



Los profesionales de Capital Humano de Deloitte se basan en la investigación, el análisis y el conocimiento de la industria para apoyar el diseño y 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 de [Deloitte.com](https://www.deloitte.com)

# Contenidos

Introducción: La Empresa Social en un mundo disruptivo	2
Una mirada profunda: Las cinco tendencias 2021 de la fuerza laboral	10
Diseñando el trabajo para el bienestar: El fin del equilibrio vida/trabajo	12
Más allá del reskilling: Liberando el potencial del colaborador	19
Súper-equipos: Donde se lleva a cabo el trabajo	24
Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Estableciendo nuevas direcciones para el trabajo y la fuerza laboral	29
Un mensaje para RRHH: Acelerando el cambio para <i>reconfigurar</i> el trabajo	35
Una mirada hacia el futuro: Liderando el cambio de <i>sobrevivir a prosperar</i>	41
Notas finales	52

# INTRODUCCIÓN

La Empresa Social en un mundo disruptivo



# Introducción

## La Empresa Social en un mundo disruptivo

EL CAMBIO DE "SOBREVIVIR A PROSPERAR" DEPENDE DE QUE UNA ORGANIZACIÓN CONVIERTA SU CENTRO EN ALGO DISTINTAMENTE HUMANO; UNA MANERA DE SER DIFERENTE QUE ABORDA TODA PREGUNTA, TODO PROBLEMA Y TODA DECISIÓN DESDE UN ÁNGULO HUMANO EN PRIMER LUGAR.

**E**N 2020, la pandemia COVID-19 obligó a las organizaciones de todo el mundo a poner en práctica formas radicalmente nuevas de trabajar y operar en medio de los efectos económicos y humanos. Las organizaciones tuvieron que responder a una crisis repentina e imprevista cuya naturaleza cambiante confundió los esfuerzos para predecir y planificar eventos. La pandemia sacó a relucir los obstáculos de las estrategias que conciben el camino de un punto A hacia un punto B sobre un rumbo estático y que asumen que cuentan con años, no meses o semanas, para repensar visiones desactualizadas y establecer un nuevo conjunto de verdades. Como todos aprendimos de una manera difícil en un ambiente que puede cambiar de un momento a otro, los caminos y los tiempos en los que logramos nuestros objetivos también deben cambiar.

Contar con un plan para hacer frente a lo inesperado, aún con lo importante que es, no es todo lo que las organizaciones necesitan en un entorno así. Aún más necesario es hacer un cambio de mentalidad fundamental: de un enfoque en *sobrevivir* a la búsqueda de *prosperar*.

En un mundo de disrupción perpetua, un enfoque en sobrevivir restringe las aspiraciones de aceptar cada nueva realidad y trabajar dentro de ella para lograr lo que una organización siempre ha hecho. Una mentalidad de supervivencia ve las disrupciones como crisis puntuales que deben abordarse con la expectativa de que la organización volverá al "giro de negocio habitual" una vez que las crisis hayan

terminado. Las organizaciones con una mentalidad de supervivencia tienen como objetivo lidiar con la realidad que el mundo impone; se trata de hacer lo que es necesario para tener éxito hoy.

La búsqueda del prosperar, por el contrario, orienta a las organizaciones hacia dar la bienvenida a cada nueva realidad y utilizarla para reimaginar normas y suposiciones de maneras que antes no eran posibles. Una mentalidad de prosperar reconoce que la disrupción es continua en lugar de episódica, y acoge la disrupción como un catalizador para impulsar a la organización hacia adelante. Las organizaciones con una mentalidad de prosperidad tienen como objetivo crear nuevas realidades que eligen por sí mismas; se trata de hacer lo que es posible, no solo para tener éxito hoy, sino también para dominar el mañana.

Nuestra opinión es que el cambio de *sobrevivir a prosperar* depende de que una organización se convierta, y permanezca, claramente humana en su centro. Esta no es solo una forma diferente de pensar y actuar. Es una forma diferente de *ser* que aborda cada pregunta, cada problema y cada decisión desde un ángulo humano primero. Y no es solo una buena idea, sino un mandato para el crecimiento. El entorno actual de extremo dinamismo requiere un cierto grado de coraje, juicio y flexibilidad que solo los humanos y los equipos dirigidos por humanos pueden traer. Un mundo predecible se puede tratar de manera efectiva mediante algoritmos y ecuaciones, no así un mundo desordenado, incluso en una era de máquinas cada vez más inteligentes.

Ser claramente humano en el centro es la esencia

de lo que significa ser una empresa social. Para combinar el crecimiento de los ingresos y la obtención de ganancias con el respeto y el apoyo a su entorno y la red de grupos de interés, una organización necesita fundamentarse en un conjunto de principios humanos: propósito y significado, ética y equidad, crecimiento y pasión, colaboración y relaciones y transparencia y apertura.<sup>1</sup> El enfoque humano que estos principios aportan a una organización es lo que pone a la empresa social en una posición para prosperar, a reinventarse continuamente como consecuencia de la disrupción perpetua.

## La preparación proviene de una mentalidad de "prosperar"

En el informe *Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2021*, nos propusimos comprender qué características pueden ayudar a las organizaciones en el cambio de sobrevivir a prosperar. Comenzamos nuestra exploración con una pregunta paradójica: ¿cómo pueden las organizaciones posicionarse para prosperar cuando se centran en hacer los cambios necesarios para sobrevivir?

Para averiguarlo, encuestamos a 6.000 profesionales de 99 países y de todas las industrias, sectores y regiones del mundo. 3.630 de los participantes de este año fueron ejecutivos de alto nivel. Además, por primera vez en los 11 años de la encuesta, los ejecutivos de negocios superaron en número a los ejecutivos de RR. HH., lo que subraya la importancia que ellos otorgaron a los problemas de capital humano en la crisis de COVID-19. Les preguntamos sobre sus experiencias desde que comenzó la pandemia, buscando comprender cómo la crisis afectó la forma en que veían la preparación organizacional, los desafíos y oportunidades que esperaban enfrentar en futuras disrupciones y sus planes para abordar las estrategias de transformación del trabajo con miras en el futuro.

A partir de esta investigación, aprendimos que las organizaciones que estaban mejor preparadas para la crisis de COVID-19 ya estaban adoptando una mentalidad de "prosperar" al utilizar la disrupción

como una oportunidad para impulsar a la organización hacia adelante. El 15% de los ejecutivos que dijeron que su organización estaba "muy preparada" para la pandemia tenían 2,2 veces más probabilidades de ajustar las inversiones ante las demandas comerciales cambiantes. El grupo "muy preparado" también tenía el doble de probabilidades de utilizar la tecnología para transformar el trabajo. Y lo más importante, aquellos que estaban "muy preparados" tenían el doble de probabilidades de reconocer la importancia de organizar el trabajo para facilitar la toma de decisiones rápida y casi tres veces más preparados para aprovechar la adaptabilidad y movilidad de los trabajadores para transitar por futuras disrupciones.

Si bien puede no ser obvio, estos últimos hallazgos subrayan que la preparación organizacional depende de la capacidad de llevar las fortalezas humanas como la toma de decisiones y la adaptabilidad al frente, no solo durante una crisis puntual, sino continuamente. Significa cultivar la resiliencia, el coraje, el juicio y la flexibilidad de manera perpetua para transitar por una realidad turbulenta. También significa tomar la creatividad desencadenada por la necesidad de sobrevivir a una crisis, la creatividad que es un distintivo de ser humano, y usarla para reinventar la organización y su futuro. La pandemia COVID-19 demostró que las personas y las organizaciones son capaces de un enorme crecimiento bajo la presión de una crisis. El desafío para muchos será mantener ese impulso para descubrir nuevas formas de prosperar a largo plazo, incluso cuando la disrupción restablece constantemente el camino a seguir.

## Elevar el "humano" en del capital humano

En contraste con la idea de que la disrupción puede ser un catalizador para la reinención, muchos temas de capital humano, y particularmente aquellos que estamos explorando con más profundidad en este reporte, tradicionalmente han sido abordados a través de programas e iniciativas discretas. A medida que las organizaciones pasan de sobrevivir a prosperar, estas soluciones deben volverse dinámicas para que puedan respaldar mejor las fortalezas humanas que

permiten que la organización en general prospere. En los siguientes capítulos, profundizamos en cinco temáticas sobre las que escribimos en nuestro informe *Tendencias Globales de Capital Humano 2020* para explorar más a fondo cómo las organizaciones pueden sacar a relucir las fortalezas humanas que hacen posible la prosperidad organizacional:

- **Integración de la salud física, mental, financiera y social de los colaboradores en el diseño del trabajo en sí, en lugar de abordar el bienestar con programas adyacentes.** La incorporación del bienestar en el diseño del trabajo ayuda a los colaboradores a experimentar el bienestar mientras hacen su trabajo, no solo cuando están lejos de él. Esto es beneficioso tanto para las organizaciones como para los colaboradores: el trabajo que aborda la necesidad humana de calidad de vida puede motivar a las personas a dar lo mejor de sí cuando están en el trabajo.
- **Capitalización de la oportunidad de elección por parte del colaborador como un medio para impulsar el aprendizaje, la adaptabilidad y el impacto.** Dar a los colaboradores más control sobre qué trabajo hacen y qué experiencias de aprendizaje perseguir puede aumentar su compromiso porque les permite enfocar sus esfuerzos en oportunidades que realmente les importan. La alineación de las pasiones e intereses de los colaboradores con las necesidades de la organización también puede mejorar el desempeño de una organización, precisamente porque ellos están más motivados y comprometidos con su trabajo y aprendizaje.
- **Configuración de equipos y súper-equipos que utilizan la tecnología para mejorar las formas naturales del trabajo humano.** El uso cuidadoso de la tecnología permite cambiar la naturaleza del trabajo para que aproveche al máximo las capacidades claramente humanas de las personas. Desde herramientas de colaboración que mejoran el trabajo en equipo y la conexión hasta las tecnologías de inteligencia artificial que pueden guiar a las personas en la toma de decisiones, las tecnologías integradas con humanos en equipos pueden permitir que esos equipos busquen nuevos y mejores

resultados a una mayor velocidad y escala.

- **Desarrollo y trabajo sobre perspectivas de futuro utilizando datos en tiempo real para sacar partido del potencial de la fuerza laboral.** Comprender a la fuerza laboral es el primer paso para alinear su comportamiento con los objetivos de la organización de manera que reconozcan las necesidades de los colaboradores, desarrollen sus capacidades y respeten sus valores y los de la organización. El conocimiento sobre *qué* trabajo se está haciendo y *cómo* lo están haciendo las personas pueden ayudar a las organizaciones a diseñar nuevas formas de trabajo que resalten el potencial latente en cada trabajador.
- **El cambio del rol de RR. HH. de estandarizar y hacer cumplir las políticas de la fuerza laboral a una nueva responsabilidad de reconfigurar el trabajo en toda la empresa.** Para que una organización realmente se convierta en humana en su centro, RR. HH. debe tomar la iniciativa en la incorporación de consideraciones humanas en todos los aspectos del trabajo y colaborar con los negocios y otros líderes funcionales para reimaginar el *qué*, el *por qué*, el *quién* y el *cómo* del trabajo dentro de toda la organización.

[Nuestro informe especial de mayo 2020](#) desafió a las organizaciones a aprovechar la pandemia de COVID-19 como una oportunidad de acoger la posibilidad: explorar cómo obtener energía del caos y la disrupción de la pandemia y volver al trabajo diseñando el futuro del trabajo.<sup>2</sup> Siete meses después, ese desafío es aún más relevante a medida que aprendemos más sobre cómo el enfoque en la dimensión humana del trabajo está guiando a las organizaciones mientras forjan un camino hacia adelante. Las organizaciones que utilizan la disrupción como una oportunidad para personificar las cualidades humanas les permitirá prosperar a través de la disrupción, mientras que las organizaciones que no lo hacen se quedarán rápidamente atrás.

## **LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO 2021**

En este informe exploramos el recorrido de sobrevivir a prosperar a través de la mirada de cinco de nuestras Tendencias Globales de Capital Humano 2020:

### ***Diseñando el trabajo para el bienestar: El fin del equilibrio vida/trabajo***

- La Tendencia: Las organizaciones están llevando el bienestar más allá del equilibrio entre el trabajo y la vida al comenzar a diseñar el bienestar hacia trabajo y la vida misma.
- Sobrevivir: Apoyar el bienestar a través de programas adyacentes al trabajo.
- Prosperar: Integrar el bienestar en el trabajo a través del diseño cuidadoso del trabajo.

### ***Más allá del reskilling: Liberando el potencial del colaborador***

- La Tendencia: Las organizaciones necesitan un enfoque de desarrollo de la fuerza laboral que considere tanto la naturaleza dinámica del trabajo como el potencial igualmente dinámico de los colaboradores para reinventarse.
- Sobrevivir: Impulsar la capacitación a los colaboradores de forma descendente, suponiendo que la organización es la que mejor sabe qué habilidades necesitan ellos.
- Prosperar: Empoderar a los colaboradores con la oportunidad de escoger sobre qué trabajo hacen, liberando su potencial al permitirles aplicar sus intereses y pasiones a las necesidades de la organización.

### ***Súper-equipos: Donde se lleva a cabo el trabajo***

- La Tendencia: La pandemia COVID-19 ha enseñado a las organizaciones que los equipos son aún más importantes para prosperar en medio de una disrupción constante de lo que podrían haber pensado antes.
- Sobrevivir: Utilizar la tecnología como herramienta para hacer que los equipos sean más eficientes.
- Prosperar: Integrar humanos y tecnología en súper-equipos que utilizan sus capacidades complementarias para reconfigurar el trabajo de maneras más humanas.

### ***Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Estableciendo nuevas direcciones para el trabajo y la fuerza laboral***

- La Tendencia: Las organizaciones están buscando perspectivas orientadas hacia el futuro sobre su fuerza laboral que puedan ayudarlas a ajustarse rápidamente y establecer nuevas direcciones de cara a la incertidumbre.
- Sobrevivir: Utilizar métricas y mediciones que describen el estado actual de la fuerza laboral.
- Prosperar: Acceder y trabajar sobre la información de la fuerza laboral en tiempo real que pueden apoyar decisiones mejores y más rápidas basadas en la comprensión de lo que la fuerza laboral es capaz de hacer en el futuro.

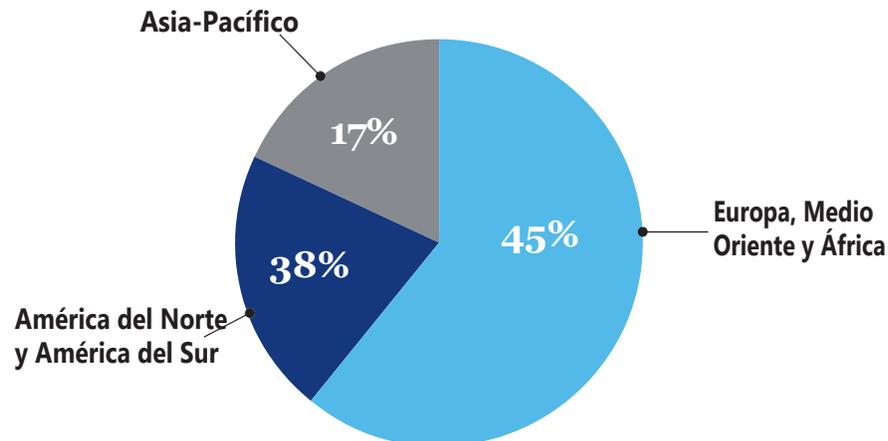
### ***Un mensaje para RRHH: Acelerando el cambio para reconfigurar el trabajo***

- La Tendencia: Gracias a su manejo de los desafíos de la pandemia COVID-19, los equipos de RR. HH. se han ganado el derecho de ampliar la competencia de la función para reconfigurar el trabajo en toda la organización.
- Sobrevivir: Tener una mentalidad funcional que se enfoca en optimizar y rediseñar los procesos de RR. HH. para administrar la fuerza laboral.
- Prosperar: Adoptar una mentalidad empresarial que prioriza el trabajo de reconfiguración para capitalizar las fortalezas humanas únicas.

## Anexo: Datos demográficos de la encuesta

FIGURA 1

### Encuestados por región

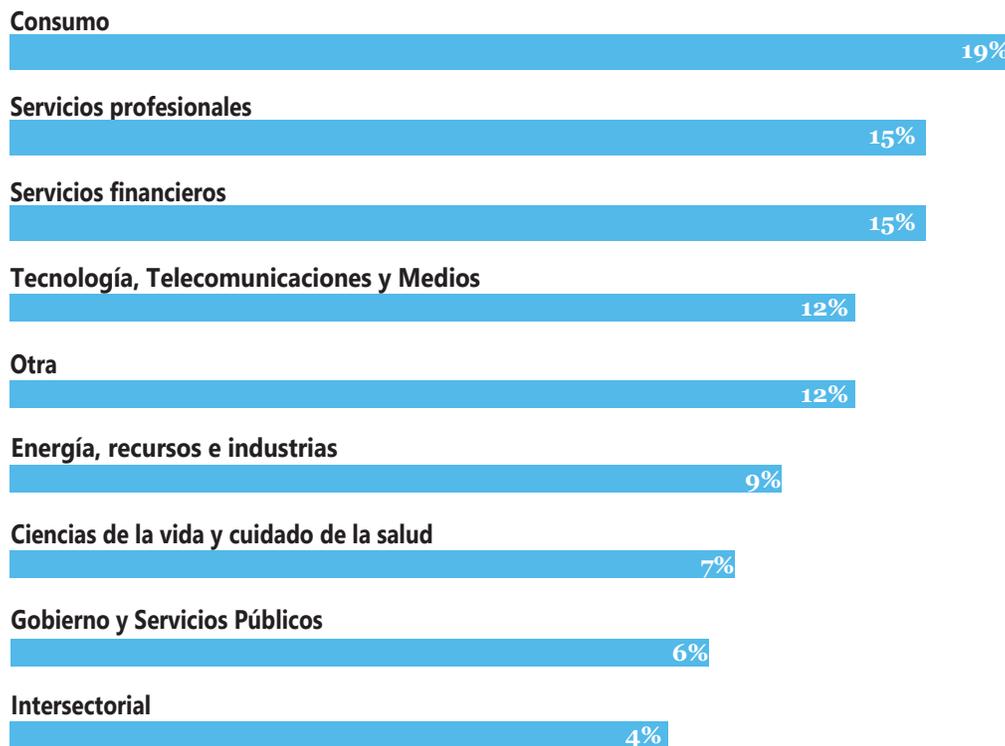


Nota: n=6,000.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021.

FIGURA 2

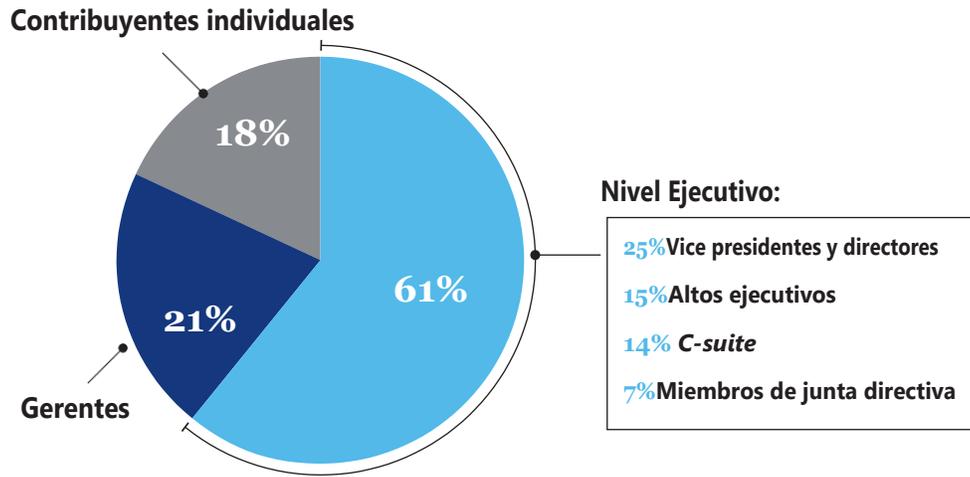
### Encuestados por industria



Notas: n=6,000; los números no suman el 100% debido al redondeo. Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021.

