



# Liderando la empresa social: reinvención con un enfoque humano

Tendencias Globales de Capital Humano 2019

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

# Contenidos

<b>Introducción</b>		<b>2</b>
<b>Apéndice A</b>		<b>11</b>
<b>Apéndice B</b>		<b>14</b>
<b>El futuro de la fuerza laboral</b>		<b>18</b>
La fuerza laboral alternativa		<b>20</b>
De trabajos a “súper trabajos”		<b>28</b>
Liderazgo para el siglo 21		<b>36</b>
<b>El futuro de la organización</b>		<b>42</b>
De la experiencia del empleado a la experiencia humana		<b>44</b>
Desempeño organizacional		<b>52</b>
Compensaciones		<b>60</b>
<b>El futuro de RR.HH.</b>		<b>68</b>
Accediendo al talento		<b>70</b>
Aprendiendo en el <i>flujo de la vida</i>		<b>78</b>
Movilidad del talento		<b>84</b>
RR.HH. en la nube		<b>92</b>
<b>Mirando hacia adelante</b>		<b>98</b>

# Introducción

## Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano

EN EL 2019, UNA combinación cada vez más intensa de aspectos económicos, sociales y políticos están desafiando a las estrategias de de negocio. Frente a la implacable aceleración de la Inteligencia Artificial, las tecnologías cognitivas y la automatización, el 86% de los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano considera que deben reinventar su capacidad de aprendizaje. Luego de casi 10 años de crecimiento económico<sup>1</sup>, y a pesar de un enfoque corporativo generalizado de transformación digital, el 84% de los encuestados afirma que necesitan re-imaginar su experiencia laboral para mejorar la productividad laboral y organizacional. Adicionalmente, frente a las nuevas presiones para moverse más rápido y adaptarse a una fuerza laboral mucho más diversa, el 80% cree que debe desarrollar líderes de manera diferente.

Si bien puede considerarse que estos problemas son atemporales en materia de Capital Humano, en la actualidad están surgiendo en un nuevo contexto: la empresa social. En el estudio de *Tendencias Globales de Capital Humano del 2018* describimos el surgimiento de este tipo de organizaciones –cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y red de grupos de interés. Este año, creemos que las presiones que han impulsado el auge de la empresa social se han agudizado aún más. Dichas presiones están forzando a las organizaciones a ir más allá de declaraciones de misión y altruismo, para aprender a *liderar* la empresa social – y reinventarse a sí mismas en torno a un enfoque humano.

### ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?

Es una organización cuya misión combina su crecimiento económico y la generación de utilidades, con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y red de grupos de interés; lo cual implica escucharlos, invertir en ellos y gestionar activamente las tendencias que están delineando el mundo actual. Es decir, es una organización que asume la responsabilidad de ser un “buen ciudadano” (ya sea interna o externamente), siendo un modelo a seguir para sus pares y promoviendo un alto grado de colaboración en todos sus niveles.

### Liderando la empresa social

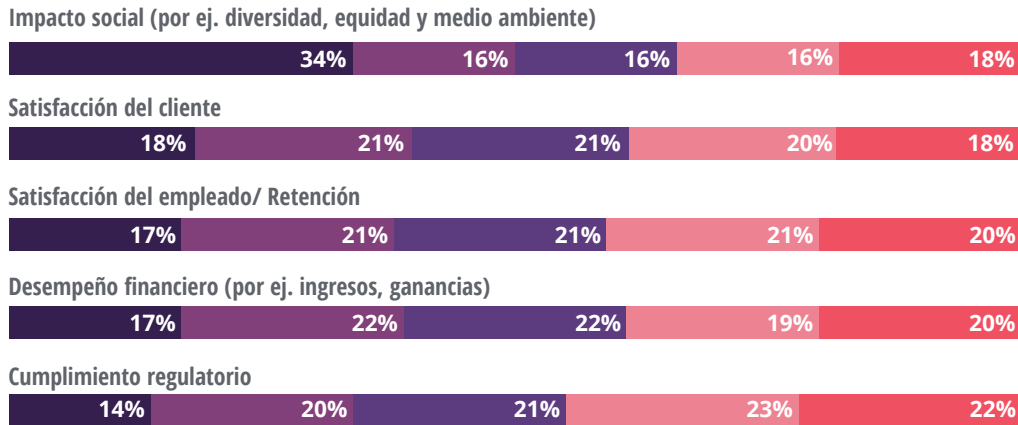
Cuando se les solicitó a los integrantes de los C-Suite (líderes y gerentes del primer nivel de la organización) que calificaran su métrica de éxito más importante para el 2019, el factor número 1 mencionado fue “el impacto en la sociedad, incluyendo la desigualdad en las compensaciones, la diversidad y el ambiente”<sup>2</sup>, demostrando así la urgencia de este tema (figura 1).

Sin embargo, a pesar de que los líderes reconocen estos inconvenientes, aún no lograron resolverlos. Esto obedece principalmente a que liderar una empresa social no es lo mismo que ser socialmente responsable o participar de acciones de RSE.

FIGURA 1

## El impacto en la sociedad fue el factor de evaluación de éxito más citado por los encuestados para medir el desempeño anual

■ Primer lugar ■ Segundo lugar ■ Tercer lugar ■ Cuarto lugar ■ Quinto lugar



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.

Fuente: Deloitte and Forbes Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, Deloitte Insights, 20 de enero, 2019.

Tampoco se trata de comprometerse en programas que generan impacto social o definir un “propósito” o misión - aunque todas estas iniciativas son importantes en sí mismas. Liderar una empresa social implica reconocer que, mientras un negocio debe generar ganancias y brindar retornos sobre la inversión a los accionistas, también debe mejorar las condiciones de las personas, los clientes y las comunidades en las que vivimos. Y en el mundo actual, con los desafíos sociales en la cresta de la ola, cumplir con estos objetivos requiere una reinención organizacional a gran escala.

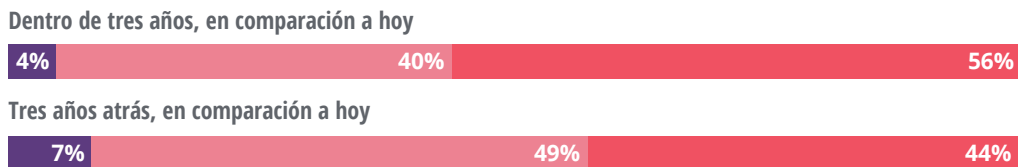
No somos los únicos con esta perspectiva. La in-

vestigación global que realizó Deloitte sobre el liderazgo en la Cuarta Revolución Industrial destaca el valor que los directores ejecutivos y líderes del negocio otorgan al impacto y a la conexión social, así como su importancia para medir el éxito al evaluar el desempeño anual de sus negocios<sup>3</sup>. Este año el *Estudio Global de Tendencias de Capital Humano*, que contó con la participación de 10.000 personas de 119 países, no sólo confirmó estas tendencias mostrando el crecimiento acelerado de la empresa social (figura 2), sino también respaldó el vínculo positivo de la empresa social con el rendimiento financiero (figura 3).

FIGURA 2

## Con el tiempo, la empresa social se está volviendo más importante para las organizaciones

■ Menos importante ■ Mismo nivel de importancia ■ Más importante

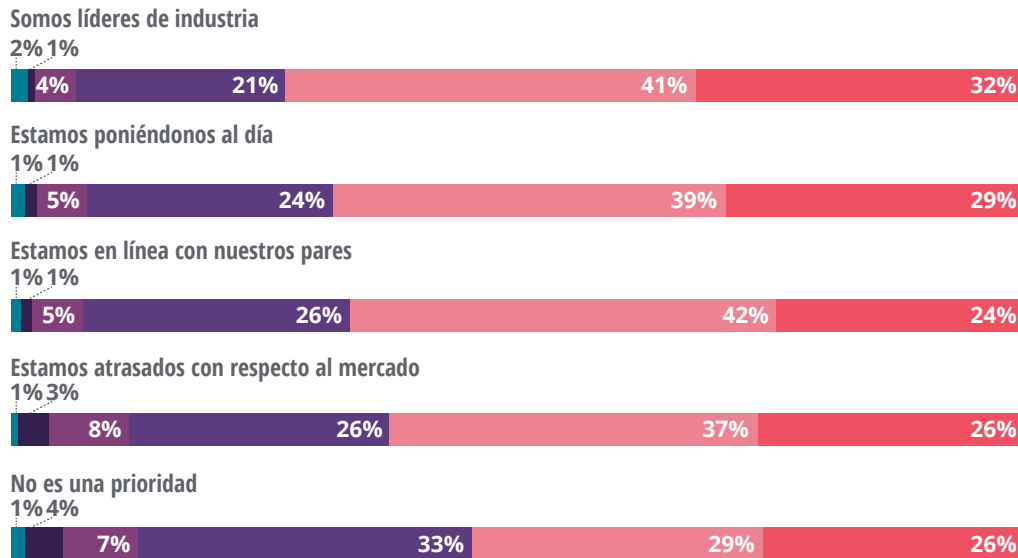
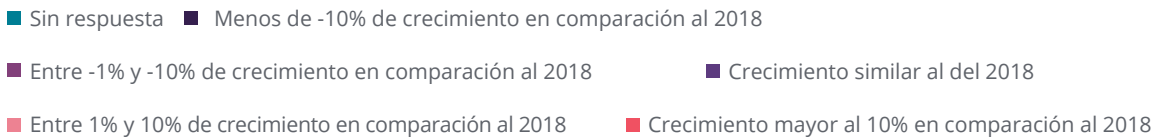


Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

FIGURA 3

## Las empresas sociales más maduras anticiparon un mayor crecimiento para este año

¿Qué tan madura es su organización como empresa social?



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

## Reinventar con un enfoque humano

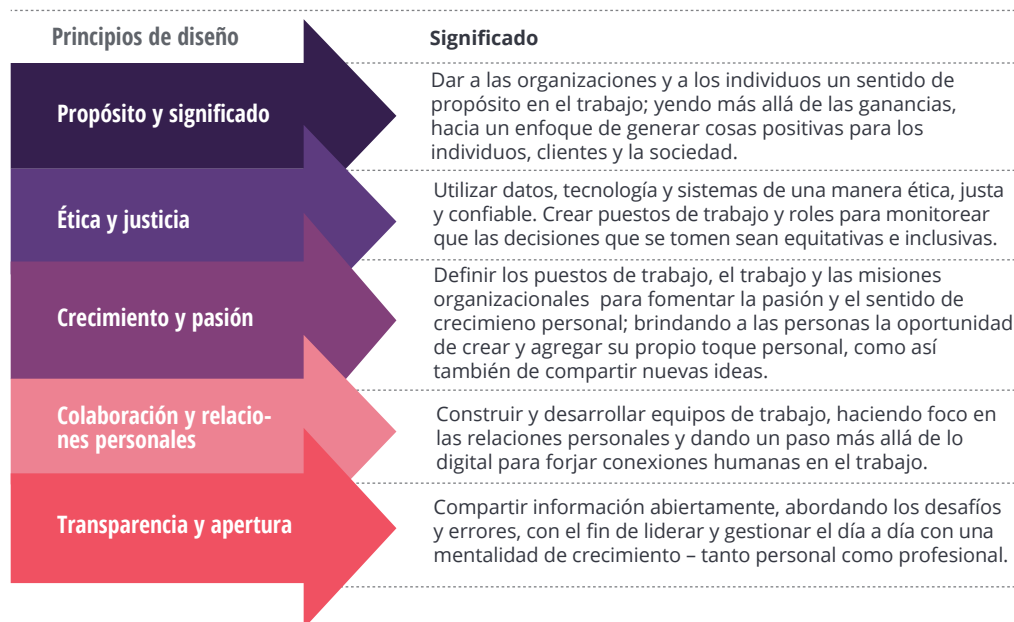
No hay duda alguna que la Cuarta Revolución Industrial conlleva una disrupción política, económica y social –y dicha disrupción está teniendo un impacto en el trabajo, los trabajadores y los empleadores como nunca antes. Elementos como la desigualdad de ingresos y el rol de los negocios en la sociedad están en discusión, así como también las tensiones subyacentes de la empresa social se ven reflejadas en el marco regulatorio laboral y las preocupaciones de las sociedades alrededor del mundo. Por ejemplo, en 2018 Estados Unidos experimentó 20 paros de trabajo que involucraron a 485.000 trabajadores (la mayor cantidad desde el año 2007), y las huelgas en el sector educativo son ahora más frecuentes.<sup>4</sup> Mientras tanto, después de más de 40 años de crecimiento nominal de los

salarios en dicho país, el poder de compra después de los ajustes por la inflación casi no ha cambiado.<sup>5</sup> La desigualdad en los ingresos ha aumentado en muchas economías desarrolladas, incluyendo Estados Unidos, donde el 90% de los asalariados de más bajo nivel sólo han visto un aumento del 5% en los últimos 18 años<sup>6</sup>, al igual que sucedió en China, donde la desigualdad de los ingresos también ha crecido rápidamente.<sup>7</sup>

La magnitud de la disrupción en el trabajo, los trabajadores y la fuerza laboral –y su consecuente impacto en los empleadores– son las razones por las cuales hemos decidido elegir el término “reinventar.” La reinención nos remonta al núcleo: el fundamento de una organización. No se trata de simples ajustes al margen. ¿Por qué? Porque en relación al trabajo, los trabajadores, los empleadores y la fuerza laboral hay mucho trabajo por hacer. El 85% de los empleados alrededor del mundo no está comprometido o está activamente desconectado de su trabajo.<sup>8</sup>

FIGURA 4

## Principios humanos para la Empresa Social: benchmark para la reinención



Fuente: análisis de Deloitte.

Las personas trabajan más horas y los problemas de estrés financiero y mental parecen estar en su punto más alto. Algunos expertos atribuyen la alta tasa de suicidio entre los jóvenes de Japón a un aumento del “empleo precario,” en el cual son contratados con convenios de corto plazo<sup>9</sup>. Sin embargo, en Estados Unidos, más del 40% de la fuerza laboral ahora trabaja de manera contingente<sup>10</sup>, y más de dos tercios de los trabajadores de la generación de los Millennials y de la generación Z trabajan para ayudar a sus familias a llegar a fin de mes<sup>11</sup>. Más del 50% de los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año afirmaron que a sus empleados les resultaría más fácil encontrar un nuevo trabajo con otro empleador, en lugar de hacerlo en su organización actual. Asimismo, una de las investigaciones realizadas por Deloitte Bersin muestra que una de las razones por las cuales las personas renuncian a su trabajo es la “incapacidad para aprender y crecer.”<sup>12</sup>

Los cambios demográficos también están impulsando un replanteamiento acerca de a quiénes, exactamente, los empleadores necesitan involucrar para trabajar. La tasa de natalidad en muchos países desarrollados está por debajo del nivel de reemplazo<sup>13</sup> (tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido la tasa de fertilidad es de 1,9 hijos por

mujer)<sup>14</sup>, y el segmento de mayor crecimiento de la fuerza laboral en Estados Unidos es ahora el de los mayores de 55 años. Las sociedades se han beneficiado de un aumento en la esperanza de vida a través de la política pública y las Ciencias de la Salud, pero no estamos seguros de qué trabajos, carreras o roles tendrán estos trabajadores mayores en vidas más longevas.

Finalmente, en la medida en que la automatización se hace más presente en el lugar de trabajo, vemos una necesidad de darle sentido al trabajo otra vez. Ya sea con algoritmos que determinan qué tareas deberían realizar los trabajadores, llamadores que motivan a los trabajadores a comportarse de determinada manera, o datos que indican quién es un trabajador y cuáles son sus intereses, la tecnología no solamente ha invadido el lugar de trabajo, sino también está forjando y monitoreando la identidad de los individuos en el trabajo. De muchas maneras, la tecnología está por delante de nuestros líderes y organizaciones, y el factor humano necesita alcanzarla.

Para ayudar a guiar a las organizaciones a través de la reinención, proponemos un conjunto de 5 principios humanos para la empresa social (figura 4). Estos principios funcionan como marco de referencia del “enfoque humano” para medir cualquier acción o decisión de negocio que potencialmente pueda afectar

a las personas. Ya que la paradoja de hoy en día es que, si bien vivimos en un mundo que cuenta con tecnología asombrosa, es - y siempre lo será- el potencial humano lo que nos hace avanzar como sociedad.

## Las 10 Tendencias de Capital Humano del 2019

Los 5 principios para el diseño de la empresa social brindan el “por qué” para la reinención. Sin embargo, ¿hacia dónde podemos dirigir nuestros esfuerzos con el fin de generar un impacto que sea significativo y que trascienda? Para abordar esta cuestión, hemos organizado las Tendencias Globales de Capital Humano del 2019 en tres categorías prácticas. La primera aborda *el futuro de la fuerza laboral*: cómo debemos adaptarnos a las fuerzas que reestructuran el trabajo y el diseño del mismo, la economía abierta del talento y al liderazgo. La segunda aborda *el futuro de la organización*: cómo los equipos de trabajo, las redes y los nuevos enfoques de liderazgo están impulsando el desempeño del negocio. Y, por último, la tercera de ellas aborda *el futuro de RR.HH.*: cómo la función está asumiendo el desafío de rediseñar las competencias, las tecnologías y el enfoque para liderar la transformación de RR.HH. dentro de la organización.

### EL FUTURO DE LA FUERZA LABORAL

**La fuerza laboral alternativa: es ahora una tendencia generalizada.** Por muchos años, las organizaciones consideraban a los contratados, freelancers y a los trabajadores “gig” como una fuerza laboral alternativa que complementaba (o suplementaba) a los puestos laborales tradicionales de tiempo completo. En la actualidad, este segmento de la fuerza laboral ha crecido significativamente y se ha generalizado cuando los mercados de talento se han reducido, llevando a las organizaciones a considerar estratégicamente todo tipo de acuerdos de trabajo en sus planes de crecimiento. En este sentido, hemos observado que las mejores prácticas para acceder y distribuir a la fuerza laboral alternativa están siendo creadas en este preciso momento. En tanto la economía mundial continúe evolucionando, las organizaciones deberán ser más flexibles para adaptarse a estos nuevos acuerdos laborales y planificar estratégicamente su utilización.

**De trabajos a súper trabajos.** La gran mayoría de organizaciones nos dijeron que esperan incrementar significativamente el uso de la Inteligencia Artificial, las Tecnologías Cognitivas, la Automatización Robótica de Procesos y la Robótica en los próximos tres años. Si así sucediera, a medida que las organizaciones adopten estas tecnologías, encontrarán que prácticamente todos los trabajos deben cambiar y que los trabajos del futuro son más digitales, multidisciplinarios y basados en datos e información. Paradójicamente, para aprovechar todas las ventajas que brindan dichas tecnologías, las organizaciones deben rediseñar sus puestos de trabajo actuales para hacer foco en encontrar la dimensión humana de cada uno de ellos. Esto derivará en lo que llamamos “los súper trabajos”, aquellos que combinan partes de diferentes trabajos tradicionales en roles integrados que se benefician de las importantes ganancias en productividad y en eficiencia que pueden surgir cuando las personas trabajan con tecnología.

**Liderazgo para el siglo 21: la intersección entre lo tradicional y lo nuevo.** Desarrollar líderes es la preocupación perenne de nuestro tiempo. El 85% de los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano considera que es un tema importante o muy importante, en tanto que el 81% afirma que los “líderes del siglo 21” se enfrentan a requisitos únicos y nuevos.

Para ser eficaces en el siglo 21, los líderes deben adoptar un nuevo enfoque que les permita alcanzar los objetivos de negocio tradicionales: un enfoque que considere el nuevo contexto en cual los objetivos deben ser alcanzados, y que haga uso de las nuevas competencias críticas –incluyendo el liderazgo a través del cambio, la ambigüedad y la incertidumbre, y la comprensión de las tecnologías cognitivas y basadas en la IA– para llegar cumplir dichos objetivos.

### EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

**De la experiencia del empleado a la experiencia humana: volviéndole a dar un sentido al trabajo.** Uno de los grandes desafíos que identificamos este año es la necesidad de mejorar lo que usualmente se denomina “experiencia del empleado”. Dicho concepto no logra capturar la necesidad de las personas de dar sentido al trabajo que realizan. Es aquí donde vemos una oportunidad para que los empleadores actualicen y expandan el



concepto de “experiencia del empleado” a “experiencia humana” en el trabajo, basándose en una comprensión de las aspiraciones de las personas para volver a conectar el trabajo con el impacto que tiene, no sólo en la organización, sino en la sociedad en general.

**Desempeño organizacional: un deporte de equipo.** El cambio de jerarquías a equipos de trabajo también está en marcha. El 31% de los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano opera en gran medida o casi en su totalidad en equipos, mientras que un 65% cuenta con un modelo operativo mayoritariamente de jerarquías, pero con alguna parte del trabajo realizada en equipos interfuncionales. De todas formas, la mayoría de las organizaciones aún no han actualizado su liderazgo, el diseño de puestos de trabajo, ni las compensaciones para adaptarse a esta tendencia. Nuestra investigación muestra que muchos líderes no saben cómo operar en equipo y no han adoptado aún el modelo operativo de equipos para trabajar entre ellos. En lo profundo de la organización, muchas organizaciones aún están luchando por crear programas e incentivos que apoyen la formación de equipos. En el 2019 la tecnología está facilitando este trabajo: ahora es tiempo que las organizaciones actualicen las prácticas de talento para mantenerse vigentes.

**Compensaciones: acortando la brecha.** Las organizaciones están explorando una enorme gama de beneficios y recompensas para motivar a su gente. Pero no han logrado estar al día: únicamente el 11% de los participantes de la Encuesta Global de Tendencias de Capital Humano de este año considera que su sistema de remuneraciones está altamente alineado con los objetivos organizacionales, y el 23% reporta que no conoce qué tipo de recompensas valoran sus trabajadores. ¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar compensaciones que estén alineadas con modelos más ágiles de medición y gestión del desem-

peño, y dar respuesta al mismo tiempo a las necesidades y expectativas legítimas de su fuerza laboral? Poner foco en la construcción de relaciones interpersonales con los trabajadores, absteniéndose de únicamente realizar benchmarking externos y creando un conjunto de compensaciones diferenciado, puede ayudar a las organizaciones a acortar la brecha.

## EL FUTURO DE RR.HH.

**Acceder al talento: es más que una adquisición.** En la última década de evolución económica a nivel global, el reclutamiento se ha vuelto más complicado que nunca. A medida que el mercado laboral sigue siendo competitivo y las competencias requeridas por las organizaciones experimentan cambios rápidos, es tiempo que las organizaciones piensen en cómo pueden constantemente “acceder al talento” de diferentes maneras: movilizándolo recursos internos, buscando personas en la fuerza laboral alternativa y beneficiándose estratégicamente de la tecnología para aumentar las fuentes de reclutamiento y consecuentemente aumentar la productividad del reclutamiento.

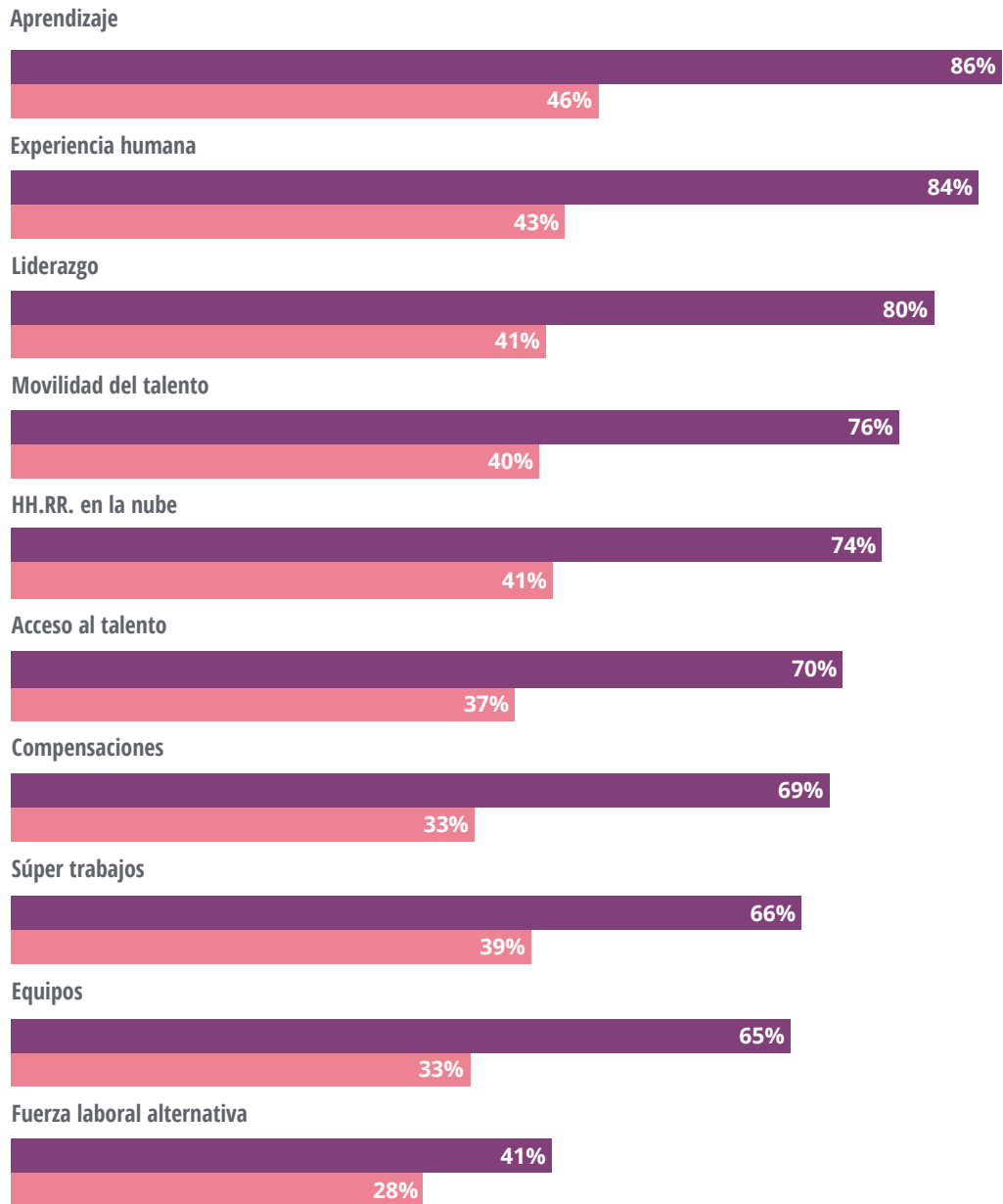
**Aprendiendo en el flujo de la vida.** La tendencia número 1 para el 2019 es la necesidad de las organizaciones de cambiar la manera en que las personas aprenden; el 86% de los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano lo citaron como un elemento importante o muy importante. No es difícil entender el por qué. La evolución de la demanda laboral y de los requerimientos de habilidades está creando una nueva y enorme demanda de nuevas competencias y capacidades, en tanto que un mercado laboral acotado hace que sea un desafío para las organizaciones contratar personas externas a ella. En este contexto, vemos tres tendencias más amplias en relación a cómo está evolucionando el aprendizaje: está siendo más



FIGURA 5

## La importancia supera la preparación en las 10 tendencias

■ Importante o muy importante    ■ Preparado o muy preparado



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

integrado al trabajo; está siendo más personal; y está cambiando –lentamente- hacia modelos de aprendizaje de por vida. La reinención efectiva en estos tres aspectos requiere una cultura laboral que apoye el aprendizaje constante, incentivos que motiven a las personas a aprovechar las oportunidades de aprendizaje, así como un foco en ayudar a los individuos a identificar y desarrollar las nuevas competencias requeridas.

**Movilidad del talento: ganando la batalla puertas adentro.** A medida que las organizaciones se expanden y compiten agresivamente por los “mejores talentos”, la movilidad interna en toda la organización ha adquirido una importancia primordial. Las organizaciones ya no pueden esperar a obtener y contratar suficientes personas con todas las competencias que necesitan, sino que deben moverse y desarrollar a las personas internamente para prosperar. Se necesita un nuevo conjunto de normas que rijan la movilidad interna para hacerlo bien. En las organizaciones líderes, la movilidad interna ha de ser percibida como una progresión natural y normal en lugar de un cambio importante en la carrera de una

persona; las oportunidades deben estar dadas para los trabajadores de todos los niveles, no sólo gerentes o líderes de equipo; en tanto las tecnologías deben facilitar procesos más ágiles que simplifiquen la movilidad a través de funciones, proyectos o geografías.

**RR.HH. en la nube: una plataforma de lanzamiento, no un destino.** La tecnología en la nube se ha generalizado en los últimos años y las organizaciones han invertido importantes sumas de dinero en nuevas plataformas con el fin de que los sistemas de gestión de RR.HH. sean más atractivos, personalizados y basados en datos. Sin embargo, si bien dichos sistemas han avanzado mucho en la integración y organización de los departamentos de RR.HH., no son todo lo que se necesita para brindar apoyo a la innovación, aumentar la productividad de los empleados y reducir los costos organizacionales. En el 2019 las organizaciones deben repensar sus estrategias de tecnología de RR.HH. considerando la tecnología en la nube como base y, a partir de allí, explorar nuevas plataformas innovadoras, la automatización de procesos, y herramientas de Inteligencia Artificial para complementar sus sistemas centrales.

FIGURA 6

### Tres dominios para la reinención: tres enfoques de cambio

	 Actualizar	 Reorganizar	 Recodificar
El futuro de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza laboral alternativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Súper trabajos</li> </ul>
El futuro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia humana</li> <li>• Compensaciones</li> <li>• Equipos</li> </ul>		
El futuro de RR.HH.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al talento</li> <li>• RR.HH. en la nube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad del talento</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>

Fuente: análisis de Deloitte.

Reconocemos que el proceso de reinención puede parecer muy duro, especialmente cuando nuestro estudio muestra que muchas organizaciones no están preparadas para abordar los cambios que nuestras 10 tendencias describen (figura 5). Es por ello que este año, no sólo hemos hecho foco en el *por qué* y en el *qué*, sino también en el *cómo*.

En función del nivel de preparación y la necesidad de cambio de su organización, la reinención puede darse de una de las siguientes tres formas. Usted puede *actualizar*: renovar y mejorar la manera en que las cosas suceden hoy mismo. Usted puede *reorganizar*: crear nuevas conexiones que cambien la dirección estratégica de su organización. O bien, usted puede *recodificar*: empezar de nuevo y diseñar desde cero.

De cualquier forma, hay dos aspectos de la reinención que se mantienen constantes: (1) Debe involucrar

a la tecnología de alguna manera, ya que no hay camino a la reinención sin ella. (2) Debe ser un cambio lo suficientemente audaz como para enfrentar los desafíos que presenta la empresa social, recuerde que no se trata de realizar pequeños ajustes al margen.

En cada uno de los siguientes capítulos, usted encontrará uno de estos tres modos de reinención sugerido como un posible punto de partida. Cómo y cuál de estos esfuerzos es mejor emprender primero, es una conversación que deberán tener los líderes de cada organización (figura 6). Independientemente del camino que se decida seguir, el objetivo debe permanecer constante: contar con un enfoque humano renovado, en un mundo donde las ganancias cumplen con el propósito de la organización, el talento supera a la tecnología y la empresa social es reina soberana.

## Referencias

1. The National Bureau of Economic Research, "US business cycle expansions and contractions," accedido el 20 de febrero, 2019.
2. Deloitte and Forbes Insights, *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: Four leadership personas for an era of change and uncertainty*, Deloitte Insights, 2019.
3. Ibid.
4. Marisa Fernandez, "Teacher walkouts boosted strikes to highest level since 2007," *Axios*, 24 de febrero, 2019.
5. Drew Desilver, "For most US workers, real wages have barely budged in decades," *Pew Research Center*, 7 de agosto, 2018.
6. David Leonhardt, "We're measuring the economy all wrong," *New York Times*, 14 de septiembre, 2018.
7. Sonali Jain-Chandra, "Chart of the week: Inequality in China," *IMFBlog*, 20 de septiembre, 2018.
8. Gallup, *State of the global workplace*, 2017.
9. Rupert Wingfield Hayes, "Why does Japan have such a high suicide rate?" *BBC News*, 3 de julio, 2015.
10. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, 25 de mayo, 2015.
11. Deloitte, *2018 Deloitte millennial survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, 2018.
12. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," *LinkedIn*, 10 de noviembre, 2018.
13. Elizabeth Bauer, "Will the fertility rate recover? Probably not, a new study says," *Forbes*, 26 de septiembre, 2018; Julia Belluz, "The historically low birthrate, explained in three charts," *Vox*, 22 de mayo, 2018.
14. World Population Review, "Fertility rate by country 2019," accedido el 23 de febrero, 2019.
15. US Bureau of Labor Statistics, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, diciembre 2015.

