómo podrían acceder a estas capacidades dentro de su organización actual y en el mercado en general. Esto ayudó a definir si las habilidades específicas necesarias se construirán, comprarán o pedirán prestadas.

Estos esfuerzos establecieron la visión y definieron el futuro del trabajo en el que los miembros del equipo pueden centrarse en tareas y resultados de alto valor aprovechando al máximo las inversiones en tecnología y lo que la fuerza laboral humana puede y debe aportar a la mesa.

¿Funcionaría un enfoque basado en habilidades para su organización?



Las organizaciones pueden necesitar reemplazar los trabajos con habilidades si:

- Pasan demasiado tiempo ajustando las descripciones de trabajo para adaptarse a los cambios de trabajo.
- Tienen dificultades para acceder al talento debido a que dependen de títulos / roles anteriores en lugar de habilidades y potencial.
- Sus requisitos comerciales y laborales están cambiando a un ritmo más rápido que la preparación de la fuerza laboral para desarrollar las habilidades necesarias para entregar.

Beneficios de las organizaciones basadas en habilidades

Hacer coincidir efectivamente a los trabajadores con el trabajo da como resultado:

- Mayor rendimiento financiero, mayor retención y mayor capacidad para anticipar futuras interrupciones.
- Mayor agilidad para satisfacer las necesidades de la fuerza laboral, mayores oportunidades de innovación y mayor compromiso y bienestar de los trabajadores.

IMPULSAR EL IMPACTO HUMANO CON TECNOLOGÍA

Historia de impacto: Implementación de IA conversacional para apoyar a la fuerza laboral en una empresa de tecnología



Desafío:

Una importante empresa de tecnología vio la necesidad de elevar la experiencia humana en el trabajo. Querían hacer esto creando una experiencia digital de recursos humanos perfecta para empleados, reduciendo la cultura de dependencia de agentes humanos para brindar asistencia y conduciendo a las personas hacia la adopción de autoservicio intuitiva y fácil de usar.

Solución e impacto:

La compañía de tecnología construyó e implementó un chatbot de recursos humanos para proporcionar soporte de primera línea respondiendo a preguntas frecuentes comunes y realizando transacciones de rutina. El chatbot estaba disponible 24/7 a través de múltiples canales y funcionaba tanto dentro como fuera de la red.

El chatbot benefició a los empleados al hacer que fuera más rápido y fácil obtener el soporte que necesitaban, brindándoles más tiempo para concentrarse en actividades comerciales críticas. También benefició a los responsables de recursos humanos al reducir la cantidad de tiempo que pasaron respondiendo preguntas de rutina y brindando apoyo básico, permitiendo que los humanos y los equipos se centren en un trabajo más valioso e interesante, mejorando el trabajo para humanos y humanos mejor en el trabajo™.

¿Impulsar el impacto humano con tecnología funcionaría para su organización?



Las organizaciones pueden necesitar adoptar el potencial de las tecnologías inteligentes para permitir el impacto humano y del equipo si:

- Las múltiples soluciones tecnológicas de la competencia están llevando al agotamiento de la fuerza laboral, mesetas de productividad y disfunción del equipo.
- Las inversiones en tecnología se miden únicamente en función del costo y el ROI, en lugar de resultados humanos.

Beneficios de las organizaciones centradas en la tecnología

Las organizaciones que utilizan la tecnología para colaborar para impulsar los resultados pueden observar:

- Aumento de la productividad y el rendimiento financiero.
- Trabajadores enfocados en capacidades humanas únicas de alto valor como la creatividad, la ideación y la innovación.
- Mejora del rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo del equipo, la comunicación y la colaboración.

DESBLOQUEAR EL ECOSISTEMA DE LA FUERZA LABORAL

Historia de impacto: Optimización de la fuerza laboral externa en Global Media & Entertainment Company



Desafío:

Como resultado de la fusión entre dos compañías de medios globales, la nueva compañía necesitaba un enfoque sintetizado y alineado para administrar sus fuerzas de trabajo externas. Necesitaban cerrar las brechas relacionadas con tener roles y responsabilidades claramente definidos, apoyar los requisitos comerciales críticos, abordar las presiones legales y regulatorias y establecer infraestructura en torno a la protección y gestión del conocimiento.