FIGURA 3

**Encuestados por nivel**

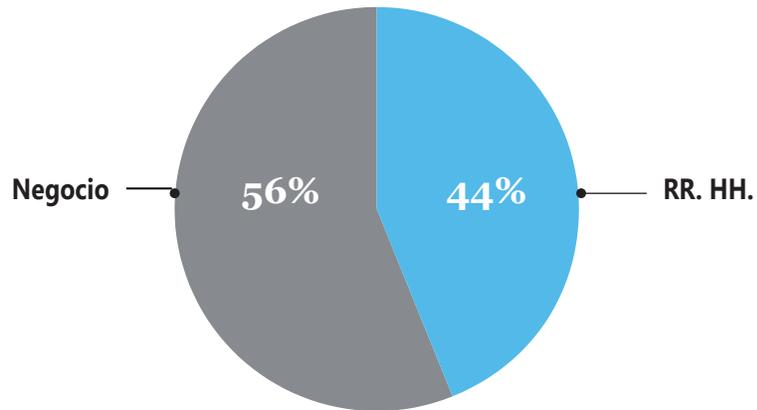


Nota: n=6,000.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021.

FIGURA 4

**Encuestados por función**



Nota: n=6,000.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021.

# UNA MIRADA PROFUNDA

Las cinco tendencias 2021 de la fuerza laboral







# Diseñando el trabajo para el bienestar

## El fin del equilibrio vida/trabajo

EN COAUTORÍA CON JEN FISHER, DIRECTORA DE BIENESTAR, DELOITTE EE. UU.

MIENTRAS QUE LOS EJECUTIVOS HAN RECONOCIDO DESDE HACE TIEMPO QUE EL BIENESTAR ES IMPORTANTE, LA PANDEMIA DE COVID-19 MOSTRÓ CUÁN IMPORTANTE REALMENTE ES. LAS ORGANIZACIONES SE VIERON EN LA NECESIDAD DE PRIORIZAR EL BIENESTAR FÍSICO Y MENTAL DE LOS COLABORADORES COMO UNA FORMA DE SOBREVIVENCIA, DEBIDO A QUE LA PROTECCIÓN DE SU SALUD Y LA MEJORA DEL ESTRÉS SE CONVIRTIERON EN PRIMORDIALES PARA LAS OPERACIONES. EL TRABAJO Y LA VIDA, LA SALUD, LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR SE VUELVEN INSEPARABLES. EL RECONOCER EL VÍNCULO INEXTRICABLE ENTRE NUESTRO BIENESTAR, NUESTRO TRABAJO Y NUESTRAS VIDAS HA LLEVADO A MÁS ORGANIZACIONES A PENSAR PROFUNDAMENTE EN LAS MANERAS EN QUE PUEDEN DISEÑAR EL BIENESTAR EN EL TRABAJO COMO TAL, DE MANERA QUE TANTO LOS COLABORADORES COMO LA ORGANIZACIÓN PUEDAN PROSPERAR MIENTRAS AVANZAN AL FUTURO.

### Realidades cambiantes

El bienestar estaba ganando importancia en la agenda organizacional inclusive antes de la pandemia de COVID-19; de hecho, el bienestar fue la tendencia mejor calificada según importancia en nuestro estudio Tendencias globales de capital humano, Deloitte, 2020, donde un 80% de nuestros casi 9.000 encuestados lo identificaron

como importante o muy importante para el éxito de su organización. En el marco de los efectos de la pandemia COVID-19, la crisis arrojó nueva información sobre la importancia del bienestar y nos concientizó profundamente sobre las consecuencias de poner el bienestar en riesgo. Las organizaciones tomaron medidas rápidas para redirigir los recursos y procurar que el trabajo sea seguro y mantenga a los colaboradores saludables,

tales como trasladarlos a modos de trabajo remotos; implementar pruebas y estrategias de rastreo de contactos para los colaboradores internos; establecer nuevos programas para licencia médica de emergencia, cuidado de niños - ancianos; salud física, mental y financiera.

A medida que avanzaba la pandemia, el bienestar era aún primordial en la mente de los líderes de las organizaciones. Las conversaciones sobre las consecuencias del aislamiento social y la recesión económica en la salud mental y emocional de los colaboradores ingresaron al diálogo público. Mantener a los colaboradores físicamente sanos y seguros continuó como una de las prioridades más importantes. Algunas organizaciones tomaron medidas extraordinarias para salvaguardar el bienestar de los trabajadores: Delta Air Lines, por ejemplo, permitió que 5.000 colaboradores con un mayor riesgo ante la pandemia COVID-19 permanecieran en casa durante la pandemia y que recibieran su pago completo y beneficios médicos.<sup>1</sup>

En agosto de 2020, Jen Fisher, directora de bienestar de Deloitte EE. UU., publicó un mensaje de LinkedIn donde pidió a los líderes que compartieran las estrategias y prácticas que estaban dirigiendo para influir en el bienestar de sus organizaciones. La publicación, que obtuvo más de 500 reacciones y 200 comentarios en pocos días, reveló un enfoque organizacional en expansión sobre el bienestar. Los líderes de organizaciones grandes y pequeñas dijeron que estaban amoldando sus esfuerzos en bienestar a las necesidades de varios segmentos de trabajadores en lugar de adoptar un enfoque único; buscaron nuevas maneras de permitir que los colaboradores se desconecten y puedan recargar a lo largo de la organización; y se enfocaron en equiparlos con habilidades mentales, emocionales y sociales necesarias no solo para sobrellevar, sino para adaptarse y prosperar.

Sin embargo, lo que fue más emocionante para nosotros en las reacciones a la publicación de Fisher fueron los ejemplos de organizaciones que diseñaron el bienestar en el trabajo mismo. Supimos de organizaciones que complementaban los programas de bienestar *adyacentes al trabajo* con esfuerzos

para integrar el bienestar *al trabajo*. Algunas organizaciones se enfocaban en crear bienestar y productividad digitales, mientras que otras administraban la capacidad tanto a nivel individual como de equipo y otras fomentaban el diseño del trabajo, lo que les otorga autonomía a los individuos para tomar decisiones significativas sobre qué y cómo contribuyen a la organización. Un ejemplo de tales acciones es el enfoque de Starbucks para diseñar el trabajo de sus socios (baristas): un socio puede esperar que su horario de trabajo se publique con dos semanas de antelación y, si un socio debe viajar más de una hora para trasladarse al trabajo, Starbucks procura transferirlos a una tienda más cercana.<sup>2</sup>

## Nuestra perspectiva 2021

### NUESTRA HIPÓTESIS

La pandemia COVID-19 nos ha recordado los imperativos duales del bienestar de los trabajadores y la transformación del trabajo, pero a los ejecutivos aún se les escapa considerar la importancia de conectarlos. Las organizaciones que integran el bienestar en el diseño del trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional construirán un futuro sostenible donde los colaboradores puedan

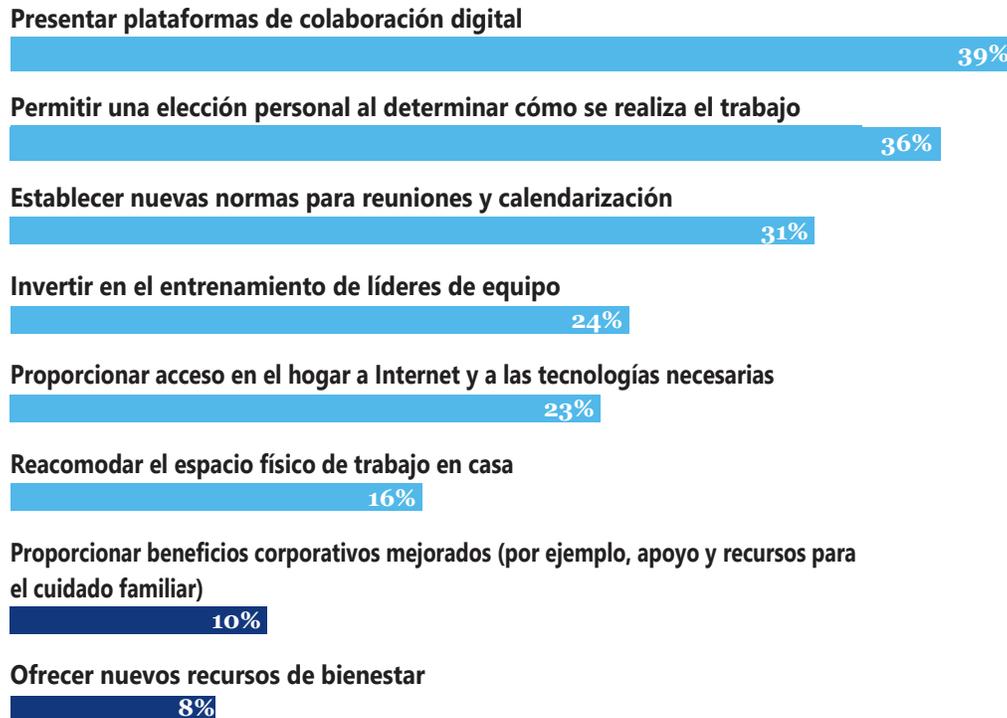
Siete de cada 10 ejecutivos quienes respondieron a la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 nos dijeron que el cambio de su organización al trabajo remoto tuvo un impacto positivo en el bienestar. Sin embargo, la sostenibilidad de las formas remotas de trabajar es aún cuestionada debido a que muchas partes del mundo se enfrentaron a una segunda ola de confinamientos relacionados con la pandemia COVID-19.

La importancia del diseño del trabajo para respaldar los acuerdos de trabajo remoto en el futuro ha pasado a primer plano en muchas organizaciones. Cuando preguntamos a los ejecutivos encuestados qué factores eran más importantes para sostener el trabajo remoto, la mayoría eligieron opciones relacionadas con el diseño del trabajo (figura 1).

FIGURA 1

## Los principales factores para hacer que el trabajo a distancia sea sostenible estaban relacionados con el diseño del trabajo

¿Cuáles son los factores más importantes para hacer sostenible el trabajo remoto / virtual?



Nota: n=3,630 (ejecutivos).

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021.

Los programas adyacentes al trabajo, como los beneficios corporativos mejorados y los nuevos recursos de bienestar, cayeron en el orden de la lista debido a que los ejecutivos priorizaron acciones como proporcionar plataformas de colaboración digital, permitir la posibilidad de elegir de los trabajadores y cambiar las normas de programación y reunión, todo lo cual integra directamente el bienestar en la forma en que se lleva a cabo el trabajo.

Dicho esto, también encontramos una desconexión permanente entre empleadores y colaboradores cuando se trata de priorizar el bienestar en los esfuerzos de transformación del trabajo. Le pedimos tanto a los altos ejecutivos de negocios y RR. HH. como a los colaboradores individuales que respondieran a la misma pregunta: "¿Cuáles son los resultados más importantes que espera lograr de sus esfuerzos de transformación laboral en los próximos uno o tres años?" Los colaboradores nos dijeron que los tres principales objetivos de la transformación del trabajo deberían ser la mejora de la calidad, el

**Los colaboradores nos dijeron que los tres principales objetivos de la transformación del trabajo deberían ser la mejora de la calidad, el aumento de la innovación y mejorar el bienestar de los trabajadores.**

FIGURA 2

## Los colaboradores dan prioridad a la transformación del trabajo para el bienestar más que los ejecutivos

¿Cuáles son los resultados más importantes que espera lograr de sus esfuerzos de transformación del trabajo en los próximos uno o tres años?

Ranking	Altos ejecutivos	Colaboradores individuales
1	Mejora de la experiencia del cliente	Mejora de la calidad
2	Aumento de la innovación	Aumento de la innovación
3	Reducción del costo	<b>Mejora del bienestar de los trabajadores</b>
4	Mejora de la calidad	Mejora de la experiencia del cliente
5	Hacer trabajos nuevos	Hacer trabajos nuevos
6	Aumento de la capacidad	Reducción del costo
7	Aumento de la cuota de mercado	Aumento de la capacidad
8	<b>Mejora del bienestar de los trabajadores</b>	Aumento de la cuota de mercado
9	Crecimiento del impacto social	Crecimiento del impacto social

Nota: n=4,738 (3,630 ejecutivos + 1,108 individuos).

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021.

aumento de la innovación y *mejorar el bienestar de los trabajadores* (figura 2). Sin embargo, la mejora del bienestar fue el penúltimo resultado identificado por los ejecutivos, donde solo el "aumento del impacto social" recibió menos votos. En un mundo donde se espera que las organizaciones alcancen un impacto más allá de los accionistas a todos los grupos de interés, los ejecutivos que restan prioridad al bienestar como un objetivo de transformación del trabajo están perdiendo una gran oportunidad.

Los ejecutivos de recursos humanos fueron un poco más intencionados que los ejecutivos que no pertenecen a RR. HH. acerca de centrarse en el bienestar como un resultado importante de la transformación del trabajo: un 20% de los ejecutivos de RR. HH. lo seleccionó como una prioridad en comparación con un 15% de los ejecutivos que no pertenecen a RR. HH. Sin embargo, el diseño del bienestar en el trabajo no puede ser realizado únicamente por RR. HH.; la incorporación del bienestar en el trabajo debe ser realizada de manera

orquestrada, defendida por lo líderes en todas las funciones y todos los niveles si se desea que tenga un impacto significativo.

Una persona de interés especialmente importante que RR. HH. debe involucrar es el líder de tecnología de la organización. La tecnología y el trabajo están entrelazados de manera inextricable, en donde los humanos y las máquinas se alían de maneras antes inimaginables para

acelerar la producción y obtener nuevos resultados. A medida que la tecnología se arraiga en todos los aspectos de cómo trabajan las personas, los líderes de tecnología enfrentarán una creciente responsabilidad de trabajar con RR. HH. y con el negocio para garantizar que esas tecnologías y los flujos de trabajo y procesos que las complementan se diseñen y ejecuten de una manera que promueva el bienestar de los trabajadores.<sup>3</sup>

Por ejemplo, el concepto de "derecho a desconectarse", que impulsó una ley francesa de 2017 que limita la medida en que los colaboradores pueden estar obligados a responder llamadas telefónicas y correos electrónicos durante las horas de trabajo, reconoce que el acceso 24/7 a correos electrónicos y textos fomenta la expectativa de estar "siempre activo" que puede comprometer el bienestar del trabajador.<sup>4</sup> Un ejemplo innovador de cómo la tecnología puede ayudar a contrarrestar este problema es la funcionalidad de correo electrónico opcional de Daimler AG o "Correo en vacaciones", que elimina automáticamente los mensajes entrantes mientras las personas toman tiempo libre. Durante ese tiempo, el sistema envía una respuesta automática que sugiere una alternativa de contacto o solicita al remitente contactar nuevamente cuando el trabajador regresa.<sup>5</sup>

Los líderes de tecnología pueden asumir la responsabilidad de diseñar tecnologías que habiliten el bienestar un paso más allá al introducir nuevas tecnologías para mejorar la salud, el rendimiento y la calidad de vida de los colaboradores. Tales tecnologías podrían incluir "tecnología emocional" para ayudar a las personas a desarrollar la autoconciencia y la regulación emocional; "tecnología de colaboración, presencia y confianza" para ayudar a las personas a construir conexiones grupales más profundas; y "tecnología de bienestar" que ayuda a las personas a mantener y optimizar la salud y la cognición para apoyar el bienestar general.<sup>6</sup> Tecnologías como estas pueden mejorar el bienestar al permitirle a los trabajadores eliminar mejor las distracciones, aliviar la ansiedad, conectarse con otros, generar presencia – confianza y aprender más rápido.

## Prioridades emergentes

Las organizaciones que buscan integrar el bienestar en el trabajo deben considerar acciones, políticas y mandatos en tres niveles: individual, de equipo y organizacional:

- **Individual:** los colaboradores deben tomar la iniciativa para establecer sus propios límites y procurar que se entiendan sus necesidades de bienestar. Deben influir a la hora de dar prioridad y diseño al bienestar mediante su participación en el desarrollo de políticas y

prácticas flexibles y receptivas que equilibren las necesidades individuales con las del equipo y la organización.

- **Equipo:** el poder de los equipos proviene de su capacidad para conectar a las personas entre sí para liberar sus capacidades colectivas. Aprovechar esas capacidades requiere que los miembros del equipo comprendan y honren las necesidades de bienestar de cada individuo para crear un entorno en el que el equipo pueda rendir al máximo.
- **Organizacional:** Los líderes tienen la responsabilidad no solo de promover e invertir en el bienestar, sino también de comprometerse con él mediante el diseño del bienestar en el trabajo y convirtiéndolo en una consideración tan importante como cualquier otro factor que afecte el balance final.

Al reforzar sus esfuerzos en los tres niveles, las organizaciones pueden aprovechar el bienestar para impulsar mejores resultados en áreas como la satisfacción del cliente, la marca y la reputación de la organización, la innovación y la adaptabilidad.

Las organizaciones también deben tener en cuenta los entornos en los que están diseñando el trabajo, ya que el trabajo cruza cada vez más culturas, geografías, funciones, así como espacios de trabajo, físicos y virtuales. Las siguientes sugerencias ofrecen un punto de partida para que los líderes piensen qué cambios pueden realizar en cinco entornos a lo largo de los tres niveles:

- **Cultural:** construcción del bienestar en comportamientos y normas sociales
- **Relacional:** fomento del bienestar en las relaciones entre colegas
- **Operacional:** inclusión del bienestar en las políticas, procesos y programas de gestión
- **Físico:** Diseño del espacio físico de trabajo para facilitar el bienestar
- **Virtual:** Diseño de nuevas tecnologías y espacios de trabajo virtuales para el bienestar

FIGURA 3

## Las organizaciones pueden tomar una variedad de acciones para integrar el bienestar en el trabajo

	Organizacional	Equipo	Individual
 <b>Cultural</b> Construcción del bienestar en comportamientos y normas sociales		Modele comportamientos de bienestar como tomar micro pausas o solo hacer que ciertas reuniones se centren en el video.	Sea proactivo y exprese las necesidades de bienestar.
 <b>Relacional</b> Fomento del bienestar en las relaciones entre colegas	Configure equipos según las preferencias de los trabajadores, los estilos de trabajo y las necesidades personales.		Revise con frecuencia, proactivamente y de manera consistente con colegas sus necesidades y preferencias de bienestar.
 <b>Operativo</b> Inclusión del bienestar en las políticas, procesos y programas de gestión	Incorpore criterios de bienestar en la programación del trabajo, los procesos de gestión del desempeño, las evaluaciones de liderazgo y los programas de recompensas y reconocimiento.	Brinde la oportunidad de elegir al equipo y permita que ellos adopten las prácticas de bienestar que consideren más adecuadas.	
 <b>Físico</b> Diseño del espacio físico de trabajo para facilitar el bienestar	Diseñe ambientes de trabajo para apoyar las necesidades de salud física, mental y emocional de los colaboradores.	Aproveche los espacios físicos de trabajo que promueven la colaboración y el rendimiento del equipo.	
 <b>Virtual</b> Diseño de nuevas tecnologías y espacios de trabajo virtuales para el bienestar		Utilice nuevas tecnologías, como la realidad virtual, para capacitar a los miembros del equipo para manejar situaciones estresantes (por ejemplo, interactuar con un cliente frustrado).	Aproveche las aplicaciones y tecnologías móviles para ayudar a manejar las distracciones, aumentar la conciencia plena y reducir la ansiedad.