# Apéndice A

## Importancia y urgencia de cada tendencia

FIGURA 7

### Importancia de cada tendencia por región

	Todos los encuestados	África	Asia	Europa Central y del Este	América Latina y del Sur	Medio Oriente	Países Nórdicos	América del Norte	Oceanía	Occidente Europeo
<b>Aprendizaje</b>	<b>86%</b>	90%	86%	84%	90%	88%	89%	88%	91%	81%
<b>Experiencia humana</b>	<b>84%</b>	88%	86%	82%	89%	90%	86%	85%	85%	75%
<b>Liderazgo</b>	<b>80%</b>	85%	86%	81%	79%	84%	81%	83%	81%	72%
<b>Movilidad del talento</b>	<b>76%</b>	81%	79%	71%	81%	78%	74%	75%	78%	70%
<b>RR.HH. en la nube</b>	<b>74%</b>	82%	75%	71%	78%	85%	68%	75%	77%	68%
<b>Acceso al talento</b>	<b>70%</b>	79%	74%	67%	73%	77%	71%	68%	75%	64%
<b>Compensaciones</b>	<b>69%</b>	78%	75%	67%	79%	76%	54%	63%	65%	59%
<b>Súper trabajos</b>	<b>66%</b>	79%	72%	63%	70%	75%	55%	62%	61%	60%
<b>Equipos</b>	<b>65%</b>	72%	65%	56%	74%	69%	63%	57%	71%	62%
<b>Fuerza laboral alternativa</b>	<b>41%</b>	43%	45%	35%	52%	52%	28%	32%	44%	35%

Nota: los porcentajes representan el porcentaje de encuestados que calificó el tema como importante o muy importante para el futuro de su organización en los próximos 12 a 18 meses.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

FIGURA 8

### Importancia de la tendencia por industria

	Todas las industrias	Consumo	Energía, recursos e industrias	Servicios financieros	Gobierno y servicios públicos	Ciencias de la vida y cuidado de la salud	Servicios profesionales	Tecnología, telecomunicaciones y medios
<b>Aprendizaje</b>	<b>86%</b>	86%	85%	89%	84%	82%	87%	89%
<b>Experiencia humana</b>	<b>84%</b>	85%	83%	86%	80%	83%	85%	85%
<b>Liderazgo</b>	<b>80%</b>	80%	81%	81%	72%	79%	79%	82%
<b>Movilidad del talento</b>	<b>76%</b>	75%	78%	80%	73%	75%	75%	79%
<b>RR.HH. en la nube</b>	<b>74%</b>	76%	74%	79%	72%	70%	73%	76%
<b>Acceso al talento</b>	<b>70%</b>	70%	67%	75%	69%	70%	71%	73%
<b>Compensaciones</b>	<b>69%</b>	72%	68%	72%	55%	67%	70%	72%
<b>Súper trabajos</b>	<b>66%</b>	69%	69%	68%	65%	63%	64%	65%
<b>Equipos</b>	<b>65%</b>	63%	60%	71%	56%	60%	71%	70%
<b>Fuerza laboral alternativa</b>	<b>41%</b>	38%	37%	38%	34%	34%	55%	44%

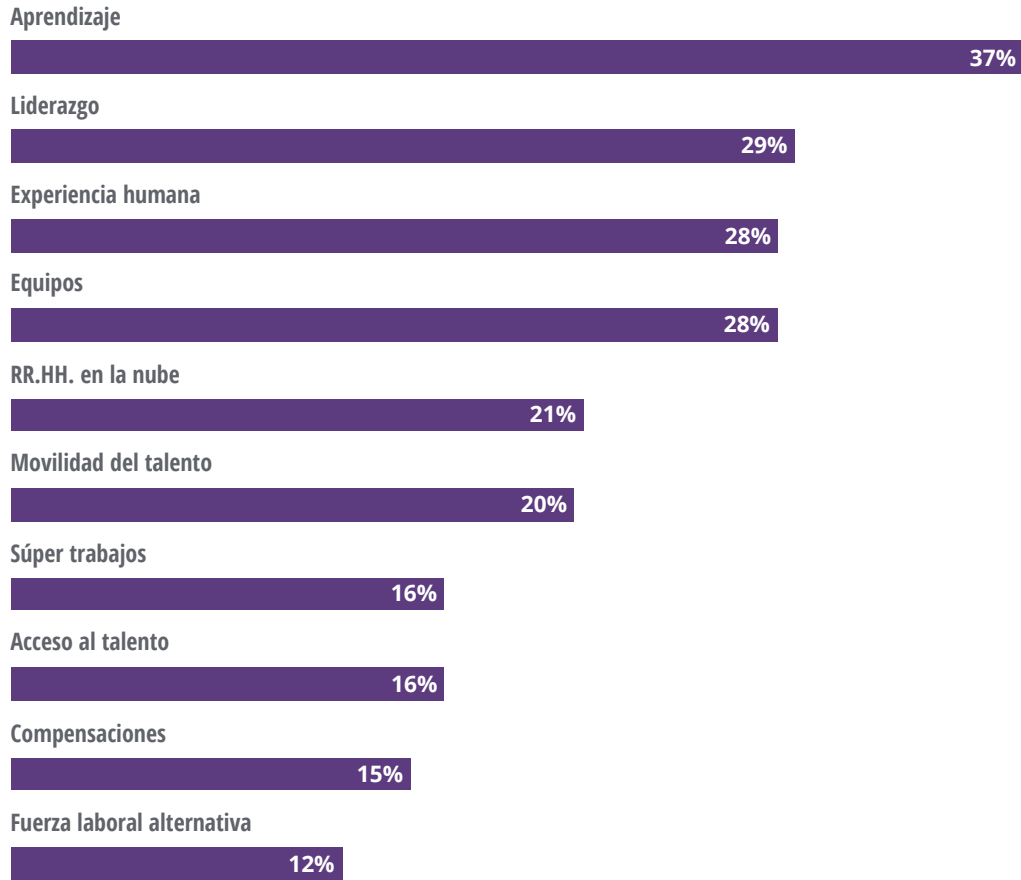
Nota: los porcentajes representan el número de encuestados que calificó el tema como importante o muy importante para el futuro éxito de su organización en los próximos 12 a 18 meses.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

FIGURA 9

## Urgencia de la tendencia

Por favor seleccione los tres temas que considera más urgentes para su organización de cara al 2019.



Nota: los porcentajes representan el porcentaje de encuestados que señaló que el tema era uno de los tres temas más urgentes para su organización de cara al 2019.

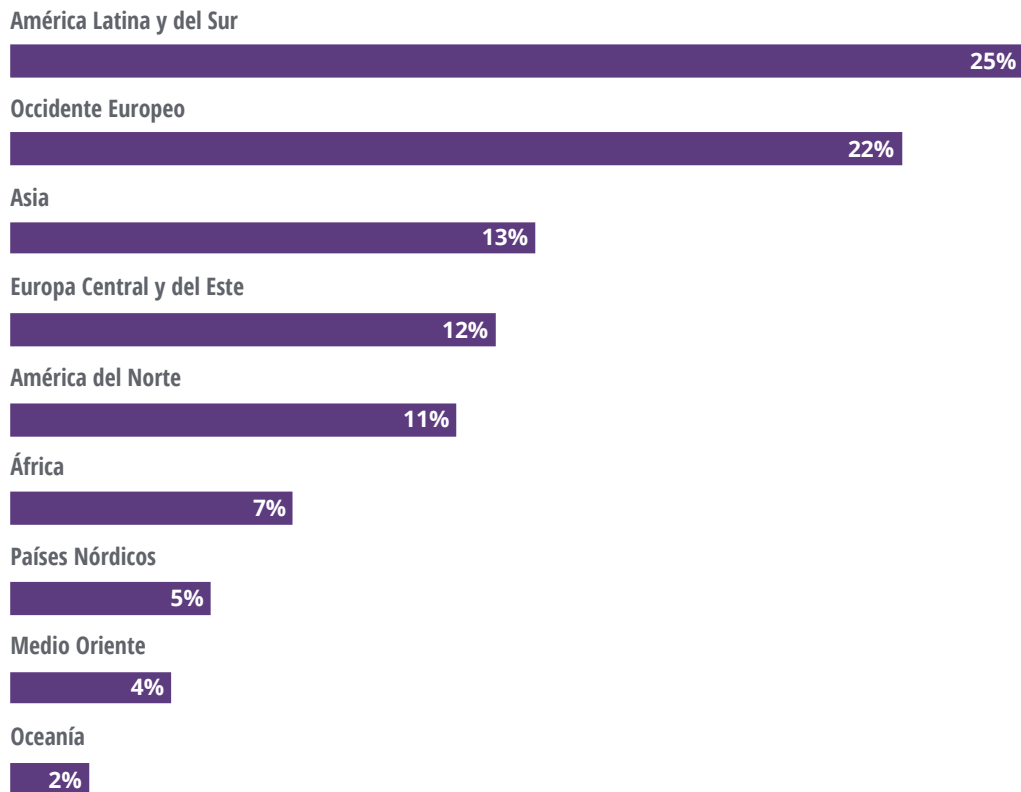
Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

# Apéndice B

## Demografía

FIGURA 10

### Encuestados por región

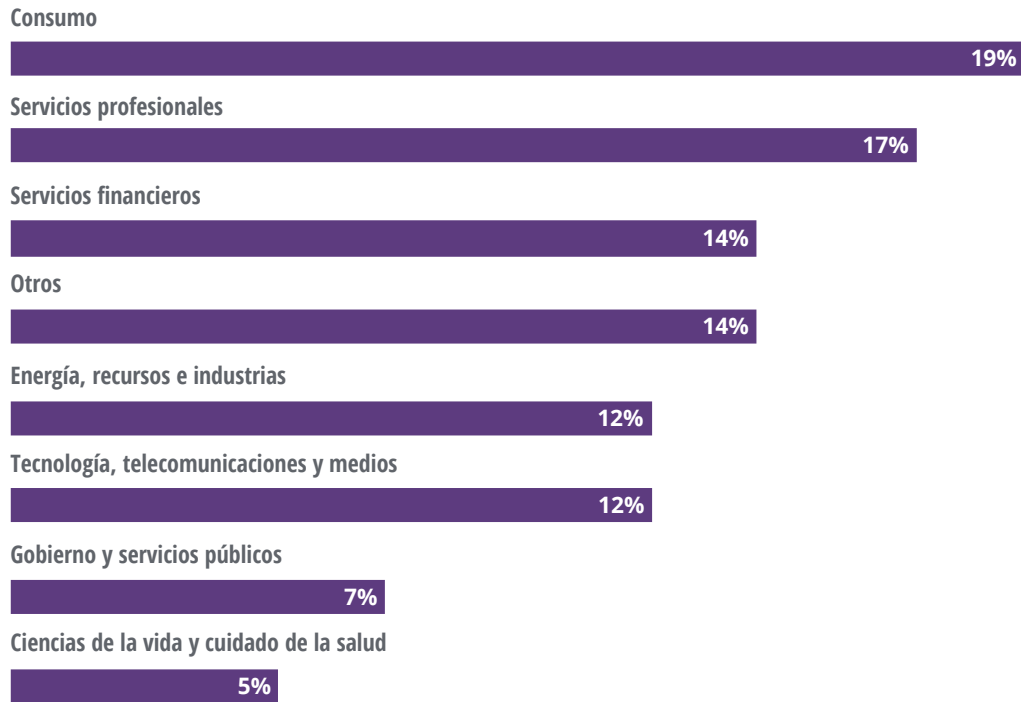


Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.



FIGURA 11

### Encuestados por industria

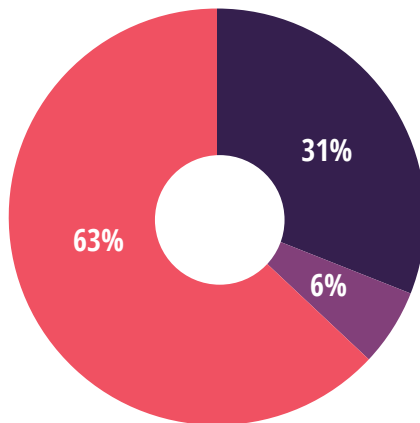


Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

FIGURA 12

### Encuestados por función

■ RR.HH. ■ Ni RR.HH. ni TI ■ TI

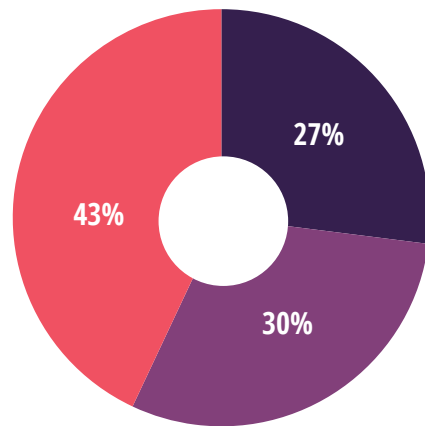


Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

FIGURA 13

### Encuestados según tamaño de la organización (según número de empleados)

■ Pequeña (1 to 1.000) ■ Grande (10.001+)  
■ Mediana (1.001 to 10.000)

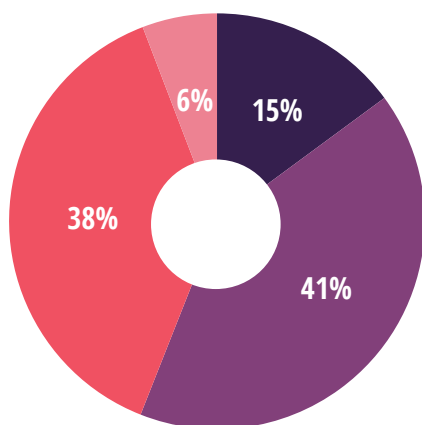


Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

FIGURA 14

### Encuestados por nivel de cargo

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



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

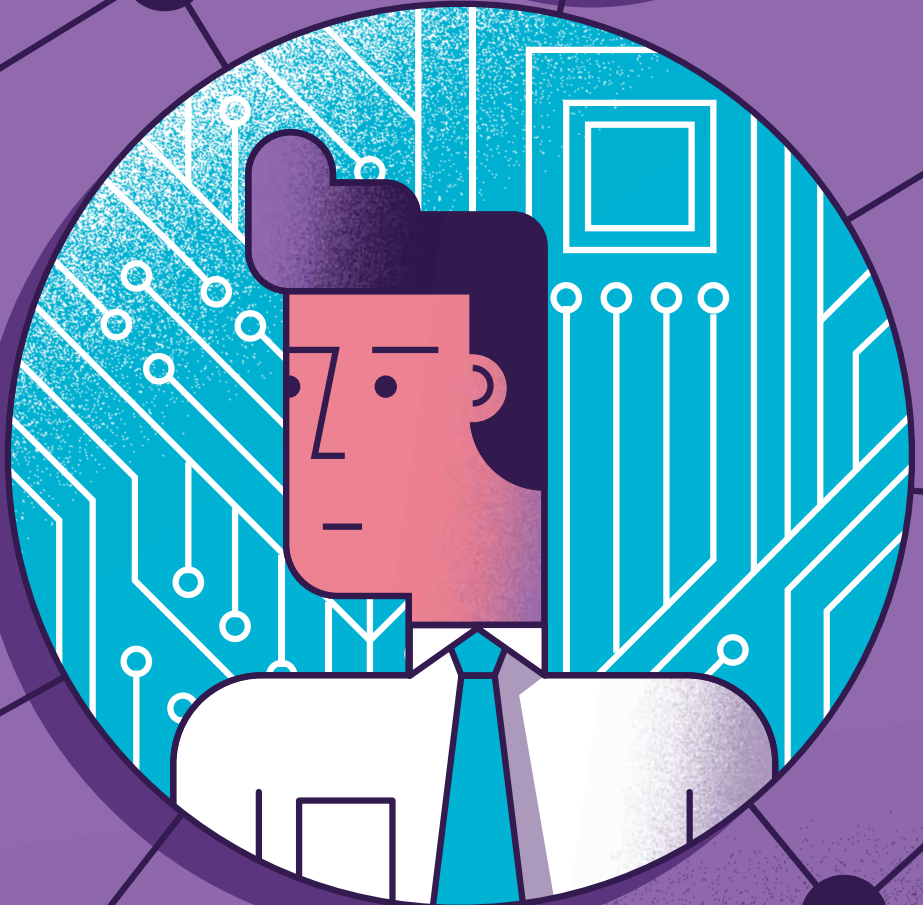
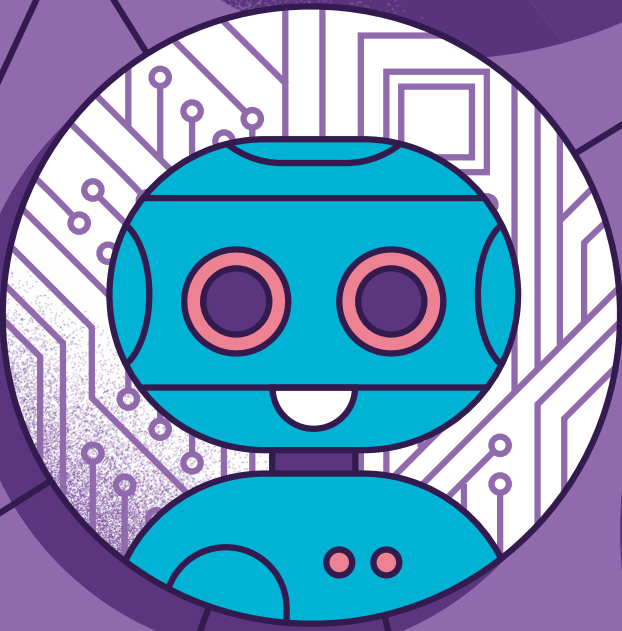
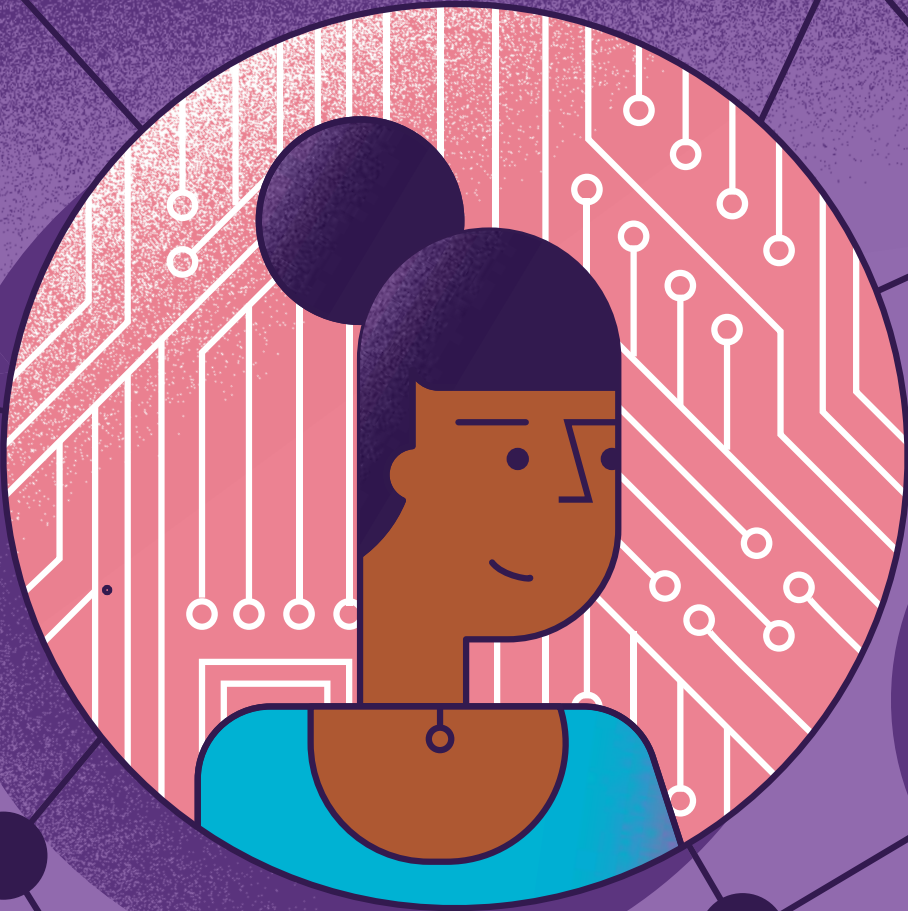
FIGURA 15

### Encuestados por país

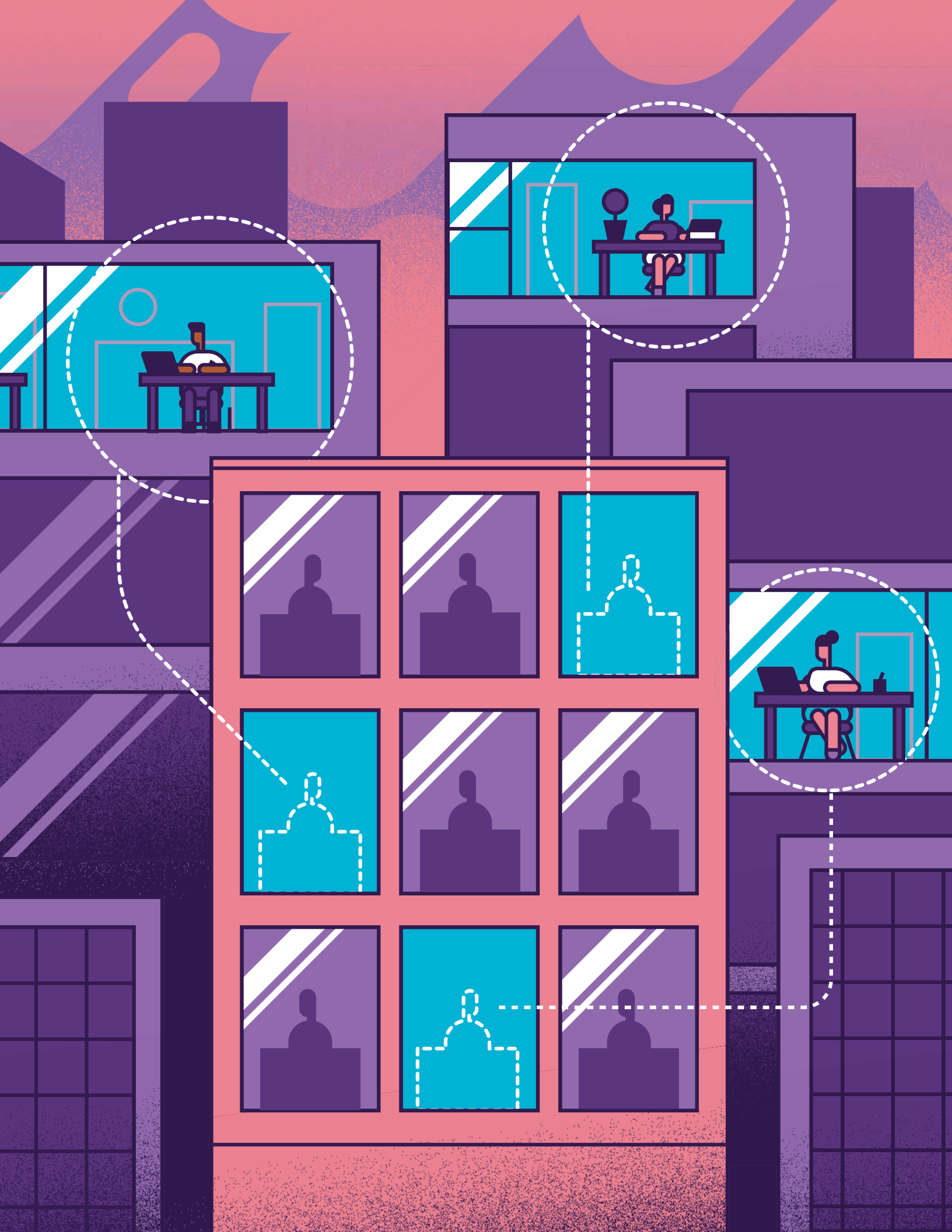
	Número de encuestados		Número de encuestados		Número de encuestados
Estados Unidos	844	Chile	232	Turquía	164
Alemania	606	Ukrania	232	Noruega	148
Bélgica	455	India	225	El Salvador	140
Japón	375	China	215	Perú	139
México	368	Brasil	194	Guatemala	134
Sudáfrica	345	Francia	189	Países Bajos	134
Polonia	300	Finlandia	188	Australia	122
Costa Rica	261	Reino Unido	185	Argentina	120
Ecuador	246	Colombia	184	Indonesia	116
Canadá	240	Federación Rusa	175	Dinamarca	113
				Otros	2.064
				<b>Total</b>	<b>9.453</b>

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.





# **| El futuro de la fuerza laboral alternativa**



# La fuerza laboral alternativa

Es ahora una tendencia generalizada

Durante muchos años, las personas consideraron el empleo temporal, independiente y por proyecto como "trabajo alternativo", opciones valoradas como complementarias a los empleos de tiempo completo. Hoy en día, este segmento de la fuerza laboral ha pasado a estar en primera plana y debe gestionarse estratégicamente. Dada la creciente escasez de habilidades y la baja tasa de natalidad en muchos países, aprovechar y gestionar la fuerza laboral "alternativa" será esencial para el crecimiento de las organizaciones en los próximos años.

**O**RIGINALMENTE CONCEBIDO COMO trabajo por contrato, el trabajo "alternativo" actual incluye el trabajo realizado por equipos tercerizados, personal contratado, trabajadores independientes, trabajadores "gig" (remunerados por tareas) y trabajadores "crowd" (redes de talento en línea). El mundo está experimentando un rápido crecimiento del número de personas que trabajan bajo estos acuerdos. Para el 2020, por ejemplo, se proyecta que el número de trabajadores independientes en Estados Unidos se triplicará, llegando a 42 millones de personas.<sup>1</sup> A su vez, los trabajadores independientes son el grupo laboral de más rápido crecimiento en la Unión Europea, con un número que se duplicó entre el 2000 y 2014. En tanto, el crecimiento de la actividad independiente ha sido más rápido que el crecimiento general del empleo en el Reino Unido, Francia y los Países Bajos.<sup>2</sup> Muchas personas son trabajadores con contratos alternativos de trabajo a tiempo parcial: el último estudio de Deloitte acerca de los Millenials, encontró que el 64% de los trabajadores a tiempo completo desean realizar "labores adicionales" para ganar dinero extra.<sup>3</sup>

Para las organizaciones que desean crecer y acceder a habilidades específicas, la gestión de formas alternativas de empleo se ha vuelto esencial. Muchos países están viendo una disminución en las tasas de natalidad,<sup>4</sup> lo cual reduce la cantidad de trabajadores disponibles.

## EL TRABAJO ALTERNATIVO SE PRESENTA DE DIVERSAS FORMAS Y TAMAÑOS

- **Fuerza laboral alternativa:** incluye trabajadores contratados, independientes, especializados y "crowd".
- **Trabajadores independientes:** trabajadores que amplían la fuerza laboral central de la organización y a quienes por lo general se les paga por hora, día u otra unidad de tiempo.
- **Trabajadores "gig":** trabajadores que se les paga por tarea (o micro-tarea) para completar una fase del trabajo específica.
- **Trabajadores "crowd":** equipos de trabajo que compiten para participar en un proyecto, por lo general sólo los mejores equipos son remunerados.

El 45% de los empleadores encuestados en todo el mundo dice estar teniendo problemas para ocupar vacantes, el mayor porcentaje desde 2006. Entre las empresas con más de 250 trabajadores, el porcentaje que está haciendo un gran esfuerzo por encontrar candidatos calificados se eleva al 67%.<sup>5</sup>

Al mismo tiempo, los retirados están reincorporándose a la vida laboral, las personas están dedicando más tiempo al cuidado de los niños y adultos mayores, y muchos están retomando sus estudios. Estas tendencias generan más profundidad y escala al espectro disponible de grupos de talento alternativo.<sup>6</sup>

## La amplitud de la fuerza laboral alternativa

Si bien antes se la consideraba una fuerza laboral relevante para la Tecnología de la Información (TI) u

otras tareas técnicas o transaccionales, en la actualidad la fuerza laboral alternativa realiza una amplia gama de actividades. En el estudio de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, el 33% de los encuestados informó haber contratado frecuentemente fuerza laboral alternativa para TI, el 25% para Operaciones, el 15% para Marketing y el 15% para Investigación y Desarrollo (figura 1). Por ejemplo, uno de nuestros clientes farmacéuticos subcontrata todos sus procesos de investigación; otros subcontratan el diseño, desarrollo y soporte de productos.

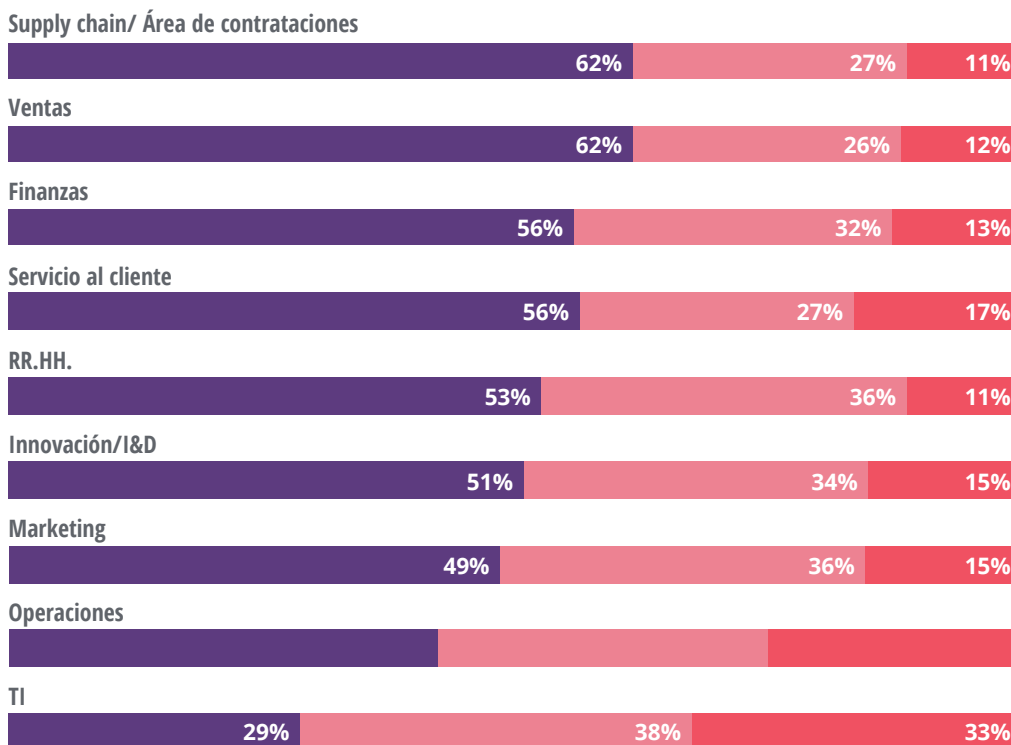
Al observar detenidamente este mercado de trabajo alrededor del mundo, podemos encontrar muchas fuentes de empleo para ellos. Las agencias de reclutamiento temporal tradicionales, tales como Allegis, entre otras, constituyen el núcleo del mercado, pero nuevas comunidades de talentos (tales como UpWork, Fiverr, 99designs) están creciendo rápidamente.

FIGURA 1

### El uso del trabajo alternativo se está expandiendo más allá de la función de TI

Por favor seleccione en qué grado utiliza fuerza laboral alternativa en cada una de las siguientes áreas funcionales.

- No utilizamos fuerza laboral alternativa en esta función
- Nuestro uso de fuerza laboral alternativa es limitado/poco frecuente
- Usamos este tipo de fuerza laboral en gran medida en esta función



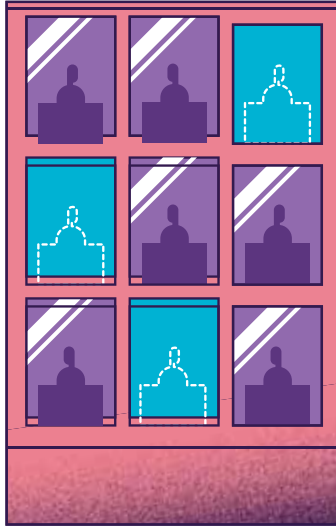
Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.



Incluso estamos empezando a ver comunidades de talento enfocadas en segmentos específicos de la fuerza laboral, que van desde padres que trabajan hasta militares activos y “veteranos” (como, por ejemplo: The Mom Project, The Second Shift, WeGo-Look). Las investigaciones demuestran que este tipo de comunidades de talento ahora administran más de \$2 mil millones de dólares estadounidenses en actividades subcontratadas, empleando a cientos de millones de personas alrededor del mundo.

Una importante adquisición resalta la creciente importancia económica de la fuerza laboral alternativa. En 2017, Google adquirió Kaggle, una de las comunidades de científicos de datos más grandes del mundo.<sup>8</sup> Como es una de las comunidades técnicas más grande del mundo, Kaggle es muy atractiva para las organizaciones que buscan talento técnico independiente o por contrato, y tiene un enorme potencial de crecimiento. Las plataformas y los mercados de talentos como Kaggle – y sus posibilidades de generar rendimientos tangibles – son la evidencia del potencial y el valor que ofrecen las estrategias de fuerza laboral alternativa.



## La mayoría de las organizaciones están utilizando fuerza laboral alternativa en forma transaccional no estratégicamente

¿Qué tanto aprovechan las organizaciones la fuerza laboral alternativa en la actualidad? Los resultados de nuestra encuesta sugieren que muchos podrían obtener aún mayores resultados. El 41% de los en-

cuestados nos dijo que consideraba este tema importante o muy importante, pero solo el 28% cree que está listo o muy preparado para abordarlo. De hecho, nuestra investigación sugiere que la mayoría de las organizaciones consideran a la fuerza laboral alternativa como una solución transaccional y no como una fuente de talento estratégicamente importante. Solo el 8% de nuestros encuestados, por ejemplo, dijo haber establecido procesos para administrar y desarrollar fuentes de fuerza laboral alternativa (figura 2); el 54% de los encuestados dijo que o bien

utilizaba fuerza laboral alternativa de manera irregular o que tenía pocos o ningún proceso para administrarla.

FIGURA 2

### Pocos encuestados tienen procesos establecidos para gestionar la fuerza laboral alternativa

¿Cómo evaluaría la efectividad de su organización en reclutar y gestionar fuentes de trabajo alternativo?

Los mejores, con procesos establecidos para gestionar y desarrollar fuentes de trabajo alternativo

8%

Reclutando y gestionando fuerza laboral alternativa adecuadamente, con margen para mejorar

38%

Reclutando y gestionando fuerza laboral alternativa inconsistentemente, con calidad y desempeño variable

31%

Pocos a ningún proceso establecido para reclutar y gestionar talento alternativo

23%

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

Estas organizaciones están utilizando la fuerza laboral alternativa tácticamente como una forma de "cubrir espacios" y no estratégicamente como una solución a largo plazo.

Es más, nuestra encuesta de 2019 muestra que el uso de fuerza laboral alternativa puede mejorar el desempeño de la organización (figura 3). Ésta es la verdadera razón por la cual tener una correcta administración de la fuerza laboral alternativa es estratégicamente importante: permite a una organización ubicar el talento adecuado dónde y cuándo más se necesita para obtener resultados, en un mercado laboral donde el talento tradicional en nómina es cada vez más difícil de encontrar.

Por ejemplo, la compañía alemana Robert Bosch GmbH ha creado una subsidiaria completa, Bosch Management Support GmbH, para gestionar su fuerza laboral alternativa de más de 1.700 ex empleados y retirados de Bosch alrededor del mundo. Estos "expertos" son contratados como consultores y trabajan en proyectos de Bosch según sea necesario, muchas veces con poco tiempo de anticipación, en funciones tan variadas como Investigación y Desarrollo, Producción, Compras, Finanzas, Ventas y Marketing.

Bosch afirma tener una tasa de satisfacción de los clientes de estos trabajadores del 92%, quienes los valoran tanto por el trabajo que realizan como por las oportunidades de coaching y desarrollo que brindan a colaboradores más jóvenes de Bosch.<sup>9</sup>

## Rediseñando el enfoque para la fuerza laboral alternativa

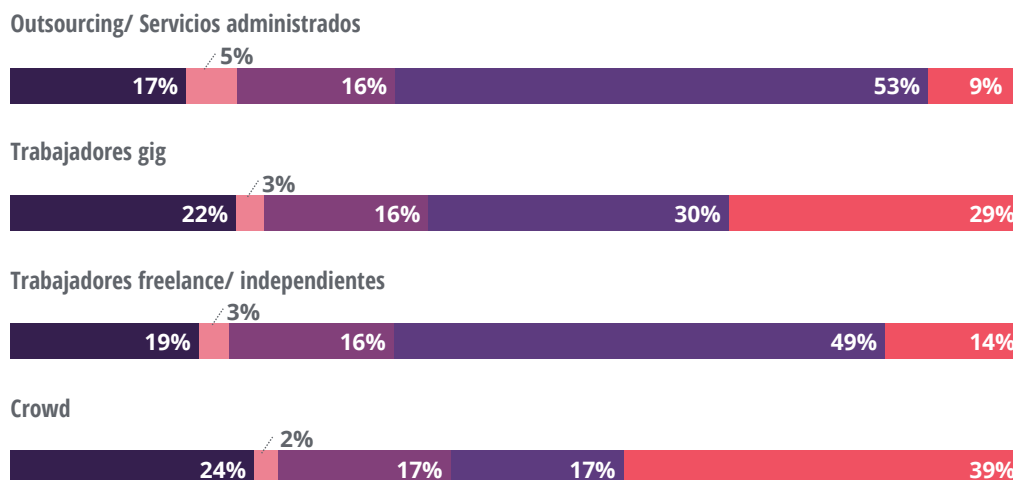
Incorporar estratégicamente a la fuerza laboral alternativa es más difícil de lo que parece. Para llevarlo a cabo, las organizaciones tienen que ir más allá de la "gestión" de trabajadores contratados y trabajadores independientes para "optimizar" y "aprovechar" la fuerza laboral alternativa de manera ágil y eficaz. No muchos lo hacen. Incluso entre organizaciones con políticas y estándares, nuestra experiencia sugiere que es raro encontrar un enfoque estratégico que contemple de punta a punta a toda la organización. Lo que se necesita es una revisión general de cómo funcionan las organizaciones en relación con la fuerza laboral alternativa, que permita vincular el talento adecuado con los roles apropiados, sin importar cómo se obtenga. Parte de la solución radica en

FIGURA 3

### El uso de la fuerza laboral alternativa generalmente mejora el desempeño organizacional

¿Cómo está impactando en su organización el uso de cada grupo de la fuerza laboral alternativa?