Solución e impacto:

La compañía recién fusionada se preparó para transformar su programa de fuerza laboral externa enfatizando romper los límites organizacionales para lograr una colaboración centrada en los resultados.

La compañía diseñó un modelo operativo de extremo a extremo para administrar trabajadores externos en todas las funciones, incluido un modelo de gobierno, propiedad definida y roles y responsabilidades. También se realizó una revisión del panorama de la fuerza laboral externa de la compañía para identificar posibles exposiciones al riesgo como parte de los esfuerzos de diseño en curso. Por último, desarrollaron una estrategia de cambio y una hoja de ruta para apoyar este esfuerzo, identificando grupos de partes interesadas e impactos de alto nivel para impulsar la adopción.

Esto permitirá a la nueva compañía aumentar la eficiencia operativa, salvaguardar el cumplimiento y mitigar los riesgos, y aprovechar mejor los datos para desarrollar información e informar la planificación de la fuerza laboral.

¿Orquestrar el ecosistema de la fuerza laboral ayudaría a su organización?



Las organizaciones pueden necesitar orquestrar su ecosistema de fuerza laboral si:

- No tienen la visibilidad y la capacidad de administrar toda su fuerza laboral entre empleados y colaboradores externos.
- No pueden rastrear y acceder a las habilidades que necesitan para impulsar su estrategia comercial.
- Han considerado cambiar a una estructura de costos variables para optimizar el costo total de la fuerza laboral y proteger los márgenes.
- Necesitan definir mejor cómo están evaluando y gestionando el riesgo de la fuerza laboral no tradicional.

Beneficios de un ecosistema de fuerza laboral

Los principales impulsores para optimizar el ecosistema de la fuerza laboral son:

- Optimización de costes.
- Escasez de talento y habilidades en la fuerza laboral tradicional.
- Impulsar la agilidad en la planificación y utilización del talento.
- Experiencia del trabajador cohesiva y conforme.

LIDERAR EN UN MUNDO SIN FRONTERAS

Historia de impacto: Reimaginando la gestión del talento en una empresa multinacional de software



Desafío:

Debido a la falta de transparencia y las inconsistencias con la experiencia de talento del cliente, una empresa multinacional de software experimentó la necesidad de una mayor transparencia, consistencia y mitigación de sesgos en su experiencia de talento, con la equidad en el centro. Además, necesitaban un enfoque prospectivo para procesos escalables de gestión del talento que integraran las habilidades del futuro y orientaran su liderazgo para adoptar un nuevo conjunto de fundamentos para movilizar a los trabajadores y equipos contra los nuevos resultados.

Solución e impacto:

Para informar sus nuevos procesos de gestión del talento, la compañía realizó una evaluación del estado actual para identificar oportunidades, seguido de un laboratorio de diseño de Art of the Possible para explorar prácticas líderes y tomar decisiones iniciales de diseño. Los líderes de C-suite se alinearon en una nueva filosofía de talento y un conjunto de principios rectores, creando unidad y aceptación desde el principio.

Los procesos resultantes de revisión del talento y gestión del desempeño involucraron a líderes y gerentes que hacían referencia a las habilidades de liderazgo recientemente establecidas del futuro como parte del proceso de evaluación. Estas habilidades también se incorporaron en las revisiones de talento para directores y superiores. La equidad y la transparencia fueron principios rectores fundamentales incorporados a través de los nuevos procesos.

Sus procesos actualizados y herramientas innovadoras ayudarán a los líderes a tener en cuenta el futuro, preparando a la organización para el éxito a largo plazo en un mundo en rápida evolución.

¿Funcionaría esto para su organización?