Fuente: Análisis de Deloitte

Existe una variedad de acciones que las organizaciones pueden tomar para integrar el bienestar en el trabajo (figura 3).

El diseño del bienestar en el trabajo es una práctica que debe desarrollarse, fortalecerse y flexibilizarse a lo largo del tiempo para ser efectiva. A medida que el trabajo en sí mismo cambia a un ritmo acelerado, las formas en que una organización apoya el bienestar individual y

de equipo deben adaptarse en tándem. Ya no se trata

de lograr el balance entre trabajo y vida; la pandemia nos ha demostrado que el bienestar no se trata de equilibrar el trabajo con la vida, sino de integrarlos. Cuando una organización es capaz de diseñar con éxito el bienestar en el trabajo, este último se vuelve indistinguible del trabajo en sí e integrado en todos los niveles y entornos organizacionales para no solo impulsar y mantener el desempeño humano, sino también el potencial humano.

## Agradecimientos

**Jen Fisher** fue coautora de nuestra discusión sobre Tendencias Globales de Capital Humano 2021 sobre "Diseñando el trabajo para el bienestar: El fin del equilibrio vida/trabajo". Como Directora de Bienestar de Deloitte en EE. UU., Fisher impulsa la estrategia y la innovación en torno al bienestar para empoderar a las personas de Deloitte para que se sientan bien, de manera que puedan desempeñarse al máximo tanto en su vida profesional como personal.

Los autores desean agradecer a **Keren Wasserman** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo y a **Amy Fields, Jaime Ledesma** y **Michael Gilmartin** por sus destacadas contribuciones.



# Más allá del *reskilling*

## Liberando el potencial del colaborador

DURANTE LA PANDEMIA COVID-19, LOS LÍDERES APELARON A LOS COLABORADORES A AMPLIAR SUS ROLES PARA HACER LOS QUE SE NECESITABA —Y LOS COLABORADORES CUMPLIERON EL DESAFÍO AL IDENTIFICAR NECESIDADES FUNDAMENTALES Y DESPLEGANDO SUS CAPACIDADES ANTE ELLAS DE MANERA ASCENDENTE. LA CRECIENTE PREVALENCIA DE OPORTUNIDAD DE ESCOGER DE LOS COLABORADORES DURANTE LA PANDEMIA MOSTRÓ QUE, CUANDO SE DA LA OPORTUNIDAD DE ALINEAR SUS INTERESES Y PASIONES CON LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, LOS COLABORADORES PUEDEN ALCANZAR SU POTENCIAL DE MANERAS EN LAS QUE LOS LÍDERES NO HUBIERAN IMAGINADO POSIBLES, LO QUE POSICIONA A LA ORGANIZACIÓN HACIA LA PROSPERIDAD EN EL LARGO PLAZO.

### Realidades cambiantes

El año pasado, pedimos a las organizaciones que emplearan un enfoque de desarrollo de la fuerza laboral que considere tanto la naturaleza dinámica del trabajo como el potencial igualmente dinámico de los colaboradores para reinventarse. Incluso antes de la pandemia COVID-19, estaba claro que los enfoques de desarrollo de la fuerza laboral que se enfocaban demasiado en las habilidades no ayudarían a las organizaciones, a los colaboradores y a los líderes a desarrollar la resiliencia necesaria para transitar por el cambio perpetuo. Entonces, las organizaciones se enfrentaron a una pandemia que acentuó la escala del impacto que puede tener la disrupción en las

organizaciones y la fuerza laboral.

Durante la crisis de la pandemia COVID-19, las organizaciones no tuvieron tiempo de reescribir los perfiles de trabajo o de mapear meticulosamente los requisitos de habilidades. Se vieron obligadas a tomar decisiones en tiempo real y a redistribuir a los trabajadores en las áreas donde más se necesitaban y donde tenían las capacidades, el interés y la pasión para contribuir. En síntesis, 2020 nos ha ayudado a comprender la importancia del potencial y la elección de los trabajadores.

Como dice la autora Natalie Nixon, "Lo opuesto a reactivo podría no ser 'proactivo', sino 'creativo'".<sup>7</sup> Estamos frente a una explosión de creatividad y el poder del potencial de los colaboradores durante la pandemia COVID-19. Los colaboradores automotrices utilizaron escáneres 3D y simulaciones por computadora para reequipar sus líneas de ensamblaje con el fin de fabricar ventiladores para pacientes con COVID-19.<sup>8</sup> Las compañías de bebidas se asociaron con organizaciones gubernamentales para eliminar obstáculos administrativos con el fin de producir y distribuir rápidamente desinfectantes para manos.<sup>9</sup> Los fabricantes de ropa adaptaron las líneas de producción para fabricar prendas quirúrgicas tan necesarias.<sup>10</sup>

En los meses de recuperación prolongada de la crisis, los ejecutivos reflexionaron sobre el desafiante camino que tienen por delante mientras intentan preparar sus negocios y ecosistemas para una era de disrupción continua. esa preparación depende del potencial de la fuerza laboral. En la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021, los ejecutivos identificaron "la capacidad de su gente para adaptarse, *reskill* y asumir nuevos roles" como el elemento mejor calificado para transitar por futuras disrupciones, donde un 72% lo seleccionó como el más importante o el segundo factor más importante. Además, 41% de los ejecutivos dijo que el desarrollo de la capacidad de la fuerza laboral a través de la mejora de las habilidades, *reskilling* y la movilidad es una de las acciones más importantes que están tomando para transformar el trabajo. sin embargo, solo el 17% dice que sus colaboradores están bastante preparados para adaptarse, *reskill* y asumir nuevos roles. Los propios trabajadores reconocen también la necesidad de cambiar, pues el 60% de los 10.000 trabajadores en el estudio de La voz de la fuerza laboral europea de este año identificó la "capacidad de adaptación" como la habilidad más relevante que necesitarán para prosperar en el mercado laboral.<sup>11</sup>

## Nuestra perspectiva 2021

En nuestra opinión, la forma más importante en que las organizaciones pueden liberar el potencial de los colaboradores es empoderarlos con la oportunidad de elegir lo que hacen. Hemos vivido en un mundo en el que asumimos que las organizaciones eran quienes mejor sabían cuáles capacidades debían aportar los

### NUESTRA HIPÓTESIS: EMPODERAR A LOS COLABORADORES CON LA OPORTUNIDAD DE QUE ELLOS ESCOJAN, CREA MÁS VALOR QUE LOS ENFOQUES EXCESIVAMENTE PRESCRIPTIVOS

Las organizaciones que brindan a los colaboradores la oportunidad de elegir o explorar las áreas que les apasionan podrán activarlos de manera más rápida y efectiva en torno a las prioridades empresariales emergentes, que aquellas organizaciones que adoptan un enfoque prescriptivo para satisfacer las necesidades de ciertas habilidades.

colaboradores, pero la pandemia nos enseñó que el potencial llega a un buen término cuando se permite a los trabajadores tomar más la iniciativa. El potencial de la fuerza laboral no se trata de aquello por lo cual los colaboradores fueron reclutados o certificados para hacer o incluso lo que las organizaciones o los líderes quieren que hagan a continuación; se trata de darles más libertad para elegir la mejor manera de ayudar a abordar los problemas críticos del negocio a medida que las organizaciones y los ecosistemas evolucionan.

Una forma de dar a los trabajadores más oportunidad de escoger lo que hacen es a través de "mercados de oportunidades o talentos". Estos mercados son plataformas que hacen visibles y comunican a los colaboradores oportunidades definidas para el desarrollo profesional, la capacitación, la consejería, la participación en proyectos, la creación de redes, la promoción o la diversidad y la inclusión.<sup>12</sup> Están diseñados para proporcionar a los colaboradores la posibilidad de elegir al ayudarlos a hacer coincidir sus intereses, pasiones y capacidades con las demandas actuales y futuras de proyectos y negocios. Tales "proyectos de pasión" brindan a los colaboradores nuevas experiencias de desarrollo y oportunidades para aprender en el flujo de trabajo, de manera que mejoren aún más las habilidades que aportan a la organización.

Los mercados de oportunidades benefician a las organizaciones de varias maneras pues al brindar a los trabajadores la oportunidad de ser voluntarios en trabajos que prefieren y valoran, generan información valiosa sobre los intereses, pasiones y capacidades de los colaboradores que, de otro modo, podrían permanecer ocultos. Esto, a su vez, permite a la organización identificar y redistribuir más rápidamente a los colaboradores con respecto a las prioridades críticas del

negocio y, al mismo tiempo, los colaboradores que pueden hacer lo que les importa se tornan más motivados y comprometidos.

Capturar los elementos subyacentes sobre la elección del trabajador, puede ayudar a descubrir desde la eventual necesidad de un cambio en el marco de la búsqueda de brechas, hasta la detección de patrones y posibilidades en evolución. Con ese fin, una variedad de proveedores utiliza nuevos abordajes de los gráficos y “motores de capacidades” que rompen con visiones anteriores y limitadas de las adyacencias de competencias. Los proveedores de un conjunto convergente de dominios tecnológicos de la fuerza laboral, como Gloat, Degreed, Eightfold, Faethm, Ibbaka, ProFinda y Pymetrics, se centran menos en un inventario de habilidades de forma descendente y más en ayudar a las organizaciones a reimaginar las relaciones entre habilidades, puestos, equipos e industrias para aprovechar las oportunidades presentadas por el futuro del trabajo y ayudar a los colaboradores a alcanzar su potencial.

La empresa de tecnología de pagos Mastercard ejemplifica cómo una comprensión más profunda del potencial de los colaboradores puede ayudar a informar los esfuerzos de planificación y desarrollo de la fuerza laboral. Después de un período de crecimiento acelerado y extenso, los líderes de negocio y de RR. HH. de Mastercard se percataron de que la organización necesitaba una comprensión clara de las habilidades y capacidades de su fuerza laboral, especialmente a la luz del cambio impulsado por la tecnología. Para aclarar cómo los roles y las habilidades estaban cambiando a medida que evoluciona la tecnología, la organización invirtió en una plataforma de análisis con visión de futuro, Faethm, que utiliza inteligencia artificial (IA) para modelar el impacto de las tecnologías emergentes en cualquier economía, industria, organización o trabajo. Durante la pandemia, esta plataforma ha sido clave para guiar algunas decisiones sobre rangos de flexibilidad de trabajo. En el futuro, la organización planea utilizar los conocimientos de esta herramienta para guiar las inversiones diarias en el aprendizaje y, en última instancia, apoyar el avance de la carrera de los trabajadores. Este enfoque basado en el análisis ha llevado a Mastercard más allá del enfoque tradicional de



identificar perfiles de colaboradores de forma descendente y combinarlos con las necesidades de capacitación. En cambio, la tecnología infiere perfiles de los empleados de forma ascendente mediante el análisis de múltiples conjuntos de datos a gran escala de muchos sistemas y fuentes (como la gestión del rendimiento, descripciones de puestos, sistemas de gestión de aprendizaje y conversaciones profesionales). Esto permite a Mastercard comprender con mayor precisión las habilidades de sus trabajadores para identificar las fortalezas a lo largo de la organización y las áreas de desarrollo.

La comprensión más profunda de los trabajadores como resultado de la elección de los trabajadores puede ayudar a las organizaciones a liberarse de las limitaciones de los modelos tradicionales de planificación de la fuerza laboral. Históricamente, la planificación de la fuerza laboral se ha basado en marcos de competencias, descripciones de puestos estáticas y trayectorias profesionales lineales para definir u organizar el trabajo y la fuerza laboral. Los esfuerzos hacia la preparación para el futuro han tomado, en gran medida, la forma de un enfoque inspirado en la cadena de suministro sobre la canalización de roles cruciales y conversaciones sobre capacidades de vanguardia, brechas de capacidades y adyacencias que dominan las conversaciones sobre talento. Sin embargo, esas conversaciones a menudo pierden de vista el potencial latente dentro de la fuerza laboral y el valor que pueden crear cuando se entiende y aprovecha su potencial. Por ejemplo, durante la pandemia, Scandinavian Airlines reconoció que sus miembros del personal de cabina podrían ser adecuados para roles en el cuidado de la salud dada su formación

médica básica y experiencia para tratar con personas en situaciones difíciles. La organización creó un programa para reentrenar rápidamente en asistencia de enfermería al personal de cabina que había sido despedido para satisfacer las crecientes necesidades del personal de atención médica durante la pandemia COVID-19. Hasta la fecha, este programa ha ayudado a colocar a más de 300 asistentes de cabina y personas con experiencia equivalente de otros sectores en el sistema de salud de Suecia y, a la vez, satisface una importante necesidad social.<sup>13</sup>

Otorgar a los colaboradores una voz en lo que hacen también ayuda a las organizaciones a actuar de manera más dinámica y en tiempo real. Los enfoques descendentes basados en identificar las necesidades del negocio y luego encontrar o desarrollar las habilidades para satisfacerlas siempre serán más lentos que los enfoques que permiten a los trabajadores a autoseleccionar en función de sus intereses y habilidades. El desafío aquí es colocar barandas que canalicen los intereses y habilidades de los trabajadores hacia el bien de la organización, de manera que se permita elegir no por su propio bien, sino que las escogencias ayuden a la organización a crecer y prosperar. Las organizaciones que resuelven este problema pueden obtener el beneficio de una mayor agilidad y resiliencia frente al cambio, aspectos que son críticos para transitar por la disrupción constante.

## Prioridades emergentes

El éxito de la transformación del trabajo depende de la capacidad de una organización para liberar el potencial humano para definir y ofrecer nuevos resultados. Las organizaciones que desean liberar el potencial humano deben considerar acciones en las siguientes áreas:

### CAMBIE LA ECUACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA

- Construya mercados de talento que aborden activamente ambos lados de la ecuación de oferta y demanda de la fuerza laboral. Los mercados pueden mostrar las necesidades de negocios y proyectos a los trabajadores y pueden mostrar las habilidades y capacidades de la fuerza laboral a para la organización.

- Diseñe roles para asumir la reinención continua e incluya el exceso de capacidad destinada a ello. Cultive las pasiones de los colaboradores para resolver problemas ocultos y futuros. Recompense a los colaboradores que identifican brechas críticas y se reinventan para llenarlas. Los nuevos proveedores como Learn In pueden ayudar a proporcionar tiempo, no solo dinero. Esto permite a los trabajadores comprometerse con el aprendizaje permanente al tiempo que limita los costos de oportunidad típicos.

### CENTRE LA PLANIFICACIÓN DE LA FUERZA LABORAL EN EL POTENCIAL.

- Redirija el enfoque de la planificación de la fuerza laboral lejos de la dependencia de los mandatos descendentes, de manera que proporcione más agencia a los propios colaboradores. Empodere a los colaboradores para reimaginar qué, cómo y dónde se realiza el trabajo.
- Considere las tecnologías habilitadas para IA que pueden ayudar a dar sentido a los datos no estructurados desde dentro y fuera de la organización y a los patrones latentes superficiales, como la presencia inferida de una habilidad basada en la presencia de otras. Es importante garantizar que esas nuevas herramientas de IA se integren a la estrategia y que las implicaciones de su implementación sean comprendidas y aceptadas por todos los grupos de interés, pues será difícil que aquellas obtengan resultados si su valor no es reconocido y demostrado.

### IMPULSE LA ACCIÓN DINÁMICA EN TIEMPO REAL.

- Reúna y trabaje sobre los datos de la fuerza laboral que proporcionan una visión en tiempo real de las habilidades de los trabajadores a lo largo de todo el ecosistema de talentos. Formule preguntas con una visión de futuro sobre las direcciones futuras deseadas por los colaboradores en lugar de hacer un seguimiento de las métricas prescriptivas, tales como las horas dedicadas a la capacitación o los atestados obtenidos. Use las respuestas para alentar a los trabajadores a tomar decisiones de aprendizaje que sean beneficiosas tanto para ellos como para la organización.
- Recuerde que los equipos se están convirtiendo en la unidad impulsora del desempeño organizacional. Los equipos podrán aprender y adaptarse más rápido que los colaboradores individuales, ya que los equipos de

personas motivadas se desafiarán mutuamente para concebir ideas mejores y más creativas.<sup>14</sup>

El año 2020 fue testigo de una increíble muestra de adaptabilidad de la fuerza laboral. Las circunstancias y los desafíos extraordinarios revelaron el potencial de los trabajadores y los equipos cuando se enfrentan a nuevos, cambiantes y dramáticos problemas y prioridades empresariales y organizacionales. Vimos que la fuerza laboral puede adaptarse más dramáticamente de lo que muchos hubieran esperado cuando se enfrentan a nuevos desafíos. De cara al futuro, el poder de elección habilitado por la oportunidad y

los mercados de talento pueden conectar rápidamente las prioridades de trabajo cambiantes con las habilidades, experiencias y, especialmente, con los intereses de los colaboradores. El 2020 también destacó lo poco que las organizaciones realmente conocen sobre su fuerza laboral, es decir, sus habilidades y capacidades actuales y la capacidad de reinversión continua. El desafío actual para las organizaciones es desarrollar estrategias y programas para el desarrollo e implementación de la fuerza laboral tan dinámicos y adaptables como los problemas de negocio que estamos intentando resolver.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Greg Miller** (Faethm), **Brian Hershey** (Gloat), **Karen Chiang** y **Steven Forth** (Ibbaka), **Esther Gallo** (Mastercard), **Roger Gorman** y **Alpesh Patel** (ProFinda) y a **Andrew Avrin** y **Bob Toohey** (Pymetrics) por sus contribuciones a este capítulo. Los autores desean agradecer a **David Blake**, presidente ejecutivo de Degreed y fundador de Learn In, por sus contribuciones a nuestra perspectiva sobre la inversión en habilidades y capacidades de la fuerza laboral.

Los autores también desean agradecer a **Weatherly Langsett** y **Mackenzie Halter** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo y a **Carly Ackerman**, **Nate Drix**, **Chris Ertel**, **Kira Gebron**, **Michael Griffiths**, **Julie Hiipakka**, **Don Miller**, **Stephen Rosenthal**, **Mel Rodriguez**, **Dana Swanson Switzer** y **Lucas Watanabe** por sus contribuciones.



# Súper-equipos

## Donde se lleva a cabo el trabajo

DURANTE LA PANDEMIA DE LA PANDEMIA COVID-19, LAS ORGANIZACIONES APOSTARON EN LOS EQUIPOS Y EN SU CONFIGURACIÓN COMO UNA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA PARA HABILITAR LA ADAPTABILIDAD Y LA VELOCIDAD. ACTUALMENTE, LOS LÍDERES TIENEN LA OPORTUNIDAD DE APLICAR LO APRENDIDO CON EL FIN DE CONSTRUIR "SÚPER-EQUIPOS" QUE EMPAREJEN A LAS PERSONAS CON LA TECNOLOGÍA PARA LA RECONFIGURACIÓN DEL TRABAJO EN FORMAS MÁS HUMANAS. MEDIANTE LA AMPLIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS HUMANOS A MEJORES Y NUEVOS RESULTADOS, LOS SÚPER-EQUIPOS PUEDEN TENER UN ROL INTEGRAL EN LA HABILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN PARA CRECER Y PROSPERAR.