- No medimos el impacto de esta manera
- Impacto negativo
- No hay impacto
- Impacto positivo
- No utilizamos este tipo de fuerza laboral



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

conectar las diversas áreas involucradas de la organización, muchas veces fragmentadas, en la contratación de trabajadores alternativos. Esto incluye Compras, TI y, cada vez más, RR.HH.

La buena noticia es que, en muchas organizaciones, RR.HH. está mejorando en esta área. El 75% de los encuestados de este año indicaron que RR.HH. apoya la contratación de trabajadores alternativos; el 66% informó que RR.HH. está involucrado en capacitarlos, el 65% dijo que RR.HH. negocia contratos laborales y el 63% informó que RR.HH. está involucrado en la gestión de beneficios. Asimismo, las inversiones para expandir las estrategias de RR.HH. relacionadas con la fuerza laboral alternativa también están en crecimiento. Más de la mitad de nuestros encuestados (51%) informaron que su organización tiene planes específicos para la definición de estrategias de reclutamiento para la fuerza laboral alternativa. Además, el 31% de los encuestados cuenta actualmente con planes de aprendizaje y desarrollo para la fuerza laboral alternativa, el 23% los ha encuestado para recibir retroalimentación, en tanto el 22% les otorga bonos y otros tipos de incentivos.

Un segundo paso a considerar en forma paralela por las organizaciones, es aprovechar la creciente oferta de herramientas para la gestión de la fuerza laboral alternativa que están surgiendo en el mercado. En 2018, Workday adquirió a RallyTeam, una plataforma de trabajadores “gig”,<sup>10</sup> y ADP adquirió WorkMarket, una plataforma líder en comunidades de trabajadores “gig” y agencias de reclutamiento temporal.<sup>11</sup> La organización había adquirido previamente una compañía llamada Global Cash Card para realizar pagos en tiempo real y soluciones de pago en efectivo para los trabajadores especializados.<sup>12</sup> SAP adquirió FieldGlass con los mismos objetivos de funcionalidad.<sup>13</sup> Proveedores como Fuel50, ahora ofrecen planes de carrera para organizaciones independientes y comunidades de trabajadores “gig”.<sup>14</sup> Y Legion, una empresa emergente en el área de San Francisco, está construyendo una completa plataforma de gestión de la fuerza laboral considerando que algunas personas siempre trabajarán para varios empleadores a la vez.<sup>15</sup> Estas herramientas de gestión de la fuerza laboral alternativa están diseñadas para llenar un vacío en el mercado, permitir nuevos vínculos entre quienes gestionan varios segmentos y tipos de fuerza laboral, para por fin lograr la visibilidad de la fuerza laboral en su totalidad.

## Trabajadores alternativos, respeto general

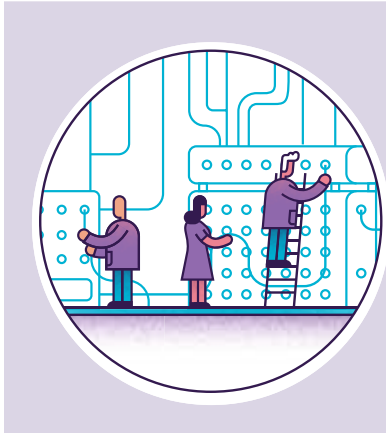
Recordando nuestros principios para la reinención del capital humano, las organizaciones deben considerar temas de inclusión, diversidad, imparcialidad y confianza al construir sistemas organizacionales en torno al trabajo alternativo. Los trabajadores alternativos pueden tener mayores historias y culturas que muchos trabajadores tradicionales, y a menudo se accede a ellos de diferentes maneras. ¿Pueden los gerentes liderar un equipo con una mezcla diversa de personas provenientes de ambas fuentes de talento, tanto tradicionales como alternativas, cuando cada uno de ellos suele tener diferentes motivaciones para trabajar? ¿Puede la organización involucrar a la fuerza laboral alternativa de una manera que promueva la reputación de la organización como una organización social?

Es importante que toda la fuerza laboral, tanto alternativa como tradicional, sea tratada con respeto en relación con la cultura, la inclusión y las asignaciones de trabajo, y que las percepciones de cada lado reflejen estos valores. Si bien podría decirse que el mayor riesgo es que los trabajadores alternativos sientan que son vistos como intrusos, lo cual podría dañar la reputación del desempeño general de una organización, también es posible que pueda ocurrir todo lo contrario. En un importante Banco europeo, por ejemplo, como parte de una iniciativa para crear un acceso más ágil al talento en diversos campos relacionados con la tecnología, los gerentes del departamento de TI comenzaron a trabajar de forma sistemática con personal contratado, profesionales independientes y consultores. Con el tiempo, los líderes se dieron cuenta que los empleados de planta, que trabajaban casi exclusivamente en sistemas tradicionales, se sentían “castigados” en comparación con estos trabajadores externos, que fueron contratados para proyectos más interesantes con tecnologías “innovadoras”. La gerencia de TI del Banco tomó medidas para equilibrar la diversidad, así es que hoy, la experiencia obtenida le ha permitido al Banco acceder y utilizar de manera más efectiva los diversos grupos de trabajadores alternativos en su función de TI.<sup>16</sup>

Riesgos y desafíos como éstos no son insorteables, y la fuerza laboral alternativa es ahora un pilar

fundamental de la fuerza laboral para un número en crecimiento de empleadores. Las organizaciones que toman con seriedad a esta fuerza laboral, pueden desarrollar estrategias y programas para

acceder e involucrar a personas con talento dondequiera que puedan integrarse a la fuerza laboral, impulsando el crecimiento empresarial y ampliando la diversidad de la fuerza laboral.



### ***Nivel de esfuerzo: Fuerza laboral alternativa*** **REORGANIZAR**

A medida que la fuerza laboral alternativa se fortalece como tendencia, las organizaciones deben adoptar un enfoque estratégico para aprovechar esta importante fuente de talento. Las organizaciones pueden usar enfoques innovadores para ir más allá de la “gestión” de estas personas, hacia una “optimización” y un mayor “aprovechamiento”, creando nuevos vínculos entre RR.HH., la organización, el sector de contrataciones y TI, entre otros, para hacerlo de manera eficaz.

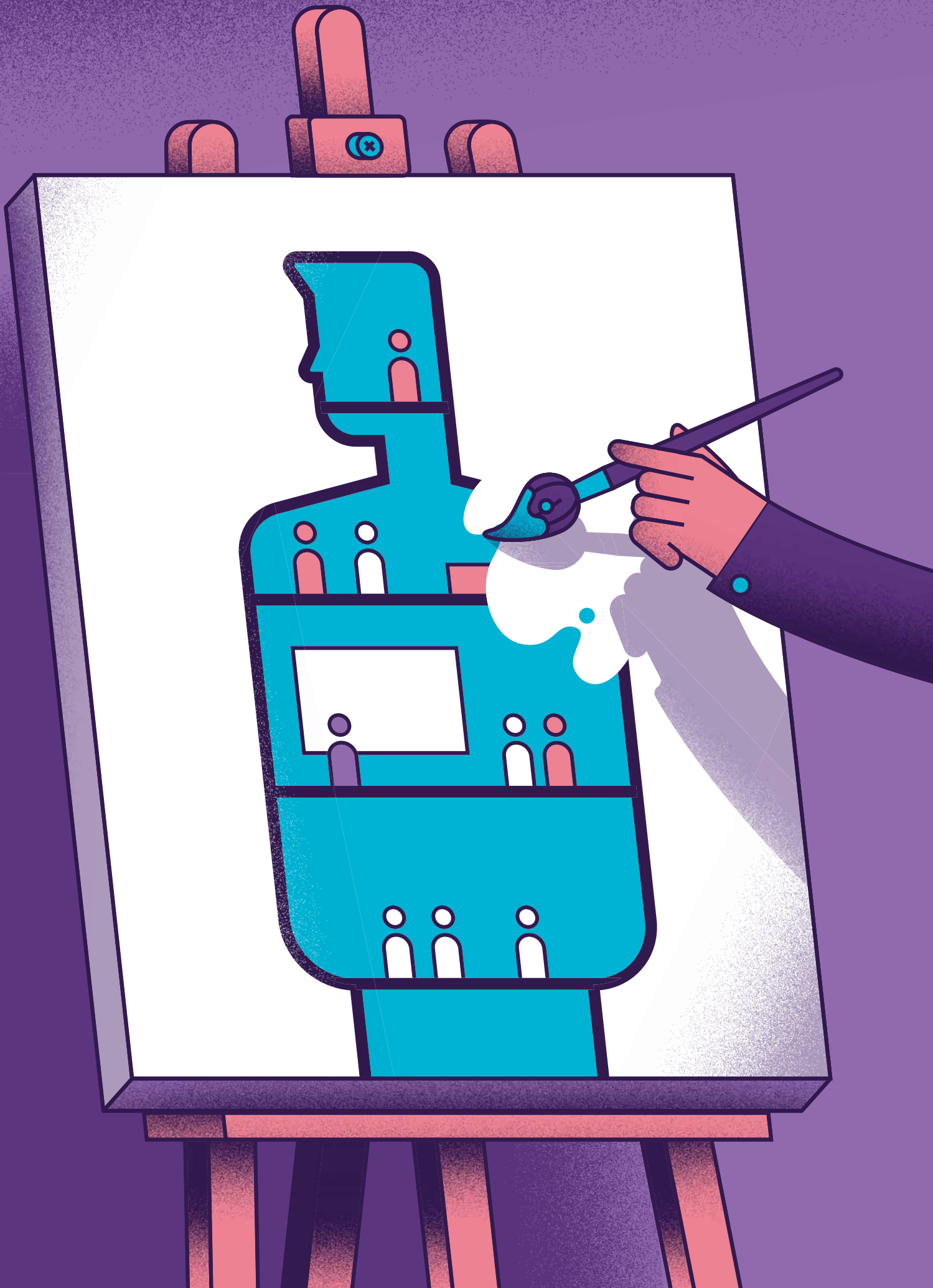
## **Agradecimientos**

Los autores agradecen a **Steven Hatfield** y **Sara Cuthill** por su contribución con este capítulo.

## **Referencias**

1. Kelly Monahan, Jeff Schwartz y Tiffany Schleeter, *Decoding millennials in the gig economy: Six trends to watch in alternative work*, Deloitte Insights, 1 de mayo, 2018.
2. Morgan Stanley, “The gig economy goes global,” 4 de junio, 2018.
3. Deloitte, “2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0,” 2018.
4. James Gallagher, “Remarkable’ decline in fertility rates,” BBC News, 9 de noviembre, 2018.
5. ManpowerGroup, *Solving the talent shortage: Build, buy, borrow, and bridge*, 2018.
6. Andrew A. Pack, “How the shrinking of the labor force might impact your community,” Federal Reserve Bank of St. Louis, Bridges, octubre 2014.
7. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*. Accedido el 19 de febrero, 2019.
8. Matthew Lynley, “Google confirms its acquisition of data science community Kaggle” TechCrunch, 8 de marzo, 2017.
9. Bosch, “About Bosch Management Support GmbH,” accedido el 19 de febrero, 2019.
10. Ron Miller, “Workday acquires Rallyteam to fuel machine learning efforts”. TechCrunch, 8 de junio, 2018.
11. Matthew Lynley, “ADP acquires workforce management software startup WorkMarket,” TechCrunch, 22 de enero, 2018.

12. ADP, "ADP adquiere Global Cash Card, consolida su posición de liderazgo en el pago a empleados y extiende la diferenciación de su nómina con la adquisición de su propia plataforma de procesamiento de pagos digital", Publicación en prensa, 5 de octubre, 2017.
13. SAP, "SAP adquiere Fieldglass, líder global de tecnología en la nube para la gestión de los grupos de la fuerza laboral contingente," Publicación en prensa, 26 de marzo, 2014.
14. Fuel50, "FuelGig™ brinda a los empleados acceso a un mercado de talento completamente integrado que potencia y promueve el desarrollo de carrera a través de proyectos y asignaciones extendidas," accedido el 23 de febrero, 2019.
15. Josh Bersin, *Irresistible: Seven management imperatives for success in the digital age*, próximo a publicarse en 2019.
16. Basado en conversaciones de colegas de los autores con líderes de empresas.



# De trabajos a “súper trabajos”

El uso de la Inteligencia Artificial (IA), tecnologías cognitivas y la robótica para automatizar y aumentar el trabajo está creciendo cada vez más, lo que provoca el rediseño de un gran número de puestos de trabajo. Las tareas de hoy en día están más automatizadas y están impulsadas por mayor cantidad de datos que en el pasado, y también requieren más habilidades humanas para la resolución de problemas, comunicación, interpretación y diseño. A medida que las máquinas tomen el control de las tareas repetitivas y el trabajo que hacen las personas se vuelva menos rutinario, muchos trabajos evolucionarán a lo que llamamos “súper puestos de trabajo” –la categoría de trabajo más nueva que cambia el panorama de cómo piensan las organizaciones acerca del trabajo.

**D**URANTE LOS ÚLTIMOS años, muchos se han alarmado por investigaciones o estudios que predecían que la IA y la robótica eliminarán puestos de trabajo. En el 2019, esta temática continúa siendo una preocupación para los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano. Más de dos tercios de los participantes de este año (64%), citan que la IA y la robótica son problemáticas importantes o muy importantes en materia de Capital Humano. Pero, ¿son realistas los temores de pérdidas netas de empleos por causa de la tecnología? Y, ¿qué implicancias adicionales tiene la creciente adopción de estas tecnologías en el lugar de trabajo?

En primer lugar, examinemos la tecnología. El mercado para tecnologías tales como RPA está creciendo un 20% cada año, y es probable que alcance los U\$S 5 billones para el 2024.<sup>1</sup> Reflejando este crecimiento, el 41% de los participantes de la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano

## EL LENGUAJE DE LA AUTOMATIZACIÓN

- **Automatización:** incluye robótica, tecnologías cognitivas e IA.
- **Robótica:** incluye robots físicos (como ser drones y robots utilizados para la manufactura), y la automatización robótica de procesos –RPA- (tecnología que automatiza transacciones altamente rutinarias).
- **Tecnología cognitiva:** incluye generación y procesamiento de lenguaje natural (máquinas que entienden el lenguaje) y “machine-learning” (patrón de reconocimiento).
- **Inteligencia artificial (IA):** máquinas que pueden realizar predicciones usando el aprendizaje profundo (Deep learning), redes de neuronas y técnicas relacionadas.

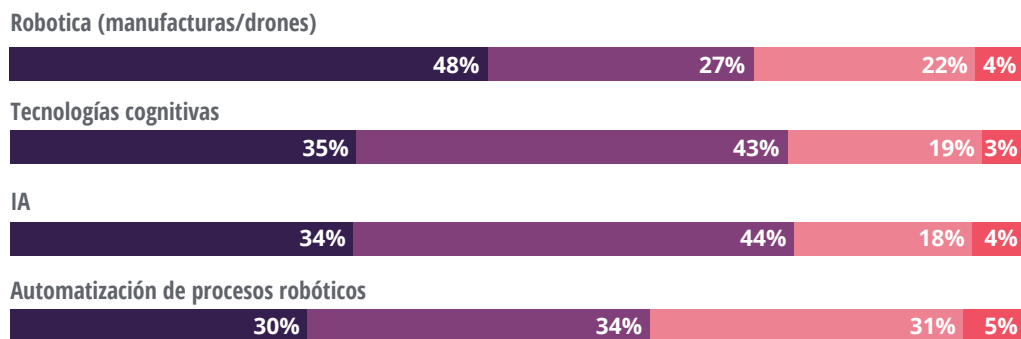
FIGURA 1

## Muchas organizaciones están utilizando varias tecnologías de automatización

Por favor seleccione la descripción que mejor represente el actual nivel de utilización de trabajo automatizado en su organización

■ Not currently used ■ Exploring ■ Implemented in select functions/divisions

■ Extensively used across the organization



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100 % a causa del redondeo.

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

del 2019 afirman que utilizan la automatización ampliamente o a través de múltiples funciones. Dentro de las varias maneras que están automatizando el trabajo, el 22% está utilizando IA y otro 22% hace uso de tecnologías cognitivas (figura 1). Y se espera que su utilización se extienda. En nuestra encuesta, el 64% de los participantes predice un crecimiento en la robótica, el 80% predice el crecimiento en tecnologías cognitivas y el 81% el crecimiento en la IA. Ahora que las organizaciones están utilizando dichas tecnologías, se constata que están visualizando sus beneficios e invirtiendo fuertemente en ellas.

Dado este crecimiento en los niveles de adopción, nuestra encuesta también muestra que el nivel de “miedo” e “incertidumbre” alrededor de estas tecnologías está creciendo. Sólo el 26% de los encuestados afirmó que sus organizaciones están “preparadas o muy preparadas” para abordar el impacto de estas tecnologías. De hecho, sólo el 6% afirmó que sus organizaciones están “muy preparadas”, sugiriendo que las compañías están ahora comenzado a comprender la escala y las implicancias para el diseño de puestos trabajos, la adquisición de nuevas habilidades y la reinversión del trabajo, que conlleva la mayor integración de la automatización con las personas en la fuerza laboral.

## Los trabajos que están cambiando

¿Se están perdiendo empleos por la tecnología? Mientras que algunos probablemente sean eliminados, nuestra visión es que muchos de ellos serán transformados. La tasa de desempleo continúa siendo baja en los Estados Unidos, y el mercado laboral mundial es acotado en lo que refiere a las habilidades nuevas y críticas. Además, sólo el 38% de los participantes de nuestra encuesta dijo que espera que la tecnología elimine puestos de trabajos dentro de los próximos 3 años, y sólo el 13% cree que la automatización eliminará un número *significativo* de posiciones; lo cual difiere mucho de nuestros hallazgos en este punto hace apenas unos años.

Las investigaciones anteriores realizadas por Deloitte evidenciaron que la automatización, al eliminar el trabajo rutinario, en realidad hace que los trabajos sean más humanos, permitiendo que el rol y la contribución de las personas en el trabajo aumenten en importancia y valor. El valor de la automatización y la IA, según esta investigación, no reside en la capacidad de reemplazar el trabajo humano con máquinas, sino en aumentar la fuerza laboral y permitir que el trabajo humano se vuelva a enmarcar en términos de resolución de problemas



y la capacidad de crear nuevos conocimientos. "Es la capacidad de dar sentido colectivamente al mundo lo que nos hace excepcionalmente humanos y nos separa de los robots, y abarca todos los niveles de la sociedad".<sup>2</sup>

La forma en que los encuestados dicen estar utilizando la automatización, y sus esfuerzos por rediseñar el trabajo habla de ello. Este año, mientras que el 62% de los encuestados está utilizando la automatización para eliminar el trabajo transaccional y reemplazar las tareas repetitivas, el 47% también está aumentando las prácticas de trabajo existentes para mejorar la productividad, y el 36% está "re-imaginando el trabajo". Muchos encuestados también indicaron que estaban duplicando la adquisición de nuevas capacidades: el 84% de los participantes que afirmaron que la automatización requerirá la adquisición de nuevas habilidades, informaron que están incrementando el presupuesto para la capacitación, y el 18% califica esta inversión como "significativa" (figura 2).

## El advenimiento de los "súper trabajos"

En el diseño de la estructura de trabajo tradicional, las organizaciones crean roles fijos y estables, con descripciones de roles escritas, y luego agregan puestos de gestión como roles superiores. Cuando parte de los trabajos están automatizados por máquinas, el trabajo resultante para los humanos es generalmente más interpretativo y orientado al servicio, involucra resolución de problemas, interpretación de datos, comunicaciones y escucha, servicio al cliente y empatía, y trabajo en equipo y colaboración.<sup>3</sup> Sin embargo, estas habilidades de nivel superior no son tareas fijas como los trabajos tradicionales, por lo que están obligando a las organizaciones a crear puestos y roles más flexibles y en evolución, con menos rigidez en su definición.

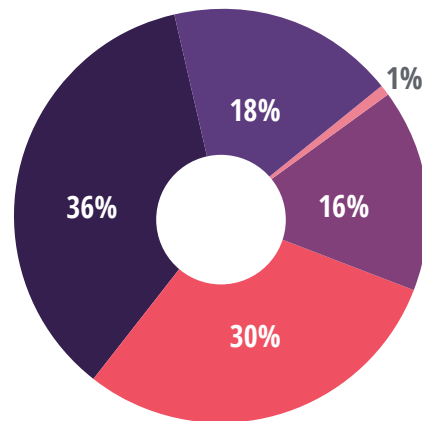
Estos nuevos tipos de trabajos, que tienen varios nombres como Diseñador, Arquitecto o Analista, están evolucionando a lo que llamamos "súper trabajos". Una nueva investigación muestra que los trabajos con mayor demanda hoy, y aquellos con la aceleración más rápida en salarios, son los llamados "trabajos híbridos" que reúnen habilidades técnicas, incluidas operaciones de tecnología y análisis e

FIGURA 2

### Muchas organizaciones están aumentando las inversiones para la capacitación de su fuerza laboral

¿Qué inversiones adicionales está anticipando para revalorizar la fuerza laboral?

- Disminuirá
- Se mantendrá igual
- Aumento incremental (<5%)
- Aumento moderado (6–10%)
- Aumento significativo (>10%)



Nota: sólo respondieron esta pregunta los encuestados que afirmaron que la automatización requeriría la revalorización de su fuerza laboral. Los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo. Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

interpretación de datos, con habilidades "blandas" en áreas como comunicación, servicio y colaboración. El concepto de "súper trabajos" lleva este cambio un paso más allá. En un "súper trabajo", la tecnología no sólo ha cambiado la naturaleza de las habilidades que requiere el puesto laboral, sino que también ha cambiado la naturaleza del trabajo en sí mismo. Los súper trabajos requieren la amplitud de habilidades técnicas y blandas de los trabajos híbridos, pero también combinan partes de diferentes trabajos tradicionales en roles integrados que aprovechan las significativas ganancias de productividad y eficiencia, que pueden surgir cuando las personas trabajan con máquinas inteligentes, datos y algoritmos.<sup>4</sup>

Por ejemplo, la Clínica Cleveland (un importante y líder centro médico de Estados Unidos), se sometió a un re-planteamiento y rediseño fundamental de toda su organización –incluidas las definiciones de puestos- producto de la nueva competencia del sistema hospitalario con fines de lucro que se ha instalado en la ciudad.

## LA EVOLUCIÓN DEL TRABAJO

- **Trabajos estándar:** roles que realizan el trabajo usando un conjunto de habilidades específicas y limitadas. Generalmente están organizados en torno a tareas repetitivas y procesos también estándar.
- **Trabajos híbridos:** roles que realizan el trabajo utilizando una combinación de habilidades que se basan tanto en habilidades técnicas como blandas. Históricamente, este tipo de habilidades no se han combinado en el mismo trabajo.
- **Súper trabajos:** roles que combinan el trabajo y las responsabilidades de múltiples trabajos tradicionales, utilizando la tecnología para aumentar y ampliar el alcance del trabajo realizado e implican un conjunto más complejo de habilidades de dominio, técnicas y humanas.

El alcance incluyó todos los roles existentes: ya sean clínicos o no, con licencia o no, cada posición tuvo que ser evaluada y considerada para posibles ganancias en eficiencia, nivel de habilidad y viabilidad. En este proceso, se identificó que los roles de los especialistas en medicina debían ser más flexibles y dinámicos. Quedó claro que los médicos tenían que ser responsables no sólo de la comprensión profunda del dominio médico, sino que también tenían que comprender problemas más amplios vinculados a la atención del paciente. Un resultado de este esfuerzo fue una mayor conciencia de los roles híbridos desempeñados por las enfermeras y otros proveedores de atención, así como una mayor inversión en capacitarlos en "atención y manejo de casos" para ampliar sus habilidades más allá de sus especialidades técnicas.<sup>5</sup>

## De rediseñar trabajos a recodificarlos

La creación de súper trabajos –y la descomposición, recombinación y expansión de nuevos roles como parte de su creación– requiere que las organizaciones piensen de nuevas maneras el diseño del trabajo. Si las organizaciones toman tareas existentes y simplemente las automatizan, es probable que haya alguna mejora en el rendimiento. Pero si el trabajo se rediseña para combinar las fortalezas de la fuerza laboral humana con las máquinas y las plataformas tecnológicas, el resultado puede ser una mejora significativa en el servicio al cliente, el rendimiento y la productividad.<sup>6</sup> El cambio del rediseño de puestos de trabajo a la recodificación de trabajos (integración de máquinas y personas en el flujo de trabajo y creación de roles significativos para las personas) es un desafío importante para cada

empresa y líder de RR.HH. Requerirá nuevas ideas y altos niveles de colaboración en toda la empresa, incluidas las funciones de TI, Finanzas y RR.HH., entre otras. Además, se necesitará un plan deliberado para enfrentar el desafío.

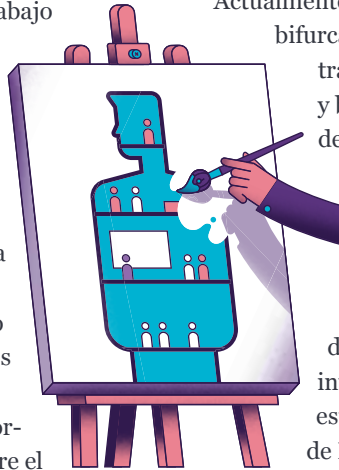
Recodificar el trabajo para el futuro exige un nuevo enfoque: no sólo reescribir las descripciones de los puestos de trabajo, sino comenzar con una mirada más amplia y luego componer el trabajo para poder aprovechar las máquinas, los trabajadores de la fuerza laboral alternativa y, lo más importante, las capacidades humanas únicas como la imaginación, la curiosidad, el autodesarrollo y la empatía. Esto contrasta con el enfoque histórico para la creación de descripciones de puestos de trabajo, que generalmente se han definido a través de una visión acotada de las habilidades, actividades, tareas y expectativas de los trabajadores en roles altamente específicos. En muchas organizaciones, esto ha llevado a una proliferación de cientos de descripciones y perfiles de puestos muy detallados y formulados, y algunos dirían insensibles y poco inspiradores. Una mirada más amplia del trabajo, por otro lado, tiene una visión más amplia, generativa y significativa. En el futuro, el trabajo será definido por:

- Los resultados y problemas que resuelve la fuerza laboral, no las actividades y tareas que ejecutan.
- Los equipos y las relaciones que las personas involucran y motivan, no los subordinados que supervisan.
- Las herramientas y tecnologías que automatizan el trabajo y aumentan la fuerza laboral para aumentar la productividad y aumentar el valor para los clientes.

- La integración del desarrollo, el aprendizaje y las nuevas experiencias en el flujo de trabajo diario (muchas veces en tiempo real).

Imaginemos esta construcción en el contexto de la organización de RR.HH. En la actualidad, los roles de RR.HH. están cambiando drásticamente debido a la afluencia de tecnologías como chatbots o flujos de trabajo automatizados. Un trabajo rediseñado podría usar la tecnología para aumentar el rango de preguntas que un representante de un Centro de Servicios Compartidos de RR.HH. podría responder. Pero, si bien hacer esto agregaría algo de valor, una oportunidad más poderosa para aumentar la productividad y el valor sería comenzar con un panorama más amplio de lo que pueden ser los Centros de Servicios Compartidos de RR.HH.

Dado que la tecnología puede proporcionar información en tiempo real sobre el sentimiento y el comportamiento de los trabajadores en toda la empresa, ¿existe una manera de combinar estas ideas con las habilidades humanas necesarias para trabajar en un Centro de Servicios Compartidos de RR.HH. (en la resolución de problemas, comunicación y escucha, servicio al cliente y empatía, el trabajo en equipo y la colaboración), para crear un rol completamente nuevo de “arquitecto de experiencia” de RR.HH.? La persona en tal “súper trabajo” podría aprovechar la tecnología para automatizar la respuesta a las preguntas de rutina, mientras se enfoca principalmente en el resultado de brindar una experiencia laboral efectiva. No sería un trabajo rediseñado de Servicios Compartidos de RR.HH., sino uno en el que el trabajo se haya recodificado para abarcar más posibilidades, mayor productividad y, en última instancia, una experiencia más significativa para los trabajadores que buscan desarrollar aún más sus aspiraciones profesionales.

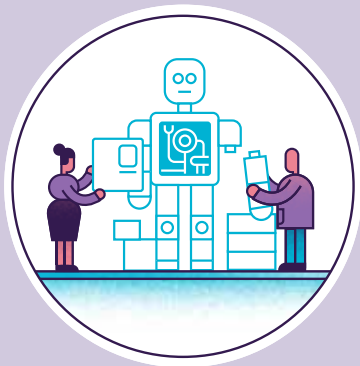


## El potencial del retroceso

El advenimiento de los súper trabajos conlleva el potencial de una reacción social. La otra cara, algunos dirían que el lado más oscuro, de la creación de súper trabajos es el crecimiento de los “trabajos commodity”, de servicios y micro-tareas. Actualmente, los especialistas están viendo una bifurcación de algunos empleos en puestos de trabajo altamente aumentados, complejos y bien remunerados, por un lado, y puestos de trabajo con salarios más bajos y menos calificados en los sectores de servicios, por el otro. Investigaciones recientes están registrando el impacto de la tecnología y la automatización en la división del mercado laboral. En febrero de 2019, el New York Times resumió esta investigación en el artículo “La tecnología está dividiendo en dos a la fuerza laboral de Estados Unidos”<sup>7</sup>.

Ante las posibles consecuencias sociales, los líderes empresariales deben desafiarse a sí mismos y volver a imaginar el trabajo de manera que pueda satisfacer las necesidades de todos los segmentos de la fuerza laboral: trabajadores de servicios y de la “economía gig” como así también aquellos con “súper trabajos”.

Claramente, aún no se ha desarrollado la historia completa respecto a los avances tecnológicos y su impacto en el trabajo. Creemos que las organizaciones deben ver estas tendencias en el contexto de la empresa social y las conexiones cada vez más importantes entre las organizaciones y la sociedad. Sin duda, complementar el talento humano con tecnología hará que el trabajo se realice de nuevas maneras. El desafío que enfrentan las organizaciones ahora es ejecutar esta reinención de una manera que conduzca a resultados positivos para ellas, sus trabajadores, la economía y la sociedad en general.



*Nivel de esfuerzo: De trabajos a súper trabajos*  
**RECODIFICAR**

Una de las prioridades que cobra cada día mayor relevancia para los líderes de RR.HH. y de negocios, es re-imaginar el trabajo y los empleos para integrar nuevas tecnologías. Para seguir siendo sensibles a las expectativas de los grupos de interés y de la sociedad, las organizaciones tendrán que abordar el desafío de volver a imaginar el trabajo de manera que satisfaga las necesidades de los trabajadores en todo tipo de trabajos, incluidos los trabajadores de servicios, de la economía gig”, así como aquellos con “súper trabajos”.

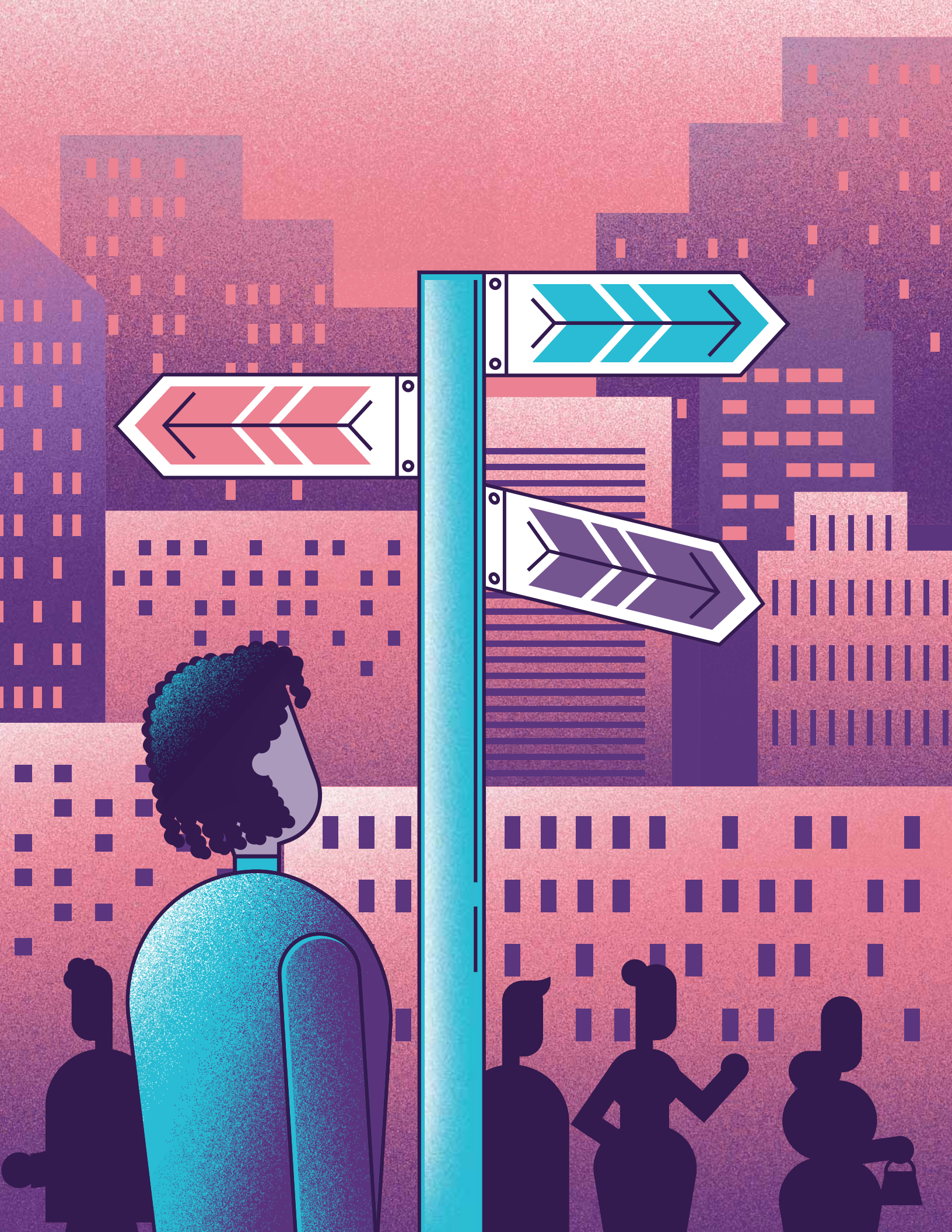
## Agradecimientos

Los autores agradecen a **Steven Hatfield** y **Sarah Cuthill** por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. MarketWatch, “To 2024, robotic process automation market to see 20% CAGR,” publicación en prensa, 5 de octubre, 2018.
2. Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis y Jim Guszczka, “Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans,” *Deloitte Review* 21, 31 de julio, 2017.
3. Matt Sigelman, “By the numbers: The job market for data science and analytics,” Burning Glass Technologies, 10 de febrero, 2017.
4. Por ejemplos de cómo podrían ser los súper trabajos en el sector gubernamental o manufacturero, ver William D. Eggers, Amrita Datar y Jenn Gustetic, *Government jobs of the future: What will government work look like in 2025 and beyond?*, Deloitte Insights, 4 de octubre, 2018; Paul Wellener, Ben Dollar y Heather Ashton Manolian, *The future of work in manufacturing: What will jobs look like in the digital era?*, Deloitte Insights, 25 de enero, 2019.
5. Sharon Coulter, “Redesign not downsize,” *Online Journal of Issues in Nursing* 2, no. 1 (1997).
6. Evans-Greenwood, Lewis y Guszczka, “Reconstructing work.”
7. Eduardo Porter, “Tech is splitting the US work force in two,” *New York Times*, 4 de febrero, 2019.