Las organizaciones pueden necesitar trabajar en empoderar y preparar a los líderes para liderar en un mundo de experimentación y cocreación si:

- Las organizaciones no sienten que los líderes estén listos para este nuevo mundo, con el liderazgo constantemente citado como una barrera para el cambio.
- La preparación del líder es baja en todas las tendencias, como liderar una fuerza laboral ampliada, considerar los riesgos sociales y ambientales, y usar tecnología para mejorar el rendimiento.
- Las organizaciones necesitan procesos actualizados de evaluación y valoración de líderes para reflejar mejor las habilidades del futuro.

Beneficios de liderar en un mundo sin fronteras

Cuando los líderes pasan de gestionar actividades a orquestar resultados y liderar en un mundo sin fronteras, las organizaciones pueden:

- Crear una marca de empleador diferenciada, elevando su capacidad de acceder, involucrar y desarrollar el talento necesario para prosperar.
- Gestionar e impulsar los resultados de manera más eficaz.
- Impulsar mejores soluciones a partir de la cocreación y el aprovechamiento del pleno conocimiento de sus trabajadores.
- Fomentar el aprendizaje y acelerar el valor a través de la experimentación.

2023 GLOBAL TRENDS FOCUS

TMT Opportunities and Deloitte Solutions

| Tendencias | Resultado deseado | Soluciones Deloitte |
|--|---|--|
| NAVEGAR EL FIN DE LOS PUESTOS DE TRABAJOS | Crear mecanismos formales donde los trabajadores se adapten a sus habilidades para satisfacer sus necesidades individuales y para realizar el trabajo de manera más efectiva. | <ul style="list-style-type: none">• Organización basada en habilidades• Mercado de talentos• Estrategia de la fuerza laboral / Acceso al talento• Arquitectura del trabajo |
| IMPULSAR EL IMPACTO HUMANO CON TECNOLOGÍA | Aumentar la eficacia de los equipos emparejando a los trabajadores con la tecnología y mejorando, no reemplazando, las capacidades humanas. | <ul style="list-style-type: none">• Trabajo desde cualquier lugar• Servicios de cambio• RRHH Digital• Rediseño del trabajo |
| DESBLOQUEAR EL ECOSISTEMA DE LA FUERZA LABORAL | Promover estrategias de fuerza laboral para maximizar las contribuciones únicas de diferentes tipos de trabajadores mientras los apoya a todos de una manera más consistente. | <ul style="list-style-type: none">• Ecosistemas de fuerza laboral• Espacio de trabajo digital• Formas de Trabajo / Trabajo en Equipo• Estrategia de RRHH y Modelo Operativo |
| LIDERAR EN UN MUNDO SIN FRONTERAS | Aumentar las habilidades, lo que permitirá a los líderes aprender más rápido y acelerar su capacidad de adaptarse a un entorno que cambia con frecuencia y radicalmente. | <ul style="list-style-type: none">• Team Alchemy• Aprendizaje y liderazgo• Análisis de personas• Escucha de la fuerza laboral |

AUNQUE EL POTENCIAL DE DISRUPCIÓN ES REAL, TAMBIÉN LO ES LA OPORTUNIDAD DE UNA EXTRAORDINARIA REIMAGINACIÓN DE LO QUE PUEDEN SER LA FUERZA LABORAL.

¿Está preparado para aprovechar las posibilidades?



Fernando Gaziano

Socio Líder Industria Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
fpgaziano@deloitte.com



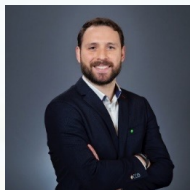
Marcelo Córdova

Socio Organization Transformation - Human Capital Consulting
macordova@deloitte.com



Paulina Vergara

Senior Manager - Human Capital Consulting
pvergarad@deloitte.com



Sebastián Concha Mir

Manager - Human Capital Consulting
sconcham@deloitte.com



Para más información, lea el informe de Deloitte
Tendencias mundiales del capital humano 2023
en: www.deloitte.com/hctrends