### Realidades cambiantes

A principios de 2020, la pandemia de la pandemia COVID-19 en crecimiento obligó a los líderes organizacionales a restablecer rápidamente las prioridades empresariales y de la fuerza laboral. La escala y gravedad de la pandemia obligaron a las organizaciones a desafiar sus puntos de vista sobre qué trabajo era esencial para cumplir con sus clientes, accionistas y grupos de interés durante un período prolongado de alta incertidumbre. Para reorientar rápidamente sus objetivos y operaciones, vimos a las organizaciones recurrir a los equipos y a la creación de equipos como la unidad a la que se debía recurrir para el desempeño organizacional. Por ejemplo, Ford formó

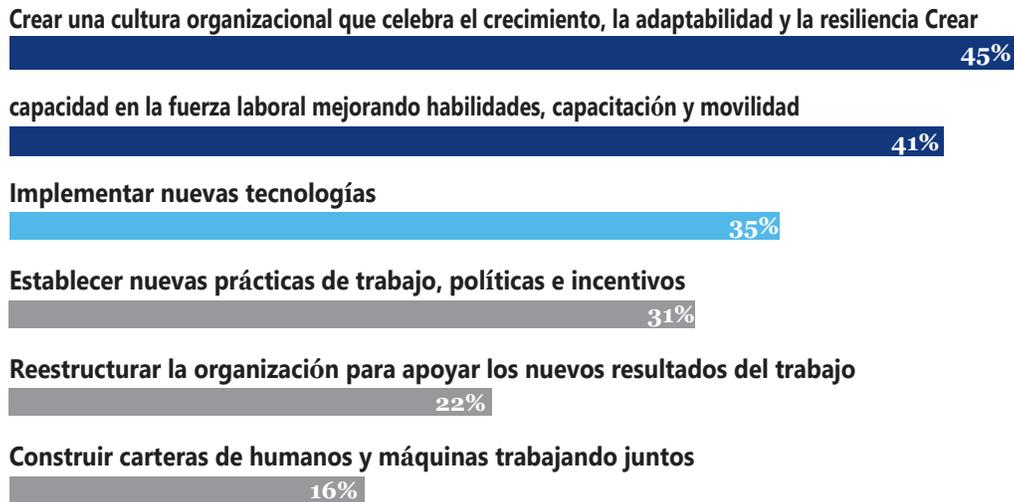
equipos especiales y estableció nuevas líneas de producción en sus instalaciones de manufactura para cambiar la producción de baterías para automóviles híbridos por la de decenas de miles de ventiladores.<sup>15</sup> Los equipos, que recién se formaban, crecían y se reconfiguraban, alimentaban la habilidad de la organización para realizar el trabajo en medio de condiciones turbulentas y demandantes.

La creación de equipos se convirtió en un salvavidas para el talento y las estrategias organizacionales durante la pandemia COVID-19 porque los equipos se construyen para la adaptabilidad en lugar de lo predecible y estable. Los equipos pueden aprender a adaptarse más rápido que los colaboradores individuales debido a que los equipos de personas motivadas se desafiarán mutuamente para alcanzar ideas mejores y más

FIGURA 4

## Tanto la capacidad humana como tecnológica son fundamentales para transformar el trabajo.

¿Cuáles son las acciones más importantes que está tomando o tomará para transformar el trabajo?



Nota: n=3,630 (ejecutivos).

Fuente: encuesta Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021.

creativas.<sup>16</sup> A medida que las organizaciones pasan de un enfoque en la eficiencia a un enfoque en el aprendizaje, esperamos que aumenten su dependencia en los equipos para impulsar el crecimiento y el tránsito por la incertidumbre.

A medida que el mundo emerge de la pandemia, las organizaciones tienen la oportunidad de aplicar lo que han aprendido para multiplicar aún más el valor de los equipos. La siguiente frontera en el trabajo en equipo son los *súper-equipos*: combinaciones de personas y tecnología que aprovechan el complemento de sus capacidades para obtener resultados a una velocidad y escala que no sería posible de otra manera.<sup>17</sup>

Los súper-equipos aún no se han afianzado como una estrategia organizacional generalizada, en parte porque muchas organizaciones todavía tienden a ver la tecnología como una herramienta y facilitador en lugar de verla como un miembro del equipo y un colaborador. La mayoría de los encuestados a nuestra encuesta Tendencias globales de capital humano, Deloitte, 2020, por ejemplo, dijeron que ven la Inteligencia Artificial (IA) principalmente como una herramienta de automatización o un sustituto del trabajo manual, en lugar de una forma de aumentar o colaborar con las capacidades humanas. Sin embargo, es posible que esta visión empiece a cambiar lentamente, dado que los ejecutivos que respondieron a la Encuesta de

Tendencias Globales de Capital Humano 2021 reconocieron que el uso de la tecnología y las personas no es una opción excluyente, sino una asociación de ambos.

Los tres factores principales que los ejecutivos identificaron como importantes en la transformación del trabajo fueron la cultura organizacional, la capacidad de la fuerza laboral y la tecnología (figura 4). Estos factores deben trabajar en conjunto para que una organización pueda visualizar y reunir súper-equipos efectivos.

La IA puede ser especialmente importante para la capacidad de un súper-equipo para crear nuevo valor. En psicología organizacional, lo que Scott Page llama una "bonificación de diversidad" resulta de formar equipos compuestos por diferentes tipos de pensadores, lo que significa que los equipos heterogéneos superan a los homogéneos en la resolución de problemas, al hacer predicciones y al desarrollar soluciones. Investigaciones muestran que las organizaciones con una diversidad más alta que la del promedio produjeron una mayor proporción de los ingresos desde la innovación (45% del total) que aquellas con una diversidad inferior a la del promedio (26%), lo que se tradujo en un mayor rendimiento financiero general.<sup>18</sup> Con el aporte de la IA de su propio estilo de "pensamiento" a un equipo, la mezcla de inteligencia humana y de máquina puede

producir bonificaciones de diversidad que exceden aquellas producidas por equipos compuestos únicamente por humanos, sin importar lo diversos que sean.<sup>19</sup>

Dicho esto, a veces agregar tecnología puede no ser la respuesta correcta y duplicar las capacidades humanas puede ser un mejor enfoque. Por ejemplo, Walmart finalizó su programa de uso de robots para verificar el inventario en los estantes de las tiendas a favor de emplear trabajadores humanos en su lugar. Aun cuando la demanda se disparó durante la pandemia, la organización descubrió que el manejo de sus productos en estantería podía hacerse de forma simple y rentable por su gente tal y como lo hacían los robots.<sup>20</sup>

## Nuestra perspectiva 2021

### NUESTRA HIPÓTESIS

Los súper-equipos pueden brindar a las organizaciones la oportunidad de reconfigurar el trabajo de maneras más humanas y aprovechando la tecnología para elevar la capacidad de los equipos de aprender, crear y desempeñarse de nuevas maneras para lograr mejores resultados.

La gran recompensa de los súper-equipos no es solo que pueden hacer el trabajo de manera más rápida y barata, sino que su mayor valor radica en su potencial para la reconfiguración del trabajo mediante el uso de la tecnología para cambiar su naturaleza y aprovechar al máximo las capacidades netamente humanas de las personas. Hacerlo va más allá de las consideraciones de la experiencia del usuario y el diseño enfocado en el ser humano. Tal y como muestra la historia de Walmart, no se trata solo de utilizar la tecnología para realizar partes del trabajo, significa utilizar el complemento de fortalezas humanas y tecnológicas de un súper-equipo para diseñar el trabajo de manera que mejore las formas naturales de trabajo de los humanos. Los siguientes tres ejemplos resaltan que cuando la tecnología se combina con humanos en súper-equipos, posibilita

más formas claramente humanas de trabajo que llevan a mejores resultados.

A menudo, las personas hacen su mejor trabajo cuando trabajan en equipo. Las herramientas de colaboración que hicieron posible el trabajo remoto y virtual durante la pandemia también llevaron a algunas organizaciones a replantearse cómo esas tecnologías podrían usarse para reunir equipos de manera mucho más efectiva a través de los límites organizacionales y de los ecosistemas. Por ejemplo, en su respuesta al COVID-19, AstraZeneca, una de las principales compañías farmacéuticas del mundo, reunió a cientos de científicos de todas las áreas terapéuticas (respiratorias, cardiológicas y oncológicas, entre otros) y de la Universidad de Oxford para trabajar juntos en el desarrollo de una vacuna y otras terapias. Además, AstraZeneca desempeñó un papel preponderante en la creación de los laboratorios para el programa nacional de pruebas dentro del Reino Unido mediante el reclutamiento de científicos de toda su organización y de sus asociaciones con Laboratorios de la Universidad de Cambridge y con GlaxoSmithKline. La organización utilizó tecnologías de colaboración para permitir la asociación y el intercambio de datos en tiempo real que aumentaron la velocidad y el nivel del trabajo en equipo necesario para un progreso acelerado.<sup>21</sup>

La tecnología también puede mejorar la capacidad natural de juicio de las personas. Por ejemplo, la industria de seguros está experimentando con la IA y el modelado predictivo para evolucionar el rol tradicional de asegurador. Conforme el procesamiento de aplicaciones se acerca al punto de venta, la IA puede proporcionar sugerencias basadas en datos para aumentar la capacidad de los aseguradores de tomar decisiones informadas sobre el riesgo. Estos "aseguradores exponenciales" no tienen que convertirse en expertos en tecnología o científicos de datos para usar y beneficiarse de la tecnología, solamente necesitan comprender cómo y cuándo aprovechar las soluciones asistidas por la IA para realizar el trabajo de manera más efectiva y cumpliendo su rol en la colaboración persona –máquina.

Finalmente, la tecnología puede mejorar la capacidad humana única de los individuos de crear nuevos conocimientos. Por ejemplo, vemos a Remesh, una

compañía que facilita grupos focales en vivo y en línea en escala utilizando una plataforma habilitada con IA. Remesh utiliza la IA para analizar y organizar las respuestas en tiempo real y capturar información derivada de las respuestas. Esto no solo ofrece información de manera más rápida, sino que también mejora su calidad al mostrar puntos de vista que de otro modo no saltarían a la vista. La plataforma insta a los participantes a votar sobre las respuestas de otros participantes anónimos con las que están más de acuerdo, luego, sus algoritmos calculan y clasifican automáticamente las respuestas en función de la popularidad por grupo, lo que permite una visión clara de las ideas de los participantes sin estar opacadas por factores como el sesgo y las diferencias individuales de personalidad.

## Prioridades emergentes

La Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 mostró que los ejecutivos están cambiando su enfoque de la optimización del trabajo y el rediseño hacia la reimaginación del trabajo, donde un 61% afirmó que se centrarían en reimaginar el trabajo en el futuro, contrastando el 29% que lo calificó como prioritario antes de la pandemia. Sin embargo, para pasar de la optimización y el rediseño a la reimaginación, las organizaciones también deben cambiar la forma en que aprovechan la tecnología en el trabajo. La optimización

y el rediseño del trabajo se enfocan en alcanzar los mismos resultados de trabajo de manera más eficiente, por lo que dependen en gran medida del uso de la tecnología para sustituir o aumentar el trabajo humano. La reimaginación del trabajo, por otro lado, utiliza la tecnología para transformar la naturaleza del trabajo en formas que logren nuevos resultados y haga posibles nuevas aspiraciones.

Para crear un entorno donde los súper-equipos crezcan, los ejecutivos deben considerar lo siguiente:

- Establezca metas audaces: no se concentre en cómo mejorar los procesos y productos existentes y, en su lugar, enfóquese en la definición de nuevas aspiraciones y resultados.
- No deje de imaginar nuevas formas de lograr esos resultados, haga una reconfiguración del trabajo para poner la reimaginación en acción.
- Evite el instinto de usar tecnologías solo como un facilitador para el trabajo que ya hace, en su lugar, obtenga una visión más amplia del poder transformador de la tecnología para elevar el impacto que puede tener en el trabajo.
- Utilice la tecnología para diseñar el trabajo de maneras que permitan a los humanos rendir al máximo, es decir, trabajar



de manera colaborativa en equipos, romper silos para trabajar a lo largo de funciones y negocios, crear conocimiento, aprender en el flujo del trabajo y personalizar, al igual que humanizar la experiencia de trabajo.

- Haga de la creación de súper-equipos un imperativo organizacional cruzado, aprovechando las mejores ideas de RR. HH., TI y el negocio.

Los súper-equipos son aún más poderosos cuando las organizaciones utilizan la tecnología para empoderar a los equipos de una manera que

haga que el trabajo sea mejor para los humanos y a los humanos mejores en el trabajo. Ellos tienen la promesa de ayudar a las organizaciones a unir las capacidades humanas y tecnológicas para la reconfiguración del trabajo y ofrecer un nuevo valor a todos los grupos de interés. Cuando se les facilita el entorno adecuado para prosperar, los súper-equipos, en los cuales interactúan humanos y tecnología pueden liberar el potencial organizacional y lograr mayores resultados en conjunto, a diferencia de lo que humanos o las máquinas podrían lograr por sí mismos en forma separada.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Steve Rees** y **Tonya Villafana** (AstraZeneca) por sus contribuciones a este capítulo.

Los autores también desean agradecer a **Olivia Fogel** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a **Siri Anderson, Balaji Bondili, Olivia Cancro, Patricia Danielecki, Chloe Domergue, Nate Drix, Sam Friedman, Franz Gilbert, Nikhil Gokhale, Susan Hogan, Michael Morgan, Nicole Nodi, Mel Rodríguez, Stephen Rosenthal, Ben Shirley, Brett Walsh** y **Marilyn Zubak** por sus contribuciones.



# Gestionando las estrategias de la fuerza laboral

Estableciendo nuevas direcciones para el trabajo y la fuerza laboral

LA PANDEMIA COVID-19 FUE UN DESPERTAR BRUSCO A LA IDEA DE QUE LA GESTIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LA FUERZA LABORAL QUE UTILIZAN MÉTRICAS Y MEDIDAS RETROSPECTIVAS QUE DESCRIBEN EL ESTADO ACTUAL DE LA FUERZA LABORAL LIMITA SEVERAMENTE LA HABILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN PARA SOBREVIVIR LA DISRUPCIÓN Y, MÁS AÚN, PROSPERAR EN ELLA. FORMULAR Y RESPONDER DISTINTAS PREGUNTAS QUE LLEVAN A LOS LÍDERES A DESAFIAR CONSTANTEMENTE LA FORMA EN LA QUE ABORDAN EL TRABAJO Y LA FUERZA LABORAL PUEDE AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES A ENFRENTAR EL CAMBIO CONSTANTE CON LA SEGURIDAD QUE PROVIENE DEL PENSAR Y EL MIRAR HACIA ADELANTE.

## Realidades cambiantes

La necesidad de que las organizaciones entiendan mejor a su fuerza laboral está bajo la presión urgente de desafíos sanitarios, económicos y sociales únicos y sin precedentes. La pandemia de la pandemia COVID-19 está planteando problemas fundamentales de salud en torno al bienestar y la seguridad de los empleados, así como al trabajo remoto y las modalidades alternas de la fuerza laboral. Las secuelas económicas de la pandemia están obligando a los empleadores a tomar decisiones difíciles sobre los niveles de dotación de personal, la redistribución de trabajadores y equipos, así como sobre la retención de

colaboradores. De igual manera, un enfoque dramáticamente intensificado en la injusticia social y racial en los Estados Unidos y su creciente efecto dominó está llamando la atención sobre los esfuerzos y resultados de las empresas en materia de diversidad, equidad e inclusión (DE&I).

Estos desafíos han exacerbado una brecha de información entre empleadores y colaboradores que nuestra investigación identificó hace más de un año. El noventa y siete por ciento de los encuestados en nuestra encuesta Tendencias globales de capital humano, Deloitte, 2020 afirmó que necesitan información adicional sobre algún aspecto de su

fuerza laboral. Solo el 11% de las organizaciones dijo que podían producir información sobre su fuerza laboral en tiempo real, una estadística que fue asombrosa incluso *antes* de que las organizaciones se vieran obligadas a tomar una serie de decisiones inmediatas sobre su fuerza laboral influidas por la pandemia.

En nuestro informe especial del 2020, *El regreso al trabajo en el futuro del trabajo: adoptando propósito, potencial, perspectiva y la posibilidad en tiempos de la pandemia COVID-19*, explicamos cómo la pandemia ha puesto en evidencia y ha acelerado "la necesidad y la facilidad de acceso a datos específicos y orientados al futuro de fuerza laboral".<sup>22</sup> Alentamos a las organizaciones a formular diferentes preguntas y medir y reportar las respuestas en tiempo real con el fin de esclarecer asuntos importantes de la fuerza laboral, mantener discusiones sobre ellos y proceder a la acción. Estos conocimientos con miras al futuro, no los retrógrados y obsoletos, pueden ayudar a las organizaciones a comprender cómo obtener nuevos resultados mediante el aprovechamiento del potencial de la fuerza laboral y la transformación del trabajo.

Por ejemplo, comprender las preocupaciones y preferencias inmediatas de los trabajadores puede ser una guía invaluable para determinar cuándo y cómo traerlos de vuelta a su trabajo de forma segura durante y después de la pandemia de la pandemia COVID-19. El proveedor de servicios financieros Lincoln Financial adoptó un enfoque multidimensional para obtener este conocimiento mediante el uso de encuestas a los empleados y análisis avanzados para recopilar información que podría ayudarle a diseñar efectivamente su estrategia de retorno al trabajo. Las encuestas permitieron a los líderes identificar una serie de personalidades de colaboradores que reflejan sus preocupaciones en cuanto a seguridad, los deseos de flexibilidad y su efectividad individual en un entorno remoto. Los conocimientos sobre los roles más afectados por el trabajo virtual pusieron en evidencia los posibles impactos en la productividad, la colaboración y la creación de relaciones. Mediante el uso de estos análisis de postura de la fuerza laboral, los líderes de Lincoln Financial pudieron diseñar formas futuras de trabajar para aumentar la productividad y el

compromiso al mismo tiempo que mantienen un enfoque de suma importancia en la seguridad y bienestar mental de la fuerza laboral.

## Nuestra perspectiva 2021

### NUESTRA HIPÓTESIS

Estamos entrando en un mundo en el que se torna primordial que las organizaciones cambien de utilizar conocimientos de la fuerza laboral para mejorar patrones antiguos de trabajo a utilizarlos para establecer nuevas direcciones.

Los resultados de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 mostraron que la pandemia COVID-19 ha llevado a muchas organizaciones a cambiar su enfoque de preparar la planificación ante eventos probables e incrementales a anticipar eventos improbables de alto impacto y considerar los múltiples escenarios posibles. El diecisiete por ciento de los ejecutivos dijo que sus organizaciones se centrarían en eventos improbables y de alto impacto al avanzar al futuro, contrario al 6% antes de la pandemia. Además, el 47% dijo que sus organizaciones planeaban concentrarse en múltiples escenarios en el futuro, frente al 23% enfocado en antes de la pandemia.

