

# 2024 Tendencias Globales de Capital Humano

*Prosperar más allá de las fronteras:  
el rendimiento humano en un mundo  
sin límites*



*Los profesionales de Capital Humano de Deloitte utilizan la investigación, el análisis y los conocimientos de la industria para ayudar a crear e implementar estrategias vanguardistas sobre RR.HH., talento, liderazgo, diseño y transformación organizacional que permiten catalizar el rendimiento empresarial a través el rendimiento humano. Visita el área de Capital Humano en [Deloitte.com](https://www.deloitte.com) para conocer más y descubrir nuestras soluciones integradas.*

- 03 . . . *Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límites*
- 11 . . . *Cuando las personas prosperan, los negocios prosperan: El caso de la sostenibilidad humana*
- 27 . . . *A medida que el rendimiento humano adquiere protagonismo, ¿son suficientes las métricas de productividad tradicionales?*
- 39 . . . *La paradoja de la transparencia: ¿puede menos transparencia significar más confianza?*
- 53 . . . *¿Qué es lo que más necesitan las organizaciones en una era disruptiva y sin límites? Más imaginación*
- 67 . . . *Cómo el juego y la experimentación en los “ecosistemas digitales” pueden impulsar el rendimiento humano*
- 79 . . . *La misma solución no sirve para todos: cómo las microculturas ayudan a los colaboradores y a las organizaciones a prosperar*
- 91 . . . *De función a disciplina: El auge de RR.HH. sin límites*
- 105 . . . *Evolución del liderazgo para impulsar el rendimiento humano*







# Prosperar más allá de las fronteras: el rendimiento humano en un mundo sin límites

Es hora de cambiar las reglas, los constructos operativos y los mandatos del pasado. Priorizar el rendimiento humano puede ayudar a las organizaciones a dar el salto hacia un futuro sin fronteras.

*Shannon Poynton, Jason Flynn, Kraig Eaton, Sue Cantrell, David Mallon, y Nicole Scoble-Williams*

**E**stamos operando en un mundo donde el trabajo ya no está definido por los empleos, el lugar de trabajo ya no es un lugar específico, muchos colaboradores ya no son colaboradores tradicionales y Recursos Humanos ya no es una función aislada. Estas fronteras, que una vez se asumieron como el orden natural de las cosas, están desapareciendo y los modelos tradicionales de trabajo están dejando de tener límites.

Hace un año, presentamos muchas de estas realidades cambiantes de trabajo en nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2023. Desde ese entonces, las cosas solo se han acelerado.

Muchos de los cambios tecnológicos que están ocurriendo -la aparición de Inteligencia Artificial Generativa, el auge de los mundos virtuales e incluso réplicas virtuales de nosotros mismos, y el desarrollo de neurotecnología con la cual ahora se puede cuantificar el cerebro- pueden parecer que han sido extraídos directamente de las páginas de un libro de ciencia ficción, pero estos conceptos ya se están convirtiendo en una realidad cotidiana. Es un momento de incertidumbre, atravesado por eventos globales impredecibles, avances rápidos en tecnología e IA, culturas y mercados

laborales en evolución, crecientes preocupaciones sobre la salud mental y el bienestar de los colaboradores, y cambios transformacionales en cómo las personas piensan sobre el trabajo y el lugar de trabajo.

Reimaginar el trabajo sin fronteras en medio de estas disrupciones ya no es hipotético, ni opcional. Los antiguos supuestos en los que se confiaba anteriormente para medir el rendimiento ya no aplican, y no hay un manual sencillo que permita a las organizaciones prosperar en este nuevo entorno. Entonces, ¿qué sigue ahora para las organizaciones y los colaboradores? ¿Qué pasos podemos dar para crear un futuro lleno de posibilidades y esperanza en la incertidumbre de un mundo sin fronteras?

Nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 revela que está emergiendo un foco en el factor humano como puente entre saber qué cambios están moldeando el futuro del trabajo y hacer cosas para lograr un progreso real, creando resultados positivos. A partir de las respuestas a las encuestas globales de este año -más de 14,000 encuestados de 95 países-, queda claro que cuanto más sin fronteras se vuelve el trabajo, más importantes se vuelven las capacidades humanas únicas, como la empatía y la curiosidad.

La buena noticia es que la mayoría de los líderes ya entienden que enfocarse en el Rendimiento humano es clave para construir una organización que pueda prosperar hoy y mañana. Pero para cerrar la brecha entre saber y hacer<sup>2</sup>, tendrán que dejar atrás las mentalidades, los constructos operativos y los mandatos del pasado.