# Liderazgo para el siglo 21

La intersección entre lo tradicional y lo nuevo

En un mundo de disruptivos modelos de negocio digitales, fuerzas laborales aumentadas, organizaciones planas y una fuerte tendencia a prácticas laborales basadas en el equipo, las organizaciones desafían a sus líderes a dar un paso adelante y mostrar el camino a seguir. Los CEOs (Gerentes Generales) están siendo presionados a tomar posición en asuntos sociales, a los ejecutivos del C-Suite (directores ejecutivos y líderes del primer nivel de la organización) se les está pidiendo que trabajen más colaborativamente a través de las funciones, en tanto los líderes de línea deben aprender a operar en redes de equipos. Sin embargo, nuestra investigación muestra que mientras las organizaciones **esperan** nuevas capacidades de liderazgo, aún promueven en gran medida modelos y esquemas de pensamiento tradicionales. Las organizaciones deberían estar desarrollando habilidades y midiendo el liderazgo con métodos que apoyen a los líderes a navegar efectivamente en la creciente ambigüedad, tomar las riendas del cambio acelerado y asociarse con grupos de interés internos y externos.

**A**ÑO TRAS AÑO, las organizaciones nos cuentan sus dificultades para encontrar y desarrollar líderes preparados para el futuro. En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, el 80% de los encuestados calificaron el liderazgo como una alta prioridad para sus organizaciones, pero sólo el 41% considera que su organización está pronta o muy pronta para cumplir con sus requerimientos respecto al liderazgo. Vemos el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo en una encrucijada, donde las organizaciones deben poner foco tanto en lo tradicional como en lo nuevo. Las organizaciones saben que deben desarrollar líderes en las habilidades de liderazgo tradicionales, tales como gestionar operaciones, supervisar equipos, tomar decisiones, priorizar inversiones y administrar las ganancias. Así mismo, saben que también tienen que desarrollar a sus líderes en las habilida-

des que demanda el entorno de negocios liderado por tecnologías en rápida evolución, habilidades como liderar en la ambigüedad, gestionar la creciente complejidad, tener destreza tecnológica, gestionar la demografía cambiante del talento y los clientes, y conectar diferencias nacionales y culturales.

## Liderazgo en un nuevo contexto

Está claro que muchas personas creen que las organizaciones tienen nuevas necesidades de liderazgo (figura 1). El 80% de los encuestados participantes en nuestra encuesta global de este año, piensan que el liderazgo del siglo 21 tiene requerimientos nuevos y particulares que son importantes o muy importantes para el éxito de su organización. Temas como la inclusión, la justicia

FIGURA 1

## Muchos de los encuestados creen que las organizaciones tienen nuevas necesidades de liderazgo

¿Cuáles cree usted que son los requerimientos particulares para los líderes del siglo 21? Seleccione todas las opciones que apliquen.



Nota: esta pregunta fue respondida únicamente por aquellos encuestados que creen que los líderes del siglo 21 enfrentan requerimientos nuevos y particulares.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

la responsabilidad social y el comprender el rol de la automatización y del liderazgo en red, no formaban parte del manifiesto de liderazgo una década atrás. En el contexto de estos cambios, muchas organizaciones no están satisfechas con sus programas de liderazgo. Sólo el 25% de nuestros encuestados dice estar desarrollando efectivamente líderes digitales, en tanto tan solo el 30% considera que está desarrollando líderes para hacer frente a los desafíos en constante evolución.

Aunque muchas organizaciones han construido modelos digitales, actualizado sus marcos de trabajo, e invertido en nuevos programas de liderazgo, creemos que la mayor necesidad reside en la combinación del desarrollo de nuevas competencias y su aplicación en un nuevo contexto (figura 2). Dicho nuevo contexto está conformado por el cambiante conjunto de expectativas sociales y organizacionales acerca de cómo los líderes deben actuar y qué resultados deben buscar como objetivo.

FIGURA 2

## El siglo 21 crea un nuevo contexto para el liderazgo

¿Por qué piensa usted que hay una diferencia (en los requerimientos particulares para los líderes del siglo 21)? Seleccione todas las opciones que apliquen.



Nota: esta pregunta fue respondida únicamente por aquellos encuestados que creen que los líderes del siglo 21 enfrentan requerimientos nuevos y particulares.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.



En la era de la empresa social, las personas ya no creen que los resultados financieros deban ser considerados como la medida principal para juzgar el éxito de un negocio; también juzgan a las organizaciones por el impacto que tienen en su entorno físico y social, así como en sus clientes y las personas que trabajan para y junto a ellas. Como resultado, los líderes que se centran únicamente en poner reglas estrictas y competir implacablemente en el mercado, pueden ser vistos como “cerrados” y poco comprometidos con los desafíos del entorno económico y social más amplio.

## Nuevas competencias, nuevo contexto

Las expectativas y resultados de liderazgo tradicionales todavía tienen su lugar en el nuevo mundo del trabajo, sin embargo, deben ser combinadas con el conjunto de nuevas competencias y el reconocimiento del nuevo contexto para conformar la definición de liderazgo del siglo 21 (figura 3).

### ¿Dónde están las mayores brechas?

Desarrollar líderes con nuevas competencias requiere más que una evolución de las competencias en sí mismas. Igualmente fundamental resulta para la organización contar con una cultura, estructura, y procesos de gestión que cultiven dichos líderes. En nuestra encuesta, encontramos tres áreas con brechas significativas para gran parte de las organizaciones.

**Transparencia.** En el mundo organizacional actual, la transparencia es la moneda más valiosa. Ayuda a generar confianza y respeto, en un mundo en el cual muchos cuestionan las verdaderas intenciones de una organización. Pese a la importancia de la transparencia, sólo el 18% de nuestros encuestados creen tener un modelo abierto y transparente; el 37% se encuentra preocupado por su capacidad de generar confianza, el 60% está preocupado acerca de la percepción de sus empleados en relación a la transparencia, y el 27% consideró que la falta de transparencia está generando una desventaja competitiva.

**Colaboración interna.** A medida que las organizaciones migran hacia modelos de negocios con centros de servicios, están en posición de beneficiarse cuando los líderes de la C-suite se enfocan más allá de su estrecha área de responsabilidad y trabajan más cerca entre ellos. Como reflexionábamos en el reporte del año pasado, los roles de la C-suite y su trabajo se están volviendo mucho más complejos e integrados. Sin embargo, el 83% de los encuestados manifestaron que sus ejecutivos de la C-suite raramente colaboran o lo hacen sólo ad hoc, mientras sólo el 17% dijo que los ejecutivos de la C-suite en su organización colaboran regularmente.

**Gestión del desempeño.** La manera cómo se mide el éxito individual continúa siendo una poderosa forma para moldear el comportamiento. Sin embargo, pese al fuerte deseo de las organizaciones de lograr que el comportamiento de sus líderes se transforme y asemeje más al siglo 21, los encuestados describen enfoques muy tradicionales en referencia a cómo evalúan a sus líderes. Los tres criterios principales que las organizaciones utilizaron para medir el éxito del liderazgo fueron:

llevar adelante la estrategia (63%), lograr resultados financieros (58%), y gestionar adecuadamente las operaciones (44%). Establecer medidas de desempeño diferentes para los líderes, puede implicar un sólido camino hacia el establecimiento de una cultura que apoye competencias tales como la capacidad de gestionar la incertidumbre y liderar el cambio.

Sasol, una compañía integrada de químicos y energía con operaciones en 32 países, es una organización que ha progresado estableciendo una cultura de desarrollo a través de la forma en la cual mide a sus líderes. La compañía evalúa a sus líderes en base a los resultados de las encuestas de compromiso de sus empleados, las evaluaciones de capacidades de liderazgo y la forma en la que los líderes se alinean a los principios de liderazgo de la compañía. Estas prácticas, contribuyen a reforzar una cultura en la cual los líderes son alentados a abrazar el cambio y reconocer oportunidades para innovar y alcanzar la excelencia.<sup>2</sup>

Si las organizaciones desean líderes preparados para el siglo 21, deberán mirar primero sus propios atributos internos para generar un entorno que propicie el éxito de sus líderes. La transparencia, la

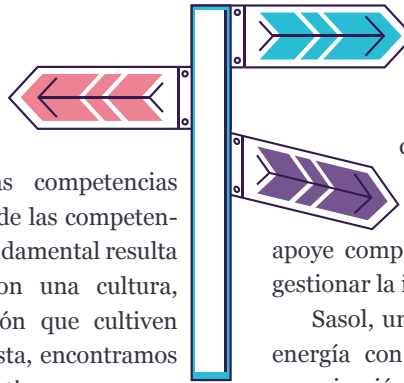


FIGURA 4

## El liderazgo hoy comprende una combinación de expectativas tradicionales con nuevas competencias

Expectativas y resultados del liderazgo tradicional		Nuevas competencias de liderazgo	Nuevo contexto
Foco en líderes individuales y en su desempeño personal	+	Foco en los líderes como miembros de equipos de liderazgo (la sinfonía del C-suite) y su capacidad para desarrollar y promover el desempeño del equipo	El <i>ritmo de cambio</i> demanda que los líderes trabajen más cerca uno de otro para ser capaces de generar soluciones integradas en un entorno rápidamente cambiante
Las finanzas del negocio y la rentabilidad de los accionistas como principales resultados	+	La búsqueda del éxito del negocio como parte de un contexto social más amplio; capacidad de crear y comunicar propósito a múltiples grupos de interés	<i>Cambios en la demografía y las expectativas de los empleados</i> , en particular en los millennials, <sup>1</sup> han desafiado a las organizaciones a focalizarse en las ganancias y en el propósito, y no únicamente en las ganancias
Administrar las finanzas y las inversiones	+	Capacidad para establecer la dirección y adaptarse a mercados y condiciones rápidamente cambiantes a través del adecuado	El <i>ritmo de cambio</i> demanda que las organizaciones sean capaces de detectar, liderar y extender sus capacidades para alcanzar y exceder los objetivos financieros
Entregar resultados consistentes y estables	+	Liderar con confianza en situaciones complejas y ambiguas	La constante <i>influencia de las nuevas tecnologías</i> implica que las organizaciones necesiten ser capaces de operar y liderar en un entorno de innovación continua, donde lo que vendrá a continuación es muchas veces incierto
Implementar servicio al cliente y marketing	+	Mantenerse actualizado y anticipar las expectativas cambiantes del cliente y el mercado	<i>Las cambiantes expectativas del cliente</i> están impulsando a las organizaciones a crear experiencias específicas, que generen una conexión personal con el cliente más <i>allá del producto o la marca</i>
Mantener el rendimiento y la eficiencia operativa	+	Innovar para mejorar constantemente las operaciones y los productos/servicios	El <i>ritmo ágil del cambio</i> en las industrias está forzando a las organizaciones a innovar y mejorar a un ciclo continuo que nunca se detiene
Gestionar carreras estructuradas y programas de talento	+	Motivando a una fuerza laboral diversa, que es parte de la plantilla laboral o tiene contratos alternativos de trabajo; organizando nuevas experiencias y ofertas de carreras no lineales para atraer al talento de hoy y satisfacer sus expectativas	<i>Cambios en la demografía y en las expectativas de los empleados</i> , han desafiado a las organizaciones a atraer a un diverso rango de trabajadores a través del aprendizaje de por vida, movimientos dentro y entre puestos de trabajo y otorgando significado al trabajo
Supervisar programas tecnológicos que habilitan procesos comunes	+	Desarrollar constantemente la destreza personal con la tecnología para aprovechar las ventajas de lo digital, los datos, y las oportunidades suscitadas por la IA	La influencia de <i>las nuevas tecnologías</i> demanda que los líderes posean destreza tecnológica, más allá de cuál sea su rol actual
Gestionar los riesgos y la calidad	+	Integrando y profundizando el foco en el riesgo y la calidad en cualquier nivel de la fuerza laboral	<i>El cambio en las expectativas del cliente</i> está obligando a otorgar mayor foco en el riesgo y la calidad, dado que cualquier problema particular puede rápidamente erosionar el valor de marca de una organización

Fuente: análisis de Deloitte.

colaboración interna y la gestión del desempeño son lugares correctos para dar inicio a este proceso.

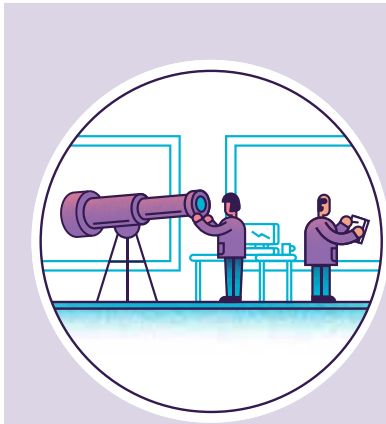
## Refrescando el liderazgo desde dentro

Establecer un nuevo contexto, identificar nuevas competencias de liderazgo y construir la cultura adecuada, son componentes vitales de una estrategia de liderazgo efectiva. La última etapa es buscar y desarrollar a los individuos que actuarán como líderes. Pero, ¿dónde pueden las organizaciones encontrarlos?

Actualmente, la idea de que las organizaciones salgan al mercado a contratar nuevos líderes es cuestionada. En vez de buscar y contratar grandes líderes afuera, que pueden o no tener éxito en la cultura corporativa de la organización, la mayoría de las organizaciones deberán explorar nuevos enfoques e invertir más en desarrollar a los potenciales líderes con los que cuentan.

En el ágil entorno actual, las personas aprenden haciendo e intentando. Para cultivar las competencias de liderazgo requeridas, las organizaciones pueden brindar a las personas tareas de desarrollo más diversas; promoverlas tanto al inicio como avanzadas sus carreras; brindar a los líderes con menos experiencia tradicional la oportunidad de dirigir negocios e iniciativas; así como premiar las habilidades de los trabajadores y los líderes en todos los niveles, desde el principio y hasta el final de sus carreras, para repensar, desafiar y desarrollar el negocio del que son parte.

Muchas organizaciones continúan esforzándose para que sus líderes estén a la altura en relación a su experiencia, capacidades y motivación para enfrentar tanto los antiguos como los nuevos desafíos del negocio. A partir de nuestra perspectiva, sugerimos empezar por observar con nuevos ojos el contexto en el cual los líderes necesitan operar hoy, dado que ofrecerá la clave respecto a cómo cultivar los líderes del mañana.



### Nivel de esfuerzo: Liderazgo para el siglo 21

#### ACTUALIZAR

El liderazgo efectivo en el siglo 21 implica operar en un nuevo contexto caracterizado por el cambio en la demografía y las expectativas del cliente, la influencia de las nuevas tecnologías y el acelerado ritmo de cambio. Refrescar la perspectiva propia respecto a este contexto resulta esencial para determinar la forma en la cual los líderes pueden combinar las expectativas tradicionales con las nuevas competencias de liderazgo, para ayudar así a que sus organizaciones alcancen el éxito.

## Agradecimientos

Los autores quieren agradecer a **Pushp Gupta** y **Stacey Philpot** por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. Deloitte, *2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, 2018.
2. Basado en conversaciones de líderes de la compañía con colegas de los autores.



# | El futuro de la organización



# De la experiencia del empleado a la experiencia humana

## Volviendo a darle un sentido al trabajo

Las organizaciones están invirtiendo en varios programas para mejorar la vida en el trabajo, todos enfocados en mejorar la experiencia diaria que los trabajadores tienen. Si bien hay mucho que se puede hacer para mejorar el balance trabajo – vida personal, la investigación demuestra que el factor más importante es el trabajo en sí mismo: hacer que el trabajo sea relevante y dar a las personas un sentido de pertenencia, confianza y relaciones humanas. Creemos que las organizaciones deberían ampliar su enfoque y pensar la experiencia del trabajo más allá de los beneficios, recompensas o apoyo, y focalizarse en la adecuación del puesto de trabajo, el diseño del trabajo y la relevancia del mismo; para todos los trabajadores de la empresa.

**U**NO DE LOS mayores desafíos que identificamos este año es la necesidad de mejorar lo que a menudo se denomina “la experiencia del empleado”. El 84% de los encuestados calificó este problema como importante y el 28% lo identificó como uno de los tres principales problemas que está enfrentando su organización en el 2019. Es difícil cuestionar la razón: estudios del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts) muestran que las empresas del primer cuartil, en términos de experiencia del empleado, logran el doble de innovación, el doble de satisfacción del cliente y un 25% más de ganancias que las organizaciones ubicadas en el último cuartil.<sup>1</sup> A pesar de la suma importancia de esto, sólo el 9% de nuestros encuestados siente que está preparado para abordar esta problemática, lo cual la ubica como una prioridad a nivel global para las organizaciones.

### Desentrañando el problema

En los últimos cinco años, los problemas relaciona-

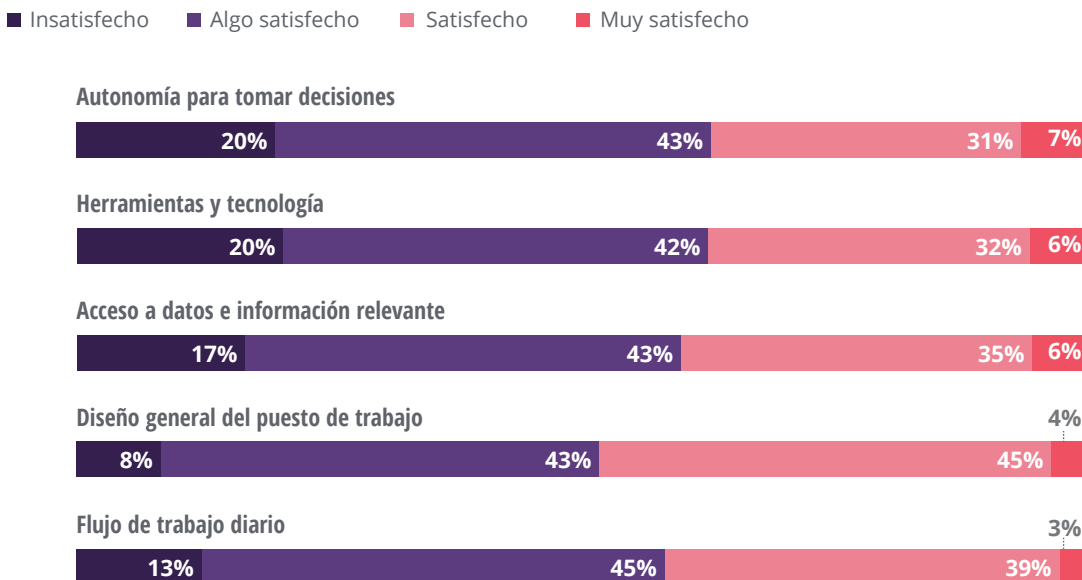
dos con la productividad, el bienestar, el exceso de trabajo y el síndrome del agotamiento del empleado (burnout) han aumentado.<sup>2</sup> Lo digital ha sido siempre en el mundo laboral un desafío para las personas (cómo lo mencionáramos el *año pasado y en el 2014*) y las organizaciones han comenzado a preocuparse. Considerando el resultado de nuestro estudio, está claro que esos problemas son producto de una insatisfacción importante con el trabajo como tal. Este año, encontramos que sólo el 49 % de los encuestados creía que sus trabajadores estaban satisfechos o muy satisfechos con el diseño de sus puestos de trabajo. Únicamente el 42 % pensaba que los trabajadores estaban satisfechos o muy satisfechos con las prácticas laborales cotidianas, sólo el 38 % dijo estar satisfecho o muy satisfecho con la tecnología y las herramientas utilizadas para desempeñar sus labores, en tanto sólo el 38 % pensaba que tenía suficiente autonomía para tomar buenas decisiones (figura 1).

Cuando observamos más allá de los atributos del trabajo individual y a través del entorno laboral

FIGURA 1

## Muchos de los encuestados perciben que la satisfacción de los trabajadores con respecto a aspectos clave de su trabajo es baja.

¿Cuán satisfechos se encuentran los empleados de su organización con el diseño de sus puestos de trabajo (incluyendo el flujo de trabajo y las tecnologías)?



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.  
Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019

general, los resultados continúan siendo mixtos. Sólo el 53% consideró que sus organizaciones eran eficaces o muy eficaces al momento de generar un trabajo relevante, y únicamente el 45% afirmó que cuenta con un esquema de gestión de las personas que apoya a los colaboradores de forma eficaz o muy eficaz. El 59% calificó a su organización como eficaz o muy eficaz para generar un ambiente de trabajo sano, pero sólo el 43% consideró que eran eficaces o muy eficaces para brindar las oportunidades adecuadas de crecimiento. Cuando se les preguntó acerca de la confianza que tienen sus trabajadores con el liderazgo, sólo el 46% de los encuestados calificaron a sus organizaciones como efectivas o muy efectivas en esa área (figura 2).

En resumen, está claro que “la experiencia del empleado” tiene aún un largo camino por recorrer.

## La historia de la experiencia: de clientes a empleados

Para entender los retos referentes a la experiencia

del empleado, debemos comenzar por la historia de su surgimiento. El término “experiencia del empleado” y el concepto, se originaron en paralelo a la experiencia del cliente. Un líder de RR.HH. de una compañía de servicios de viajes estaba utilizando el enfoque de “pensamiento de diseño” para estudiar la experiencia del huésped y del anfitrión, y se dio cuenta de que este enfoque también podría aplicarse para todas las actividades internas. La compañía había subcontratado muchas funciones internas, haciendo que la experiencia del empleado fuera inconsistente; de hecho, nunca había sido completamente diseñada. Así es que el líder asumió el rol recién creado de “jefe global de experiencia del empleado”, aplicó el “pensamiento de diseño”, y tanto la idea como el rol empezaron a tomar relevancia.<sup>3</sup>

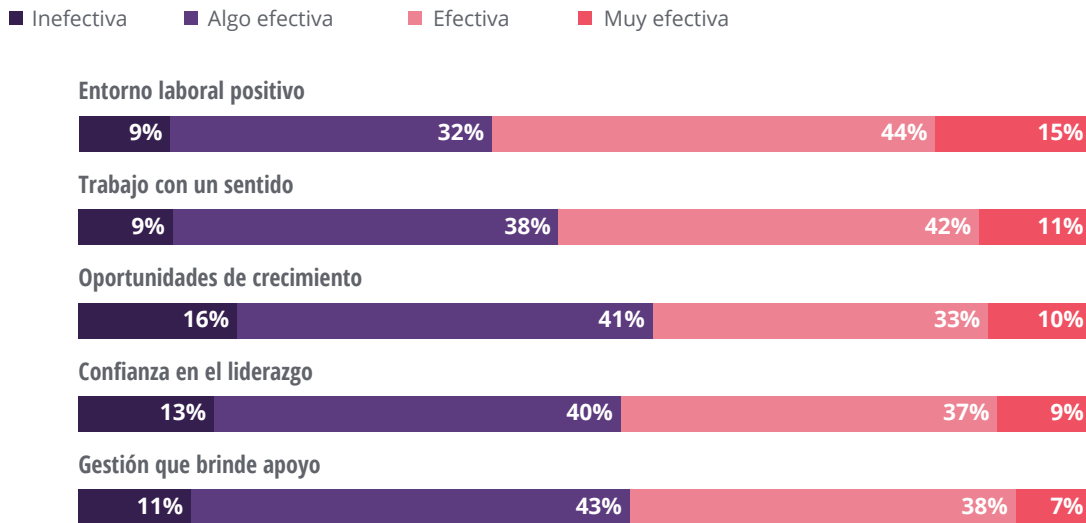
A veces, las organizaciones perfilan sus esfuerzos de experiencia laboral enfocándose exclusivamente en prácticas de experiencia del cliente. Por ejemplo, MTN, la compañía de telecomunicaciones móviles más grande de África y Medio Oriente, ha hecho



FIGURA 2

## Muchos de los encuestados calificaron a su organización como algo efectiva o inefectiva en relación a un conjunto de factores vinculados con la experiencia.

¿Cuán efectiva es su organización en comprometer a los empleados en las siguientes áreas?



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

énfasis durante mucho tiempo en las estrategias de experiencia del cliente con sus usuarios más importantes. En MTN, tanto la estrategia de experiencia del cliente como la de experiencia del empleado se basan en el principio "EPIC", que se enfoca en brindar "conexiones fáciles, personalizadas y controladas" (el acrónimo EPIC se refiere a "easy, personalized, and in-control connections") a clientes y trabajadores por igual. Esa estrategia se aplica a través de una serie de altos volúmenes de mapas de experiencias ("journeys") con el objetivo de generar un flujo continuo y único de experiencias humanas que permitan construir vínculos permanentes con la organización.<sup>4</sup>

Sin embargo, a medida que hemos ido aprendiendo acerca de la experiencia del empleado en los últimos años, varios conceptos han quedado más claros. Primero, los empleados son diferentes a los clientes: con los trabajadores se tiene una relación más cercana y duradera, a diferencia de los clientes que pueden dejar de consumir los productos y/o servicios de la organización en cualquier momento. Segundo, la experiencia del empleado es social: se basa en la cultura y las relaciones con los demás, y va más allá del enfoque en las necesidades de un trabajador individual. Tercero y más importante, los trabajadores desean algo más que una serie de tareas

fáciles; desean una carrera, un sentido y un propósito de su trabajo.

## Entonces ¿a dónde podemos dirigirnos desde este punto?

Para poder establecer una relación duradera, ser de carácter social y crear sentido, la experiencia debe provenir de y estar centrada en la persona. Este es el punto en cual los esfuerzos anteriores para abordar esta problemática se han quedado cortos, y donde aún hay oportunidad de forjar un camino a futuro. Cuando la experiencia *viene de la persona (de abajo hacia arriba)*, está diseñada a partir de las tendencias preexistentes del trabajador con el fin de habilitarlo a que pueda realizar sus funciones de la mejor manera posible. Cuando la experiencia *se centra en el individuo (es personal)*, está diseñada para incorporar todas las necesidades psicológicas que deben cumplirse para que alguien pueda realizar bien su trabajo. En la intersección de ambos es donde se puede encontrar la experiencia óptima, algo que pocas organizaciones, si las hay, han logrado alcanzar (figura 3).

Al aplicar este marco de referencia a la forma en la cual las organizaciones han tratado de abordar el

FIGURA 4

## La experiencia debería ser de abajo hacia arriba (ascendente) y personal



Fuente: análisis de Deloitte.

concepto de experiencia en el pasado, resulta evidente identificar dónde se han quedado cortos los esfuerzos (tanto anteriores como actuales). El balance vida - trabajo, que podría considerarse como el primer intento de la organización por crear una "experiencia" en el lugar de trabajo, fue diseñado por las organizaciones para reconocer que las personas necesitaban encargarse de otros aspectos de sus vidas en parte del tiempo dedicado a lo laboral. No sólo fue un intento de experiencia de arriba hacia abajo, lo cual limitó el sentido de empoderamiento del colaborador, sino que también se centró en el trabajo: tratar de encontrar tiempo para actividades no laborales, pero en el contexto de una mentalidad que piensa primero en el trabajo.

Eso cambió cuando surgió el concepto de compromiso del empleado. El *compromiso del empleado* identificaba todas las necesidades psicológicas básicas que deben satisfacerse para que una persona pueda realizar bien su trabajo. Esto incluía necesidades emocionales y sociales, como desempeñarse en una labor en la que uno es bueno y relacionarlo con un propósito mayor. Como resultado, dicho enfoque se centró en el empleado y fue muy personal por naturaleza. Sin embargo, siguió siendo una filosofía de arriba hacia abajo: se basaba en la esperanza de que los trabajadores se comprometieran con las ideas, la cultura, el trabajo y los resultados de la<sup>5</sup>



El cambio de enfoque de arriba hacia abajo a uno de abajo hacia arriba, fue lo que favoreció el origen de *la experiencia del empleado*. La experiencia del empleado es un concepto de abajo hacia arriba, donde los procesos, los lugares y el flujo de trabajo están diseñados en torno a las tendencias preexistentes de los trabajadores. La experiencia del empleado indica que el empleado y no el empleador, debe estar en el centro.

Con este cambio, ¿por qué las personas siguen sin ver mejores resultados?

Porque a pesar de que la experiencia del empleado *proviene del individuo*, todavía se centra principalmente en el trabajo. El año pasado, la investigación de Bersin™ confirmó esto al preguntar

a los trabajadores ¿qué habían hecho sus organizaciones para mejorar la experiencia del empleado? Las tres principales acciones que los encuestados identificaron fueron: (1) beneficios y eventos, (2) recompensas y (3) balance vida-trabajo. Todos estos aspectos son sin duda muy importantes en el trabajo, pero ninguno logra comprender el valor personal que los trabajadores realmente desean. Tal vez la investigación lo definió de mejor manera diciendo que muchos empleadores no logran entender completamente el lado humano de los trabajadores.<sup>6</sup>

¿Dónde nos deja eso? Vemos una oportunidad para reformular y evolucionar la experiencia del

FIGURA 4

## Cuando la experiencia es de abajo hacia arriba (ascendente) y personal, se convierte en un enfoque de “experiencia humana”



Fuente: análisis de Deloitte.

empleado, y hemos ampliado la terminología con el fin de incluir lo que llamamos la experiencia humana. La experiencia humana se basa en los fundamentos de la experiencia del empleado, pero se extiende más allá de los procesos de trabajo para centrarse en el sentido del trabajo en sí, y así nos conduce a la pregunta más personal que pueda existir en el lugar de trabajo: ¿estoy haciendo una diferencia? (Figura 4)

## Generar una perspectiva renovada del sentido del trabajo

El sentido es un motor aspiracional que busca ayudar a otros a hacer una diferencia trascendental y motiva a las personas a seguir mejorando. Para empezar, es algo más que sólo crear una misión o propósito cualitativo. También va más allá de la responsabilidad social corporativa, además de que no necesariamente equivale a hacer algo "bueno" o socialmente bien visto. Empieza con la pregunta: *¿cuáles son las aspiraciones de nuestros clientes, trabajadores y socios?* El sentido se refiere a volver a relacionar el trabajo a un entendimiento más profundo de los grupos de interés (clientes, trabajadores y otros) y al mayor impacto que tendrá el trabajo en ayudarlos a alcanzar sus aspiraciones.

Adam Grant profesor de administración de la escuela de negocios Wharton, encontró que los empleados de un centro de llamadas eran un 171% más productivos cuando tuvieron la oportunidad de dedicar tiempo a conocer el impacto que sus servicios estaban teniendo en el cliente final.<sup>7</sup> Por ejemplo, el simple hecho de ponerle una cara a un nombre puede ayudar a generar un sentido a un trabajo que de lo contrario sería rutinario. Al mismo tiempo, el propósito surge del trabajo diario: *¿estoy usando mis fortalezas y capacidades? ¿estoy trabajando con personas que respeto para entregarles un producto de valor?*

Entender e impulsar el sentido es fundamental, porque es un motivador clave y ayuda a sostener el esfuerzo con el paso del tiempo. Si una organización puede vincular un propósito de valor para las partes involucradas tendrá un impacto, pero si además puede conectar el propósito de, y lo que crea sentido para, la fuerza laboral y vincularlo con lo que es importante para el cliente, el efecto se amplificará. El problema aquí es que el sentido es más matizado que el costo o incluso el valor: no se puede impulsar fácilmente; el trabajador o el cliente finalmente decidirán si algo es significativo. El objetivo de los líderes de negocio y de talento es ver con claridad qué sentido pueden obtener los trabajadores y los clientes a partir del diseño de productos, servicios y puestos de trabajo.<sup>8</sup>

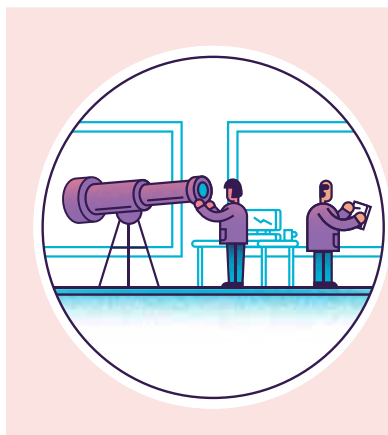
## Adueñándose de la experiencia en armonía

Para crear una experiencia humana en el trabajo se requiere un enfoque de punta a punta, similar a la manera en la cual las organizaciones piensan acerca de la experiencia del cliente. Las responsabilidades tradicionales de RR.HH., como la contratación, la incorporación, el diseño del trabajo, la compensación y el desarrollo, no abordan los problemas del trabajo de manera completa, lo que implica que se necesita un enfoque multifuncional. De hecho, creemos que las áreas de RR.HH. en las organizaciones deben asociarse estrechamente con el negocio, TI, Servicios, Finanzas e incluso Marketing para tener un impacto en esta área.

Algunas organizaciones ya están tomando medidas para integrar la experiencia. Por ejemplo, una empresa multinacional de diseño de semiconductores y software, ha integrado los elementos de su

experiencia en el trabajo bajo una sola función.<sup>9</sup> Apple ha ido aún más lejos en esta dirección al pedir recientemente a su Vicepresidenta de Personas, Deirdre O'Brien, que asuma un rol ampliado como "Vicepresidenta Senior de Venta Minorista y Talento".<sup>10</sup> Como parte del anuncio del nuevo rol de O'Brien, Angela Ahrendts, Jefa de Operaciones Minoristas de Apple, dijo: "Estoy ansiosa por ver cómo este increíble equipo, bajo su liderazgo, continuará cambiando el mundo, de a una persona y de a una comunidad a la vez".<sup>11</sup>

Si bien el camino de la experiencia del empleado puede comenzar con un enfoque en el lugar de trabajo, los beneficios y las recompensas, con el tiempo debe centrarse en los elementos más humanos del trabajo en sí, para crear un verdadero sentido. Una verdadera experiencia humana es aquella que incorpora el sentido en el trabajo y permite que cada trabajador contribuya de la manera más positiva, solidaria y personal.