Para hacer frente, de manera eficaz, a múltiples futuros posibles y eventos improbables, las organizaciones deben ser capaces de ajustarse rápidamente y establecer nuevas direcciones, lo que depende, en gran parte, de la capacidad de acceder y actuar sobre la información de la fuerza laboral en tiempo real. Aquí, el nuevo elemento es el uso de estrategias de fuerza laboral para planificar ante la incertidumbre. Un enfoque más dinámico y orientado a la acción para comprender a la fuerza laboral puede ayudar a los líderes a tomar mejores y más rápidas decisiones basadas en información de último minuto sobre lo que su fuerza laboral es capaz de hacer.

Habilitar un enfoque tan dinámico requiere vincular los datos de la fuerza laboral tanto con el valor económico como con los valores organizacionales y utilizándolo para obtener información sobre cómo crecer y prosperar en el mercado, así como sobre la

forma de alinear el comportamiento de los trabajadores y la organización con los principios de una organización. Eso significa explotar los datos de la fuerza laboral para obtener información que no solo es útil para los líderes y trabajadores a lo interno, sino también para la comunidad en general. Ello implica compartir datos de la fuerza laboral y los conocimientos que aquellos respaldan con los líderes, los trabajadores y la comunidad para impulsar la dirección y la responsabilidad. También significa tener información actualizada siempre al alcance debido a que, en un entorno constantemente cambiante, una organización debe constantemente también establecer nuevas rutas.

Para lograr una estrategia de fuerza laboral más dinámica, las organizaciones de todos los países están explorando nuevos enfoques para obtener información más profunda de la fuerza laboral. Si bien estos enfoques varían para adaptarse a las diferentes leyes, reglamentos y normas locales, el hilo conductor es un movimiento hacia una mayor transparencia y un llamado más contundente a la acción.

Un ejemplo inspirador en cuanto al uso de los conocimientos de la fuerza laboral para impulsar el movimiento hacia nuevos resultados es los avances de diversidad, equidad e inclusión realizados por Edison International y su subsidiaria más grande, Southern California Edison (SCE). SCE no solo publica sus datos de diversidad, equidad e inclusión en su sitio web externo, sino que ha emprendido iniciativas para comprender y actuar sobre esos datos a un nivel más profundo. Sus esfuerzos incluyen una serie de giras de entendimiento que inician con los empleados afrodescendientes en asociación con Networkers, el grupo de recursos empresariales (BRG por sus siglas en inglés) de SCE dedicado a promover la inclusión de los empleados afrodescendientes. Su fin es comprender mejor sus experiencias y obtener un estudio detallado con enfoque en género sobre salarios en conjunto con el grupo empresarial Mesa redonda de mujeres (Women's Roundtable BRG por sus siglas en inglés). En el 2020, SCE demostró su compromiso con la diversidad, equidad e inclusión al compartir públicamente información sobre la representación

por raza y género en su escala salarial; el acceso y el sentimiento de los empleados; el estado de sus proveedores; y su inversión comunitaria. Finalmente, la organización ha anunciado una serie de acciones para promover la equidad social y económica en las comunidades de SCE, con un mayor compromiso inicial con la comunidad afrodescendiente. Como explicó el vicepresidente de Gente, Cultura y Estrategia de SCE: "Hemos hecho una gran cantidad de buen trabajo, no solo publicando los datos de forma transparente, sino actuando con base en los mismos. Tenemos compromisos internos y externos que hemos hecho públicos".

## Prioridades emergentes

En nuestro informe *Tendencias globales de capital humano, Deloitte, 2020*, recopilamos una lista de preguntas clave que los líderes deberían estar formulando para obtener información en tiempo real sobre la productividad de la fuerza laboral, su bienestar, sus prioridades y las métricas de diversidad, equidad e inclusión. Este año, exploramos tres temas (potencial del colaborador, ecosistemas de talento y el traslado de valores organizacionales a la acción) que han surgido de los eventos del año pasado para saber cómo la respuesta a estas preguntas puede ayudar a las organizaciones a establecer nuevas direcciones de trabajo y de fuerza laboral en el futuro.

### CAPITALIZAR EL POTENCIAL DEL COLABORADOR

En el 2020, las organizaciones experimentaron una necesidad sin precedentes de redistribuir las habilidades y repensar los resultados del trabajo mientras luchaban para hacer frente a la pandemia y sus consecuencias económicas. La pandemia COVID-19 fue un mecanismo que forzó a los trabajadores y a los líderes a considerar cómo aplicar su fuerza laboral de nuevas formas para abordar nuevas necesidades. Los empleadores instaron a los colaboradores a extender sus competencias a todas las tareas necesarias, independientemente de que esas tareas estuvieran o no dentro de sus funciones preexistentes. A la vez, los puestos de trabajo y los roles experimentaron una expansión de facto para reflejar lo que realmente estaban haciendo los trabajadores. Adicionalmente, los colaboradores demostraron que son

capaces de ir mucho más allá de las descripciones de sus puestos de trabajo cuando se aprovecha su potencial para hacerlo.

En el camino, las organizaciones aprendieron que sus definiciones de qué trabajo debe hacerse, quién debe hacerlo y cómo motivar a las personas a alcanzar su mayor potencial pueden ser mucho más sencillas de lo que previamente habían supuesto. Si los líderes acogen esta lección, es posible que nos dirijamos hacia un entorno donde las organizaciones reevalúen la naturaleza del trabajo y los empleos, no solo cuando se ven obligados a hacerlo por una crisis, sino de manera continua para anticipar los cambios acelerados del entorno. Las organizaciones deberán estar atentas para capturar el potencial de los empleados de una manera basada en datos para que sepan a qué capacidades puede recurrir la organización en cualquier momento.

Mientras tanto, un liderazgo habilidoso será aún más importante en todos los niveles organizacionales, de grupos de individuos y equipos, así como en el C-suite. El sesenta por ciento de los ejecutivos en la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 afirmó que el liderazgo era importante para prepararse de cara a futuros desconocidos, siendo ésta, la prioridad mejor clasificada para apoyar la preparación hacia el futuro. Y aunque gran parte del liderazgo se ha inclinado históricamente a establecer la dirección y garantizar el cumplimiento, ahora, el liderazgo efectivo está cambiando hacia la preparación para lo impredecible mediante el coaching, el trabajo en equipo y el fomento de la capacidad de los colaboradores para aprender y adaptarse. Los líderes de equipo son los más adecuados para reconocer el potencial dentro de sus equipos; son las personas con información de primera mano que pueden identificar quién tiene las capacidades para hacer qué y cómo esas capacidades podrían aplicarse de la mejor forma. Esto significa que además de capturar el potencial de crecimiento y adaptabilidad de los colaboradores, las organizaciones deben esforzarse también por capturar la habilidad los líderes para cultivar el potencial.

## APROVECHAR TODO EL ECOSISTEMA DE TALENTO

A medida que muchas organizaciones descubrieron que podían expandir las responsabilidades y los roles,

### PREGUNTAS QUE DEBE FORMULAR PARA CAPITALIZAR EL POTENCIAL DEL COLABORADOR

- **Evolución del trabajo:** ¿cuáles trabajos cambian, con qué frecuencia y en qué grado lo hacen?
- **Preparación de la fuerza laboral para el futuro:** ¿qué tan preparada está nuestra fuerza laboral para llevar a cabo el trabajo del futuro? ¿Cuáles son nuestras brechas de capacidad, experiencia y habilidades? y ¿Cómo las vamos a cerrar?
- **Capacidad de cambio y agilidad:** ¿están los colaboradores y los líderes en capacidad de adaptarse de forma rápida y efectiva al cambio constante?
- **Preparación del líder para el futuro:** ¿para cuáles nuevas tendencias, desafíos y escenarios se están preparando los líderes? ¿Cuántos de nuestros líderes tienen los atributos necesarios para alcanzar el éxito?

muchos también se percataron de que una visión más clara y un mayor acceso a todo su ecosistema de talentos podría hacer que estos esfuerzos sean mucho más efectivos. Cuanto más conozca una organización el lugar dónde encontrar las capacidades de manera más precisa para hacer lo que se necesita y cuanto mejor pueda acceder a ellas, podrá desplegar y redistribuir personas para llenar el vacío de las brechas operativas de una forma más eficaz. Esta necesidad es especialmente evidente en las organizaciones que recurren en gran medida a los trabajadores alternativos, ya sea porque están creciendo rápidamente y necesitan trabajadores adicionales para apoyar su crecimiento o porque necesitan reducir

la planilla de colaboradores en sus balances financieros y utilizan colaboradores alternativos como un sustituto más flexible.

Esta situación nos recuerda lo importante que es poder acceder de manera inmediata a las capacidades necesarias, dondequiera que residan. Por eso, esperamos que las organizaciones implementen sistemas comunes para el rastreo, la medición y la gestión de los colaboradores tanto en la fuerza laboral tradicional como en la alternativa. Adicionalmente, como la pandemia ha impulsado la necesidad de las

organizaciones de flexibilizar su fuerza laboral hacia arriba o hacia abajo, queda claro que el ecosistema del talento también debe extenderse a los trabajadores que se han separado de la organización, tales como los exempleados y jubilados. Mantener una base de datos de este tipo de colaboradores puede ayudar a una organización a rastrearlos e involucrarlos en caso de que sean necesarios una vez más.

De hecho, obtener el máximo valor de un ecosistema de talento requiere que las organizaciones vean el concepto de retención de manera diferente. No se trata solamente de llevar registro sobre cuántas personas dejan la empresa; sino más bien, se trata de entender quién se va y por qué. A diferencia de las métricas simples de la tasa de retención, entender quién se va y el por qué lo hace puede proporcionar información sobre si estos patrones son deseables o no, e informan las estrategias para hacer los ajustes apropiados. Es la diferencia entre saber que 1.1 millones de colaboradores abandonaron la fuerza laboral de los Estados Unidos en septiembre de 2020 y entender que el 80% de ellos eran mujeres,<sup>23</sup> una estadística con claras implicaciones de diversidad, equidad e inclusión (DE&I por sus siglas en inglés).

Los nuevos enfoques para la retención también deben centrarse en cómo construir y mantener relaciones con las diferentes partes del ecosistema de la fuerza laboral, ya sean trabajadores tradicionales, trabajadores alternativos, trabajadores de medio tiempo o antiguos trabajadores. La capacidad de identificar todos los segmentos de talento a lo largo del ecosistema es importante, como también lo es entender las habilidades, motivaciones y preferencias de empleo de los colaboradores en cada segmento. La información basada en los datos sobre tales preguntas puede permitir que las organizaciones adapten más fácilmente su fuerza laboral según la evolución de las necesidades.

## PASANDO VALORES A LA ACCIÓN

Durante el 2020 hubo una serie de eventos que centraron la renovada atención mundial en los valores de la organización como la ética, la equidad y la inclusión.

Incidentes raciales de gran impacto en los Estados Unidos llevaron a las organizaciones a examinar su compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión,

## PREGUNTAS POR FORMULAR PARA APROVECHAR TODO EL ECOSISTEMA DE TALENTO

- **Huella de la fuerza laboral:** ¿cuántos trabajadores proporcionan servicios directos o indirectos a nuestra organización?
- **Salud del mercado interno del talento:** ¿Qué tan saludable se encuentra nuestro mercado interno del talento?
- **Salud del ecosistema del talento:** ¿cuánta capacidad podemos acceder a través de nuestro ecosistema más amplio?
- **Impulsores de retención:** ¿cuáles de nuestros trabajadores están el riesgo de abandonar la empresa? y ¿por qué?

mientras despidos masivos y licencias desnudaron la calidad de los contratos sociales entre empleadores y colaboradores. Los clientes solicitaron a los líderes de la organización y, a la vez, estos se pidieron a sí mismos, a sus socios y a sus proveedores, que examinaran detalladamente lo que estaban haciendo para promover el comportamiento individual y organizacional basado en principios, con la expectativa de que todos deben hacer aún más.

Es en especial evidente durante la pandemia COVID-19 la forma en que la pandemia ha afectado al contrato social entre empleador y colaborador, particularmente en lo que se refiere al bienestar. Muchos empleadores mejoraron su atención al bienestar de sus colaboradores, sin limitarlo a los esfuerzos para evitar que los trabajadores se infecten. Por ejemplo, 69% de nuestros ejecutivos encuestados afirmó que, durante la pandemia COVID-19, sus organizaciones pusieron en marcha cambios que ellos consideraron que empoderaban a los colaboradores para integrar sus vidas personales y profesionales de una mejor manera.

Para que resultados como este sean aún más fuertes, es importante encontrar formas concretas de utilizar y compartir información para lograr progresos medibles hacia nuevas direcciones. Es aquí donde las capacidades de detección de una organización se tornan primordiales: cubriendo todo su ecosistema de fuerza laboral, llevado a cabo de múltiples maneras a través de distintos canales y realizado continuamente y no periódicamente. Un entorno complejo y cambiante hace que sea imposible confiar en datos de un punto en el

tiempo o que cubren solo una parte de la fuerza laboral. En su lugar, una organización necesita una visión holística de los sentimientos, las normas y los comportamientos de su gente para comprender su cultura, identificar riesgos y decidir la ruta para lograr sus aspiraciones. Igual de importante, las organizaciones también necesitan formas para identificar el sentimiento en el mundo externo para poder entender y gestionar como ellos son percibidos por los demás.

La información que obtienen las organizaciones de los datos sobre el sentimiento interno y externo puede ayudarles a alinear de una mejor manera las acciones individuales y organizacionales con sus valores. La información puede y debe ser comunicada de una forma transparente a los grupos de interés externos para generar confianza en la integridad y la ética de la organización.

A medida que la disrupción se convierte en la nueva normalidad, las organizaciones se ven obligadas a reevaluar y reimaginar constantemente su trabajo, la fuerza laboral y las estrategias del lugar de trabajo. Esto exige a los líderes a cambiar los fundamentos de sus prácticas de gestión de la fuerza laboral mediante la recopilación de datos prospectivos y en tiempo real que consideren tanto el valor económico como los valores sociales. Sin embargo, la recopilación de datos por sí sola no es el objetivo. La información basada en datos puede permitir a las organizaciones desafiar constantemente las acciones que están tomando y ayudar a determinar si pueden cambiar esas acciones según sea necesario y la forma de hacerlo. El desafío es evitar quedar atrapado en la mecánica de la recopilación de datos cuando el

enfoque debería estar en utilizarlos para informar el accionar significativo hacia nuevos resultados.

La prioridad de cara al futuro es garantizar que el esfuerzo de las organizaciones en torno a las estrategias, datos e información de la fuerza laboral abarque el rango de grupos de interés y que la perspectiva sea lo suficientemente amplia como para incluir medidas de progreso a corto y largo plazo en relación con los objetivos económicos y sociales. Hacerlo de esa manera mejorará la capacidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades de talento en evolución, creará flexibilidad y resiliencia e impulsará una nueva y mejor gestión de la fuerza laboral y resultados en un mundo de disrupción perpetua.

### PREGUNTAS A FORMULAR PARA CONVERTIR LOS VALORES A LA ACCIÓN

- **Contrato social de la fuerza laboral:** ¿cómo trata nuestra organización a sus empleados, contratistas y proveedores de servicios de todo tipo?
- **Diversidad significativa:** ¿están los colaboradores de diversas comunidades en una posición de ejercer influencia en la organización?
- **Marca de capital humano:** ¿cómo se presenta nuestra cultura, fuerza laboral y liderazgo a lo externo?
- **Detección de riesgos culturales:** ¿qué señales podemos ver que apuntan a valores atípicos en los comportamientos y las normas de los trabajadores?

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Natalie Schilling**, **Liji Mary Thomas** y a **Jacqueline Trapp** (Southern California Edison) por sus contribuciones a este capítulo.

Los autores también desean agradecer a **Brittany Whitehead** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo y a **Amel Arhab**, **Chad Buege**, **Christina Dorfhube**, **Liz Dunne**, **Jason Flynn**, **Allyson Kuper**, **Melanie Langsett**, **Art Mazor**, **Lee Merovitz**, **Kirsty Miller**, **Ido Namir**, **Nicole Overly**, **Jennifer Rocks**, **Sophie Simpson**, y **Tina Whitney** por sus contribuciones.



# Un mensaje para RR. HH.

## Acelerando el cambio para *reconfigurar* el trabajo

LA PANDEMIA COVID-19 OBLIGÓ A LAS PERSONAS A TRABAJAR DE MANERAS RADICALMENTE NUEVAS, YA FUERA DE FORMA REMOTA UTILIZANDO LA TECNOLOGÍA O EN PERSONA CON LA PUESTA EN MARCHA DE PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Y DISTANCIAMIENTO SOCIAL. AL ABORDAR ESOS DESAFÍOS, RR. HH. FUE EMPUJADO AL FRENTE DE LOS ESFUERZOS DE LAS ORGANIZACIONES PARA SOBREVIVIR A LA CRISIS; GANANDO UNA CREDIBILIDAD MAYOR ENTRE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIOS. A MEDIDA QUE LAS ORGANIZACIONES EMERGEN DE LA CRISIS, RR. HH. TIENE LA OPORTUNIDAD DE APROVECHAR SU NUEVA POSICIÓN PARA CAMBIAR SU ROL DE GESTIÓN DE COLABORADORES A LA RECONFIGURACIÓN DEL TRABAJO. DE ESTA MANERA, IMPULSAR MEJORES RESULTADOS QUE POSICIONARÁN A LAS ORGANIZACIONES A PROSPERAR.

### Realidades cambiantes

En nuestro *Mensaje a RR. HH.* del informe *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*, abogamos por un RR.HH. más audaz y “exponencial” que expandiera su enfoque y ampliara su influencia para abordar mejor los asuntos del negocio y de la fuerza laboral de las organizaciones.<sup>24</sup> El brote de la pandemia COVID-19 les dio a muchas organizaciones de RR. HH.

la oportunidad de llevarlo a cabo. Los problemas de la fuerza laboral se convirtieron en cuestiones comerciales medulares a medida que las organizaciones, los colaboradores y los líderes se esforzaban por adoptar nuevas mentalidades y

formas de trabajo. Esto obligó a las organizaciones de RR. HH. de todos los sectores y geografías a resolver de forma rápida y creativa los problemas de la fuerza laboral y de negocios. Al hacerlo, muchos demostraron un cambio de su rol tradicional de estandarizar y hacer cumplir las políticas de la fuerza laboral a una nueva responsabilidad de orquestar el trabajo de manera ágil en toda la empresa.

Como resultado del manejo de los desafíos de la pandemia COVID-19 por parte de RR. HH., tanto los líderes de negocio como los de RR. HH. ganaron confianza en la capacidad de RR. HH. de apoyar a las organizaciones para transitar por cambios futuros.

La encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2021 mostró que la proporción de ejecutivos de RR. HH. que confiaban en gran medida en la capacidad de RR. HH. de transitar por cambios futuros se duplicó, esto es, de uno de cada ocho en el 2019 a cerca de uno de cada cuatro en el 2020 (figura 5). La confianza en RR. HH. entre los ejecutivos de negocios también incrementó y la proporción que “no confiaban” en RR. HH. disminuyó drásticamente de 26% en 2019 a 12% en el 2020.