Bibliografía

- 1 Cantrell, Sue, Griffiths, Michael, Jones, Robin, Hiipakka, Julie, ["Building Tomorrow's Skills-Based Organization,"](#) March 30, 2023
- 2 Deloitte, ["Navigating the Great Shift in the Global Talent Marketplace,"](#) March 30, 2023
- 3 Logan, Lydia, ["Investing in the future of work: How IBM is tackling the credentials dilemma,"](#) June 7, 2022
- 4 IBM Opportunity Team Builder, ["Using AI to build a winning team with diverse skills \(ibm.com\),"](#) March 16, 2018
- 5 [Build your future with Google,](#) Google
- 6 Cantrell, Sue, Griffiths, Michael, Jones, Robin, Hiipakka, Julie, ["The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce,"](#) Sept 8, 2022
- 7 Davenport, Thomas H., Mittal, Nitin, ["How Generative AI Is Changing Creative Work,"](#) Nov 14, 2022
- 8 Newman, Daniel, ["Microsoft Copilot: Generative AI Adds An MBA To Your Day-To-Day,"](#) March 20, 2023
- 9 Amaranth, Rohit, ["Five Data Analytics Trends on Tap for 2023,"](#) January 11, 2023
- 10 Pinchefskey, Carol, ["Using AI to identify a toxic work culture and avoid burnout,"](#) March 12, 2020
- 11 [Eightfold Talent Intelligence Platform](#)
- 12 Lewis, Nicole, ["IBM Transforms Its Approach to Human Resources with AI \(shrm.org\),"](#) May 21, 2019
- 13 Grant and Weise, ["Microsoft and Google Unveil AI Tools for Businesses - The New York Times \(nytimes.com\),"](#) March 16, 2023
- 14 Palmer, ["Amazon launches metaverse-like game to train people how to use AWS \(cnbc.com\),"](#) March 15, 2022
- 15 Ronald, Robert, ["HP Singapore Smart Manufacturing Strategies to Optimize Production Flexibility and Efficiency,"](#) July 12, 2021
- 16 Altman et. al, ["Bridging the Management Gap: The case for integrating management of contingent workers",](#) March 16, 2023
- 17 Altman et. al, ["Intentionally orchestrating Workforce Ecosystems",](#) February 7, 2023
- 18 Altman et. al, ["Managing External Contributors in Workforce Ecosystems",](#) March 15, 2023
- 19 Altman, Elizabeth J., Kiron, David, Schwartz, Jeff, Jones, Robin, ["Workforce Ecosystems Reaching Strategic Goals with people, Partners and Technologies,"](#) April 11, 2023
- 20 Reichheld, Ashley, Dunlop, Amelia, ["How to Build a High-Trust Workplace,"](#) Jan 24, 2023
- 21 Rosenbush, Steven, ["Big Tech is Spending Billions on AI Research. Investors Should Keep an Eye Out",](#) March 8, 2022
- 22 ["How 3 of the best companies to work for use surveys"](#)
- 23 ["Mission-based Teams";,](#) July, 2020
- 24 Aster, Hannah, ["Netflix's 360-degree Assessment Process",](#) January 13, 2022
- 25 Bechtel, Mike, ["Flexibility, The Best Ability: Reimagining the Tech Workforce",](#) December 6, 2022
- 26 ["Powering Human Impact with Technology,"](#) March, 2020
- 27 Connolly, Stephen, ["Engage employees with these 6 examples of co-creation | Interact software,"](#) March 24, 2022
- 28 Anderson, David, ["Netflix Inc.'s Organizational Structure & Its Strategic Implications,"](#) March 31, 2023
- 29 Mickle, Tripp, Weise, Karen, Grant, Nico, ["Tech's Biggest Companies Discover Austerity, to the Relief of Investors,"](#) February 2, 2023



www.deloitte.cl

Esta publicación es solamente para distribución y uso interno entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus afiliados. Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

©2023 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Oficina central
Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: +56 227 297 000
Fax: +56 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: +56 552 449 660
Fax: +56 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: +56 322 882 026
Fax: +56 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: +56 412 914 055
Fax: +56 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: +56 652 268 600
Fax: +56 652 288 600
puertomontt@deloitte.com