### *Nivel de esfuerzo: La experiencia humana* **ACTUALIZAR**

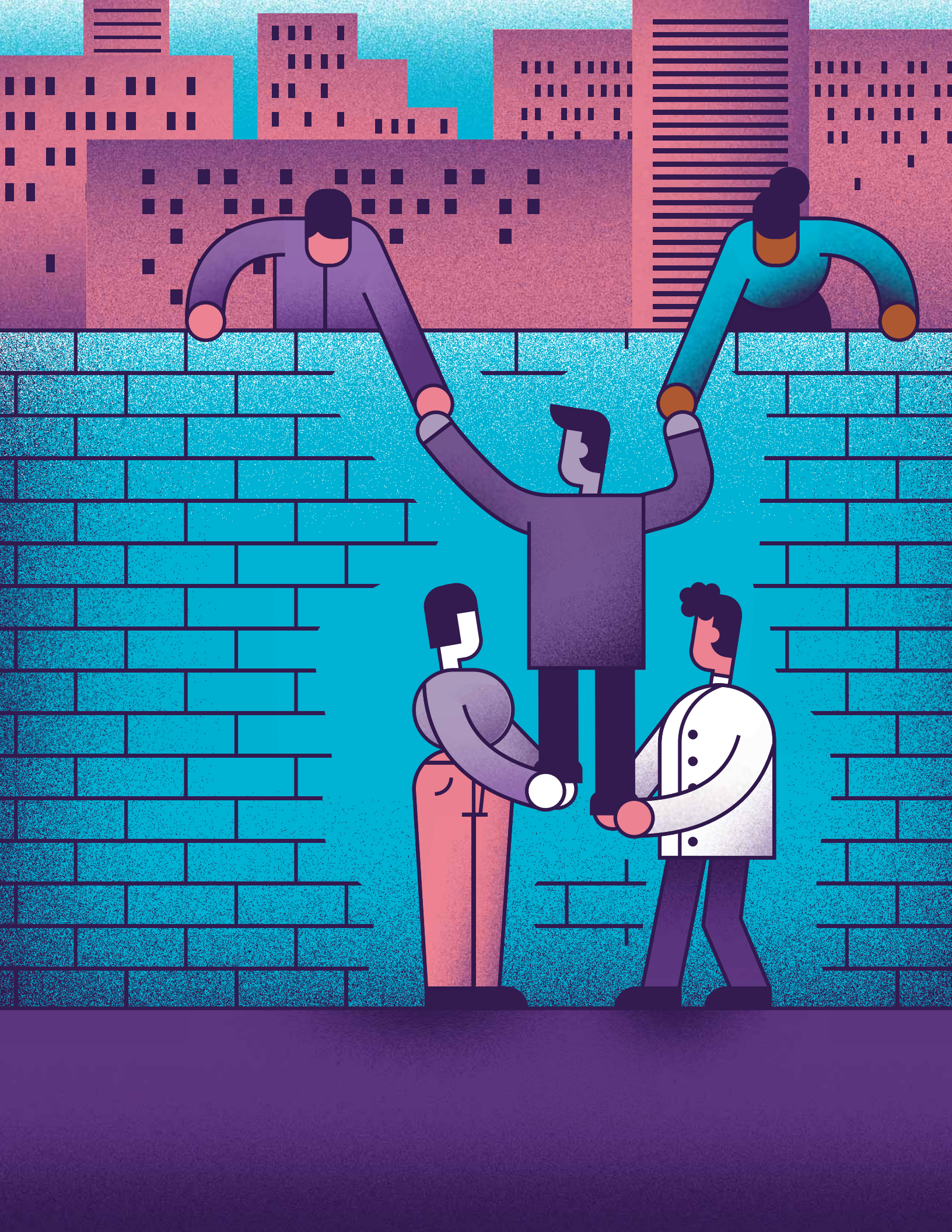
Las organizaciones tienen la oportunidad de actualizar y expandir el concepto de "experiencia del empleado" para encargarse de la "experiencia humana" en el trabajo: desarrollar un entendimiento de las aspiraciones de los trabajadores, para vincular el trabajo con el impacto que tendrá en ayudar a las personas a lograr sus aspiraciones.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a **Art Mazor** y **Jannine Zucker** por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. Kristine Dery e Ina M. Sebastian, "Building business value with employee experience," *MIT CISR Research Briefing* 17, no. 6 (2017). La innovación se midió en función del porcentaje de ganancias obtenidas de los nuevos productos y servicios introducidos en los últimos dos años. La satisfacción del cliente fue medida con el *Net Promoter Score* (NPS) 2016 ajustado por industria.
2. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, 7 de marzo, 2014; Sheryl Kraft, "Companies are facing an employee burnout crisis," CNBC, 14 de agosto, 2018.
3. Conversaciones con líderes de empresa por Josh Bersin, 2018.
4. Basado en conversaciones de colegas de los autores con líderes de empresa.
5. David Sturt y Todd Nordstrom, "Employee experience vs. engagement, and 3 things you should start thinking about now," *Forbes*, 18 de mayo, 2018.
6. Melissa Cavanaugh, Matthew Deruntz, y Madhura Chakrabarti, *The employee perspective on employee experience: Three top findings*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
7. Adam M. Grant, "Outsource inspiration," próximo a publicarse en J. E. Dutton & G. Spreitzer (Eds.), *Putting Positive Leadership in Action*.
8. Basado en libro de Jeff Schwartz et al., "Reframing the future of work", *MIT Sloan Management Review*, 20 de febrero, 2019.
9. Basado en conversaciones de colegas de los autores con líderes de empresa.
10. Lauren Feiner, "Apple's retail chief Angela Ahrendts to leave the company in April," CNBC, 5 de febrero, 2019. *Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019*, es una publicación independiente y no ha sido autorizada, esponsorada o aprobada de alguna otra forma por Apple Inc..
11. Apple, "Apple names Deirdre O'Brien senior vice president of Retail + People," publicación en prensa, 5 de febrero, 2019.



# Desempeño organizacional

## Un deporte de equipo

El cambio de jerarquías a equipos multifuncionales está en marcha. Nuestros datos muestran que la adopción de estructuras de equipo mejora el desempeño organizacional para aquellos que han adoptado el cambio; las organizaciones que no se arriesgaron están quedándose atrás. Estas organizaciones pueden buscar varias maneras de impulsar su progreso, como educar a sus líderes acerca de cómo operar en equipos multifuncionales y reconfigurar las recompensas y la gestión del desempeño para respaldar el rendimiento del equipo.

**U**NA DE LAS realidades fundamentales en las organizaciones hoy en día, es el constante alejamiento de los modelos jerárquicos de gestión. En los últimos años, se han convertido en algo común los términos "digital", "ágil" y "red". En nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2017, "la organización del futuro" fue la tendencia número uno identificada por los encuestados. El 88 % la consideró importante o muy importante. El 8% de los encuestados de este año nos dijo que ahora operan casi totalmente en equipos, y otro 23% dice que la mayor parte del trabajo se realiza en equipos dentro de un marco jerárquico (figura 1). Asimismo, el 65% de nuestros encuestados calificó la capacidad de liderar a través de la influencia como un requisito para el liderazgo del siglo 21, construyendo modelos de gestión en torno a la persuasión.

### Equipos y rendimiento: un enlace probado

Nuestra investigación de este año sugiere que el cambio hacia un modelo organizativo basado en el

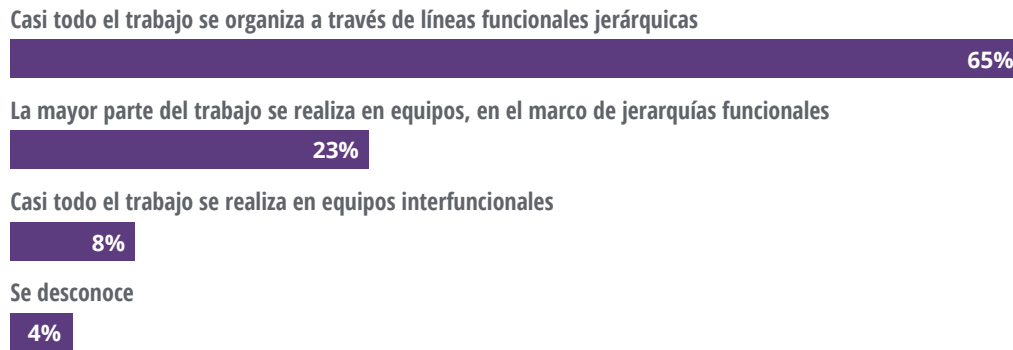
equipo mejora el rendimiento, por lo general de manera significativa (figura 2). De hecho, el cambio hacia los equipos está dando sus resultados para muchas de las organizaciones que lo están implementando bien. Si consideramos algunas organizaciones de alto rendimiento como Cisco, Google y otras, vemos que están promoviendo la creación de equipos y redes dentro de sus organizaciones.<sup>1</sup> Mientras tienen muchos líderes senior y departamentos funcionales, mueven a su gente en forma rápida, crean nuevos negocios velozmente y tienen la capacidad de iniciar y detener proyectos cuando sea necesario, moviendo a las personas a nuevos roles.

Caso concreto: en Liberty Mutual Insurance, los equipos que desarrollan productos orientados al cliente buscaron reclutar talentos de diferentes funciones, permitiendo un enfoque más ágil para el desarrollo de productos y la incorporación de clientes. Al realizar estos esfuerzos, los profesionales de Marketing diseñan una garantía de incorporación, los profesionales de Call Centers brindan información sobre lo que escuchan de los clientes y los profesionales de Finanzas brindan información sobre los diferentes métodos de pago.<sup>2</sup>

FIGURA 1

## El 31% de los encuestados considera que la mayor parte del trabajo se realiza en equipos

¿Qué tan avanzado está usted en el proceso de transición hacia una organización basada en redes de trabajo?



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

Liberty se dio cuenta de que el trabajo en equipo conduce a productos mejorados, y el equipo en sí se siente más capacitado. Para facilitar este tipo de trabajo en equipo en toda su organización, Liberty Mutual Insurance ha desarrollado un sistema de administración completo, llamado Liberty Management System, para apoyar a sus equipos. El sistema detalla cómo se forman los equipos, cómo se operan,

cómo se evalúan a sí mismos y cómo se comunican con los demás.<sup>3</sup>

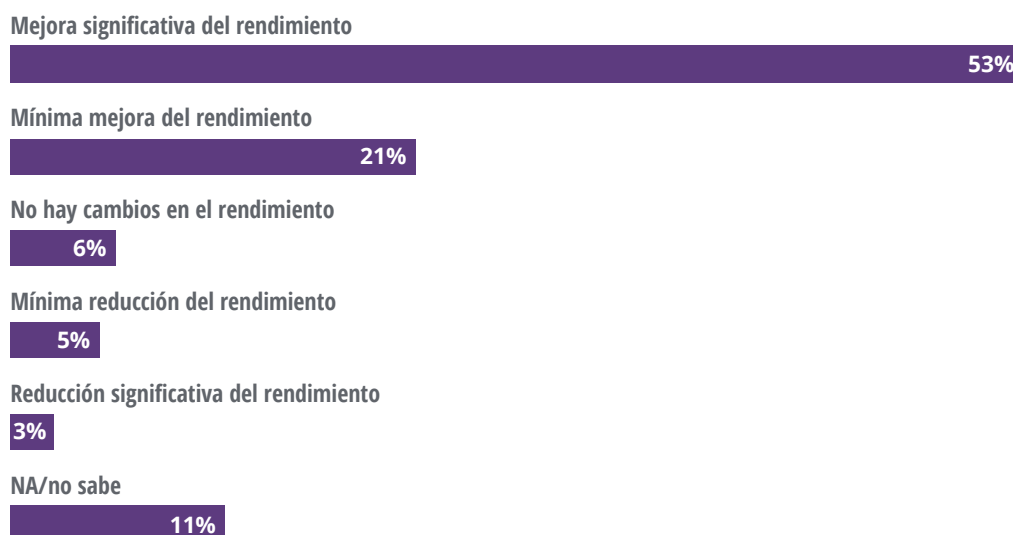
## Un nuevo conjunto de desafíos ha surgido

Si bien es cierto que muchas organizaciones se dan cuenta de las oportunidades que presenta un cambio

FIGURA 2

## Cambiar a un modelo basado en el equipo mejora el rendimiento

¿Qué impacto está viendo desde la transición hacia una organización basada en redes de trabajo?



Nota: sólo respondieron esta pregunta los encuestados cuyas organizaciones trabajaron al menos parcialmente en redes de trabajo.  
Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.



hacia estructurarse en equipos, hay mucho más trabajo por hacer. Este año, el 65% de los encuestados consideró que el cambio desde una "jerarquía funcional a modelos organizativos basados en red y centrados en equipos" es importante o muy importante, pero sólo el 7% de los encuestados se sintió muy preparado para ejecutar este cambio, y sólo el 6% se considera muy eficaz en gestionar equipos multifuncionales. A pesar de los cientos de artículos sobre metodologías ágiles y la adopción generalizada de herramientas ágiles y orientadas al equipo para la ingeniería de software, el trabajo realizado a través de equipos de alto rendimiento en grandes organizaciones aún es difícil y complejo.

Al inicio de la experimentación en este campo, muchas organizaciones estaban inseguras acerca del cambio hacia estructurarse en equipos. Como resultado, las primeras redes de equipos consistieron en equipos "especiales" que consideraron únicamente talentos considerados excepcionales para mitigar el riesgo. Como era de esperar, estas organizaciones observaron mejoras notables en la participación, altos niveles de fidelidad del cliente y otras medidas relevantes. Sin embargo, esa mejora fue de corto plazo y fue difícil diferenciar el valor que los talentos excepcionales y las redes de equipos generaban.

Con el transcurso del tiempo, ha quedado claro que gestionar personas y trabajar en el contexto de trabajo en red no es sólo una cuestión de crear lugares de trabajo ágiles y de programar reuniones informales. También significa cambiar la forma en que las organizaciones asignan presupuestos, capacitan a su gente y recompensan a sus colaboradores. Significa incentivar mayor colaboración en los niveles de liderazgo senior, incluido el C-Suite (gerentes y líderes del primer nivel de la organización). Y también significa cambiar radicalmente los modelos de carrera para facilitar la movilidad de los empleados dentro de la organización y así ubicar a las personas adecuadas en los equipos adecuados en el momento adecuado, sin importar dónde "estén sentadas".

Para enfrentar estos desafíos, las organizaciones deben integrar el pensamiento basado en el equipo tanto internamente como en el ecosistema más amplio, en el cual se encuentra esto que hoy en día llamamos "la empresa social". Para ayudar a lograr esto, existen cinco dimensiones en las que el pensamiento basado en equipos deberá estar embebido: sean iterativos, abiertos, inclusivos y efectivos.

- **El ecosistema.** Definir equipos orientados a un propósito común enmarcado en los objetivos que existen dentro de la organización y que son externamente relevantes para los clientes, socios y la sociedad en general.
- **La organización.** Diseñar redes de trabajo encabezadas por equipos que promuevan la colaboración multidisciplinaria y la toma de decisiones empoderadas.
- **El equipo.** Construir equipos que demuestren nuevas formas de trabajar ágiles y colaborativas.
- **El líder.** Seleccionar y desarrollar líderes de equipo que tengan una mentalidad de crecimiento que cree las condiciones para que los equipos sean iterativos, abiertos, inclusivos y efectivos.
- **El individuo.** Desafiar las intervenciones convencionales de gestión de talento, desde la gestión de la sucesión y el rendimiento hasta las recompensas y el aprendizaje para que las personas puedan cambiar su enfoque de "escalar en la organización" a crecer de experiencia en experiencia.

## Recompensando el comportamiento adecuado

Este cambio de mentalidad debe comenzar con la alta gerencia. Un desafío frecuente para establecer una cultura y estructura basada en el equipo es que el C-suite en sí mismo todavía no está diseñado para funcionar como un equipo integrado. Como analizamos en el *Informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2018*, los puestos de los ejecutivos más importantes son frecuentemente de naturaleza funcional: el director de Marketing, el director de Tecnología, el director de Finanzas, etc., pero las operaciones diarias y las estrategias a largo plazo cruzan las fronteras de las funciones que tienen definidas. En nuestra investigación de este año descubrimos que solo el 17% de los ejecutivos de C-suite "colaboran regularmente en el trabajo interdependiente a largo plazo", frente al 34% en 2018. El 44% de nuestros encuestados dijo que los ejecutivos de su C-Suite operan de manera totalmente independiente o sólo ocasionalmente se asocian en iniciativas ad-hoc.

Esto puede ser consecuencia, en parte, de estructuras de incentivos obsoletas: el 13% de los ejecutivos del C-suite en nuestra encuesta identificó como la barrera más importante para la colaboración entre ellos que "los incentivos de compensación no recompensan la colaboración". La naturaleza de un ejecutivo del C-suite ha cambiado, sin embargo, muchos líderes de organizaciones todavía están luchando para implementar este cambio.

Este desafío que se presenta con las recompensas no es exclusivo para el C-Suite. Una organización basada en equipos promoverá a expertos en gestión funcional y de proyectos a puestos de alto nivel, recompensando a las personas por sus relaciones, credibilidad y habilidades de trabajo en equipo. Para ser efectivos, estos líderes deben promover la inclusión, la imparcialidad y la transparencia para que los equipos puedan operar correctamente.

Una organización basada en equipos también recompensa a las personas de acuerdo con su influencia e impacto, y no sólo por su nivel de trabajo, permanencia o título. Sin embargo, para muchas personas este aspecto de fomentar el trabajo en

equipo sigue siendo difícil. Una forma de recompensar y pagar a las personas por su contribución en los equipos, es reconfigurar la gestión del desempeño en torno a los objetivos basados en el equipo, más que en los individuales. El 28% de nuestros encuestados dijo que sus organizaciones otorgaban recompensas por desempeño basadas en el "logro de métricas del equipo medibles" (figura 3).

La investigación sobre la gestión del rendimiento de Bersin™ ha encontrado que las organizaciones de alto rendimiento tienen más del doble de posibilidades que sus contrapartes de bajo rendimiento de incluir el rendimiento general del equipo en sus procesos de evaluación.<sup>4</sup>

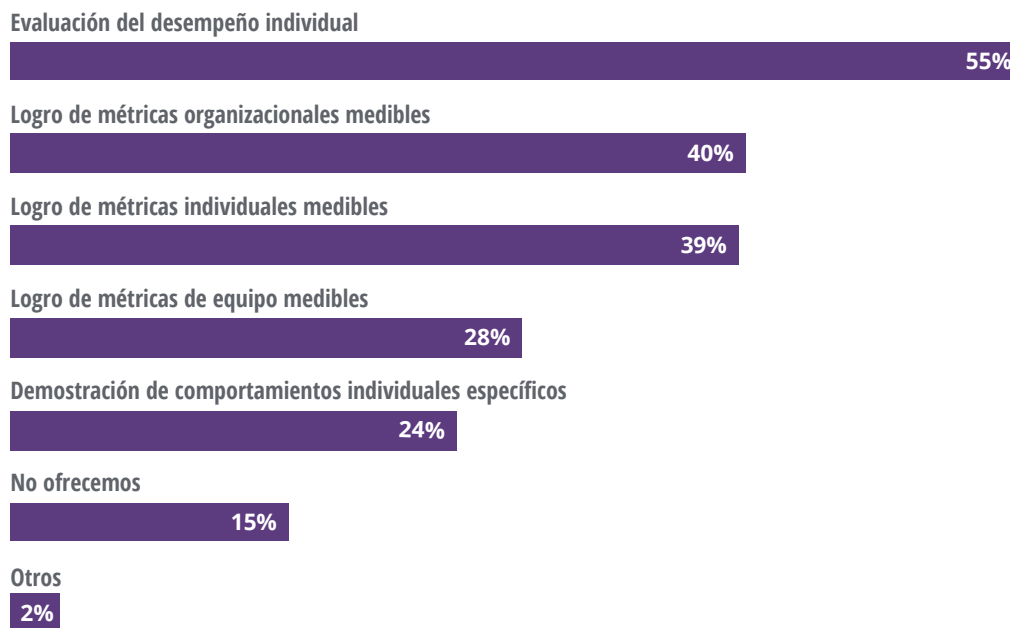
## Una mirada renovada a la formación de equipos

Las organizaciones no están sin recursos para afrontar dichos desafíos. Las prácticas como el análisis de redes organizacionales (ONA por su sigla en inglés) para examinar el comportamiento y la efectividad del equipo están comenzando a ganar popularidad.

FIGURA 3

### La mayoría de las recompensas por desempeño aún se basan en el desempeño individual

¿Cuál es el criterio utilizado en su organización para las compensaciones basadas en el desempeño? Seleccione todas las opciones que apliquen.



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

Los datos de la red de la organización se pueden recopilar fácilmente a través de encuestas breves. Muchos proveedores también están empezando a integrar algoritmos de red en los sistemas de correo electrónico, lo que les da la capacidad a las organizaciones de comprender cómo funcionan sus redes y dónde la jerarquía podría estar ayudando u obstaculizando su capacidad para realizar el trabajo. Algunas regiones tienen restricciones para recopilar los datos necesarios para ONA, en la Unión Europea, por ejemplo, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR por su sigla en inglés) requiere que los trabajadores provean permiso para conocer su actividad.<sup>5</sup> Vemos como el poder de esta técnica hace que valga la pena explorarla.

En una organización del sector de la tecnología que quería simplificar su diseño organizativo para centrarse más en el cliente y ser más proactiva, aplicó ONA sobre los datos recopilados y a través de las preguntas de la encuesta descubrió algo inesperado: aunque la empresa estaba organizada funcionalmente en 14 estructuras verticales, su gente en realidad operaba en sólo cuatro equipos distintos. Esta información ayudó en el rediseño organizacional de la compañía, permitiéndole proceder de una manera que tomara en cuenta la organización existente y las relaciones con los grupos de interés.

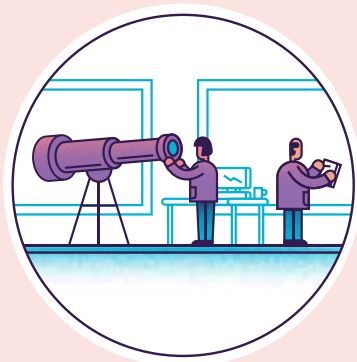
En otro ejemplo, un minorista con decenas de miles de empleados utilizó ONA para probar si sus redes de equipos operaban según lo diseñado. El análisis comparó la “cantidad de pasos” necesarios para que los empleados llegaran a las personas que necesitaban, para contentar a los clientes de manera

informal comparado con la vía formal (a través de la jerarquía). Al identificar las brechas, la organización pudo realizar ajustes en el diseño del equipo basándose en los datos de rendimiento y efectividad. Esta comparación entre los modelos formales e informales de realizar el trabajo es un gran salto en el campo del diseño de equipos y organizaciones, y está permitiendo la toma de decisiones basadas en la evidencia en la adopción de equipos colaborativos. Esfuerzos como

estos destacan la reinención centrada en lo humano en su máxima expresión.

Al aprovechar la tecnología para evaluar la forma orgánica en que las personas interactúan y operan, las organizaciones no sólo pueden mejorar su desempeño al avanzar hacia un entorno más basado en el equipo, sino que, al mismo tiempo, pueden empoderar a su fuerza laboral, liberando así todo su potencial humano. La tendencia global hacia las organizaciones basadas en equipos está creciendo por razón: es un modelo más efectivo para operar en el entorno empresarial dinámico e impre-

decible que se ve hoy en día. A largo plazo, creemos que no habrá una organización líder que no funcione principalmente sobre la base de equipos. Sin embargo, reconocemos que este será un viaje incremental para muchos. Los marcos “ágiles a escala” u otros que impulsan a todos los equipos de la organización hacia redes multifuncionales, pueden ser un paso demasiado grande para algunos. Luchar por una cultura de colaboración y alinear los incentivos con el desempeño del equipo puede permitir a las organizaciones dar el primer paso, desarrollar “el músculo adaptativo” y la confianza para comenzar el recorrido hacia una verdadera cultura de equipo.



### Nivel de esfuerzo: Desempeño organizacional y equipos **ACTUALIZAR**

Las nuevas mentalidades y tecnologías están facilitando el cambio a nuevos modelos de trabajo basados en el equipo. Sin embargo, muchas prácticas y comportamientos de liderazgo y talento continúan generando barreras significativas, inhibiendo la posibilidad de cambiar hacia un modelo operativo basado en equipos.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a Amir Rahnema, Tiffany McDowell y Don Miller por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. Basado en conversaciones de los autores con líderes de empresa.
2. Tom Relihan, "Agile at scale, explained," MIT Sloan School of Management, 6 de julio, 2018.
3. Josh Bersin, *Irresistible: Seven management imperatives for success in the digital age*, próximo a publicarse en el 2019.
4. Kathi Enderes y Matthew Deruntz, "Seven top findings for enabling performance in the flow of work," Bersin<sup>TM</sup> Deloitte Consulting LLP, 2018.
5. European Commission, "Data protection: Rules for the protection of personal data inside and outside the EU," accedido el 15 de marzo, 2019.





# Compensaciones

## Cerrando la brecha

Los programas de compensaciones se están quedando atrás respecto a las expectativas internas y externas de las organizaciones. Para los trabajadores, la compensación significa más que dinero. Buscan beneficios personalizados que satisfagan sus necesidades y, sin embargo, la mayoría de las organizaciones adivinan, y no saben, lo que su gente quiere o valora. Mientras tanto, las crecientes presiones sociales sobre las organizaciones, impulsadas en parte por las disparidades en la riqueza y las ganancias a partir del crecimiento económico, hacen que más organizaciones tengan en cuenta la forma en que sus propios sistemas de remuneración y beneficios se comparan con las expectativas más amplias de los trabajadores y la sociedad. En las dimensiones de aprendizaje, liderazgo, equipos y desarrollo profesional, los beneficios deben ajustarse para impulsar los resultados deseados. Existen brechas y mucha frustración en todos los ámbitos.

**A** MEDIDA QUE LAS organizaciones compiten por la búsqueda de talento promocionando el propósito de la organización, la experiencia de los trabajadores, el crecimiento y el progreso profesional, así como una amplia variedad de programas de desarrollo, un componente crítico de la ecuación ha quedado atrás: los beneficios. Este año, solo el 33% de las personas que participaron en nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano consideraron que sus organizaciones estaban preparadas o muy preparadas para abordar este problema y sólo el 11% de los encuestados consideraron que su estrategia de remuneraciones estaba muy bien alineada con los objetivos de su organización (Figura 1). ¿Por qué es tan difícil gestionar esta área de la organización?

Primero, consideremos la economía. Han pasado 10 años desde la crisis financiera mundial y muchas economías se han recuperado.<sup>1</sup> Las corporaciones

reportan ganancias récord<sup>2</sup> y en Estados Unidos la tasa de desempleo cayó a su nivel más bajo en casi 50 años.<sup>3</sup> A nivel mundial, con pocas excepciones, muchas economías avanzadas también reportan cifras de desempleo más bajas que hace una década atrás.<sup>4</sup> En el 2018, Japón, el Reino Unido, Alemania y otros países vieron caer sus tasas de desempleo a niveles mínimos que no se habían visto en años<sup>5</sup> y la tasa de desempleo en China llegó a un 3.8%.<sup>6</sup>

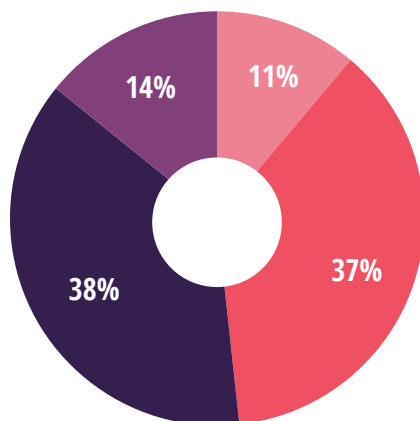
Los salarios, por otro lado, no siguen el mismo ritmo de la inflación, a pesar de un pequeño repunte a fines de 2018.<sup>7</sup> ¿Por qué no aumentan los salarios a medida que la economía mejora? Nuestra investigación muestra que incluso en el mercado laboral altamente competitivo de hoy en día, muchas organizaciones se muestran reacias a aumentar los salarios y muchas de ellas ofrecen beneficios no monetarios a sus trabajadores. El mercado del bienestar, por ejemplo, ahora es una industria de 45

FIGURA 1

### Menos de la mitad de nuestros encuestados consideraron que su estrategia de remuneraciones estaba alineada o altamente alineada con los objetivos generales de su organización.

¿En qué medida su estrategia de remuneraciones está alineada a los objetivos generales de su organización?

■ Altamente alineada ■ Alineada  
■ Algo alineada ■ No alineada



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

mil millones de dólares y las organizaciones están aumentando el gasto en esta área en más de un 7% este año.<sup>8</sup> Las organizaciones ofrecen horarios de trabajo flexibles, almuerzos gratuitos, vacaciones ilimitadas y muchos otros beneficios complementarios en un esfuerzo por mejorar el lugar de trabajo. Parece que los empleadores están dispuestos a entregarle casi cualquier cosa a sus colaboradores para tratar de mejorar la experiencia laboral, siempre y cuando no implique aumentos superiores a los del mercado actual en el salario base.

Creemos que muchas organizaciones se quedaron atrapadas en una creencia muy antigua: ven la mano de obra como un gasto, no como un activo, por lo que mantienen bajos los salarios.<sup>9</sup> Esta filosofía podría ayudar a las organizaciones a alcanzar objetivos financieros a corto plazo. Pero como muestra nuestra encuesta global, la necesidad de volver a capacitar a las personas, reestructurar el trabajo y mejorar la experiencia de la fuerza laboral es ahora una prioridad. Esto significa que los beneficios son más importantes que nunca, considerando que las organizaciones buscan formas

efectivas de motivar a su gente. Esto tiene cada vez más sentido a nivel de negocio si vemos el capital humano como una inversión y no como un gasto, y los beneficios no son una excepción.

## Recompensar las relaciones

Cuando les preguntamos a los trabajadores qué es importante para ellos, la respuesta número uno no es el dinero, sino el valor que el trabajo tiene para ellos.<sup>10</sup> Un estudio reciente les preguntó a 2.400 profesionales qué fue lo que más los inspiró en el trabajo y evidenciaron que “la naturaleza del trabajo en sí mismo” es considerada como el factor número uno, seguido por “la capacidad de aprender, crecer y progresar”.<sup>11</sup> Este cambio de beneficios a relaciones, es de vital importancia para crear e incorporar una experiencia laboral que se destaque como un elemento diferenciador para atraer y retener a los trabajadores con alto potencial del mañana.

Esta mentalidad en torno a la experiencia laboral no aplica solamente a los empleados de tiempo completo. Las personas que respondieron a la encuesta de este año clasificaron la compensación, la flexibilidad, el aprendizaje y el desarrollo, y los beneficios de salud y bienestar, como los beneficios más importantes para cautivar a los trabajadores. Es fundamental que las organizaciones decidan cómo aplicar estas prácticas no sólo a los trabajadores a tiempo completo o parcial, sino también a los trabajadores independientes, contratistas y talentos externos que están fuera de los límites tradicionales de la relación empleador-trabajador. Sin embargo, con el creciente desafío de cumplir con las regulaciones y expectativas del mercado laboral, es fácil ver por qué muchas organizaciones han luchado por lograr la armonía entre sus estrategias de remuneración y la mayor variedad de tipos de trabajadores (Figura 3). La mayoría no ha explorado el tema en profundidad.

## Lo que mejor se ajusta, no la mejor práctica

Al igual que cambió la composición de la fuerza laboral, ha cambiado todo lo relacionado al trabajo y al lugar de trabajo. Las personas están buscando cosas diferentes de sus trabajos más allá del salario, la jubilación o un seguro. La fuerza laboral y sus necesidades son más diversas.



Sobre todo, los trabajadores de hoy en día pueden buscar fácilmente críticas y análisis de los empleadores, encontrar y comparar ofertas de beneficios en las organizaciones y decidir por sí mismos su valor relativo. Como resultado, el método antiguo y estándar para determinar la competitividad de los beneficios (comparación de compensaciones y beneficios por industria y geografía) tiene poco peso. Los datos

formales de referencia (benchmarking) se vuelven obsoletos rápidamente, lo que esencialmente significa que las organizaciones están mirando dónde otros han estado antes, para determinar dónde deberían estar a continuación.

Creemos que las organizaciones deben basar sus estrategias de beneficios en la cultura y los objetivos únicos de su organización y centrarse en la creación

FIGURA 2

## Los empleadores se deben enfocar en cultivar las relaciones con los trabajadores, no sólo en brindarles beneficios.

Compensaciones	Relaciones
Los empleadores vieron la compensación y los beneficios principalmente como una retribución y reconocimiento del servicio y el esfuerzo.	Los empleadores están reestructurando el sistema de compensaciones como una forma de reforzar el logro y motivar el alto desempeño.
Los empleadores adoptaron un enfoque único para todos los beneficios provistos a todos los trabajadores.	Los empleadores exploran enfoques más personalizados que respondan a las necesidades y deseos.
La “compensación total” se definió como el valor acumulado entre la compensación y los beneficios.	La “compensación total” incluye compensación, bienestar, desarrollo y reconocimiento.
Los trabajadores dependían de la información proporcionada por los empleadores para evaluar la competitividad de sus beneficios.	Los trabajadores crean su propia perspectiva de valor relativo, a través de las redes sociales y demás información disponible públicamente.
Las compensaciones se gestionaron como una competencia separada y diferenciada dentro de RR.HH..	Las compensaciones son parte de un enfoque más amplio en relación a la experiencia, que a menudo se combina con el aprendizaje, el desarrollo y la progresión profesional.

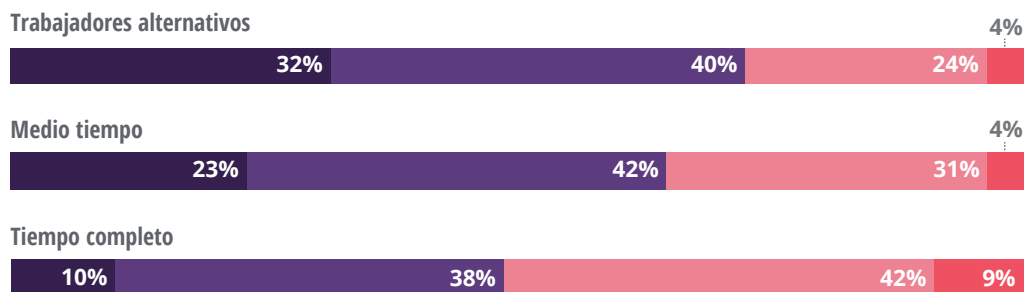
Fuente: análisis de Deloitte

FIGURA 3

## Muchos encuestados calificaron la estrategia de compensaciones de su organización como poco efectiva para satisfacer las necesidades de los trabajadores alternativos.

¿Cuán efectiva es la estrategia de compensaciones de su organización para satisfacer las diversas necesidades de los diferentes tipos de trabajadores?

■ Inefectiva ■ Algo efectiva ■ Efectiva ■ Muy efectiva

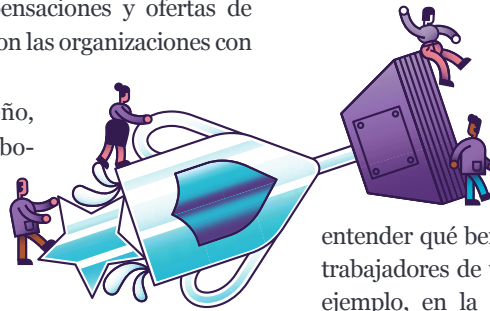


Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

de su propia marca empleadora que determine la forma en que se diferencian sus beneficios respecto a los de sus competidores. Por ejemplo, las organizaciones que necesitan atraer un gran número de trabajadores en una etapa temprana de sus carreras podrían promover un enfoque innovador que ayude a los empleados a lidiar con sus créditos estudiantiles. Por otro lado, una organización con un modelo de negocio basado en la agilidad podría resaltar sus frecuentes ciclos de revisión de compensaciones y ofertas de beneficios en comparación con las organizaciones con un proceso más tradicional.

Cualquiera que sea el diseño, entender a sus propios colaboradores y diseñar los beneficios en consecuencia es el primer paso para proporcionar beneficios que no sólo motiven el desempeño, sino que abarquen la amplia experiencia laboral que las organizaciones intentan crear. Dicho esto, mantenerse en sintonía con las expectativas y necesidades de los trabajadores puede resultar un desafío: en la encuesta de este año, los entrevistados identificaron “No entender qué es lo más importante para los empleados” como la principal barrera para cambiar la estrategia de beneficios de su organización.