Los ejecutivos que confiaban en gran medida en la capacidad de RR. HH. para transitar por los cambios en los próximos tres a cinco años tenían 2.9 veces más probabilidades de reportar que su organización estaba muy preparada para

**Aún más sorprendente, es que los encuestados quienes demostraron confianza en RR. HH., experimentaron también resultados más positivos.**

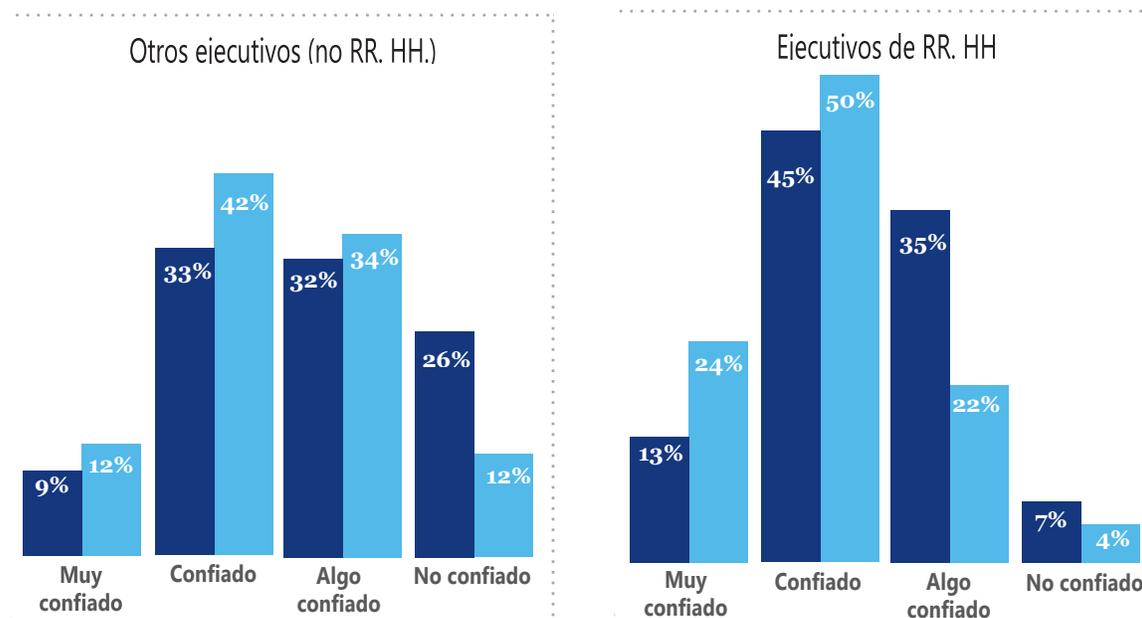
adaptarse, reinventarse y para asumir nuevos roles. También eran 2.6 veces más propensos a estar absolutamente de acuerdo en que los cambios que su organización puso en marcha durante la pandemia empoderó a los colaboradores a integrar de manera exitosa las demandas de su vida profesional y personal.

FIGURA 5

**La confianza en la capacidad de RR. HH. para transitar los cambios futuros ha aumentado entre los ejecutivos de negocios y los de RR. HH.**

■ Encuesta 2020 ■ Encuesta 2021

Basándose en el rol y el impacto de RR. HH. durante la pandemia COVID-19, ¿cuál es su nivel de confianza en la capacidad de RR. HH. para transitar los cambios necesarios en los próximos tres a cinco años?



Nota: Encuesta 2021 n=3,630, Encuesta 2020 n=9,000.

Fuentes: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020 y Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021

Además, tenían 2.2 veces más probabilidades de manifestar que están muy preparados para hacer o ajustar inversiones ante las necesidades cambiantes del negocio.

Estas son buenas noticias para RR. HH.; sin embargo, los datos de nuestra encuesta también revelan que las mayores áreas de impacto de RR. HH. durante la pandemia fueron aquellas dentro de un enfoque tradicional (figura 6). Luego de que RR. HH. creara un *momentum* positivo y una mayor confianza por parte de los ejecutivos de negocios, surge la siguiente pregunta: ¿cómo puede capitalizar el *momentum* para ir más allá de lo que se solicita a lo que *puede ser*? ¿Cómo logra RR. HH. utilizar esta ventana de oportunidad para pasar de una mentalidad funcional a una de empresa e impacto? Una mentalidad que expanda el enfoque de RR. HH. y extienda su influencia desde el proceso hasta la misión, desde colaborador a humano y desde gestión de colaboradores a la reconfiguración del trabajo.

Esta no es solo una pregunta académica. Para apoyar de una mejor forma a una organización para crecer y prosperar, RR. HH. debe apoyarse en nociones más amplias de su competencia y pasar de la optimización al rediseño, a la reconfiguración del trabajo y a la

### RECONFIGURACIÓN DEL TRABAJO: LA REIMAGINACIÓN EN ACCIÓN

A lo largo de este informe, hemos hablado ampliamente sobre la “reimaginación” del trabajo. Sin embargo, para lograr nuevos resultados y nuevo valor es necesario dar un paso más allá de la reimaginación. Ese paso es la *reconfiguración* del trabajo. Mientras la reimaginación es el destino, en nuestra opinión, la reconfiguración es el camino para llegar a ese lugar. Esto se debe a que la reconfiguración nos permite poner la reimaginación en marcha. Una cosa es visualizar los nuevos resultados de trabajo, pero otra muy distinta es poder construir esos resultados de una manera que libere el potencial humano y que modele no solo la forma en la que se hará el trabajo, sino cómo se experimentará y vivirá. La reconfiguración del trabajo y el *cómo* se efectúa el cambio, toma el potencial de la reimaginación y lo transforma en una realidad. Es el paso final que empodera a las organizaciones para prosperar verdaderamente.

reimaginación de los desafíos relacionados con el trabajo. La razón es simple. Cuando RR. HH. tiene esta mentalidad, las organizaciones son más resilientes, los trabajadores están más empoderados y las organizaciones logran mejores resultados.

FIGURA 6

### Todas las áreas de impacto mejor clasificadas de en RR. HH. durante la pandemia se encontraban dentro de su alcance tradicional.

¿Cuáles son las principales áreas en las que su organización de RR. HH. tuvo un impacto durante la pandemia?

Ranking	Área de enfoque	Porcentaje de ejecutivos que dijo que RR. HH. tuvo un impacto positivo	Porcentaje de ejecutivos que dijo que este era el mandato de RR. HH. previo a la pandemia COVID-19
1	Protección de la salud y la seguridad de la fuerza laboral	73%	85%
2	Aumento de la comunicación con la fuerza laboral	54%	81%
3	Promoción del bienestar del colaborador	39%	91%

Nota: n=3,630 (ejecutivos).

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021.

## Nuestra perspectiva 2021

### NUESTRA HIPÓTESIS

La pandemia COVID-19 le ha conferido a muchos RR. HH. el derecho de ser más audaces al orquestar el trabajo a lo largo de la empresa. Para aprovechar esta oportunidad, RR. HH. debe reorientar su misión y mentalidad hacia la preparación del éxito futuro mediante el liderazgo en la *reconfiguración* del trabajo y, por consiguiente, la reimaginación de la fuerza laboral y del lugar de trabajo.

Aunque posiblemente sea un facilitador, la adopción de una mentalidad empresarial por parte de RR. HH. no se trata de reorganizar o reestructurar su organización. No se trata tampoco de que RR. HH. obtenga un "lugar en la mesa", pues lo ha tenido en la mesa ejecutiva desde hace largo tiempo. Significa centrar el rol de RR. HH. en la responsabilidad de adueñarse y reconfigurar el trabajo a lo largo de la organización. Cuando se hace de manera cuidadosa, la reconfiguración del trabajo puede impulsar nuevos resultados que producen cambios positivos, desde alta productividad hasta una mejor agilidad y una innovación superior.

La pandemia COVID-19 parece haber aumentado la conciencia de los líderes sobre esos beneficios potenciales. En nuestra encuesta, el 61% del conjunto de ejecutivos de negocios y de RR. HH. dijo que enfocarían sus consideraciones de la transformación del trabajo en la reimaginación del trabajo en los próximos uno o tres años. Solo el 29% dijo que era así antes de la pandemia.

La reconfiguración exitosa del trabajo requerirá algunos cambios en la forma en la que tanto RR. HH. como la organización abordan el trabajo, los equipos y las capacidades:

- Cambiar el enfoque del trabajo de producción a resultados. Este cambio de mentalidad es primordial para lograr nuevos y mejores resultados más allá de hacer lo mismo de hoy de manera más barata y rápida.

- Considerar la reconfiguración del trabajo como una capacidad permanente que necesita ser incorporada en las operaciones de la organización y no como un proyecto o iniciativa aislada
- Posicionar a los equipos y súper-equipos en el centro de la forma en la que se hace el trabajo. Esto será necesario tanto dentro de RR. HH. como a lo largo de la empresa en general, de manera que impulse la innovación.
- Hacer un abordaje del desarrollo de la fuerza laboral mediante la identificación, el cultivo el aprovechamiento del potencial del colaborador, con un enfoque único en las capacidades humanas como el análisis, la síntesis, la resolución de problemas y la inteligencia social
- Ampliar la definición de capacidades para incluir la integración de aquellas tanto humanas como tecnológicas.
- Reconocer y gestionar, de manera proactiva, el liderazgo y las implicaciones culturales que devienen de adoptar nuevas formas de trabajo

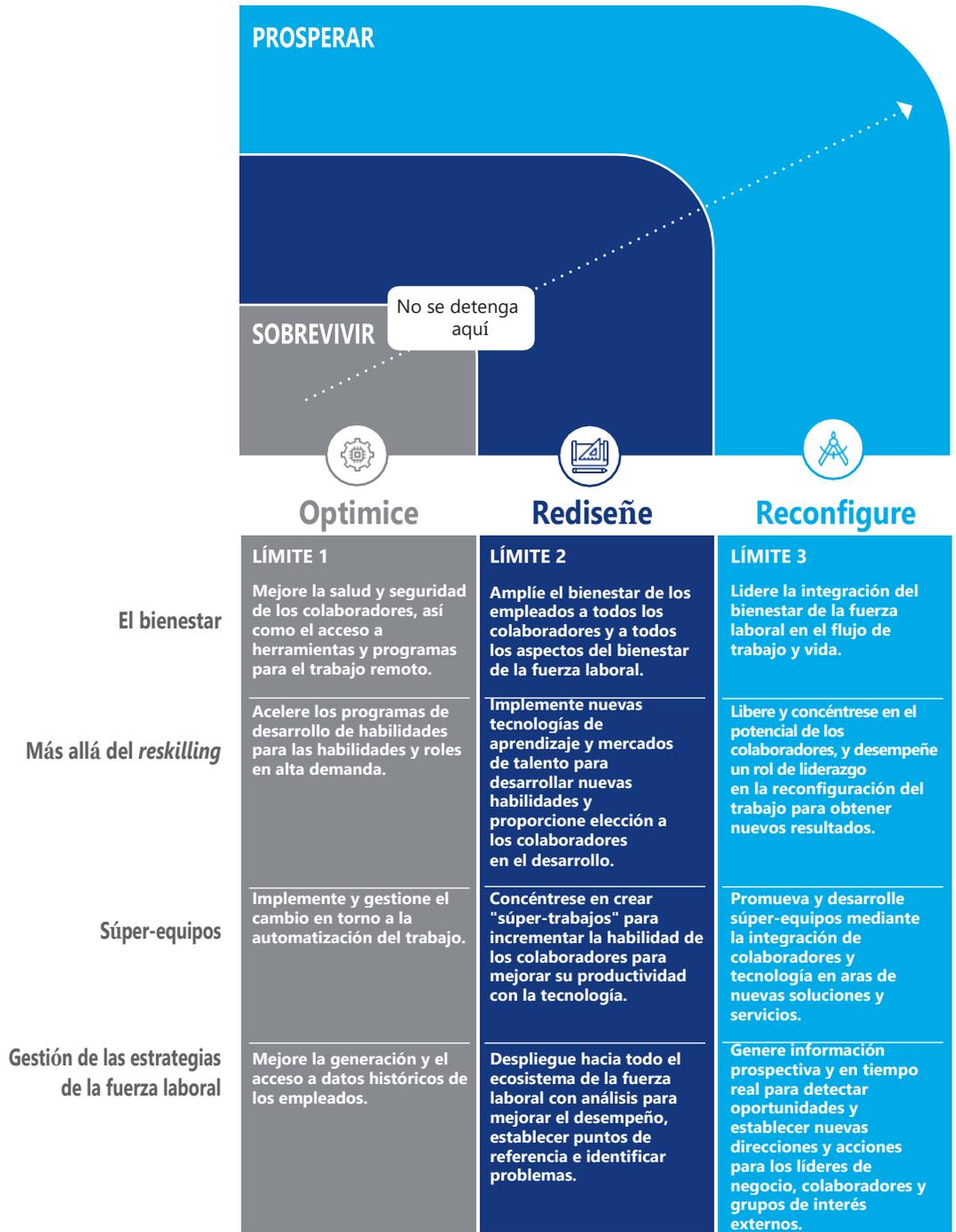
## Prioridades emergentes

Alguna de las necesidades más imperantes para la reconfiguración del trabajo están en el ámbito de RR. HH. como tal, ello debido a la creciente importancia del trabajo y asuntos relacionados con él. El cuadro en la parte inferior de la figura 7 muestra la progresión de nuevos resultados que RR. HH. puede impulsar en el contexto de las cuatro otras tendencias que hemos destacado en este informe.

El hilo conductor común de estos ejemplos es la ampliación de los resultados –una expansión del enfoque– y como resultado, un aumento de valor para la organización. Para poder observarlo, considere el tema del trabajo remoto. Una respuesta tradicional de RR. HH. se podría enfocar, por ejemplo, en proporcionar subsidios de bienestar para adquirir sillas ergonómicas para oficinas en el hogar: esto es una acción positiva. Sin embargo, con una visión más amplia, RR. HH. podría tener un mayor impacto más allá de apoyar la salud física de los colaboradores. Subyacente al cambio al trabajo

FIGURA 7

**De optimizar a rediseñar y a reconfigurar: la ruta de RR. HH. para obtener nuevos resultados**



Fuente: Análisis de Deloitte

remoto, existe la idea de que los líderes deben gestionar, apoyar y desarrollar a personas que están trabajando de maneras radicalmente distintas. Comprender lo que acarrea un liderazgo efectivo en medio de esas circunstancias, le da una oportunidad a RR. HH. de vislumbrar el futuro: entender mejor lo que hacen los líderes de la organización, determinar si tienen las competencias adecuadas, idear planes de desarrollo de liderazgo e indicadores de incentivos de desempeño y, en definitiva, preparar a líderes de nueva generación para un futuro donde mucha de la fuerza laboral posiblemente trabaja de manera flexible y remota.

Alcanzar un estado de "reconfiguración" requerirá el desarrollo y la mejora de habilidades y capacidades, tales como el pensamiento integrativo y un talento para la colaboración. Aún más importante, el trabajo de reconfiguración hace un llamado a RR. HH. para que se asocie con los colaboradores y aprenda de ellos para identificar oportunidades y crear nuevos abordajes. RR. HH. no puede obtener una visión clara de la profundidad y amplitud del trabajo de una organización desde lejos; necesita de los colaboradores como guía para descubrir maneras de moldear el trabajo de formas que lleven a la organización hacia adelante.

Esto significa hacer un cambio de tratar a los colaboradores de una manera mecánica a tratarlos como una fuerza creativa.

Hacer todo esto de manera efectiva significa que la agenda de RR. HH. debe unirse a la agenda del negocio. RR. HH. debe trabajar de cerca con otros grupos de interés a través de la organización y obtener su colaboración y guía en la reconfiguración del trabajo. De esta manera, RR. HH. puede fungir como un modelo de pensamiento y comportamiento integrativo para el resto de la organización. Es una oportunidad para que RR. HH. lidere, a través del ejemplo, el camino de la organización hacia una manera más "orquestada" de ser.

Las experiencias de la pandemia COVID-19 le han abierto una nueva puerta a RR. HH. para impulsar el valor diferenciado en el negocio y la fuerza laboral. Ahora es el momento de que RR. HH. atravesase esa puerta y comience a enterarse de su verdadero potencial como un reconfigurador del trabajo. Al adoptar este rol, RR. HH. puede ampliar su influencia y generar impacto a través de toda la organización, además de expandir su enfoque a toda la fuerza laboral, no por el bien de RR. HH., sino para empujar a la organización hacia sus objetivos económicos y humanos más amplios.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Stefano Costanzo** y **Farhath Feroz** por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo y a **Jodi Baker Calamai, Richard Coombes, Pip Dexter, Nate Drix, Kira Gerbon, Art Mazor, Dana Swanson Switzer** y **Sam Tsang** por sus contribuciones.

# UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

Liderando el cambio de *sobrevivir a prosperar*





# Una mirada hacia el futuro

## Liderando el cambio de *sobrevivir a prosperar*

LA ÚLTIMA DÉCADA se caracterizó por una disrupción económica y social considerable en el mundo del trabajo. Las organizaciones lucharon intensamente por mantenerse al frente de esas disrupciones haciendo ajustes puntuales a sus modelos de negocio y procesos para intentar mantener su competitividad en un panorama velozmente cambiante; sin embargo, cuando los eventos del 2020 crearon disrupciones con grados de magnitud distintos a los que

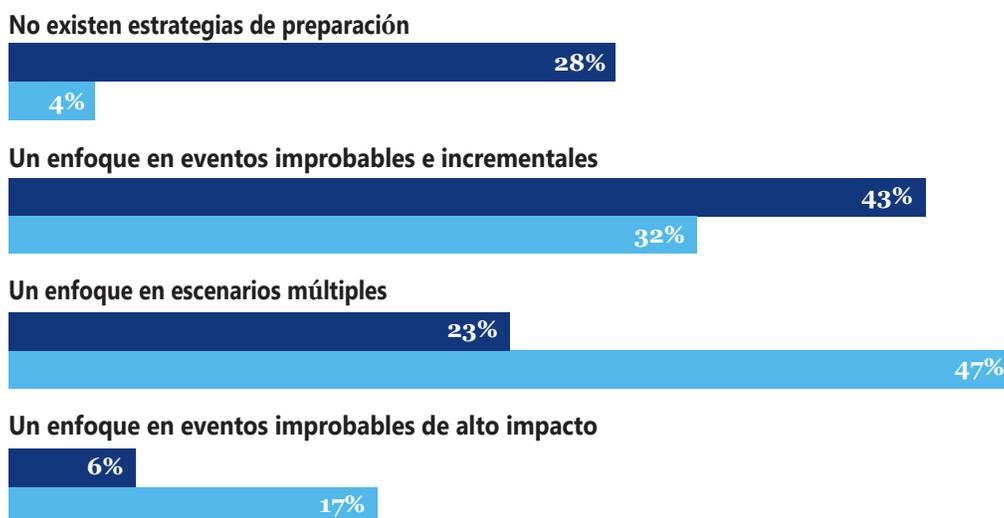
las organizaciones estaban acostumbradas a manejar, quedó inequívocamente claro que las respuestas puntuales no fueron suficientes. A medida que se destrozaron los planes propuestos para el 2020, también lo hicieron las perspectivas organizacionales sobre la preparación. Los ejecutivos reconocieron que la planificación para eventos esperados e incrementales no es una base sólida para prosperar en futuros múltiples e inciertos. Como resultado, ellos están cambiando su abordaje a la preparación. (figura 1)

FIGURA 1

### La pandemia COVID-19 está cambiando el enfoque de las organizaciones ante la preparación para considerar futuros múltiples e improbables.

¿Cuál afirmación describe mejor la preparación de su organización anterior a la pandemia COVID-19? ¿Cuál afirmación describe mejor la forma en la que su organización definirá la preparación al futuro?

■ Antes de COVID-19 ■ Avanzando al futuro



Nota: n=3,630 (ejecutivos).

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021.

Lo que también quedó claro es que la preparación

para lo inesperado depende, de manera crucial, en el manejo que hace la organización del trabajo y la fuerza laboral. Las crisis globales sanitarias, financieras y de igualdad social del 2020 pueden haber tenido su impacto más profundo en el trabajo y los colaboradores, lo que llevó a las organizaciones a hacer cambios drásticos en qué, dónde, cómo y quién hace el trabajo. La prioridad del trabajo y los colaboradores en la capacidad de transitar las disrupciones del año demuestra que cuando se trata de la preparación para futuros inciertos, las organizaciones tienen la obligación de estructurar el trabajo y apoyar a sus colaboradores en formas que les permitan enfrentarse a los desafíos que pueda traer la disrupción.

Tal y como lo hemos explorado en nuestras discusiones a profundidad sobre el bienestar, *reskilling*, súper-equipos y el rol de RR. HH., preparar el trabajo y a los colaboradores para futuros inciertos depende de la construcción del elemento humano en todo lo que hace la organización. Para hacer esto, consideramos que las organizaciones deben adoptar tres atributos: propósito, potencial y perspectiva. Ello les permite humanizar el trabajo y crear valores duraderos para sus colaboradores, sus organizaciones y para la sociedad en general.

*El propósito* fundamenta la organización en un conjunto de valores que no dependen de las circunstancias. Esos valores, que se encuentran en la confluencia de los intereses económicos, sociales y humanos, funcionan como un punto de referencia desde el cual deben medirse las decisiones y acciones. Ante las circunstancias difíciles de predecir y planear, las organizaciones firmes en su propósito son capaces de infundir significado al trabajo para movilizar a los colaboradores en torno a metas comunes y significativas.

*El potencial* impulsa a las organizaciones a contemplar, de manera más dinámica, lo que las personas son capaces de hacer. Cuando la tarea es prepararse para lo conocido, las organizaciones pueden confiar en descripciones de trabajo definidas, trayectorias profesionales y programas de aprendizaje para acceder y construir las capacidades de la fuerza laboral; no obstante, en un mundo en el

que las organizaciones deben prepararse para lo desconocido, los líderes deben comprender el potencial de crecimiento y apoyarlos para que alcancen su potencial de formas que les permiten responder y anticipar futuros imprevistos.

*La perspectiva* desafía a las organizaciones a operar de manera audaz ante la incertidumbre. En lugar de que la multitud de futuros y opciones las paralicen, aquellas organizaciones que emplean la perspectiva utilizan la disrupción como una plataforma para imaginar nuevas oportunidades y posibilidades. Nosotros sostenemos que la capacidad de dar pasos seguros hacia el futuro reposa sobre la reconfiguración del trabajo. La reconfiguración del trabajo es la reimaginación puesta en práctica; es el acto y el *cómo* para diseñar el trabajo de forma deliberada en formas que permitan el florecimiento de las capacidades humanas en la búsqueda de nuevos resultados y valor.

Nuestro informe de *Tendencias Globales de Capital Humano 2020* hizo un llamado a las organizaciones a observar el trabajo y la fuerza laboral a través de estos tres lentes para trascender un conflicto aparente entre humanos y tecnología. Este año, después de observar cómo las organizaciones se abrieron camino a través de la crisis de la pandemia COVID-19, recomendamos estos tres atributos como esenciales para las organizaciones para pasar más rápidamente de sobrevivir a prosperar en un mundo de disrupción



perpetua.

## El propósito en un mundo en disrupción: Estableciendo el norte

El 2020 nos enseñó la importancia del propósito al momento de establecer el rumbo de la organización de cara a la disrupción. Nos dimos cuenta de que las organizaciones que adoptaron un propósito fueron capaces de anclar a sus colaboradores, equipos y líderes a un entendimiento común de lo que intentaban alcanzar. Estas organizaciones utilizaron el propósito como una fuerza impulsadora para revisar cuidadosamente las prioridades en competencia, la unión de colaboradores bajo los mismos objetivos, impulsar el sentido de pertenencia y centrar la energía y los recursos en sus objetivos organizacionales y sociales más apremiantes.

Ed Bastian, CEO de Delta Air Lines, reconoce el sentido de propósito de Delta Air Lines para ayudar a la organización a atravesar la crisis de la pandemia COVID-19. "Cuando asumí el puesto de director ejecutivo, estudiamos cuál era nuestra misión y nuestro propósito; eso nos ha ayudado post pandemia porque lo teníamos claro antes de la pandemia. Nuestra gente puede dar lo mejor de sí cuando tienen apoyo de los líderes y se sienten conectados con el propósito de la organización. Nuestra misión es conectar a las personas. Nadie conecta mejor al mundo".<sup>1</sup>

El propósito es inherente al humano porque se basa en la capacidad humana exclusiva de identificar el lugar donde confluyen el valor económico y los valores sociales. Identificar estos puntos de confluencia pueden permitir a los líderes identificar un propósito consistente con el valor económico

y con los valores sociales y utilizarlo para guiar sus elecciones de manera permanente.

Una manifestación poderosa del propósito es la unión de los imperativos económicos y sociales para impulsar un cambio significativo dentro de la organización y la sociedad. Un ejemplo de tal organización es Edison International y su subsidiaria más grande, Southern California Edison (SCE). Decidieron publicar información relativa a la comisión de igualdad de oportunidades laborales (EEOC por sus siglas en inglés) sobre la fuerza laboral de la organización y sus compromisos de inclusión a sus empleados, miembros de junta directiva y grupos de interés externos. Tal y como lo explica Natalie Schilling, vicepresidenta de Personas, cultura y estrategia de SCE:

"Queremos crear más transparencia para nuestros empleados y líderes sobre dónde encontramos oportunidades (para promover nuestros compromisos de hacer nuestra organización más inclusiva)".<sup>2</sup> Liji Thomas, Jefa de Diversidad e Inclusión de SCE, añade:

Parte de ser auténtico en este camino es ir adelante y liderar desde ahí con transparencia. Con el fin de ser exitosos y cambiar toda una industria o para crear cambio sostenible a largo plazo en Fortune 250, necesitamos contar con otros participantes que compartan sus datos, particularmente sobre equidad salarial.<sup>3</sup>



**"Nuestra gente puede dar lo mejor de sí cuando tienen apoyo de los líderes y se sienten conectados con el propósito de la organización".**

— Ed Bastian, CEO, Delta Air Lines



"Queremos crear más transparencia para nuestros empleados y líderes sobre dónde encontramos oportunidades (para promover nuestros compromisos de hacer nuestra organización más inclusiva)".

— *Natalie Schilling, Vicepresidenta de Personas, cultura y estrategia, Southern California Edison*

Al ser transparente acerca de esta información relacionada con diversidad, equidad e inclusión y, por consiguiente, sus compromisos y valores en torno a diversidad, equidad e inclusión, SCE ha construido una plataforma para hacerse oír en las conversaciones públicas sobre temas que son importantes para su organización y la fuerza laboral. Esa plataforma le permite impulsar a otras organizaciones a seguir su ejemplo y crear un cambio duradero, al tiempo que empoderan a los colaboradores de SCE para plantear discusiones y temas tendientes a promover un cambio real dentro de la organización.



"Parte de ser auténtico en este camino es ir adelante y liderar desde ahí con transparencia".

— *Liji Thomas, Jefa de Diversidad e Inclusión, Southern California Edison*

## El potencial en un mundo en disrupción: Capitalizando las capacidades humanas

Para prosperar en medio de la disrupción constante, las organizaciones necesitan capitalizar el potencial de sus colaboradores y sus equipos. Las organizaciones que comprenden y activan el potencial de la fuerza laboral estarán en mejores condiciones de capitalizar el ingenio humano y alcanzar la velocidad y la agilidad de la organización. Nuestros resultados muestran que la mayoría de los líderes está de acuerdo: setenta y dos por ciento de los

ejecutivos en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2021 dijo que "la capacidad de su gente para adaptarse, *reskill* y asumir nuevos roles" era el factor más importante o el segundo más importante en la capacidad de su organización para transitar futuras disrupciones. Sin embargo, solo el 17% de estos mismos ejecutivos dijo que su organización estaba "muy preparada" para adaptarse y *reskill* a los colaboradores para asumir nuevos roles, lo que apunta a una desconexión sustancial entre las prioridades de los líderes y la realidad de cómo sus organizaciones apoyan el desarrollo de la fuerza laboral.

Es posible que exista esta desconexión porque muchas organizaciones todavía tienen una visión limitada de su fuerza laboral. Muchas tienden a ver a sus colaboradores en términos de descripciones estáticas de roles, en lugar de considerarlos como individuos con diferentes antecedentes, experiencias e intereses y capaces de crecimiento continuo. Debido a esto, las organizaciones pierden la

oportunidad de fomentar el potencial de sus colaboradores y aprovechar sus pasiones en la búsqueda de objetivos organizacionales.

AstraZeneca es un ejemplo de una organización que capitalizó el potencial de los colaboradores para movilizar rápidamente sus recursos y satisfacer una necesidad apremiante, en este caso, desarrollar una vacuna contra COVID-19. Tonya Villafana, vicepresidenta de AstraZeneca y Jefa de Infección de la franquicia global, reconoce la respuesta acelerada de la compañía a su capacidad para aprovechar

un conjunto variado de expertos, tanto dentro de la compañía como por medio de su colaboración con la Universidad de Oxford. Pero más que eso, AstraZeneca no solo involucró a los mejores expertos, sino que también agregó "personas de alto desempeño que eran realmente apasionadas y querían involucrarse" con el equipo de desarrollo de la vacuna.

Eran las personas adecuadas en el momento adecuado para asignar a ese rol; no todas las personas tienen que expertas en enfermedades infecciosas. Se trataba más de tener ese tipo de pasión para rendir y la energía para querer hacerlo.<sup>4</sup>

AstraZeneca también aprovechó el potencial de su ecosistema. Unidos por un mismo propósito, la compañía colaboró con la academia y las agencias reguladoras y empleó nuevas formas de trabajo que les permitieron comenzar los ensayos clínicos en un tiempo récord, logrando en semanas y meses lo que podría haber tomado meses o años en el pasado. Ellos esperan que el éxito de esas colaboraciones conduzca a un cambio importante en el futuro. De acuerdo con Villafana:

Considero que ha cambiado a la industria, de manera fundamental, en términos de cómo trabajaremos uno con el otro al avanzar al futuro. Espero que, como raza humana, hayamos aprendido que debemos hacerlo mejor.

ServiceNow, una compañía de flujo de trabajo digital, también reconoció el valor de concentrarse en el potencial de crecimiento y alto desempeño de los colaboradores durante la crisis. "Concluimos, a tiempo, dos grandes lanzamientos de productos de alta calidad y la cantidad de código que escribimos durante la pandemia se incrementó", dijo el Director Ejecutivo de ServiceNow, Bill McDermott. "No hay duda de que esto concientizó bastante al equipo de gerencia sobre la capacidad humana y cómo la excelencia en el trabajo puede venir de cualquier lugar si se posibilita". Bill enfatiza la importancia de confiar en que los colaboradores aporten creatividad e iniciativa al trabajo. "El talento trabajará donde se confíe en ellos y se les respete y donde su productividad, individualidad y creatividad se liberen de maneras nuevas e inusuales —inusuales porque las personas desean hacer cosas que nunca se ha hecho antes, no porque es la forma en la que siempre se ha hecho".

## La perspectiva en un mundo en disrupción: Reconfigurar el trabajo para tomar pasos audaces hacia el futuro

Para actuar sobre la perspectiva de que la incertidumbre es una oportunidad para crear su propio futuro, las organizaciones deben mantener el balance para tomar pasos audaces hacia el futuro, aun cuando vayan en una dirección distinta a lo que antes era usual y cómodo.

**“[Añadimos] personas de alto desempeño realmente apasionadas y quienes quisieron involucrarse [con el equipo de desarrollo de la vacuna] ... no todas las personas tienen que ser expertas en enfermedades infecciosas; se trataba más de tener el tipo de pasión para cumplir y la energía de querer hacerlo”.**

— *Tonya Villafana, Vicepresidenta y Jefa de Infección Global, AstraZeneca*

ServiceNow es una organización que cambió su dirección en esta forma durante la pandemia COVID-19. En marzo del 2020, la compañía sostuvo una sesión de estrategia “cielo azul” a modo de foro para líderes para discutir el futuro del trabajo, de la transformación digital y del de la compañía. Mientras consideraban estos temas bajo la incertidumbre de la pandemia que emergía, el Director Ejecutivo, Bill McDermott, encontró que “si no podemos ayudar al mundo a manejar la pandemia, no habrá un cielo azul”. Él ajustó el enfoque de la reunión a la forma en la que ServiceNow podría innovar rápidamente y poner nuevos productos en el mercado que pudieran ayudar a las organizaciones a mantener la operación del negocio durante la pandemia. Como parte de este esfuerzo, ServiceNow creó e implementó, rápidamente, cuatro aplicaciones de manejo de respuesta a urgencias y un paquete de aplicaciones de seguridad en el lugar de trabajo para que el regreso al trabajo funcionara para todos.

Consideramos que la preparación para tomar pasos audaces hacia el futuro en medio de la incertidumbre depende de un esfuerzo intencionado para reconfigurar el trabajo y poner su reimaginación a trabajar, ello por medio de la examinación constante del trabajo para encontrar las formas de abrir nuevos caminos hacia los objetivos de la organización. Observamos el poder de la reconfiguración del trabajo durante la crisis de la pandemia COVID-19 cuando las organizaciones tuvieron que replantearse

supuestos fundamentales sobre qué es el trabajo y cómo se lleva a cabo. La capacidad de reconfigurar el trabajo de acuerdo con un conjunto distinto de supuestos y poner esos cambios en práctica resultaron esenciales para la sobrevivencia de la organización; además, les puede permitir prosperar mucho después de que la pandemia retroceda.

Es, tal vez, por esta razón que la mayoría de los ejecutivos en nuestra encuesta dan prioridad ahora a la manera en la que ven el trabajo. Sesenta y un por ciento dijo que sus objetivos de transformación del trabajo hacia el futuro se enfocarán en la reimaginación del trabajo, comparado con solo el 29%, que lo consideró de esa manera antes de la pandemia (figura 2).

La reconfiguración del trabajo significa más que la automatización de tareas y actividades. Se trata de configurar el trabajo para capitalizar lo que pueden alcanzar los humanos cuando se diseña el trabajo alrededor de sus fortalezas. Esta puede ser la razón por la que los ejecutivos de nuestra encuesta identificaron los dos factores más relacionados con el potencial humano como los más importantes para la transformación del trabajo (figura 3).

Aunque la tecnología es importante, este no es un desafío para ella sola, sino para la tecnología y los humanos juntos.



## DEFINICIONES DE LA TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO

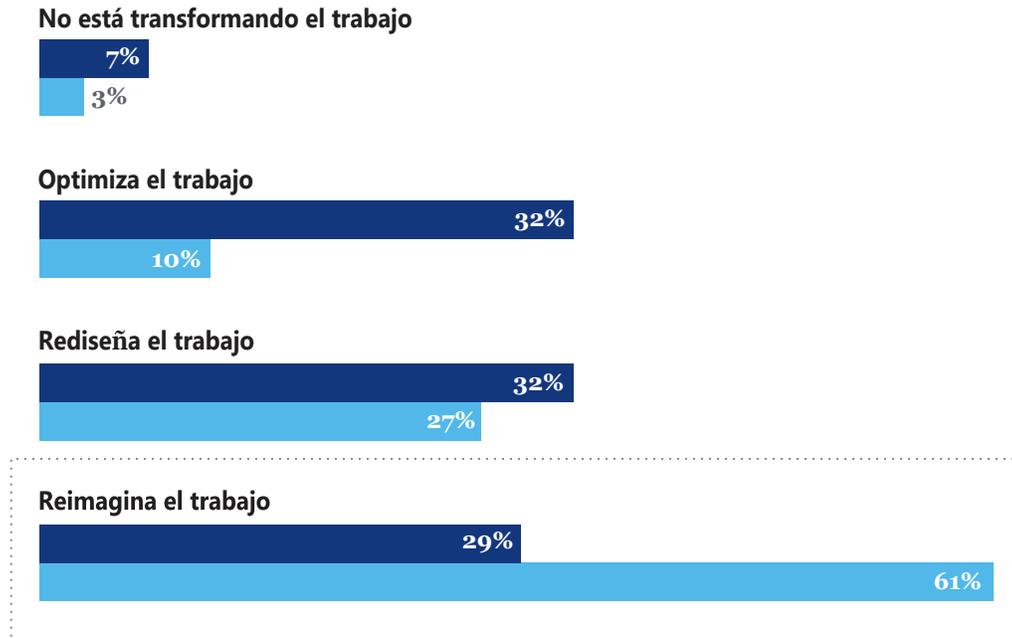
- **Optimización del trabajo:** hacer el mismo trabajo de manera más efectiva
- **Rediseño del trabajo:** Alcanzar los mismos resultados de trabajo con nuevas combinaciones de tecnología y personas
- **Reimaginación del trabajo:** Alcanzar nuevos o diferentes resultados de trabajo con nuevas combinaciones de tecnología y personas

FIGURA 2

### Los ejecutivos están cambiando su enfoque de optimización del trabajo a reimaginarlo.

¿Cómo consideraba la transformación del trabajo antes de la pandemia COVID-19? ¿Cómo considera la transformación del trabajo en los próximos uno o tres años?

■ Antes de COVID-19 ■ Avanzando al futuro



Nota: n=3,630 (ejecutivos).

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021.

FIGURA 3

## Tanto la capacidad de la fuerza laboral como la capacidad tecnológica son primordiales para transformar el trabajo

¿Cuáles son las acciones más importantes que está tomando o tomará para transformar el trabajo?



Nota: n=3,630 (ejecutivos).

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021.

El liderazgo es primordial para sacar el potencial humano; de hecho, el liderazgo fue el factor principal que nuestra encuesta identificó como impulsor de cambio. Sesenta por ciento de los ejecutivos encuestados dijo que el comportamiento de liderazgo era primordial para alcanzar su visión de futura de la preparación. También identificaron algunos asuntos de liderazgo, como el acto de priorizar, las habilidades, experiencia y cultura; y la visión estratégica como las tres barreras más grandes de la transformación del trabajo.

El Director Ejecutivo de Delta Air Lines, Bastian, enfatiza la necesidad de un liderazgo sólido durante una crisis. El negocio experimentó un cambio drástico en las circunstancias: desde ingresos y rendimiento récord en febrero 2020, hasta solo alrededor del 3% de esa base de ingresos solo 30 días después<sup>5</sup>. "En la historia de nuestros 95 años, nuestra empresa nunca había necesitado su liderazgo tanto como lo necesita ahora", reflexionó Bastian, pero él también reconoce a los colaboradores de Delta Air Lines su ayuda a sobrellevar la crisis de la compañía. "Hemos tenido muchos grandes líderes que construyeron esta empresa, pero son las personas que están al frente hoy las que cobran más

importancia que en cualquier otro momento de nuestra historia. Puede ser difícil. El estrés y los desafíos son asombrosos, pero es un honor y un privilegio servir en tiempos como estos".<sup>6</sup>

McDermott, de ServiceNow, también ha respondido al llamado a un fuerte liderazgo. "Me concentro en todo lo que tengo que reformar, reestructurar y reimaginar para el futuro si ningún interés en revisar el pasado porque creo firmemente que nada será igual a como lo era antes de la pandemia", dice McDermott. Él considera que el futuro es aquel en donde los humanos cobran protagonismo para facilitar el éxito de una organización. "Vivimos en un mundo que se trata de las personas. Nos encontramos en un momento verdaderamente humano donde cualquier conexión que no se centre en lo humano no irá a ninguna parte".