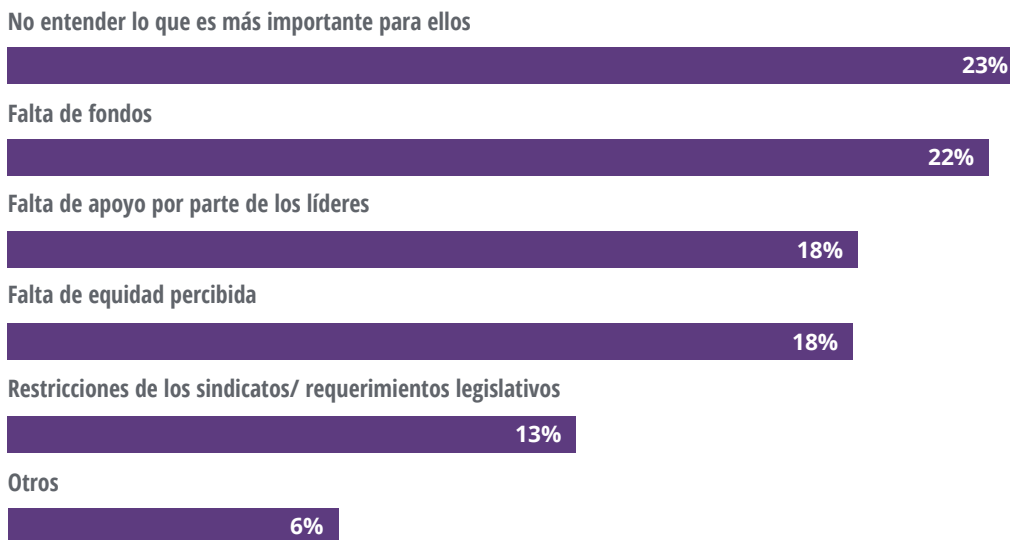
## Partir de cero

La frecuente falta de alineación entre la estrategia de la organización y la compensación, da como resultado que muchas organizaciones deban tomar distancia y actualizar su enfoque. La ventaja de hacerlo bien, es decir proporcionar mejores beneficios para los trabajadores de una organización, es particularmente evidente ahora, cuando el mercado laboral es más complejo y no hay muchos trabajadores calificados. Proporcionar la compensación correcta permitirá a las organizaciones retener a las personas y mantener altos niveles de producción. Podría ser necesaria una mayor participación de la organización para entender qué beneficios son los “correctos” para los trabajadores de una organización determinada. Por ejemplo, en la empresa de seguridad cibernética Avast, los líderes empresariales son los principales responsables de los beneficios totales, están a cargo del presupuesto para beneficios y de su asignación según lo consideren adecuado para fomentar la retención, el desempeño de los trabajadores y otros resultados deseados. El departamento de RR.HH. desempeña una función de apoyo y coaching, ofrece asesoría y orientación, pero le deja las decisiones finales sobre recompensas al negocio.<sup>12</sup>

FIGURA 4

### Entender lo que los trabajadores valoran es un desafío constante

¿Cuál es el mayor obstáculo que usted percibe para cambiar la estrategia de compensaciones de su organización?



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

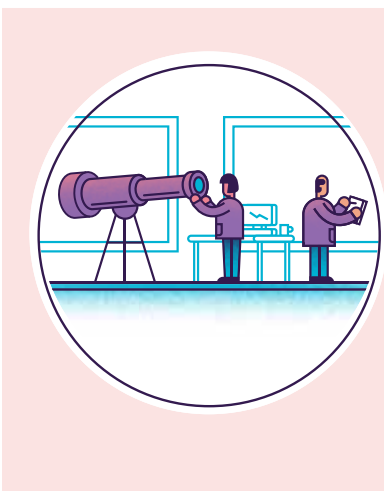
En otros casos, las organizaciones han acudido directamente a sus trabajadores para averiguar qué quieren. N6A, una empresa de relaciones públicas, ofrece beneficios tradicionales a sus trabajadores, pero ahora también les permite personalizar sus beneficios en un programa llamado Pace Points. Los beneficios y ventajas que los trabajadores valoran más, ya sea dinero en efectivo, convenios de salud, viajes, temas inmobiliarios, servicios de alimentación y nutrición u otros artículos y servicios, se pueden obtener al ganar “Pace Points” por logros individuales, de equipo y empresariales.<sup>13</sup>

Y estas organizaciones no están solas. De hecho, la investigación más reciente realizada por Bersin™ nos dice que las organizaciones de alto desempeño son seis veces más probables de usar datos y análisis para comprender las preferencias de beneficios de sus trabajadores en comparación con sus contrapartes de menor desempeño.<sup>14</sup>

Pero la transparencia debe ir en ambos sentidos. Si bien la comprensión de lo que quieren los trabajadores es una parte de la ecuación, la otra parte de una buena estrategia de remuneraciones es asegurarse de que las personas entiendan lo que obtienen. Aquí, las organizaciones deben hacer un mejor trabajo explicando sus beneficios a los trabajadores

y expresar claramente que la compensación puede cambiar a medida que las personas migran a través de diferentes roles: en los puestos más altos, en los puestos más bajos y en toda la organización. Dicha transparencia sobre el pago de salarios va en contra de la práctica común: sólo el 18% de los encuestados piensa que tienen un modelo “muy transparente” para comunicar información relativa al salario. Pero por más arriesgado que parezca, ser abierto sobre la remuneración y otros beneficios es una parte esencial del diálogo que las organizaciones deben mantener con sus trabajadores para comprender sus necesidades y expresar con claridad los esfuerzos de la organización por satisfacerlas.

En el mundo de las empresas sociales, donde los colaboradores buscan un significado más profundo de su trabajo y las organizaciones se esfuerzan por crear una mayor conexión con sus trabajadores, los beneficios pueden ser una motivación sorprendente o un tema polémico. Para ayudar a evitar esto último, las organizaciones deben ampliar su visión de los beneficios, involucrar a sus trabajadores y ampliar la puerta de entrada a un nuevo mundo laboral donde los beneficios y el salario son sólo el comienzo.



### *Nivel de esfuerzo: Compensaciones*

#### **ACTUALIZAR**

En un mundo donde las expectativas de los trabajadores cambian cada día, las organizaciones de alto desempeño van más allá del objetivo de cumplir con los estándares de la industria y los estándares locales relacionados a la compensación y los beneficios. En lugar de eso, se centran en construir relaciones con los trabajadores para comprender sus valores y necesidades, y, por consiguiente, ofrecer beneficios que aborden estos valores y necesidades de manera que apoyen el trabajo en equipo y motiven el desempeño.

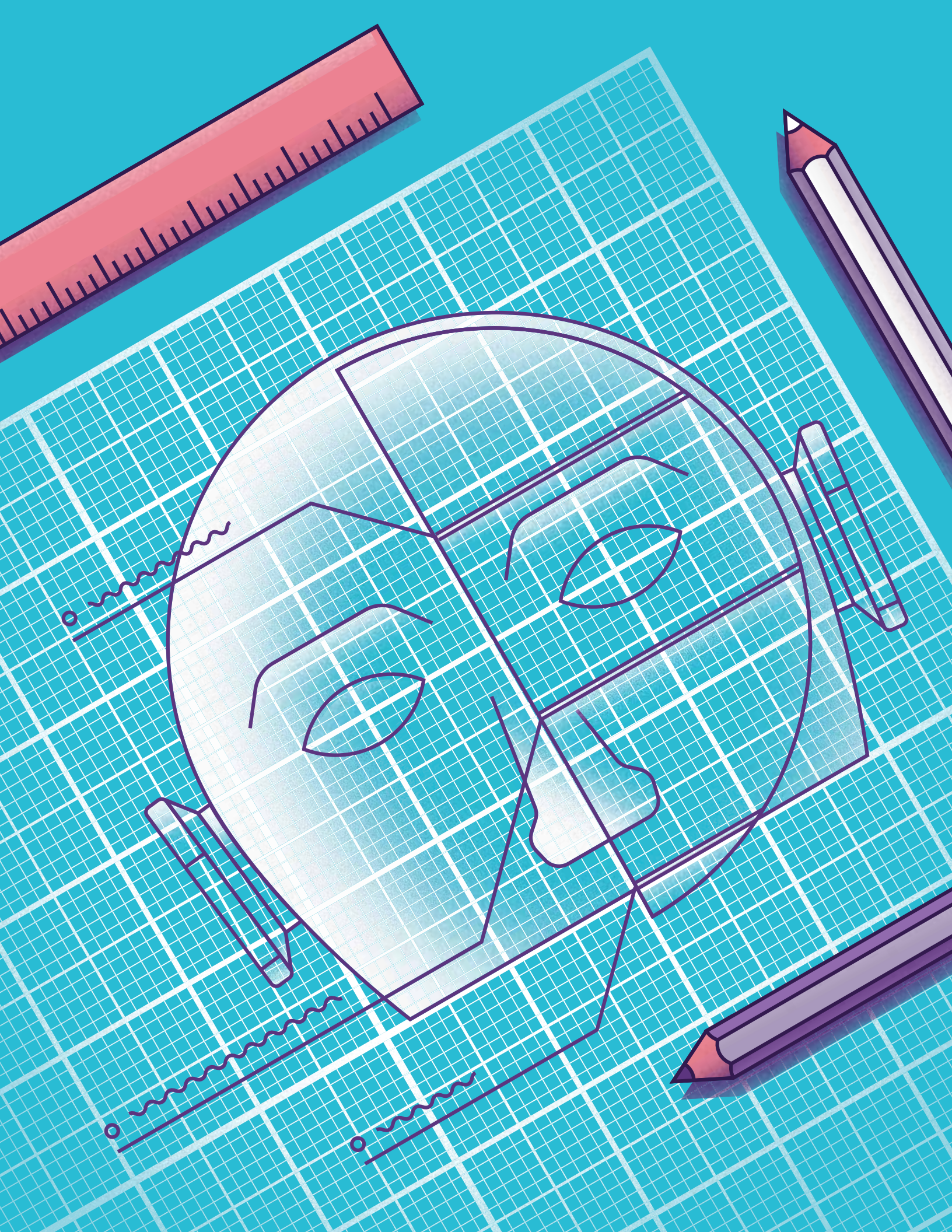
## Agradecimientos

Los autores agradecen a **Jason Flynn** y **Melanie Langsett** por su contribución con este capítulo.

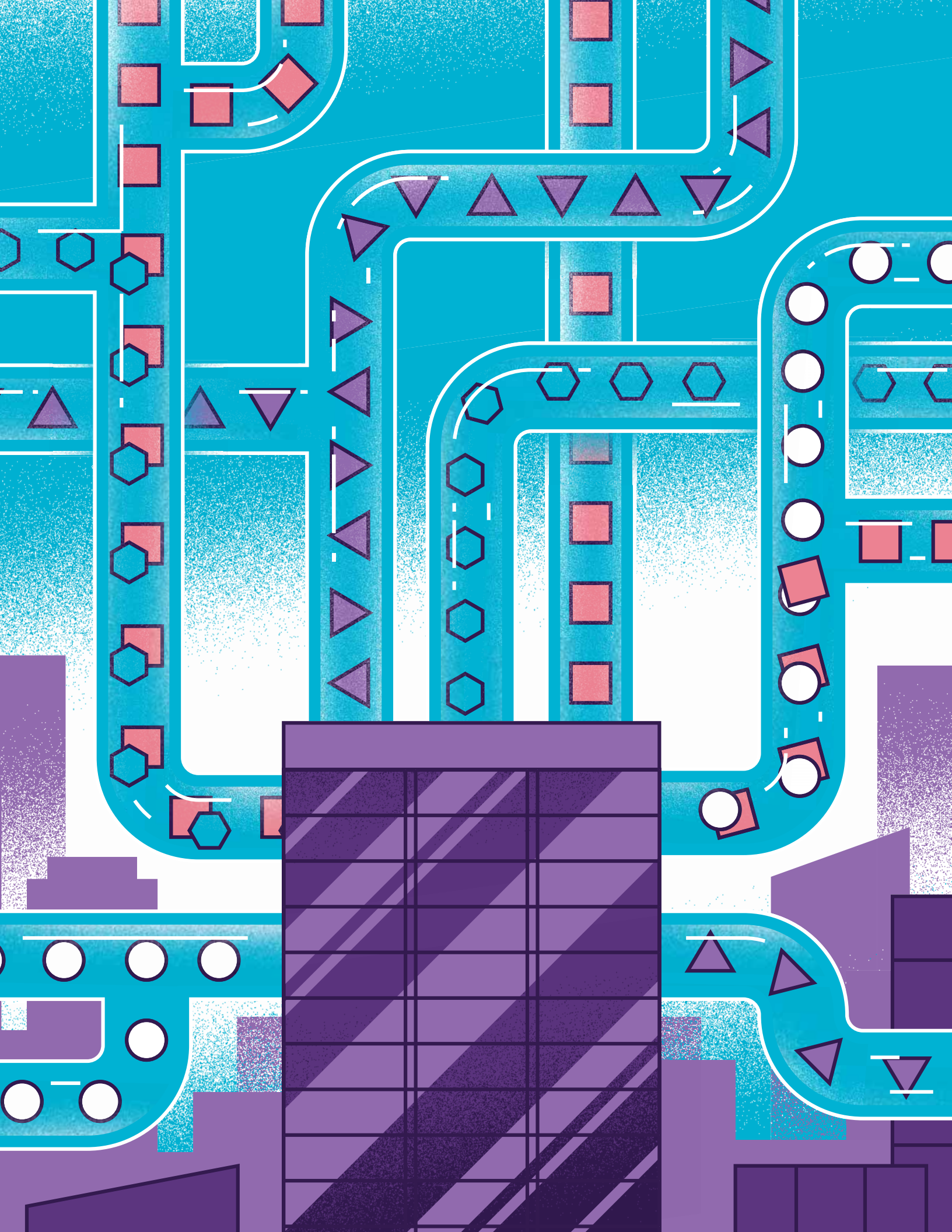
## Referencias

1. Kevin Kelleher, "The US is ranked the world's most competitive economy for first time since 2008," *Fortune*, 17 de octubre, 2018.
2. Jack Ewing, "Wages are rising in Europe. But economists are puzzled," *New York Times*, 25 de julio, 2018.
3. Ben Casselman, "With 8 years of job gains, unemployment is lowest since 1969," *New York Times*, 5 de octubre, 2018.
4. Jurgita Simeleviciene, "Unemployment rate fell to a record low in many countries. What does it mean?," *Business Fondue* 15 de noviembre, 2018.
5. Ibid.
6. Trading Economics, "China unemployment rate," accedido el 19 de febrero, 2019.
7. Casselman, "With 8 years of job gains, unemployment is lowest since 1969."
8. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accedido el 19 de febrero, 2019.
9. Josh Bersin, "Why aren't wages keeping up? It's not the economy, it's management," *Forbes*, 31 de octubre, 2018.
10. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, 10 de noviembre, 2018.
11. Ibid.
12. Conversaciones de Yves van Durme con líderes de empresas, 2018.
13. Kaytie Zimmerman, "This company is letting its employees choose their rewards," *Forbes*, 2 de mayo, 2018.
14. Pete DeBellis, *Surveying employee preferences for rewards: A primer*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.





# | El futuro de RR.HH.





# Acceder al talento

## Es más que una adquisición

Durante la última década de expansión económica, las organizaciones se han focalizado en encontrar el talento adecuado para impulsar el crecimiento empresarial. Pero con las tasas de desempleo récord y la escasez de habilidades en muchas áreas técnicas, el reclutamiento se ha vuelto más difícil, lo que lleva a una guerra en escalada de marcas empleadoras, campañas de marketing de reclutamiento y herramientas impulsadas por Inteligencia Artificial para ofrecer una excelente captación de profesionales. En el 2019 y 2020, dado que es probable que la economía se desacelere,<sup>1</sup> creemos que es necesario un nuevo enfoque. En lugar de abrir automáticamente una solicitud de trabajo cuando un gerente necesita un puesto, es hora de pensar en cómo las organizaciones pueden "acceder al talento" de manera continua: movilizándolo recursos internos, encontrando personas en la fuerza laboral alternativa y aprovechando estratégicamente la tecnología para aumentar la contratación e impulsar la productividad del reclutamiento.

**A** MEDIDA QUE LA economía continúa creciendo y el desempleo sigue siendo bajo en los países desarrollados, el reclutamiento se ha vuelto más difícil que nunca. Este año, el 70% de los encuestados de nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano mencionó el reclutamiento como un tema importante, y el 16% nos dijo que era uno de los tres problemas más urgentes que enfrentaría su organización en el 2019. Los datos económicos señalan el problema: en el verano de 2018, la tasa de renuncias en los Estados Unidos, el porcentaje de empleados que dejan sus empleos cada mes, aumentó a 2,4%, el valor más alto desde 2001.<sup>2</sup> Sobre una base anual, esto significa que más del 25% de la fuerza laboral de Estados Unidos cambia de trabajo cada año. En otras partes, las

principales economías incluyendo Japón, el Reino Unido, Alemania entre otras, vieron caer sus tasas de desempleo a niveles mínimos, los que no se habían visto en décadas;<sup>3</sup> la tasa de desempleo de China alcanzó el 3,8% en el cuarto trimestre de 2018.<sup>4</sup>

Más allá de las altas tasas de rotación generadas por los empleados y los índices más bajos de desempleo, también existen otros desafíos propios de la actualidad. La adopción acelerada de la automatización, está generando una intensa demanda de habilidades técnicas que no se encuentran disponibles en la mayor parte de la fuerza laboral actual. Muchos empleadores consideran que a un gran número de graduados universitarios les faltan habilidades en pensamiento complejo, colaboración, trabajo en equipo y comunicación.<sup>5</sup>

FIGURA 1

## Encontrar talento calificado es uno de los mayores desafíos del reclutamiento

¿Cuáles son los mayores desafíos en el proceso de adquisición del talento?



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

Todos estos desafíos hacen que encontrar talento calificado sea particularmente difícil (figura 1).

### Las capacidades correctas pueden estar justo debajo de su nariz

En este entorno de talento limitado, vemos tres fuentes principales de capacidades que pueden utilizarse de manera más estratégica. Si bien cada una de estas tácticas puede parecer obvia a primera vista, ninguna de ellas ha sido aprovechada al máximo de su potencial hasta la fecha, por lo cual constituyen algunas de las formas más prometedoras para que las organizaciones consigan el talento que necesitan.

Lo primero y más importante es que las organizaciones deberían considerar de forma mucho más estratégica el movimiento de sus empleados actuales a oportunidades disponibles en distintos lugares de la organización. Este es un diferenciador clave tanto para el reclutamiento como para el talento; de hecho, es tan importante que escribimos un capítulo a parte sobre el tema en el informe de este año. Una contratación

interna no tiene por qué ajustarse "perfectamente" al rol, sino que puede ser considerada como una oportunidad de crecimiento o desarrollo de habilidades. Los estudios demuestran que volver a capacitar a un empleado interno (por ejemplo, enseñar a un estudiante de matemáticas a codificar) puede demorar aproximadamente un año, pero se puede hacer por tan solo una sexta parte del costo de contratar a un candidato externo.<sup>6</sup>

Si bien la movilidad interna del talento puede no ser una idea nueva, es ciertamente un área donde las organizaciones tienen mucho margen de mejora: el 45% de los encuestados de este año dijeron que sus empleados carecen de información sobre los roles disponibles dentro de su organización. Con esa estadística como punto de partida, tal vez no sea sorprendente que el 56% de nuestros encuestados nos dijera que era más fácil para las personas encontrar un nuevo trabajo en una organización externa que con su empleador actual.

La segunda fuente de talento es la "fuerza laboral alternativa": personas que trabajan con acuerdos de trabajo "gig", como contratados, trabajadores

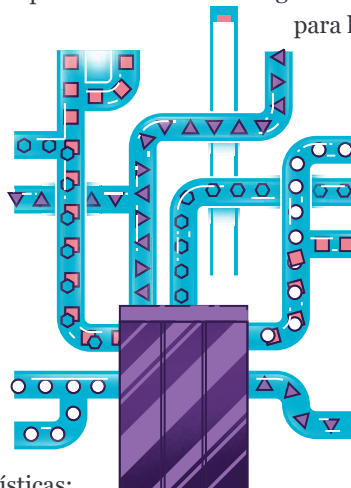
contingentes o con otros acuerdos no tradicionales. Esta táctica parece ser especialmente relevante para las organizaciones que buscan formas de flexibilizar sus fuerzas laborales en respuesta a las cambiantes condiciones comerciales. También puede ser un factor importante para los empleadores en países donde las leyes laborales estrictas, altos montos relacionados a las desvinculaciones, los acuerdos específicos de la empresa con los consejos de trabajadores y otros factores, crean un entorno en el cual contratar empleados a tiempo completo suele ser menos atractivo debido a las dificultades con las reducciones de sus trabajadores a medida que cambian las condiciones del negocio.

Como comentamos en nuestro capítulo sobre la fuerza laboral alternativa, el número de personas con arreglos laborales flexibles está aumentando en todo el mundo. La disponibilidad de este tipo de trabajadores es una oportunidad para las organizaciones que desean incorporar de inmediato capacidades que puedan ofrecer resultados específicos.

## Reorganizar cómo las organizaciones usan la tecnología para reclutar

La tercera forma, y potencialmente la más transformadora, de encontrar talento más calificado es aprovechar la nueva tecnología. ¿Por qué la más transformadora? Porque es la dimensión donde las áreas de reclutamiento reportan una mayor brecha. Considere estas estadísticas:

- En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, cuando les pedimos a los encuestados que calificaran sus funciones de reclutamiento, encontramos que sólo el 6% creía que contaban con los mejores procesos y tecnología.
- El 81% de los encuestados, consideraron que los procesos de reclutamiento de sus organizaciones eran estándar o inferiores al estándar.
- En un estudio separado de Bersin™, sólo el 12% de los encuestados informó tener una tecnología de búsqueda de talento sólida, y sólo el 9% dijo que tenía una sólida tecnología para seleccionar talento.<sup>7</sup>



Además, una gran parte de los encuestados de este año ven que el papel de la tecnología, en una amplia gama de procesos de reclutamiento, irá en aumento en los próximos tres años (figura 2). Estos hallazgos apoyan la investigación más reciente de Bersin™ sobre la adquisición de talento, que muestra que la optimización de la tecnología (el uso de datos para buscar, obtener y seleccionar candidatos de manera más eficiente) y la adopción de un enfoque rápido y basado en métricas (analítica de negocios) para la contratación de personal es una de las mayores oportunidades de las funciones de reclutamiento.<sup>8</sup>

La buena noticia aquí es que hoy hay tecnologías disponibles que pueden revolucionar el reclutamiento. Hace una década, las organizaciones invirtieron en sistemas de seguimiento de postulaciones como plataformas centrales para ayudar a recopilar, catalogar, administrar y rastrear candidatos. Más recientemente, una explosión de nuevas herramientas, muchas de ellas impulsadas por la Inteligencia Artificial (IA), han llegado al mercado

para hacer que el proceso sea más científico, creciente y efectivo. Las organizaciones maduras ahora usan chatbots controlados por la IA para brindar un enfoque más ágil al proceso de postulación; las entrevistas de video pueden probar y evaluar a los candidatos para determinar si se ajustan a un rol particular lo mismo que a la organización, y muchas nuevas herramientas pueden ayudar con la publicidad de empleos específicos, al igual que las búsquedas de candidatos masivas. Las herramientas que están

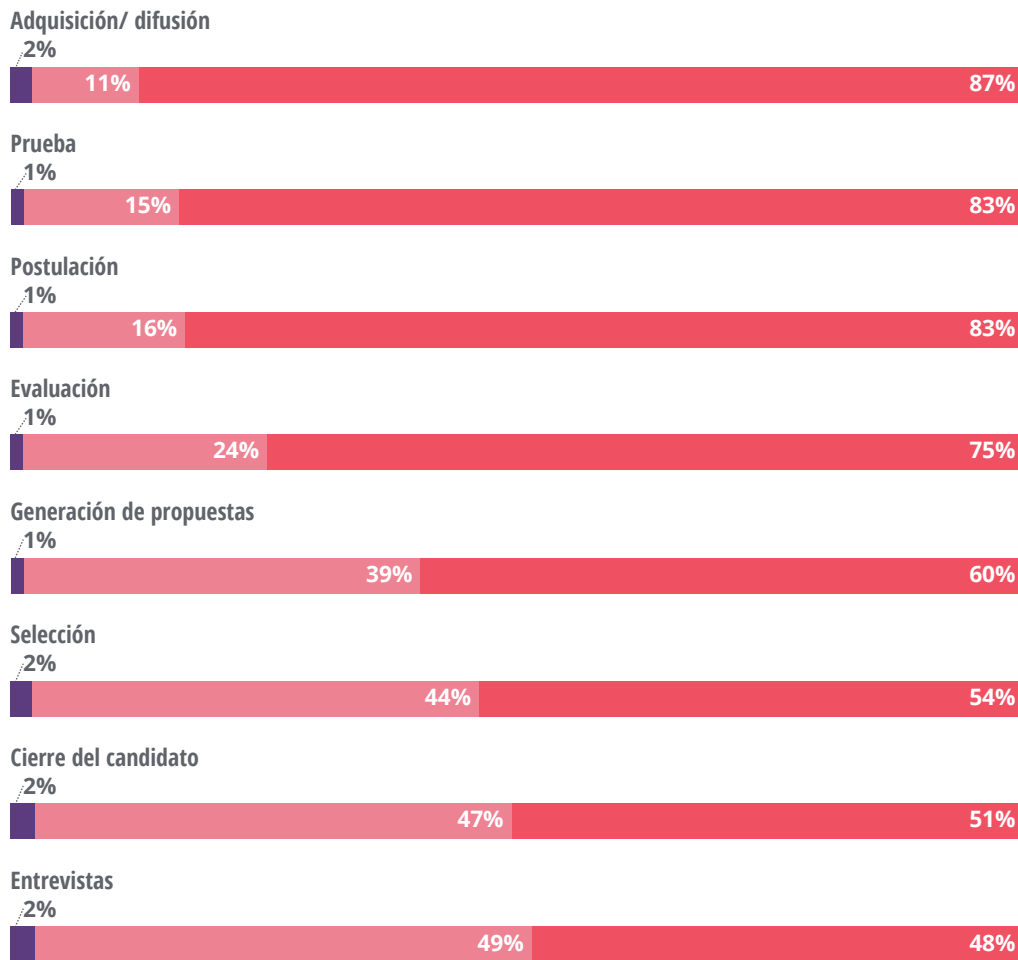
disponibles, por ejemplo, combinan datos disponibles públicamente con capacidades de aprendizaje automático para crear una imagen completa del candidato, resaltando luego los factores que diferencian a cada aspirante en función de su ajuste para el rol. Considere un ejemplo simple. Un nuevo sistema de evaluación basado en la IA de Pymetrics puede evaluar una amplia variedad de rasgos y habilidades humanas, y mapearlos directamente en función de las características de las personas y su ajuste a varios roles.<sup>9</sup> Al usar la herramienta, organizaciones como Unilever y otras han expandido dramáticamente su apertura para el reclutamiento, contratando a personas que pueden no ser graduadas de costosas universidades, pero que son competentes, ambiciosas y capaces de tener éxito.<sup>10</sup>

FIGURA 2

## La mayoría de los encuestados espera que la tecnología desempeñe un papel cada vez más importante en las actividades de reclutamiento en los próximos tres años

A medida que aumenta el uso de la tecnología, ¿cómo espera que cambie la función de la tecnología en las actividades de reclutamiento en los próximos tres años?

■ Disminuya ■ Se mantenga igual ■ Aumente



Nota: algunos porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.  
Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

Otro ejemplo es Mya, uno de los proveedores líderes de chatbots basados en IA para reclutamiento, que ha podido reducir el tiempo que toma seleccionar candidatos en un 30 a 50% o más, lo que a menudo brinda a los reclutadores días o una semana de tiempo adicional para invertir en búsquedas personalizadas, entrevistas y otras actividades de alto valor.<sup>11</sup> Asimismo, el nuevo Asistente para Candidatos de IBM, asigna automáticamente candidatos a los trabajos adecuados, lo que aumenta la calidad de contratación.<sup>12</sup>

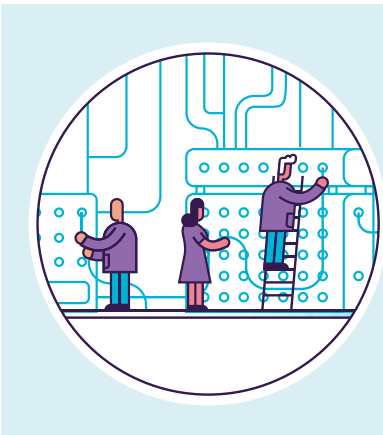
## Acceso al talento en la empresa social

Más allá del vínculo obvio que proporciona el reclutamiento efectivo a la productividad y al rendimiento empresarial, existe un aspecto social que no se puede olvidar. Al igual que los nuevos enfoques permiten a las organizaciones encontrar talento de manera más eficiente y eficaz, también permiten que las organizaciones amplíen su visión del talento.

Como se mencionó anteriormente, Pymetrics ha permitido a Unilever ampliar enormemente su grupo de candidatos al identificar postulantes sin acreditaciones universitarias que se han convertido en gerentes de Marketing altamente efectivos.<sup>13</sup> Las redes de trabajo como The Mom Project ayudan a las empresas a encontrar personas altamente capacitadas que desean volver a trabajar. Así como las redes de talentos como UpWork, Fiverr, 99Designs y Catalant entre otras, ofrecen acceso validado a candidatos altamente calificados que de otra forma no estarían en el radar corporativo de talentos. En la empresa social las organizaciones que amplían su mirada en relación a las capacidades, no sólo pueden brindar oportunidades a las personas

que pueden haber no sido consideradas por un enfoque más convencional, sino que también pueden cambiar su marca de talento en el proceso.

La batalla por el talento se está librando más ferozmente que nunca. Ganar requiere más que ejecución; exige reinención, no sólo del proceso de adquisición de talento, sino de la mentalidad de adquisición de éste. Para hacer esto, las organizaciones deben repensar cómo acceder al talento interno existente, restablecer las expectativas tradicionales acerca de dónde se puede encontrar el talento y cómo se ve, y reconfigurar el proceso de reclutamiento aprovechando tecnologías avanzadas como IA. El talento está a nuestro alcance, si se sabe cómo mirar.



*Nivel de esfuerzo: Acceder al talento*  
**RECONFIGURAR**

La adquisición de talento está cambiando de enfoque, dejando atrás la contratación de empleados a tiempo completo para acceder de nuevas maneras a personas que posean las capacidades adecuadas. Para facilitar el acceso al talento es esencial considerar la movilidad interna, la fuerza laboral alternativa y las nuevas tecnologías.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a Steven Hatfield, Sarah Cuthill, Bill Cleary y Denise Moulton por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. Reuters, "World Bank sees global growth slowing in 2019," CNBC, 9 de enero, 2019.
2. Lucia Mutikani, "US job quits rate hits 17-year high; labor market tightening," Reuters, 10 de julio, 2018.
3. Jurgita Simeleviciene, "Unemployment rate fell to a record low in many countries. What does it mean?," *Business Fondue*, 15 de noviembre, 2018.
4. Trading Economics, "China unemployment rate," accedido el 19 de febrero, 2019.
5. Workday, "Workday and Bloomberg Next study reveals need for greater collaboration between academia and business to close the skills gap," Publicación en prensa, 28 de junio, 2018.
6. Estudio de Josh Bersin con la Asamblea General, próximo a publicarse.
7. Robin Erickson y Denise Moulton, *Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018; Robin Erickson y Denise Moulton, *The talent acquisition maturity model*, Bersin™, Deloitte Consulting LLP, 2018.
8. Ibid.
9. Conversación de Josh Bersin con líderes de Pymetrics, 2018.
10. Conversaciones de Josh Bersin con líderes de empresas, 2018.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Conversación de Josh Bersin con ejecutivos de Pymetrics, 2018.







# Aprendizaje en el *flujo de la vida*

El aprendizaje es el desafío con mayor relevancia entre las Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Las personas ahora califican la “oportunidad de aprender” como una de las principales razones para aceptar un trabajo<sup>1</sup> y los líderes empresariales saben que los cambios en la tecnología, la longevidad, las prácticas laborales y los modelos de negocios han creado una gran demanda de desarrollo continuo y permanente. Las organizaciones líderes están tomando medidas para ofrecer oportunidades de aprendizaje a sus colaboradores de manera más personal, integrando el trabajo y el aprendizaje más estrechamente, extendiendo la responsabilidad del aprendizaje más allá de RR.HH. y buscando formas de incorporar las soluciones que utilizamos en nuestra vida diaria en el entorno del aprendizaje laboral.

**N**UESTRA TENDENCIA mejor calificada para el 2019 es la necesidad de mejorar el Aprendizaje y el Desarrollo (en adelante A&D). El 86% de las personas que respondieron a nuestra encuesta global calificaron este tema como importante o muy importante y sólo el 10% de los encuestados se sienten “muy preparados” para enfrentarlo. ¿Por qué estamos tan preocupados al respecto?

La evolución de las demandas laborales y los conocimientos necesarios son una razón importante. Nuestras conversaciones con líderes empresariales revelan que ellos, así como los propios trabajadores, están preocupados por cómo las tecnologías, tales como la robótica y la Inteligencia Artificial, pueden cambiar la naturaleza de los trabajos y cómo las personas deben prepararse para ello. Esta preocupación tiene mucho sentido: aunque algunos puestos de trabajo están desapareciendo a causa de la tecnología (el 38% de los encuestados espera que se eliminen ciertos puestos de trabajos debido a la automatización en los próximos tres años), muchos

más se están transformando. De hecho, los encuestados señalaron que el problema más importante vinculado al talento y la fuerza laboral, para los ejecutivos del C- Suite (gerentes ejecutivos y líderes del primer nivel de liderazgo), es la “transición al futuro laboral” (28%), seguido de la necesidad de rediseñar el trabajo (25%) y asegurar nuevas capacidades en los trabajadores (24%). Además, el 90% de los encuestados nos dijo que sus organizaciones están rediseñando puestos de trabajo y el 32% lo está haciendo sustancialmente. Dado que muchos puestos de trabajo están cambiando, no sorprende que, según un informe reciente del Foro Económico Mundial, más de la mitad (54%) de *todos* los empleados deberán adquirir nuevas capacidades y mejorar las habilidades con las que cuentan en solo tres años.<sup>2</sup>

Adquirir nuevas capacidades se ha vuelto un imperativo para el crecimiento de las organizaciones, muchas de las cuales tienen vacantes hace meses o años por falta del talento adecuado para cubrir las. Cada vez es más evidente que las organizaciones, en

el acotado mercado de talentos actual, no pueden depender únicamente del reclutamiento para encontrar personas para esos roles. Las bajas tasas de desempleo y los acotados mercados laborales de trabajadores calificados en muchos países, han dificultado la contratación de trabajadores preparados en el tiempo oportuno (en la actualidad, se necesita un promedio de 42 días para llenar una vacante).<sup>3</sup>

Nuestros encuestados parecen estar muy conscientes del importante papel que debe desempeñar el aprendizaje en la adquisición de las capacidades necesarias. Cuando les preguntamos cómo afrontarían los problemas de rediseño laboral, se inclinaron más hacia la capacitación que hacia la contratación para obtener las habilidades que necesitan (Figura 1). El 84% dijo que también estaba aumentando su inversión en programas de aprendizaje para adquirir nuevas capacidades y el 53% manifestó que aumentaría este presupuesto en un 6% o más. Asimismo, el 77% de las organizaciones está aumentando la dotación de su equipo de Aprendizaje, lo cual elevó dicho rol, en el área de RR.HH., al segundo puesto en términos de mayor crecimiento.<sup>4</sup>

Pero a pesar de los esfuerzos e inversiones realizadas, los resultados de nuestra encuesta sugieren que los equipos de A&D no se están moviendo lo suficiente. Es cierto que muchos grupos de A&D están tomando medidas positivas, tales como adoptar modelos de aprendizaje autónomos, adquirir nuevas bibliotecas de contenido y acercar A&D al negocio.