### Un llamado a la acción

Si algo nos enseñó el año pasado, es que colocar a las personas en el corazón de las decisiones de la organización sobre el trabajo y la fuerza laboral, tiene frutos positivos en la capacidad de posicionarse delante de la disrupción de una mejor manera.

Poner esa habilidad en práctica conlleva plantearse el trabajo y la fuerza laboral en términos del propósito, el potencial y la perspectiva para construir una organización que pueda prosperar en un entorno impredecible con un futuro desconocido. Los líderes deben encontrar las maneras de crear un sentido compartido de propósito que movilice a las personas, con fuerza, en la misma dirección conforme enfrentan los desafíos actuales y futuros de la organización. Deben confiar en que las personas hagan su trabajo de maneras que les permitan alcanzar todo su potencial y ofrecerles a los colaboradores un grado de elección sobre el trabajo que realizan, de manera que alineen sus pasiones con las necesidades de la organización. Además, deben adoptar la perspectiva de que la reimaginación del

trabajo es esencial para la capacidad de alcanzar nuevos y mejores resultados en un mundo que se reimagina a sí mismo de manera constante.

McDermott, de ServiceNow lo dijo de la mejor manera: "Los líderes de las consecuencias entienden que, lo que tiene que hacerse eventualmente, se hará de forma inmediata". Este puede ser un momento único en la historia que da a los líderes el ímpetu para pasar a un nivel considerablemente más alto de acción y visión. Está en ellos —en nosotros— aprovechar el momento y hacer cambios importantes en la forma en la que abordamos el trabajo y la fuerza laboral que posiciona nuestras organizaciones a prosperar.



"Vivimos en un mundo donde todo es acerca de las personas. Estamos en un momento verdaderamente humano donde cualquier conexión que no se centre en las personas no irá a ninguna parte".

— *Bill McDermott, Director Ejecutivo de ServiceNow*

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Steve Rees** y **Tonya Villafana** (AstraZeneca), **Ed Bastian** (Delta Air Lines), **Bill McDermott** (ServiceNow) y **Natalie Schilling, Liji Mary Thomas** y **Jacqueline Trapp** (Southern California Edison) por sus contribuciones a este capítulo.

# Notas finales

## Introducción

página 2

1. Erica Volini et al., *Introduction: Leading the social enterprise—Reinvent with a human focus: 2019 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, abril 11, 2019.
2. Erica Volini et al., *Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19*, Deloitte Insights, mayo 15, 2020.
8. Reed Albergotti y Faiz Siddiqui, "Ford and GM are undertaking a warlike effort to produce ventilators. It may fall short and come too late", *Washington Post*, abril 4, 2020.
9. Thomas Buckley, "Distilleries and breweries pivot to producing hand sanitizer", *Bloomberg*, marzo 24, 2020.
10. Ibid.
11. Will Gosling, Michela Coppola y Kate McCarthy, "May the workforce be with you: The voice of the European workforce 2020", *Deloitte Insights*, octubre 22, 2020.

## Una mirada profunda

página 10

1. Ed Bastian (director ejecutivo de Delta Air Lines), entrevista con los autores, 10 de noviembre de 2020.
2. Starbucks.com, "Starbucks approach to staffing and scheduling", junio 24, 2016.
3. Jen Fisher y Anjali Shaikh, "Integrating tech and well-being: The vital role of technology executives", *Deloitte Insights*, septiembre 8, 2020.
4. Pamela Rolfe y Michael Birnbaum, "While covid-19 continues to force remote work, Europe looks to enforce a right to disconnect", *Washington Post*, septiembre 7, 2020.
5. Patrick Thibodeau, "Why France's new 'right to disconnect' law matters", *Computer World*, enero 6, 2017.
6. Maggie Wooll, Steve Hatfield y Duleesha Kulasooriya, "Technologies that touch you: How technology can help people bring their best selves to work", *Deloitte Insights*, enero 28, 2020.
7. Natalie Nixon (autora de *The Creativity Leap*), entrevista con los autores, octubre 27, 2020.
12. Michael Schrage et al., *Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the enterprise*, *Deloitte Insights*, abril 28, 2020.
13. Albrecht Enders, Lars Haggstrom y Rafael Lalive, "How reskilling can soften the economic blow of Covid-19", *Harvard Business Review*, junio 8, 2020.
14. John Hagel et al., *Beyond process: How to get better, faster as "exceptions" become the rule*, *Deloitte Insights*, 2019.
15. Albergotti and Siddiqui, "Ford and GM are undertaking a warlike effort to produce ventilators. It may fall short and come too late".
16. Hagel et al., *Beyond process*.
17. Erica Volini et al., *Superteams: Putting AI in the group*, *Deloitte Insights*, mayo 15, 2020.
18. Stuart R. Levine y Thought Leaders, "Diversity confirmed to boost innovation and financial results", *Forbes*, enero 15, 2020; Rocío Lorenzo et al., "How diverse leadership teams boost innovation", *BCG Henderson Institute*, enero 23, 2018.
19. James Guszczka and Jeff Schwartz, "Superminds, not substitutes: Designing human-machine collaboration for a better future of work", *Deloitte Review* 27, julio 2020.

20. Melissa Repko, "Walmart ends contract with robotics company, opts for human workers instead, report says", CNBC, noviembre 2, 2020.
21. Tonya Villafana (vicepresidenta, jefa global de franquicias, infección en AstraZeneca), entrevista con los autores, octubre 13, 2020; Steve Rees (vicepresidente, discovery biology en AstraZeneca), entrevista con los autores, octubre 15, 2020.
22. Erica Volini et al., *Returning to work in the future of work: Embracing purpose, potential, perspective, and possibility during COVID-19*, Deloitte Insights, mayo 15, 2020.
23. Claire Ewing-Nelson, "Four times more women than men dropped out of the labor force in September", National Women's Law Center, octubre 2020.
24. Erica Volini et al., A memo to HR: Expand focus and extend influence, Deloitte Insights, mayo 15, 2020.

## Una mirada hacia el futuro

---

*página 42*

1. Ed Bastian (director ejecutivo de Delta Air Lines), entrevista con los autores, 10 de noviembre de 2020.
2. Natalie Schilling (vicepresidenta de gente, cultura y estrategia en Southern California Edison), entrevista con los autores, octubre 19, 2020.
3. Liji Thomas (jefa de diversidad e inclusión en Southern California Edison), entrevista con los autores, octubre 19, 2020.
4. Tonya Villafana (vicepresidenta y jefa de franquicia global de infección en AstraZeneca), entrevista con autores, octubre 13, 2020.
5. Entrevista con Bastian
6. Ibid.

## Acerca de los autores



**Erica Volini | [evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)**

Erica Volini, Socia de Deloitte Consulting LLP, Líder Global de Capital Humano para Deloitte Consulting. 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 con la forma en la que las tendencias del mercado están dando forma al futuro del trabajo y a la profesión de RR. HH. 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](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)**

Jeff Schwartz es Socio senior de Deloitte Consulting LLP y Líder de la práctica e investigación del Futuro del Trabajo de Deloitte EE. UU. Ha sido el editor global y coautor del informe *Tendencias Globales de Capital Humano* desde el 2011. Schwartz es el autor del próximo libro *Trabajo en disrupción: oportunidad, resiliencia y crecimiento en el futuro acelerado del trabajo*.



**Kraig Eaton | [keaton@deloitte.com](mailto:keaton@deloitte.com)**

Kraig Eaton es Socio de Deloitte Consulting LLP y Líder de la práctica de Estrategia y Soluciones de RR. HH de Deloitte. Aporta 27 años de experiencia apoyando a clientes en todo el espectro de RR. HH y transformaciones de fuerza laboral, desde el desarrollo inicial de estrategias hasta implementaciones de modelos operativos, organizaciones y tecnologías a gran escala.



**David Mallon | [dmallon@deloitte.com](mailto:dmallon@deloitte.com)**

David Mallon, Vicepresidente de Deloitte Consulting LLP, es analista en jefe de Human Capital Research & Sensing de Deloitte (anteriormente Bersin). Es el investigador principal del equipo, facilitando hallazgos basados en datos para la vida a los miembros, a clientes, y al mercado de proveedores RR. HH. Mallon es parte de Bersin desde el 2008 y de Deloitte desde el 2013; es un experto líder y orador en diseño de organizaciones, cultura organizacional, RR. HH., talento, aprendizaje y desempeño.



**Yves Van Durme | [yvandurme@deloitte.com](mailto:yvandurme@deloitte.com)**

Yves Van Durme es Socio de la práctica de consultoría de Deloitte Bélgica y Líder Global de la práctica de Cambio Estratégico de Deloitte. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional, así como en talento y estrategia de RR. HH. en contextos de transformación empresarial. Van Durme cuenta con más de 20 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos y desarrollador de programas en proyectos de capital humano para múltiples multinacionales europeas, japonesas, estadounidenses y belgas; empresas familiares; y pequeñas y medianas empresas.



**Maren Hauptmann | [mahauptmann@deloitte.de](mailto:mahauptmann@deloitte.de)**

Maren Hauptmann es Líder de Capital Humano en Alemania y Líder de la oferta de Transformación Organizacional. 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.



**Rob Scott | [rscott2@deloitte.com.au](mailto:rscott2@deloitte.com.au)**

Rob Scott es Socio de la práctica de Capital Humano de Deloitte Australia. Es técnico especialista en el comportamiento y trabaja con líderes senior de recursos humanos a través de Asia-Pacífico para guiar cómo las personas, las tecnologías y otras tecnologías avanzadas se utilizan para maximizar el valor de las personas en el logro de los resultados empresariales deseados. Scott tiene más de 30 años de experiencia en gestión de capital humano, 20 de los cuales han sido en consultoría. Es un líder de opinión reconocido en tecnología de recursos humanos y un orador frecuente en eventos de tecnología de RR. HH. locales y globales.



**Shannon Poynton | [shpoynton@deloitte.com](mailto:shpoynton@deloitte.com)**

Shannon Poynton es Gerente en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP y tiene 10 años de experiencia en el diseño y ejecución de programas de organización, fuerza laboral, liderazgo y programas de cambio que mejoran el desempeño del negocio. Además de ser coautora del informe, Poynton fue la Gerente del programa de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2021 y coordinó el desarrollo y la producción de la encuesta y el informe del 2021.

## Agradecimientos

Acompáñenos a agradecer a muchos de nuestros colegas alrededor del mundo, quienes han apoyado el programa Tendencias Globales de Capital Humano, 2021.

**Erica Volini, David Brown, Philippe Burger, Michelle Dryden, William Gosling, Michael Gretczko, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Shivani Maitra, Art Mazor, Pascal Ocean, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito, y Yves Van Durme**, quienes, como miembros del Comité Ejecutivo global de Capital Humano de Deloitte, compartieron perspectivas sobre las tendencias emergentes en las regiones del mundo.

**Kristy Spratt** por su liderazgo del equipo PMO; **Rinat Hadas, Asawari Bapat y Jack Raisch** por su liderazgo del equipo global; y **Emma Mitchiner** por sus destacados aportes en investigación.

**Shruti Kalaiselvan y Ananishi Chugh**, quienes lideraron los esfuerzos de análisis de datos y de la encuesta global; **Sejal Nanda, Vikas Arora, Divya Balasubramaniam, Shraddha Umakant Sodal, y Oindrila Banerjee**, quienes brindaron un análisis profundo de los resultados de la encuesta; **Disha Arora, Manisha Rustagi, Raveena Hajelay Shobhana Raj**, quienes apoyaron la traducción y el análisis de respuestas de la encuesta; y **Nekpen Osuan, Joy Oliver, Joi Bruce y Abha Kishore Kulkarni**, quienes brindaron análisis y hallazgos adicionales de la encuesta.

**Lauren Wallace**, quien dirigió la estrategia de mercadeo; **Melissa Doyle**, quien encabezó nuestros esfuerzos de relaciones públicas; **Julie Shirazi**, quien coordinó la producción de nuestros insumos de mercadeo; y **Andrea D'Alessandro**, quien coordinó nuestras campañas de comunicación.

El equipo de Deloitte Insights que apoyó la publicación del informe, incluye a **Junko Kaji**, quien proporcionó un gran liderazgo editorial y de orientación; **Blythe Hurely, Aparna Prusty, Rupesh Bhat, Sayanika Bordoloi, Nairita Gangopadhyay y Abrar Khan** en el equipo editorial; **Kevin Weier, Sanaa Saifi, Anoushriya Rao, Nagaraju Mangala, Molly Woodworth y Green Dot Agency Studio** en el equipo creativo; **Sarah Jersild** para multimedia; y **Amy Bergstrom y Alexandra Kawecki** por el mercadeo de Deloitte Insights.

## Contactos

### Líderes globales de Capital Humano

#### Líder Global de Capital Humano

**Erica Volini**

Deloitte Consulting  
evolini@deloitte.com

#### Líder Global de Transformación Organizacional

**Yves Van Durme**

Deloitte Consulting  
yvandurme@deloitte.com

#### Líder Global de Futuro del Trabajo

**Steven Hatfield**

Deloitte Consulting LLP  
sthatfield@deloitte.com

#### Líder Global de Transformación de la Fuerza Laboral

**David Brown**

Deloitte Touche Tohmatsu  
davidbrown@deloitte.com.au

#### Líder Global de Transformación de RR. HH.

**Arthur Mazor**

Deloitte Consulting LLP  
amazor@deloitte.com

### Líderes de Capital humano por país

#### AMÉRICAS

##### Estados Unidos

**Michael Stephan**

Deloitte Consulting LLP  
mstephan@deloitte.com

##### Canadá y Chile

**Pascal Ocean**

Deloitte  
poccean@deloitte.ca

##### Argentina

**María Soledad Ruilopez**

Deloitte & Co. SA  
sruilopez@deloitte.com

##### Brasil

**Roberta Yoshida**

Deloitte Consultores  
royoshida@deloitte.com

##### Caribe Holandés

**George Menno**

Deloitte Dutch Caribbean  
mennogeorge@deloitte.cw

##### Israel

**Dan Halpern**

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

##### México

**Jesús Delgado**

Deloitte Consulting México  
jedelgado@deloittemx.com

##### S-LATAM, Costa Rica, Panamá y Perú

**Sofía Calderón**

Deloitte & Touche SA  
socalderon@deloitte.com

##### Ecuador

**Roberto Estrada**

Andeanecuador Consultores  
restrada@deloitte.com

##### Uruguay y Colombia

**Lucía Muñoz**

Deloitte SC  
luciamunoz@deloitte.com

## ASIA-PACÍFICO

### Asia-Pacífico

#### David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu  
davidbrown@deloitte.com.au

### Australia

#### Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu  
pidexter@deloitte.com.au

### China

#### Jungle Wong

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd. Beijing branch  
junglewong@deloitte.com.cn

### India

#### Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP  
gauravlahiri@deloitte.com

### Japón

#### Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
ymuranaka@tohatsu.co.jp

### Tsutomu Okamoto

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
tsokamoto@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 Ltd.  
angleong@deloitte.com

## EUROPA, ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA

### Reino Unido

#### Will Gosling

Deloitte  
wgosling@deloitte.co.uk

### África

#### Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd.  
pammaharaj@deloitte.co.za

### Europa del Norte y del Sur

#### Petra Tito

Deloitte  
ptito@deloitte.nl

### Albania y Kosovo

#### Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k  
rpajaj@deloittece.com

### Austria

#### Christian Havranek

Deloitte Austria  
chavranek@deloitte.at

### Julian Mauhart

Deloitte Austria  
jmauhart@deloitte.at

### **Bélgica**

#### **Nathalie Vandaele**

Deloitte Consulting & Advisory  
nvandaele@deloitte.com

### **Mediterráneo central**

#### **Drew Keith**

Deloitte Consulting SRL  
dkeith@deloitte.it

### **Europa Central y República Checa**

#### **Pavel Šimák**

Deloitte  
psimak@deloittece.com

### **Chipre**

#### **George Pantelides**

Deloitte Ltd.  
gpantelides@deloitte.com

### **Dinamarca**

#### **Christina Burgwald**

Deloitte Denmark  
cburgwald@deloitte.dk

### **África del Este**

#### **George Hapisu**

Deloitte Limited  
ghapisu@deloitte.co.ke

### **Finlandia**

#### **Maarit Santtila**

Deloitte  
maarit.Santtila@deloitte.fi

### **Francia**

#### **Philippe Burger**

Deloitte Conseil  
phburger@deloitte.fr

### **África Francófona**

#### **Fabrice Comlan**

Deloitte  
fcomlan@deloitte.com

### **Alemania**

#### **Maren Hauptmann**

Deloitte Consulting  
mahauptmann@deloitte.de

### **Grecia**

#### **Yiorgos Fragkos**

Deloitte Business Solutions  
yfragkos@deloitte.gr

### **Hungría**

#### **Martin Csepai**

Deloitte  
mcsepai@deloittece.com

### **Irlanda**

#### **Valarie Daunt**

Deloitte  
vdaunt@deloitte.ie

### **Luxemburgo**

#### **Pascal Martino**

Deloitte  
pamartino@deloitte.lu

### **Países Bajos**

#### **Egon Hoppe**

Deloitte  
ehoppe@deloitte.nl

### **Países Nórdicos y Suecia**

#### **Josefine Liljeqvist**

Deloitte  
jliljeqvist@deloitte.se

### **Noruega**

#### **Eva Gjovikli**

Deloitte AS  
egjovikli@deloitte.no

### **Polonia**

#### **John Guziak**

Deloitte  
jguziak@deloittece.com

**Portugal**

**Nuno Carvalho**

Deloitte Consulting  
ncarvalho@deloitte.pt

**Rusia**

**Vera Vitalieva**

Deloitte Consulting LLC  
vitalieva@deloitte.ru

**Eslovaquia**

**Zuzana Kostiviarova**

Deloitte  
zkostiviarova@deloittece.com

**España**

**Joan Pere Salom**

Deloitte Consulting SL  
josalom@deloitte.es

**Suiza**

**Verónica Melián**

Deloitte  
vcmelian@deloitte.ch

**África del Oeste**

**Joseph Olofinsola**

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
jolofinsola@deloitte.com.ng

**Turquía**

**Cem Sezgin**

Deloitte Turkey  
csezgin@deloitte.com



# Deloitte.

## Insights

Suscríbase a noticias de Deloitte Insights en

[www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).  Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores de Deloitte Insights

**Editorial:** Junko Kaji, Blythe Hurley, Aparna Prusty, Rupesh Bhat, Sayanika Bordoloi, Nairita Gangopadhyay y Abrar Khan

**Creativo:** Kevin Weier, Anoushriya Rao, Nagaraju Mangala, Sanaa Saifi, Tushar Barman, Molly Woodworth y Sylvia Yoon Chang

**Promoción:** Alexandra Kawecki

**Ilustraciones de portada:** Matthieu Forichon

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan hallazgos para empresas, el sector público y las ONG. Nuestra meta es recurrir a la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales y la de coautores en la academia y los negocios para avanzar en 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 únicamente y por medio de ella, 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 o asesoría profesional. Esta publicación no es un sustituto de tal asesoramiento profesional o dichos servicios, ni debe ser utilizada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, usted debe recurrir 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.

### Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a uno más Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") no proporciona servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de DTTL, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliados. 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](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.