Pero mientras el 50% de nuestros encuestados informó que sus departamentos de A&D estaban evolucionando rápidamente, el 14% dijo que esta evolución no se estaba llevando a cabo lo suficientemente rápido. Y con respecto a la cultura de aprendizaje, sólo el 11% de nuestros encuestados, 1 de cada 9, dijo que era “excelente”, con un 43% adicional que la calificó como buena. La llamada de atención es clara: las organizaciones deben trabajar para inculcar un enfoque cultural integral en el aprendizaje, desde los cargos más altos hasta los más bajos, si quieren hacer frente a los desafíos de talento que se avecinan.

## Aprendizaje y trabajo: el nuevo ecosistema organizacional

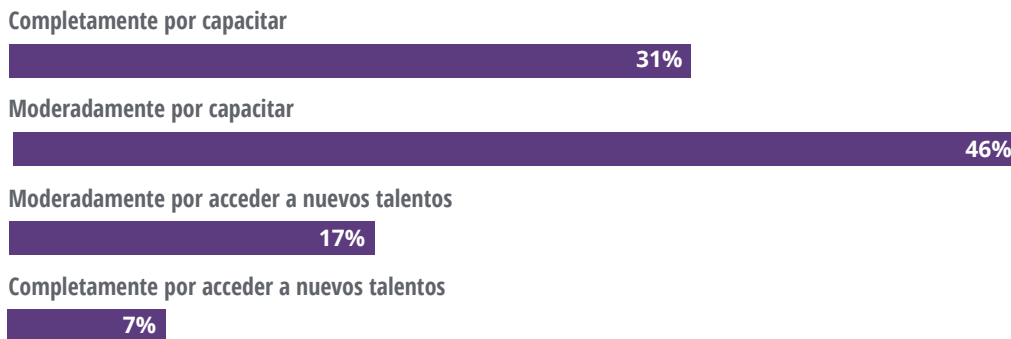
Los cambios rápidos y continuos en la naturaleza del trabajo están cambiando la relación entre aprendizaje y el trabajo, haciendo que estén más integrados y conectados que nunca. Esto crea un desafío y una oportunidad para construir programas laborales sólidos de aprendizaje, ayudando a las personas a consumir información y mejorar sus habilidades en el curso natural de su rutina diaria.

Para lograr esto, creemos que puede surgir un nuevo modelo que se inspire en la evolución del desarrollo de la tecnología de la información que hemos visto en los últimos años. A medida que el ritmo del cambio tecnológico ha aumentado, los

FIGURA 1

### La mayoría de los encuestados se inclinan por la opción de capacitar más que de reclutar.

Dada la posibilidad de elegir entre acceder a nuevo talento o capacitar a los empleados existentes, ¿por cuál opción se inclina?



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

equipos de TI han evolucionado desde modelos secuenciales de diseño-desarrollo-funcionamiento a nuevos modelos ágiles, conocidos como “devops”, que integran diseño del sistema, desarrollo, seguridad, pruebas y operaciones en un proceso conectado y en equipo. De manera similar, anticipamos que surgirán nuevos enfoques que integren el aprendizaje y el trabajo, tal vez combinando el desarrollo y el trabajo en “devwork”, basándose en que el aprendizaje y el trabajo son dos dimensiones de cualquier puesto de trabajo constantemente conectadas.

- Buscar oportunidades para *integrar el aprendizaje en tiempo real y la gestión del conocimiento en el flujo de trabajo*. Con dispositivos móviles y portátiles conectados a la nube en todo momento y la presentación de dispositivos de realidad aumentada, las organizaciones podrán explorar nuevos enfoques para el aprendizaje virtual en los que el aprendizaje se produce en pequeñas dosis, casi invisibles, durante la jornada laboral.
- Hacer más personal el aprendizaje de manera que esté dirigido a la persona y se ofrezca en momentos y modos convenientes para que pueda aprender a su propio ritmo. Aquí, la tecnología puede jugar un papel importante. Existen muchos proveedores que ahora ofrecen videos, textos y planes de estudio en formatos más pequeños y más fáciles de digerir, por lo que las organizaciones tienen la oportunidad de *crear enfoques que les permitan a sus trabajadores aprender cuando les resulte conveniente*.
- Integrar el aprendizaje al trabajo tanto de equipos como de individuos. A medida que los equipos se vuelven más importantes en la realización de traba-

jos de distinta naturaleza, las organizaciones *ofrecerán oportunidades de aprendizaje que apoyen a los individuos en su rol como miembros de un equipo*, brindando contenido y experiencias específicas de acuerdo al contexto de cada equipo en particular.

## Propiedad conjunta, responsabilidad conjunta

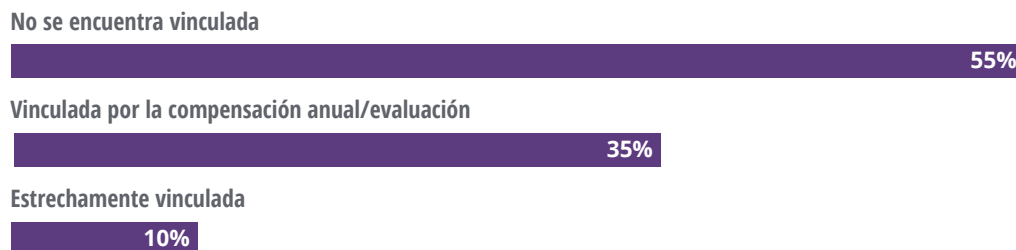
Al igual que los “devops” que combinan el desarrollo de software y las operaciones de TI, el “devwork” también debe generar una responsabilidad compartida para poder triunfar. Hay una creciente visión, que se refleja en nuestra encuesta, acerca de que la responsabilidad del aprendizaje y el desarrollo debe ser conjunta: entre los trabajadores y sus organizaciones, entre RR.HH. y el negocio, entre las instituciones educativas y los gobiernos. En nuestra encuesta, el 38% de los encuestados dijo que sentía que A&D y el negocio debían compartir la responsabilidad por el aprendizaje; con respecto a aquellas personas que dijeron que el aprendizaje en su organización no estaba hoy posicionado como para su éxito, el 48% dijo que debería pasar a ser una responsabilidad compartida entre A&D y el negocio.

Esta responsabilidad compartida hace más que crear una propiedad conjunta; permite que haya una responsabilidad conjunta para lograr el éxito de un área que, según nuestra encuesta, sigue siendo una debilidad importante en la mayoría de las organizaciones. A pesar de que a menudo se realizan importantes inversiones en torno al aprendizaje, muchas organizaciones no vinculan los incentivos de desempeño a sus programas de aprendizaje, lo cual aumenta

FIGURA 2

### Por lo general los incentivos no están vinculados a la adquisición de nuevas competencias

¿De qué manera está vinculada la adquisición de nuevas habilidades a los incentivos laborales?



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

el riesgo de que sus inversiones en aprendizaje no se utilicen ni se aprecien. Suena alarmante que un 55% de los encuestados este año dijera que los incentivos “no estaban vinculados en absoluto” a la adquisición de nuevas competencias (Figura 2), lo que sugiere que existe una gran oportunidad para crear y fortalecer esta conexión. Las organizaciones que implementen incentivos para asegurar que los líderes apoyen el aprendizaje y que los empleados encuentren oportunidades de aprendizaje prácticas, podrían obtener beneficios vinculados a la adquisición de nuevas capacidades y a la promoción de una cultura de aprendizaje.

### Recodificar el aprendizaje en el flujo de la vida

Integrar el aprendizaje y el trabajo puede no ser el último desafío que enfrenten las organizaciones y los individuos. Debemos considerar que 1

de cada 4 trabajadores en Estados Unidos tendrá 55 años o más para el 2024.<sup>5</sup> (Para poner esto en contexto, en 1994, los trabajadores mayores de 55 años representaron sólo 1 de cada 10 trabajadores).<sup>6</sup> Los líderes de negocios y talento, por no mencionar a los propios trabajadores, ahora necesitan, por primera vez, planificar carreras que pueden abarcar 50 a 60 años de una vida de 100 años.<sup>7</sup> La expectativa de vida más prolongada, junto con los frecuentes cambios en el trabajo y el ritmo acelerado en la obsolescencia de ciertas capacidades, requiere enfoques significativamente nuevos para crear diversos portafolios de aprendizaje y experiencias laborales que apoyen a las personas para poder trabajar en muchos campos y disciplinas diferentes durante su vida laboral. El desafío puede ser nada menos que integrar el aprendizaje continuo en el flujo de la vida. Si ese es el desafío, entonces la solución no sólo debe estar integrada a la forma en la que trabajamos, sino a la forma en la que

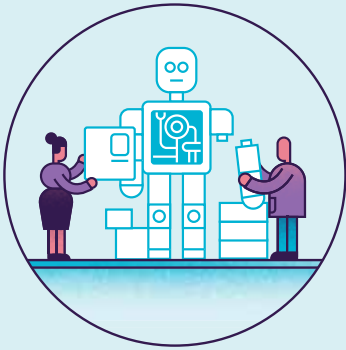
vivimos. Podemos, por ejemplo, trabajar con las plataformas de experiencia de aprendizaje (LXP por sus siglas en inglés), la tendencia más reciente y posiblemente más omnipresente en el área de tecnología del aprendizaje. Las LXP representan una evolución muy necesaria de los sistemas de gestión de aprendizaje tradicionales (LMS por sus siglas en inglés) actuales. Mientras los LMS se han centrado históricamente en las normas de negocios, el cumplimiento y la gestión del catálogo, las LXP son verdaderos sistemas de entrega de contenido cuya funcionalidad refleja las tecnologías



comunes que las personas usan en sus vidas cotidianas, como la transmisión de video y las redes sociales.<sup>8</sup> Con las LXP, el contenido se puede integrar en cualquier sistema para ofrecer aprendizaje de libre demanda; el material puede organizarse en canales o listas de reproducción según temas, habilidades u objetivos de aprendizaje específicos, y los usua-

pueden compartir y calificar contenido, dejar comentarios y recibir recomendaciones utilizando la configuración social dinámica.<sup>9</sup> De esta manera, las LXP no sólo son una herramienta para la forma en que las personas aprenden en el trabajo, sino una solución para la forma en que las personas aprenden en su vida.

En un mundo donde la tecnología está cambiando el sistema laboral y las personas viven más y tienen carreras más diversas, las organizaciones no sólo tienen la oportunidad sino la responsabilidad de reinventar el aprendizaje para que se integre en el flujo del trabajo y de la vida. En la era de las empresas sociales, las organizaciones se darán cuenta de que crear y mantener una cultura de aprendizaje permanente no es sólo parte de su misión y propósito, sino que es lo que da sentido a sus trabajadores tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Y no existe nada más personal que eso.



*Nivel de esfuerzo: Aprendizaje en el flujo de la vida*  
**RECODIFICAR**

Integrar el aprendizaje al flujo del trabajo y la vida, y empoderar a las personas para que se desarrollen activamente a lo largo de sus vidas, son desafíos importantes que harán que los líderes reconsideren dramáticamente sus enfoques de aprendizaje, adquisición de nuevas habilidades y desarrollo de capacidades.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a Bernard van der Vyer y a Michael Griffiths por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, 10 de noviembre, 2018.
2. World Economic Forum, *The future of jobs report 2018*, 17 de septiembre, 2018.
3. Jon-Mark Sabel, "8 recruiting metrics you should be tracking in 2018," HireVue, 15 de marzo, 2018.
4. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition*, 12 de septiembre, 2018.
5. US Bureau of Labor Statistics, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, diciembre 2015.
6. Jeff Schwartz et al., *No time to retire: Redesigning work for our aging workforce*, Deloitte Insights, 7 de diciembre, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Information, 2016.
8. Josh Bersin, "Learning experience platform (LXP) market grows up: Now too big to ignore," Joshbersin.com, 8 de marzo, 2019.
9. CrossKnowledge, "Changing the face of corporate learning with learning experience platforms," 17 de septiembre, 2018.



# Movilidad del talento

## Gananando la batalla puertas adentro

Históricamente, las organizaciones se han centrado en la contratación externa para encontrar personas para nuevos roles, pero debido a la creciente escasez de habilidades y bajas tasas de desempleo, ahora encuentran que la adquisición por sí sola no es suficiente para acceder a las capacidades que necesitan. Para impulsar el crecimiento, las organizaciones deben aprovechar más eficazmente a su fuerza laboral actual para identificar y desarrollar a las personas con las habilidades, capacidades, motivación y conocimiento de la organización, su infraestructura y su cultura que se requiere. Crear mejores programas para facilitar la movilidad interna puede dar frutos en múltiples áreas: crecimiento, compromiso de los empleados y rentabilidad del negocio.

**A** MEDIDA QUE LOS mercados de talentos se vuelven más acotados y el mundo está más conectado, surgió una nueva tendencia importante en nuestra investigación: la necesidad de mejorar la movilidad interna del talento para movilizar a las personas de manera más efectiva entre puestos de trabajo, proyectos y geografías. Este año, la movilidad interna del talento se ha convertido en un tema de nivel C-suite, con el 76% de los encuestados que lo calificaron como importante y el 20% que lo calificó como uno de los tres problemas más urgentes de su organización.

No es difícil entender por qué. Para muchas organizaciones, su mayor fuente potencial de talento es acceder a la fuerza laboral y al mercado interno de talento de la organización. Sorprendentemente, sin embargo, ese mercado a menudo está subvaluado e incluso se pasa por alto, en tanto a muchas organizaciones les resulta increíblemente difícil de empleados les resulta más fácil encontrar nuevas

acceder. La triste realidad es que, en general, a los empleados les resulta más fácil encontrar nuevas oportunidades — y más atractivas— en otra organización, que explorar y cambiar a nuevos roles dentro de la propia organización en la que se encuentran.<sup>1</sup> En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, más del 50% de los encuestados nos dijo que era más fácil para los empleados encontrar un trabajo fuera de su organización que dentro (figura 1), una situación que los líderes harían bien en abordar.

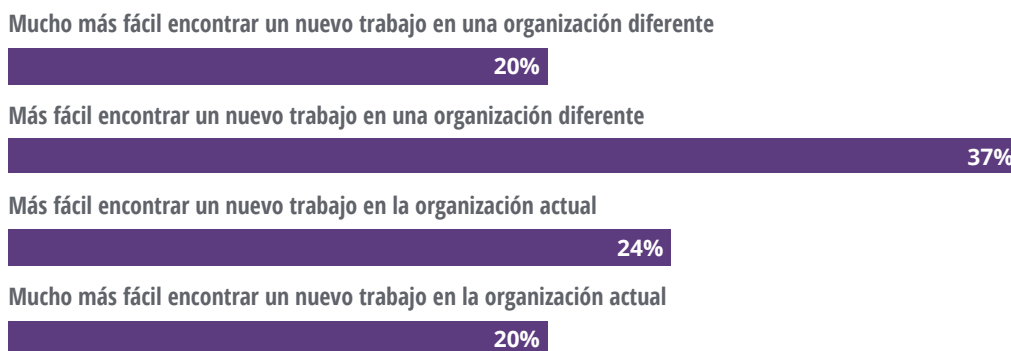
### ¿Por qué es importante la movilidad interna?

Las organizaciones tienen muchas razones para comenzar a explorar seriamente la movilidad interna. La contratación de personas con habilidades críticas es altamente competitiva; los trabajado-

FIGURA 1

## La mayoría de los encuestados consideró que sería más fácil para un empleado encontrar un nuevo trabajo con otro empleador que con su organización actual.

¿Es más fácil para los empleados de su organización encontrar un nuevo trabajo en otra organización o cambiar de puesto de trabajo internamente?



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

res que quieren reinventarse no necesariamente quieren dejar a su empleador actual; la movilidad interna puede ser una forma de integrar la colaboración y la agilidad en la cultura de una organización, que es uno de los atributos clave para convertirse en una verdadera organización social; en tanto las organizaciones ágiles y los modelos de carrera mejoran dramáticamente la participación, al igual que el compromiso de los empleados. Ingersoll Rand, por ejemplo, desarrolló un sólido programa interno de carreras para ayudar a los empleados a adquirir nuevos puestos dentro de la organización e invirtió en una solución de tecnología interactiva basada en análisis que les permite explorar y acceder a roles alternativos, así como a trayectorias profesionales en toda la organización. El resultado: un aumento de casi el 30% en el compromiso de los empleados.<sup>2</sup>

Otro factor importante para la movilidad interna, es la necesidad de que muchas organizaciones globalicen sus operaciones a medida que se expanden a las economías en rápido crecimiento de Asia, Medio Oriente y África. Schneider Electric, uno de los mayores fabricantes franceses de sistemas y componentes eléctricos, pasó de ser una operación centralizada con sede en París a tener cuatro oficinas centrales en el mundo: una en Francia, una en Estados Unidos, una en China y otra en India. La compañía ahora desarrolla y comercializa productos en cada una de estas geografías, lo que requiere que la organización cree

una cultura de movilidad, diversidad e inclusión. Al crear cuatro oficinas centrales, la organización ahora puede ofrecer en los cuatro lugares roles que antes estaban disponibles en un solo lugar, lo que aumenta tanto la necesidad como la oportunidad de que los empleados se desarrollen y crezcan en nuevos roles. Schneider ahora está invirtiendo en nuevas soluciones de tecnología para crear más opciones de movilidad para sus mercados de talento organizacional expandidos por todo el mundo.<sup>3</sup>

El cambio hacia modelos de organización más planos también crea una mayor necesidad de movilidad interna. A medida que las organizaciones comienzan a operar en equipos y redes, los gerentes se están dando cuenta de que el acceso abierto a las diversas habilidades, antecedentes y experiencias que posee la gente de su propia organización es esencial para el éxito. Para dotar de personal los proyectos y programas a medida que crecen, los líderes de los equipos tienen que buscar experiencia en toda la red, lo cual es difícil si la organización carece de un proceso de movilidad interno activo y abierto.

## ¿Por qué es difícil la movilidad interna?

Aunque la movilidad interna es una prioridad alta, no es fácil hacerlo bien. Solo el 6% de los encuestados

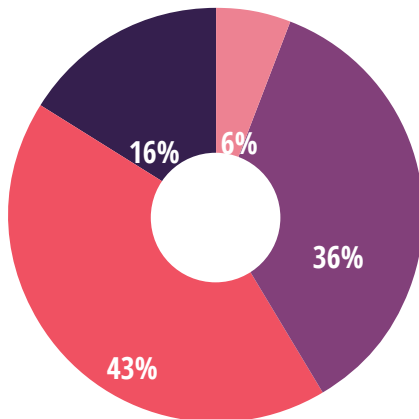


FIGURA 2

## Pocos encuestados consideraron que sus organizaciones fueron excelentes en permitir la movilidad interna del talento

¿Qué tan efectiva es su organización hoy para habilitar la movilidad interna del talento?

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Inadecuada



Nota: los porcentajes pueden no sumar 100% a causa del redondeo.  
Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

nos dijo que cree ser excelente para cambiar a las personas de un rol a otro; el 59% se considera aceptable o inadecuado (figura 2).

Una de las razones por las cuales la movilidad interna es difícil, es que la mayoría de las organizaciones se basan en estructuras jerárquicas: sistemas a los que las personas ingresan en la parte inferior y pasan años trabajando para aumentar su influencia, impacto y recompensas. Pero si bien las organizaciones han pasado décadas desarrollando modelos de carrera y promoción para ayudar a las personas a ascender en la pirámide, eso no es lo mismo que tener un mercado y una cultura de movilidad interna vibrante y fácil de navegar en toda la organización. Sólo el 32% de los encuestados de este año consideró que los empleados de su organización tienen oportunidades de moverse entre las divisiones operativas. El 49% de los encuestados, la proporción más grande, señaló la falta de procesos para identificar y mover a los empleados como una de las tres barreras principales para la movilidad interna del talento (figura 3). Los modelos organizativos de silos hacen que sea difícil para los gerentes buscar talento fuera de su propia área de dominio, así como bloquean la perspectiva de los empleados para acceder a oportunidades en otros lugares de la organización.

Además, rara vez se establecen incentivos para fomentar la contratación desde adentro. A menos que los gerentes de RR.HH. sean alentados y recompensados activamente por la contratación de candidatos internos, pueden pasar por alto a los empleados existentes en busca de desarrollo. Otro tema problemático para el proceso de reclutamiento interno, surge cuando el gerente actual de un candidato interno resiste los esfuerzos de otros departamentos o gerentes para reclutar a la persona; a menos que existan incentivos para alentar a los gerentes a desarrollar las habilidades de sus dependientes y apoyar su crecimiento. De hecho, el 46% de los encuestados de este año nos dijo que los gerentes se resisten a la movilidad interna. Los líderes de equipo que son recompensados por producir resultados, pero no por promover la movilidad interna, no tienen motivos para aceptar la posibilidad de perder a un miembro de alto rendimiento de su equipo, lo cual crea un obstáculo para la movilidad, sin importar todo lo que RR.HH. promueva los programas de movilidad.

La cultura también es una barrera para muchas organizaciones. El 70% de los encuestados nos dijo que las expectativas de movilidad del talento, la cultura en torno al intercambio del talento y la toma de decisiones en torno a la movilidad, eran inadecuadas o solamente correctas dentro de su organización. La tecnología y los sistemas alrededor de la movilidad interna también son deficientes. El 49% de los encuestados nos dijo que tiene pocas herramientas, si es que tienen alguna, para identificar y mover a las personas a nuevos roles internos. El 45% dijo que sus empleados carecían de visibilidad en las posiciones internas. En nuestras conversaciones con los clientes, muchos líderes de RR.HH. nos dicen que a los empleados les resulta más fácil renunciar y ser contratados que cambiar de posiciones dentro de la organización, debido a la falta de sistemas para habilitar y promover movimientos internos.

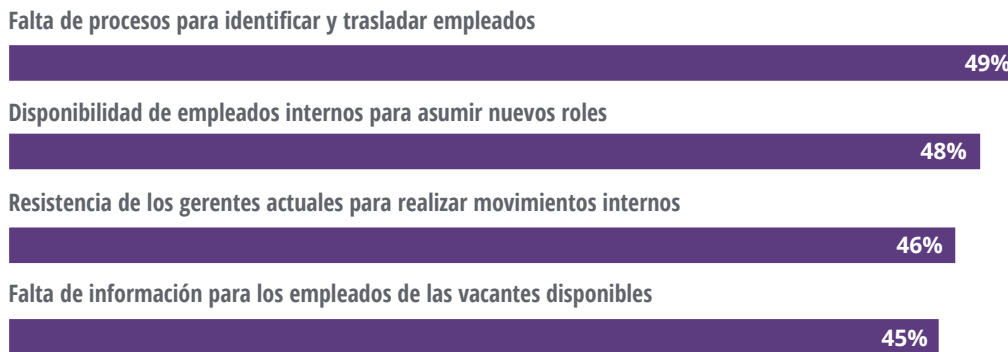
## Una fuente de ventaja competitiva

¿Vale la pena superar los problemas? Nuestros encuestados piensan que sí. Más allá de considerar la movilidad interna para ocupar puestos vacantes, los encuestados mencionaron varias otras razones comerciales estratégicas para enfocarse

FIGURA 3

## Los encuestados identificaron varios obstáculos para la movilidad interna del talento

¿Cuáles son las barreras más desafiantes de la movilidad interna del talento para el negocio? Seleccione las tres primeras.



Nota: sólo se muestran las cuatro principales respuestas.

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

urgentemente en este problema. El 38% está considerando la movilidad interna para formar mejores líderes, el 31% menciona la necesidad de expandir el negocio y el 32% cree que la movilidad es necesaria para aumentar el compromiso de los empleados.

En un líder mundial para la fabricación de motores, fomentar el movimiento interno del talento surge de la firme creencia de que aprender a través de la experiencia es extremadamente poderoso. Un empleado con el que hablamos dijo que este énfasis hace que la compañía sea un "campo de juego para el aprendizaje" y elogió "la cantidad de movimientos multifuncionales que se llevan a cabo y la forma en que los líderes están abiertos a considerar el alto desempeño para cualquier número de tareas, independientemente de su experiencia técnica". No es sorprendente que habilitar estas experiencias no sólo proporcione oportunidades de aprendizaje, sino que también aumente el compromiso de los empleados.<sup>4</sup>

Otras organizaciones que han realizado inversiones sustanciales en movilidad interna también están viendo cómo estas inversiones dan sus frutos. Para dar un ejemplo bien conocido, AT&T ha gastado cientos de millones de dólares desde 2013 en mejorar la capacitación de sus empleados, tanto al proporcionar educación directa y programas de desarrollo profesional, como a través del apoyo con

el pago de matrículas. El objetivo del programa es llenar las vacantes existentes con personas que ya forman parte de la organización y, de acuerdo a esta medida, está siendo exitoso: de enero a mayo de 2016, los empleados calificados ocuparon la mitad de todos los empleos de gestión tecnológica y recibieron casi la mitad de las promociones disponibles.<sup>5</sup>

Por su parte, un Banco global ilustra otro de los tipos de mercado de talentos e iniciativas de movilidad que las organizaciones están explorando e impulsando. El Banco está creando una nueva función para la movilidad interna, la cual integra la adquisición de talento con la movilidad profesional y tiene tanto una visión como un alcance global en la organización. Las iniciativas de movilidad interna no sólo van más allá de los nuevos programas y procesos, sino que la mentalidad de los líderes está cambiando, permitiéndoles ver a toda la fuerza laboral de la organización como un mercado de talentos que favorece carreras multidireccionales. Esto, a su vez, influye en la forma en que los líderes piensan acerca de los modelos operativos y las estructuras organizacionales, a medida que los límites internos pierden importancia y los equipos empresariales y los mercados de capacidad interna aumentan en

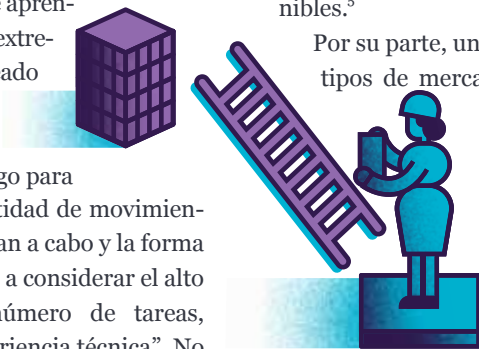


FIGURA 4

**Recodificación de las normas que regulan la movilidad interna**

Hoy	Mañana
Limitada a los rangos ejecutivos	Aplicable a empleados de todos los niveles de la organización
Enfocada principalmente en movimientos geográficos	Puede haber movimientos entre funciones, puestos de trabajo, proyectos, etc.
Requiere un proceso de solicitud similar al utilizado para la contratación externa	Tiene un proceso simplificado que refuerza la creencia de que la organización ya conoce a la persona como candidato
Es altamente manual y basada en papel, careciendo a menudo de un proceso uniforme	Está facilitado por una tecnología amigable que hace que el proceso bien documentado sea de tan solo “un click”
Se percibe como un cambio importante en la carrera de uno	Se percibe como un paso de carrera natural y normal para un aprendiz de por vida

Fuente: análisis de Deloitte.

importancia e impacto.

Organizaciones como las mencionadas, se han dado cuenta de lo que es cada vez más evidente: la movilidad interna es un motor de crecimiento en la economía mundial actual, altamente competitiva y con capacidad digital. Los números cuentan la historia: cuando observamos las organizaciones de más rápido crecimiento (aquellas que crecieron en un 10% o más en comparación con el año anterior) en nuestra encuesta, eran el doble de probables de tener excelentes programas de movilidad de talento que las organizaciones que no estaban creciendo en absoluto, y más del triple que las organizaciones cuyos ingresos se estaban reduciendo.

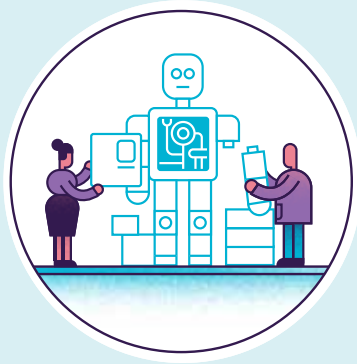
## Recodificando las normas

A medida que las organizaciones vuelven a examinar la forma en que abordan la movilidad interna, deben hacer frente a un problema fundamental: la movilidad interna actual se rige por un conjunto de normas (a menudo no escritas) que están desactualizadas y que deben recodificarse, fundamentalmente para las necesidades futuras de

los trabajadores y las organizaciones actuales. Es sólo a través de esta reinención que las organizaciones pueden desbloquear el potencial oculto dentro de su fuerza laboral existente.

No en vano, los primeros en adoptar este cambio provienen de la industria de la tecnología. Spotify y Facebook son ejemplos destacados. En Spotify, la movilidad interna se ha convertido en un elemento cultural tan importante que los empleados asumen un nuevo rol, en promedio, cada dos años.<sup>6</sup> Y en Facebook, los empleados y gerentes tienen conversaciones sobre la progresión de la carrera, entendiendo la movilidad interna como un elemento aceptado.<sup>7</sup>

La movilidad interna, en resumen, puede ser una fuente importante de talento crítico y ventaja competitiva. Hacerlo bien requiere inversiones y un enfoque en cultura, infraestructura e incentivos, pero es una inversión que vale la pena considerar para los líderes que buscan maneras de cerrar la brecha de talento. En una economía donde el talento externo es cada vez más difícil de encontrar y atraer, mirar hacia dentro puede marcar la diferencia crucial entre luchar y tener éxito.



### *Nivel de esfuerzo: Movilidad del talento*

## **RECODIFICAR**

Para crear un mercado interno de talento y carrera que sea competitivo con los dinámicos mercados externos de talento, muchas organizaciones necesitan volver a imaginar y reconstruir completamente su movilidad interna, así como sus estrategias y programas de carrera. Un punto de partida es recodificar las normas prevalecientes sobre la movilidad para apoyar el movimiento entre equipos, puestos de trabajos, funciones, y geografías, como un paso natural en la carrera de un trabajador.

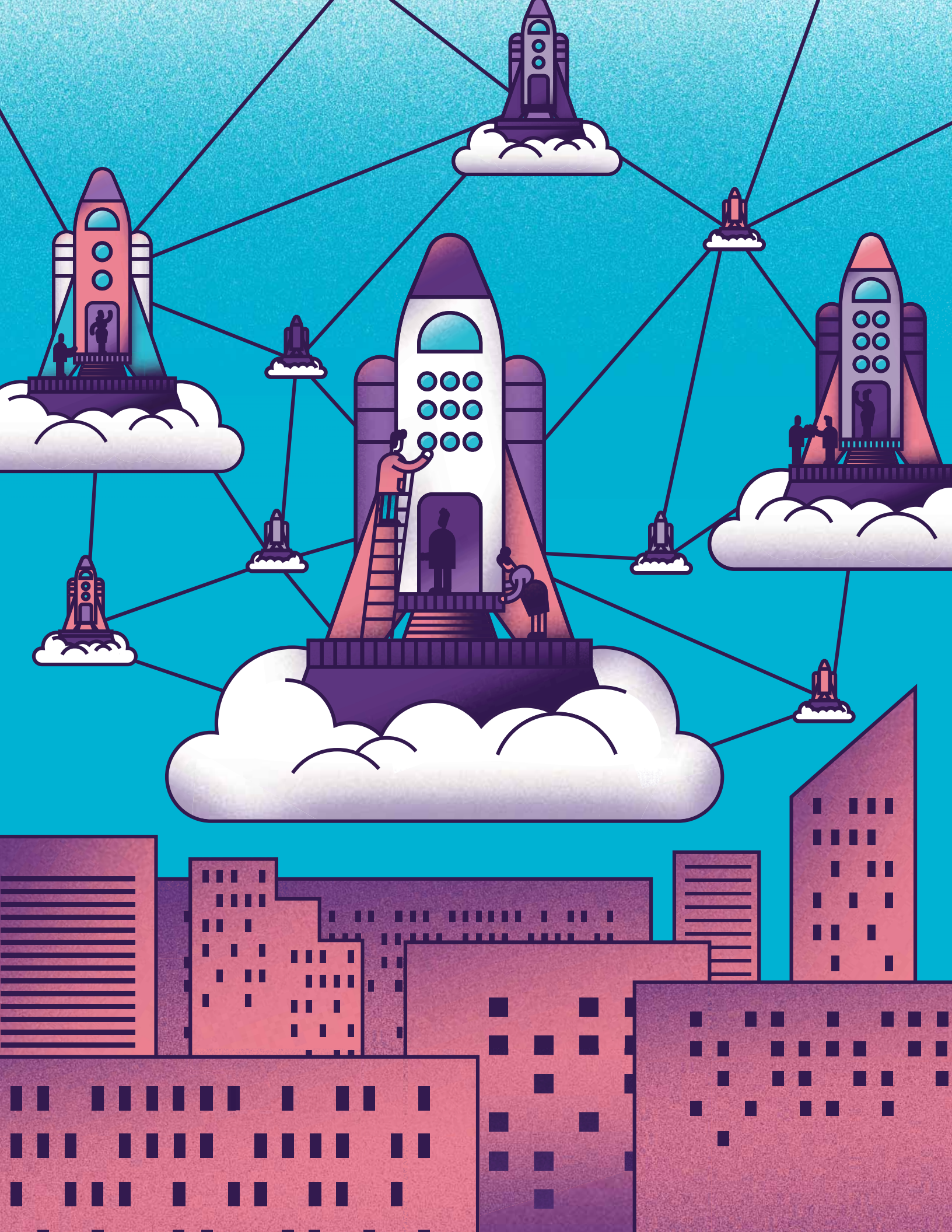
## **Agradecimientos**

Los autores agradecen a Rumi Das, Johnatan Pearce, Steven Hatfield, Sarah Cuthill y Ina Gantcheva por su contribución con este capítulo.

## **Referencias**

1. Robin Erickson, Denise Moulton, and Bill Cleary, "Are you overlooking your greatest source of talent?," *Deloitte Review* 23, 30 de julio, 2018.
2. Basado en conversaciones de colegas de los autores con líderes de empresa.
3. Ibid.
4. Josh Bersin, *Irresistible: Seven Management Imperatives for Success in the Digital Age*, próximo a publicarse en 2019.
5. John Donovan and Cathy Benko, "AT&T's talent overhaul," *Harvard Business Review*, octubre 2016.
6. Shana Lebowitz, "Experts say a counterintuitive management strategy used by top tech companies like Google and Facebook can yield major benefits," *Business Insider*, 18 de diciembre, 2018.
7. Ibid.





# RR.HH en la nube

## Una plataforma de lanzamiento, no un destino

En los últimos años, se ha logrado un progreso significativo en la transición del área de RR.HH. a las plataformas en la nube. Sin embargo, a pesar de que estas plataformas han tenido un gran éxito, muchos proveedores han experimentado dificultades a la hora de mantener prácticas innovadoras para administrar talento, lo cual ha llevado a las organizaciones a adoptar mejores soluciones para cerrar estas brechas. Adicionalmente, muchas de las organizaciones que adoptan Sistemas de Gestión de Capital Humano (HCM) basados en la nube, no dedican suficiente atención a las actividades complementarias en los procesos de transformación, tales como el rediseño del modelo operativo, arquitectura de datos y experiencia del usuario. Esto está llevando a implementaciones tecnológicas que no ofrecen todo su potencial. No obstante, HCM en la nube está estableciendo bases sólidas para el cambio y la innovación, permitiendo a las organizaciones enfrentar desafíos más apremiantes.

**L**A TECNOLOGÍA APLICADA a RR.HH. sigue siendo un gran desafío. En la Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, el 74% de los encuestados calificó el tema como importante o muy importante, mientras que el 21% lo calificó como uno de los tres temas más urgentes que enfrentaron sus organizaciones de cara al 2019. Mientras miles de millones se han invertido en sistemas integrados basados en la nube, muchas organizaciones nos dicen que aún no están satisfechas, y las investigaciones muestran que la satisfacción promedio con estos sistemas es de sólo 3,3 sobre 5, una caída del 3% con respecto al año pasado.<sup>1</sup> A pesar del gran interés por lograr una mejor gestión de datos, sólo el 26% de los encuestados reporta el

uso eficaz de la tecnología y la analítica, y únicamente el 6% cree que su plataforma tecnológica de RR.HH. es excelente. De hecho, después de invertir más de 20 mil millones de dólares en tecnología para RR.HH. en los últimos cinco años,<sup>2</sup> el 65% de los encuestados reporta que su tecnología es inadecuada o apenas regular, para lograr sus objetivos de negocio.

### La nube: expectativas versus realidad

Una de las mayores tendencias en RR.HH. en los últimos años ha sido la adopción de sistemas en la nube basados en modelos de licencias por suscripción, cuyo objetivo era reducir los costos fijos de TI y

proporcionar herramientas integradas; así como mejorar la gestión de datos, mejorar la experiencia del usuario y generar innovación a mayor velocidad. En este sentido, las organizaciones han experimentado muchos beneficios en estas áreas.

En primer lugar, muchas organizaciones todavía tienen varios sistemas de RR.HH. funcionando de manera simultánea. Este año, sólo el 5% de los encuestados nos dijo que tiene una plataforma de RR.HH. en la nube completamente integrada.

La mayoría de las organizaciones restantes tienen alguna combinación de software en la nube y soluciones “on-premise” (soluciones locales), y el 29% no posee ningún sistema. Dado que muchas organizaciones siguen utilizando y manteniendo múltiples sistemas, la calidad de la experiencia del usuario y el nivel de integración no han alcanzado los niveles que prometen los proveedores de muchas organizaciones siguen utilizando y manteniendo múltiples sistemas, la calidad de la experiencia del usuario y el nivel de integración no han alcanzado los niveles que prometen los proveedores de HCM en la nube. Es así que muchas organizaciones están apelando a aumentar el compromiso de sus empleados para mejorar la usabilidad general de sus soluciones, con el fin de lograr un mayor nivel de integración técnica y funcional.

En segundo lugar, la mayoría de los proveedores de servicios en la nube no se han mantenido al día con los avances tecnológicos ni con la rapidez de la innovación empresarial. El área de RR.HH. tiene en promedio más de nueve sistemas, en comparación con ocho que tenía el año pasado, lo cual demuestra que las organizaciones continúan comprando múltiples soluciones para satisfacer sus necesidades.<sup>3</sup> Existe hoy una enorme proliferación de softwares para administrar talento basándose en Inteligencia Artificial (IA), frente a la cual muchos de los principales proveedores de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) luchan por mantenerse a la par. Además, el mercado de robótica y automatización cognitiva, así como la tecnología que la respalda, ha crecido rápidamente, superando los productos y entregas de los proveedores de ERP.

En tercer lugar, los proveedores de servicios en la nube han, en algunos casos, sobrepasado las capacidades de sus sistemas. Cuando les pedimos a

los encuestados que nos dijeran qué esperaban en comparación con lo que recibieron de las tecnologías en la nube, los resultados fueron mixtos (Figura 1).

Como muestran los datos en la figura 1, la nube ayuda a las organizaciones a consolidar datos, crear una única interfaz de usuario y mejorar el acceso a los datos. Pero también demuestra que la nube, en sí misma, no ha tenido un impacto positivo en la experiencia de los empleados, en la operación en sí de RR.HH., ni en la innovación.



## RR.HH. digital todavía es una aspiración

Hace varios años, escribimos sobre “RR.HH. digital”, en referencia al deseo de digitalizar los procesos de RR.HH., entregar aplicaciones móviles fáciles de usar y crear una función de RR.HH. con mayor orientación de servicio.<sup>4</sup> Nuestra investigación de este año

muestra que se ha logrado cierto progreso en este frente: el 26% de los encuestados cree que ha sido más capaz de actuar como un socio estratégico de RR.HH. con

foco en el servicio, y en consecuencia ha habido mejoras en su estrategia de servicio. Una de las organizaciones que ha tenido avances significativos en esta área es Tencent, una empresa de tecnología con sede en China que está lanzando una plataforma de RR.HH. basada en la nube, ofreciendo una solución colaborativa altamente orientada al usuario y a prestar servicios de RR.HH. ágiles.<sup>5</sup> Asimismo, recientemente, un minorista global ha implementado una experiencia integrada de RR.HH. en línea para sus colaboradores, incorporando capacidades avanzadas tales como chatbots y automatización de procesos.<sup>6</sup>

Sin embargo, nuestra encuesta también muestra que aún queda mucho por hacer en este campo. En general, sólo el 5% de los encuestados cree que su tecnología de RR.HH. está haciendo un excelente trabajo a la hora de satisfacer las necesidades de sus colaboradores contratados a tiempo completo, y sólo el 2-3% cree que es excelente en satisfacer las necesidades de los colaboradores que trabajan de manera parcial en su organización. En cuanto a herramientas para medir productividad y generar información, muchas organizaciones también siguen atrasadas.

Cuando les pedimos a los encuestados que calificaran las capacidades de sus organizaciones para

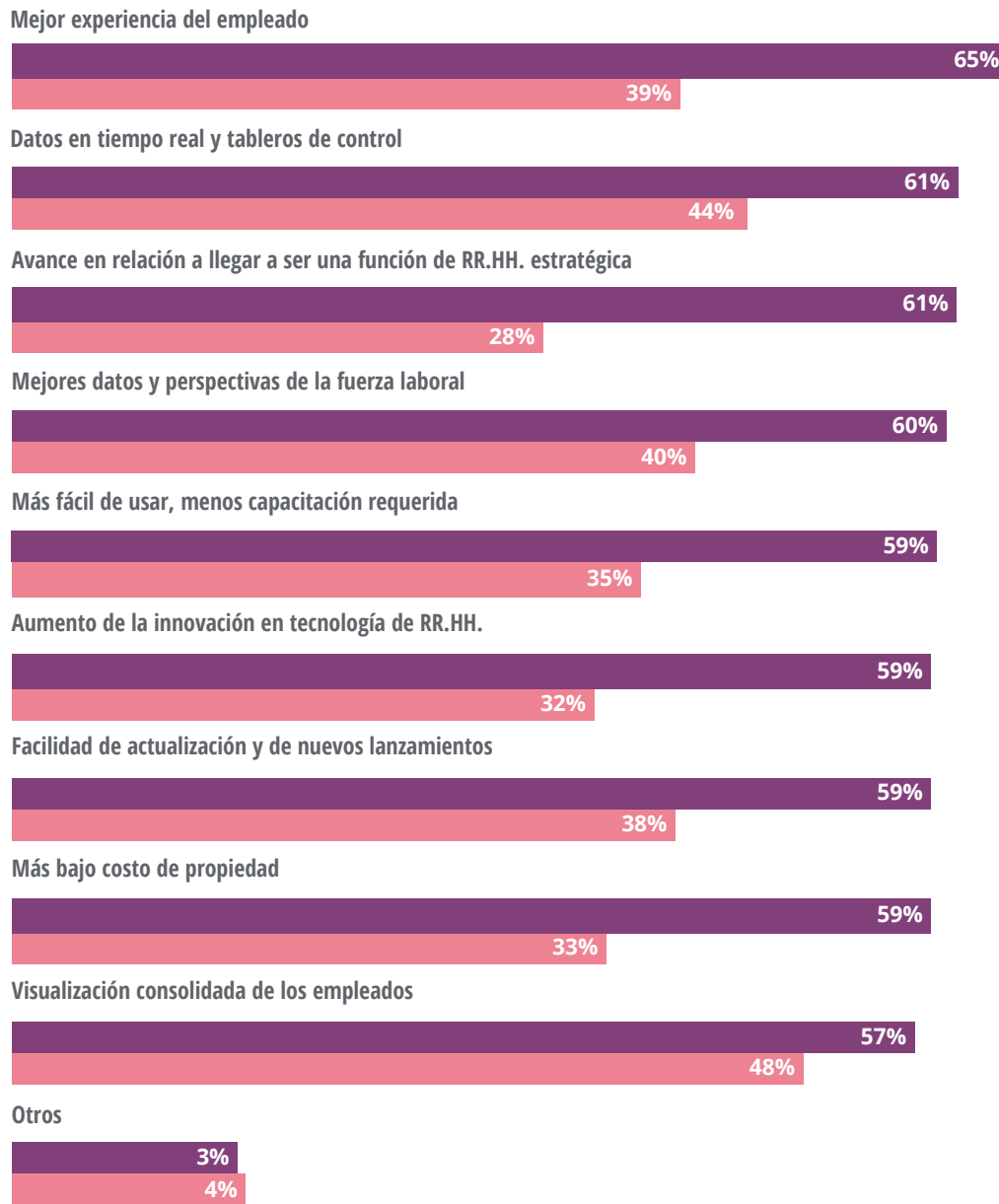


FIGURA 1

## Las organizaciones generalmente esperaban más de lo que realmente recibieron de sus sistemas de RR.HH. en la nube

¿Qué es lo que usted esperaba/ realmente logró de migrar a un sistema de RR.HH. basado en la nube?

■ Esperado ■ Real



Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2019.

proporcionar las herramientas y tecnologías que necesitan para hacer su trabajo, sólo el 35% manifestó estar satisfecho. En resumen, RR.HH. digital tiene aún mucho trabajo por delante.

## Herramientas inteligentes y plataformas experienciales: pisando fuerte

El mercado de tecnología de RR.HH. está evolucionando rápidamente para tratar de satisfacer las necesidades de las organizaciones. Hoy en día, hay más de 1.400 proveedores de tecnología de RR.HH. en el mercado,<sup>7</sup> muchos de ellos enfocados en el uso de la inteligencia artificial, interfaces cognitivas, análisis avanzado, análisis de sentimientos y otras nuevas tecnologías diseñadas para facilitar el trabajo.

La explosión de herramientas cubre casi todas las áreas de RR.HH. Los proveedores están desarrollando herramientas para la movilidad interna del talento; herramientas para ayudar a identificar y reducir los sesgos y la discriminación en los procesos de contratación y promoción; herramientas avanzadas de análisis comparativo para ayudar a las organizaciones a comparar sus salarios y prácticas de contratación con las de sus pares; así como herramientas basadas en la inteligencia artificial para capacitar a los colaboradores, evaluar a los líderes y brindar a las personas bienestar para facilitar su trabajo. Por su parte, los principales proveedores de Nómina están reescribiendo su software para que sea a tiempo real y flexible para los colaboradores que trabajan bajo esquemas de tiempo parcial. Algunas innovaciones recientes incluyen:

- Docenas de herramientas para generar encuestas, brindar retroalimentación y medir el compromiso, a menudo sumadas a herramientas para la gestión del desempeño, que proporcionan a las organizaciones una mejor visión en tiempo real de la experiencia de los empleados.
- Herramientas de bienestar que brindan acceso a especialistas médicos; registran datos en tiempo real sobre la salud y el estado físico, y promueven experiencias tales como mindfulness al interior del ámbito laboral.
- Herramientas de analítica y gestión del desempeño, que proporcionan a los gerentes datos en

tiempo real acerca de temas relacionados con la confianza de los colaboradores, el logro de objetivos y el desarrollo continuo.

- Una amplia gama de herramientas para apoyar el aprendizaje auto-dirigido, la recomendación de programas de aprendizaje, gestión de carrera, movilidad interna y micro-aprendizaje.
- Nuevos sistemas para encontrar candidatos, crear portales de reclutamiento, ayudar a mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento, y para aplicar a los procesos de evaluación, selección y entrevista, herramientas de chat basadas en IA.
- Herramientas basadas en video e IA, para analizar candidatos y evaluar la confianza y el compromiso de los empleados.
- Herramientas diseñadas para identificar sesgos y permitir a los empleados reportar quejas y problemas, reduciendo así temas de acoso laboral.

## Re-estableciendo conexiones

A pesar de que RR.HH. ha abierto nuevos caminos a través de su adopción de soluciones en la nube, automatizar y mejorar los procesos de esta área con soluciones digitales que remodelen la forma en que se realiza el trabajo sigue siendo un imperativo. Muchos han comenzado a aplicar a las actividades tradicionales de RR.HH. la automatización de procesos a través de robots, e incluso a través de tecnologías de inteligencia artificial. La introducción de la realidad virtual, el aprendizaje automático y la colaboración social pueden hacer posible reinventar, en lugar de sólo automatizar. Esto permitirá a las organizaciones volver a generar conexiones que redundan en muchos beneficios, tales como: una mejor experiencia de la fuerza laboral; una conexión más fuerte entre desempeño, recompensas, aprendizaje y desarrollo; y mayores conocimientos sobre el uso de la analítica en toda la organización.

Afortunadamente, ha surgido una nueva categoría de plataformas unificadas, centradas en brindar a los trabajadores una interfaz única para encontrar y acceder a toda la información disponible dentro del mercado de RR.HH..

Estas plataformas ofrecen más que una mejor experiencia de trabajo; están ayudando a crear nuevas conexiones que mejoran otros aspectos en la prestación del servicio proporcionado por RR.HH. Un ejemplo es la capacidad de monitorear la gestión del conocimiento y los chatbots, en una experiencia móvil que se integra bien con las plataformas de gestión de Capital Humano existentes. Tecnologías como éstas prometen reinventar la relación de RR.HH. con la fuerza laboral, lo cual le permite no sólo ofrecer una experiencia humana positiva, sino también redirigir su propio tiempo y atención a necesidades emergentes y prioritarias dentro de la

nueva dinámica organizacional.

El resultado final: si bien muchos de los desafíos de la tecnología de RR.HH. permanecen, el ritmo de desarrollo se ha acelerado dando a las organizaciones una enorme variedad de opciones frente a sus planes futuros. La idea de una plataforma única en la nube no lo ha resuelto todo, pero ha proporcionado a las organizaciones una base sólida sobre la cual pueden construir. Las organizaciones ahora están implementando nuevos equipos de arquitectura para identificar e integrar nuevas herramientas, y está surgiendo todo un nuevo mundo alrededor del software para la gestión del talento.



**Nivel de esfuerzo: RR.HH. en la nube**  
**REORGANIZAR**

Las organizaciones han avanzado en la implementación de sistemas de RR.HH. basados en la nube. El siguiente paso es integrar plataformas en la nube con tecnologías cognitivas, inteligencia artificial y robótica, así como desplegar tecnologías que mejoren la experiencia digital de los colaboradores, brindándoles una interfaz única y uniforme a través de la cual puedan acceder a la información y a todos los servicios de RR.HH.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a Michael Stephan, Gary Gole y Art Mazor por su contribución con este capítulo.

## Referencias

1. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition*, 12 de septiembre, 2018.
2. Josh Bersin, *HR technology market 2019: Disruption ahead*, accedido el 19 de febrero, 2019.
3. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper*.
4. Erica Volini et al., *2017 Global Human Capital Trends—Digital HR: Platforms, people, and, work*, Deloitte Insights, 28 de febrero, 2017.
5. Basado en conversaciones de colegas de los autores con líderes de empresas.
6. Ibid.
7. Bersin, *HR technology market 2019*.
8. Deloitte, “Why your organization’s future demands a different kind of HR,” *publicado en Harvard Business Review* el 21 de febrero, 2019.

# Mirando hacia el futuro

## ¿A dónde va la reinención?

**E**L INFORME *de Tendencias Globales de Capital Humano* de este año, sostiene que para crear valor como una empresa social en el entorno dinámico y exigente de hoy día, las organizaciones deben reinventarse, con un enfoque humano, en tres frentes: la fuerza laboral, la organización y RR.HH.. Las 10 tendencias que destacamos en estas áreas son un tema de interés inmediato para las organizaciones y los ejecutivos de RR.HH.. Estas temáticas están presionando a los líderes para que actúen hoy en día. Pero, ¿dónde estarán las organizaciones en cinco o diez años, cuando las fuerzas que están actuando hoy hayan tenido más tiempo para materializarse?

Para establecer las prioridades de la reinención, sugerimos a los líderes que primero “se alejen” para visualizar su organización, sus desafíos y su lugar en la sociedad dentro de 10 años, tomando en cuenta dónde quieren que esté la organización, y cuáles son factores que pueden ayudar u obstaculizar su progreso. Por lo tanto, invitamos a nuestros lectores a “alejarse” con nosotros para pensar cómo podría verse, o debería verse, cada una de las tres áreas para la reinención (la fuerza laboral, la organización y RR.HH.) en una década más. Luego, los líderes pueden “acercarse” para identificar dos o tres iniciativas clave en una o más de estas áreas, que puedan implementar dentro de los próximos 6 a 12 meses. Estas iniciativas deben diseñarse para resolver problemas a corto plazo, de manera que aceleren el recorrido de la organización hacia el largo plazo.<sup>1</sup>

### El futuro de la fuerza laboral

Durante los próximos diez años – tal vez menos – muchas organizaciones rediseñarán los trabajos para que su gente trabaje conjuntamente con máquinas inteligentes, robots y nuevas formas de talento (desde trabajadores independientes hasta

trabajadores “gig” o “crowd”). Los líderes organizacionales y los responsables de las políticas del sector público deberían formular una serie de preguntas críticas para ayudar a guiar y gobernar esta reinención de la fuerza laboral, entre las cuales se incluye:

- ¿Cuáles son los resultados actuales y futuros del trabajo que las organizaciones deben alcanzar?
- ¿Cómo podemos re-imaginar y recomponer...
  - *...el trabajo*, para automatizar el trabajo y aumentar la fuerza laboral mediante la robótica y la inteligencia artificial?
  - *...la fuerza laboral*, para acceder y utilizar el talento de manera efectiva empleando la gama de modalidades laborales tradicionales y alternativas?
  - *...el lugar de trabajo*, para ampliar dónde y cómo se realiza el trabajo utilizando plataformas de colaboración virtual, herramientas de comunicación remota, realidad digital y otras tecnologías?
- ¿Con qué finalidad estamos rediseñando el trabajo? ¿Para mayor eficiencia y mejoras en los costos? ¿Para crear nuevo valor para los clientes? ¿Para crear un trabajo con más sentido para los empleados y la fuerza laboral extendida? <sup>2</sup>
- ¿Cómo puede una organización activar a sus líderes, su cultura y sus procesos de talento para gestionar una fuerza laboral rediseñada que integra a las personas y a las máquinas en una nueva forma de trabajar?
- ¿Cuáles son las implicancias sociales y organizacionales de una posible división del trabajo en “súper trabajos” y empleos menos calificados en el área de servicios?

## El futuro de la organización

Las estrategias y culturas organizacionales han experimentado un cambio dramático, de jerarquías y actitudes de "comando y control" a prácticas de talento que utilizan redes de equipos empoderadas que proporcionan agilidad organizacional. A medida que este cambio continúa, existen varias áreas donde los líderes organizacionales pueden necesitar reinventar sus estrategias y estructuras:

- ¿Cómo la organización integra y se diferencia en las grandes redes y plataformas de su sector e industria y aún más allá de estas? ¿Dónde comienza y termina su organización con respecto a otras en el ecosistema?
- ¿Cómo pueden las organizaciones crear sistemas informales que aprovechen la forma en que las personas se comportan naturalmente para impulsar la experimentación, la innovación y la generación de ideas y para mantener un lugar de trabajo feliz y productivo?
- ¿Cómo se puede ubicar a los equipos en el centro del desempeño y desarrollo organizacional?
- ¿Cómo se pueden desarrollar líderes que tengan la mentalidad, las actitudes y las experiencias necesarias para crear las condiciones para que los equipos sean iterativos, abiertos, inclusivos y, en última instancia, eficaces?
- ¿Cómo pueden las organizaciones diseñar trabajos, experiencias y ambientes laborales que permitan que las personas crezcan y encuentren sentido a su trabajo y a su relacionamiento con la organización?

## El futuro de RR.HH.

El trabajo y las organizaciones seguirán existiendo en 10 años, aunque probablemente de nuevas formas. ¿Qué pasará con RR.HH.? ¿Cómo va a evolucionar la misión y el trabajo de RR.HH.? Se pueden hacer una serie de preguntas abiertas sobre el futuro de RR.HH. y su papel en la gestión de personas y la fuerza laboral:

- ¿Cuál será la responsabilidad del área de RR.HH. en el futuro? ¿RR.HH. rediseñará los trabajos?

¿Organizará el trabajo? ¿Impulsará el crecimiento? ¿Utilizará y desarrollará equipos? ¿Integrará el aprendizaje y el trabajo?

- ¿Cuáles serán las capacidades que requerirá RR.HH. para llevar a cabo estas responsabilidades?
- ¿Cómo va a cultivar RR.HH. el compromiso de la fuerza laboral? En un futuro definido por múltiples modelos de talento a través de múltiples tipos de trabajadores, ¿cómo se asociará RR.HH. con los líderes empresariales para crear experiencias de trabajo y de aprendizaje integradas y significativas para las personas cuyas carreras pueden ser de 50 años, considerando un promedio de vida de 100 años?
- Con el auge de la empresa social, ¿cómo se relaciona la marca empleadora de la organización con su marca corporativa? ¿Cómo será la relación entre las áreas de RR.HH., Marketing y Experiencia del cliente? ¿Existirá todavía un CHRO (Director de RR.HH.), un CMO (Director de Marketing) y un CCO (Director de Operaciones), o dichas funciones mutarán a nuevos roles?
- Dado que los modelos y las operaciones de RR.HH. se han basado históricamente en procesos de negocio y reclutamiento estables, ¿cómo se van a re-imaginar las operaciones de RR.HH. en un mundo de redes y equipos en constante cambio?
- ¿Cómo deberán cambiar las operaciones de RR.HH. para acceder, dirigir y contratar a una fuerza laboral que incluya tanto a los empleados tradicionales como a una variedad de tipos de trabajadores alternativos?
- ¿Cómo RR.HH. va a utilizar la tecnología, incluyendo la IA, para reinventarse? ¿Cómo puede liderar RR.HH. la reinención del negocio con dicha tecnología?
- ¿RR.HH. seguirá existiendo en su forma actual o, incluso, existirá?

La reinención con un enfoque humano ofrece un camino hacia adelante a través de los desafíos e incertidumbres que enfrentan los líderes organizacionales y de RR.HH.. Vemos que el futuro pertenece a los líderes que puedan mirar hacia adelante

y definir un destino que funcione para sus organizaciones, sus clientes, sus personas y la sociedad en general.

Alejarse y acercarse, así como hacer preguntas

difíciles sobre las tendencias que afectan a las organizaciones de hoy en día y de mañana, es fundamental. Nos complace colaborar con ustedes en el recorrido.

## Referencias

1. Para más información sobre el método de planificación estratégica de "alejar/acercar", ver John Hagel y John Seely Brown, *Zoom out/ zoom in: An alternativa approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, 16 de mayo, 2018.
2. Ver Jeff Schwartz et al., "Reframing the future of work", *MIT Sloan Management Review*, 20 de febrero, 2019.



## Acerca de los autores



**ERICA VOLINI** es líder de Capital Humano de US de Deloitte Consulting. A lo largo de sus 20 años de carrera, Volini ha trabajado con alguna de las organizaciones líderes a nivel global para vincular sus estrategias de negocio con sus estrategias de capital humano. Es una oradora frecuente acerca de cómo las tendencias del mercado están impactando las áreas de RR.HH. y la profesión de RR.HH. en su conjunto. Dentro de Deloitte, forma parte del Comité de Gestión de Deloitte Consulting.



**JEFF SCHWARTZ**, es Socio principal de Deloitte Consulting LLP, es el líder global de Marketing, Eminencia y Marca de Capital Humano de Deloitte, y es el líder de US del Futuro del Trabajo. También es el líder de US de Deloitte Catalyst, Tel Aviv, vinculando el ecosistema emergente israelita con clientes globales. Schwartz asesora líderes de negocio senior de compañías globales en transformación de la fuerza laboral, organización, RR.HH., talento y liderazgo. Fue quien lanzó el informe de Tendencias Globales de Capital Humano en el 2011.



**INDRANIL ROY** es Director ejecutivo de la práctica de Capital Humano en Singapur y se desempeña como Chief Strategy Officer de la práctica global de Capital Humano. Asesora clientes en temas relacionados con la innovación/digital, liderazgo, estrategia, organización y cultura. Su vasta experiencia incluye trabajos con organizaciones en los estados miembros de la ASEAN, Brasil, Japón, China, India, Korea del Sur, Reino Unido y EE.UU. en una amplia variedad de sectores de la industria, incluyendo servicios financieros, TI, gobierno, productos de consumo y cuidado de la salud.



**MAREN HAUPTMANN** la Socia líder de la línea de Transformación Organizacional y Talento de la práctica alemana de Capital Humano. Se especializa en el diseño y la transformación organizacional, gestión estratégica del cambio y servicios de asesoría estratégica de talento. Hauptmann posee 20 años de experiencia en consultoría en estrategia y capital humano y ha apoyado compañías alemanas, europeas y globales en grandes proceso de transoformación organizacional y gestión del talento.



**YVES VAN DURME** es socio de la práctica de Consultoría de Deloitte en Bélgica y el líder global de la práctica de Transformación Organizacional de Deloitte. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional, así como en estrategias de Talento y RR.HH., en contextos de transformación del negocio. Van Durme tiene más de 20 años de experiencia como consultor, gestor de proyectos y desarrollador de proyectos de Capital Humano para múltiples organizaciones europeas, japonesas, americanas, multinacionales belgas y pequeñas y medianas empresas.



**BRAD DENNY**, es socio principal de Deloitte Consulting LLP, lidera la práctica de Capital Humano de US para la industria de energía y utilidades, y colidera el informe de Tendencias Globales de Capital Humano del 2019. Con cerca de 25 años de experiencia en transformación, liderazgo, talento y estrategia, Denny ha ayudado a las organizaciones a navegar transformaciones de gran escala en EE.UU., Canadá, Reino Unido, Japón y Polonia.





**JOSH BERSIN** es un analista de la industria enfocado a todos los aspectos de RR.HH., liderazgo, desempeño organizacional y tecnología de la fuerza laboral. Fundó Bersin & Associates, ahora Bersin™ (Deloitte Consulting LLP), en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es conferencista frecuente en eventos de industria, y un bloguero popular. Bersin tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.

## Agradecimientos

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

**Julia Epstein** y **Julie May**, quienes ayudaron a liderar este programa desde EE.UU. y Global, y sus equipos conformados por **Erica Elias, Mia Farnha, Jamie Mogenstern** y **Gabby Zusin**.

**Mara Truslow, Mukta Goyal, Shruti Kalaiselvan** y **Ann Vu** quienes lideraron el grupo de trabajo de la encuesta y el análisis de datos, así como al incanzable equipo de **Anupama Adusumalli, Disha Arora, Bhakti Atara, Ketaki Batura, Rashimi Bharti, Masi Bhatt, Ananshi Chugh, Gunit Gandhi, Henna Mohanty, Sania Motwani, Rupali Pasari, Divya Patnaik, Parinitha S., Naina Sabherwal, Deepa Sastrý, Poorva Vashishth, Suyash Verma, Kriti Vij, Stuti Vyas** y **Shikha Warikoo**.

**Christy Hodgson**, quien lideró la estrategia de marketing y temas vinculados para darle vida a la historia. También agradecer a **Diksha Dehal, Sue Ostaszewski, Shannon Poynton** y a **Christina Wakeman** quien gestionó el grupo de trabajo de Marketing, junto con sus colegas **Ayushi Agarwala, Christina Anderson, Kelsey Casey, Andrea D'Alessandro, Savvy Gonsalves, Weatherly Langsett, Caroline Levy, Mari Marcotte, Jamie Morgenstern, Jenny Park, Keely Peebles, Emily Scott, Kristy Spratt, Julie Shirazi, Caroline Regan Williams** y **Gabby Zusin**.

**Melissa Doyle** y **Steve Dutton** quienes lideraron las relaciones públicas.

El equipo de Deloitte Digital que generó el contenido de la app, liderado por **Andrew Pollen** con el apoyo de **Hamdi Abdat, Matt Cairns, Renee June Culaway, Siti Nur Durrah Hamdan, BK Khur, Xianping Lai, Kyaw Oo, Nicole Scoble-Williams** y **Chaitalee Zade**.

El equipo de Deloitte Insights que apoyó la publicación del Informe, incluyendo a **Junko Kaji**, quien proveyó la guía editorial; **Kevin Weier**, nuestro director de arte de Deloitte Insights; **Sarah Jersild**, quien creó el video introductorio de Deloitte Insights; y **Amy Bergstrom** y **Alex Kaweck**, quien lideró los esfuerzos de promoción de Deloitte Insights.

## Líderes Globales de Capital Humano

### Líder Global de Capital Humano

#### Heather Stockton

Deloitte Canada  
hstockton@deloitte.ca

### Líder Global de Capital Humano, Marketing, Eminencia y Marca

#### Jeff Schwartz

Deloitte Consulting LLP  
jeffschwartz@deloitte.com

### Líder Global de Futuro del Trabajo

#### Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP  
sthatfield@deloitte.com

### Líder Global de Servicios de Empleo

#### Nichola Holt

Deloitte Tax LLP  
nicholt@deloitte.com

### Líder Global de Transformación Organizacional y Talento

#### Dimple Agarwal

Deloitte MCS Limited  
dagarwal@deloitte.co.uk

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

#### Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP  
mstephan@deloitte.com

### Líder Global de Servicios Actuariales, Compensaciones y Analítica

#### Darryl Wagner

Deloitte Consulting LLP  
dawagner@deloitte.com

## Líderes de Capital Humano por país

### AMÉRICAS

#### Estados Unidos

##### Erica Volini

Deloitte Consulting LLP  
evolini@deloitte.com

#### Canadá

##### Jeff Moir

Deloitte Canada  
jmoir@deloitte.ca

#### Argentina

##### María Soledad Ruilópez

Deloitte & Co. SA  
sruilopez@deloitte.com

#### Brasil

##### Roberta Yoshida

Deloitte Consultores  
royoshida@deloitte.com

#### Chile

##### Marcel Villegas

Deloitte Audit y Consult.  
marvillegas@deloitte.com

#### Colombia y Perú

##### Alejandra D'Agostino

Deloitte & Touche SRL  
aldagostino@deloitte.com

#### Costa Rica

##### Sofía Calderón

Deloitte & Touche SA  
socialderon@deloitte.com

#### Caribe Danés

##### Regina Bakker-Sprangers

Deloitte Dutch Caribbean  
ReBakker@deloitte.cw

## AMÉRICAS (CONT.)

### Ecuador

#### Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores  
restrada@deloitte.com

### México

#### Jorge Ponga

Deloitte Consulting Mexico  
jponga@deloittemx.com

### Panamá

#### Jessika Malek

Deloitte Consultores  
jmalek@deloitte.com

### Uruguay

Deloitte S.C.

#### Lucía Muñoz

luciamunoz@deloitte.com

#### Rosina Morales

rmorales@deloitte.com

## ASIA-PACÍFICO

### Asia-Pacífico y China

#### Jungle Wong

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

### Australia

#### David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu  
davidbrown@deloitte.com.au

### India

#### Gaurav Lahiri

Deloitte India  
gauravlahiri@deloitte.com

### Japón

#### Kenji Hamada

Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd.  
kehamada@tohatsu.co.jp

### Korea

#### Eric Seok Hoon Yang

Deloitte Consulting  
seoyang@deloitte.com

### Nueva Zelanda

#### Sonia Breeze

Deloitte  
sbreeze@deloitte.co.nz

### Sudeste Asiático

#### Mark Maclean

Deloitte Consulting Pte. Ltd.  
mmaclean@deloitte.com

## EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA

### EMEA

#### Ardie Van Berkel

Deloitte Consulting BV  
avanberkel@deloitte.nl

### Reino Unido

#### Will Gosling

Deloitte MCS Limited  
wgosling@deloitte.co.uk

### África

#### Pam Maharaj

Deloitte Consulting Pty  
pammaharaj@deloitte.co.za

### Austria

#### Christian Havranek

Deloitte Austria  
chavranek@deloitte.at

### Bélgica

#### Yves van Durme

Deloitte Consulting  
yvandurme@deloitte.com

### CIS

#### Chris Armitage

CJSC Deloitte & Touche CIS  
carmitage@deloitte.ru

### Chipre

#### George Pantelides

Deloitte Ltd.  
gpantelides@deloitte.com

### República Checa

#### Pavel Šimák

Deloitte Advisory s.r.o.  
psimak@deloittece.com

EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA (CONT.)

**Dinamarca**

**Morten Bramsen**

Deloitte Denmark  
mbramsen@deloitte.dk

**África del Este (Kenia, Tanzania, Uganda)**

**George Hapisu**

Deloitte & Touche Kenya  
ghapisu@deloitte.co.ke

**Finlandia**

**Eva Tuominen**

Deloitte Oy  
eva.tuominen@deloitte.fi

**Francia**

**Philippe Burger**

Deloitte Conseil  
phburger@deloitte.fr

**Alemania**

**Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Deloitte Consulting GmbH  
ubohdal@deloitte.de

**Irlanda**

**Valarie Daunt**

Deloitte & Touche  
vdaunt@deloitte.ie

**Israel**

**Maya Imberman**

Brightman Almagor Zohar & Co.  
mimberman@deloitte.co.il

**Italia**

**Drew Keith**

Deloitte Consulting SRL  
dkeith@deloitte.it

**Luxemburgo**

**Basil Sommerfeld**

Deloitte Tax & Consulting  
bsommerfeld@deloitte.lu

**Medio Oriente**

**Ghassan Turqieh**

Deloitte & Touche (ME)  
gturqieh@deloitte.com

**Países Bajos**

**Petra Tito**

Deloitte Consulting BV  
ptito@deloitte.nl

**Noruega**

**Eva Gjovikli**

Deloitte AS  
egjovikli@deloitte.no

**Polonia**

**Irena Pichola**

Deloitte Business Consulting SA  
ipichola@deloittece.com

**Portugal**

**José Subtil**

Deloitte Consultores SA  
jsubtil@deloitte.pt

**España**

**Joan Pere Salom**

Deloitte Advisory SL  
josalom@deloitte.es

**Suecia**

**Josefine Liljeqvist**

Deloitte Sweden  
jliljeqvist@deloitte.se

**Suiza**

**Myriam Denk**

Deloitte Consulting Switzerland  
mydenk@deloitte.ch

**Turquía**

**Cem Sezgin**

Deloitte Turkey  
csezgin@deloitte.com

**África del Oeste (Nigeria y Ghana)**

**Joseph Olofinsola**

Deloitte & Touche Nigeria  
jlofinsola@deloitte.com.ng








# Deloitte.

## Insights

Regístrese para actualizaciones 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, Nairita Gangopadhyay, Rupesh Bhat y Abrar Khan

**Arte:** Anoop K R, Rajesh Nelavagilu Venkataraju y Kevin Weier

**Promoción:** Alexandra Kawecki y Amy Bergstrom

**Portada:** Hylton Warburton

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y periódicos que proporcionan diferentes perspectivas para las empresas, el sector público y las ONGs. Nuestra meta es recurrir a la investigación y experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales y la de coautores académicos empresariales, 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 de carácter general, y por medio de esta publicación, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni ninguna de sus firmas miembro o sus afiliados, prestan servicios contables, de negocios, financieros, de inversión legales, fiscales u otros servicios. Esta publicación no es un sustituto de tal asesoramiento profesional o dichos servicios, ni debe utilizarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, usted debe consultar a un consultor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus respectivas afiliadas será responsable de cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta publicación.

### Acerca de Deloitte

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