Nuestra investigación sugiere la idea de que priorizar la sostenibilidad humana -el grado en que la organización crea valor para las personas como seres humanos, dejándoles con mayor salud y bienestar, habilidades más fuertes y mayor empleabilidad, buenos trabajos<sup>1</sup>, oportunidades para su desarrollo, más equidad y mayores sentimientos de pertenencia y propósito- puede impulsar no solo mejores resultados humanos, sino también mejores resultados de negocio, en un ciclo de refuerzo mutuo. Esta combinación de resultados humanos y comerciales es lo que llamamos "Rendimiento humano". Porque son los humanos, más que los activos tangibles, los que realmente impulsan el rendimiento organizacional hoy en día. Tenerlo en cuenta es más necesario que nunca para que las organizaciones den forma y se adapten a un futuro del trabajo en constante evolución.

### LA NUEVA FÓRMULA DEL RENDIMIENTO HUMANO

Definimos el rendimiento humano como un ciclo de refuerzo mutuo con valor compartido y compuesto para los colaboradores, las organizaciones y la sociedad.

**(Resultados humanos) x (Resultados de negocio) = Rendimiento humano**

En el informe de este año, destacamos acciones tangibles en las que las organizaciones pueden implementar los nuevos fundamentos que introdujimos el año pasado, a la vez que priorizan el Rendimiento humano:

- **Pensar como un investigador** al aprovechar nuevas fuentes de datos y tecnología para crear una mayor transparencia en situaciones que fomenten la confianza de la fuerza laboral, y que se utilicen en colaboración con capacidades netamente humanas como la resolución de problemas, el pensamiento creativo y la innovación para explorar, jugar y experimentar con ideas que favorezcan una mayor obtención de valor.
- **Cocrear la relación** trabajando en conjunto con los colaboradores para diseñar prácticas, microculturas y espacios digitales para que sean relevantes para ellos y que fomenten los resultados humanos.
- **Priorizar los resultados humanos** al superar la mentalidad de la era industrial que llevó a una deshumanización, tanto del trabajo como del colaborador -por ejemplo, viendo al colaborador como un número, un cuadro en el organigrama de la organización o un engranaje en el proceso- para crear valor compartido para los colaboradores, las organizaciones y las comunidades en las que operan.

### Las medidas obsoletas nos están deteniendo

Históricamente, las organizaciones han buscado desbloquear el poder de su fuerza laboral implementando estructuras, procesos, tecnologías y sistemas destinados a hacer que las personas sean mejores en el trabajo. En años más recientes, esos esfuerzos se han expandido para incluir intentos de hacer que el trabajo sea mejor para las personas<sup>3</sup>. Estamos en la cúspide para dar el siguiente paso en este camino, mientras las organizaciones buscan crear valor para los colaboradores y todas las demás personas que impactan, incluidos los colaboradores fuera de nómina, los futuros colaboradores o las personas en sus comunidades. Pero en la mayoría de los casos, los esfuerzos actuales están quedando cortos. La mayoría de los colaboradores dicen que su bienestar empeoró o se mantuvo igual el año pasado<sup>4</sup>. Y esta no es una tendencia nueva: en 2018, más del 40% de los colaboradores informaron sentir un alto estrés en su trabajo, con impactos negativos en la productividad, la salud y la estabilidad familiar<sup>5</sup>. El agotamiento es una experiencia común, con el 48% de los colaboradores y el 53% de los gerentes diciendo que sufren de síndrome de desgaste profesional<sup>6</sup> y casi la mitad de los colaboradores millennials y de la Generación Z informan sentirse estresados toda o la mayor parte del tiempo<sup>7</sup>. El estudio de Gallup 2023 State of the Global Workplace revela que el 59% de la fuerza laboral global está "renunciando en silencio"<sup>8</sup>.

En cuanto a hacer que las personas sean mejores en el trabajo, la paranoia de la productividad -preocupación de que los colaboradores remotos no estén siendo productivos<sup>9</sup>-, está en aumento, con el 85% de los líderes diciendo que el cambio al trabajo híbrido ha hecho que sea desafiante tener confianza en que los colaboradores son productivos, a pesar de los aumentos en las horas trabajadas<sup>10</sup>. Y a medida que más organizaciones utilizan nuevas tecnologías y IA generativa para medir y optimizar el rendimiento humano, deben ser conscientes de los defectos y limitaciones de las personas que las crearon y utilizan.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones no tienen indicadores apropiados para medir el rendimiento humano, y mucho menos para optimizarlo: solo el 3% de los encuestados de nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 dice que su organización es extremadamente efectiva al capturar el valor creado por los colaboradores. Desde la Revolución Industrial, el aumento de escala y la creciente complejidad de las formas de trabajo han llevado a la creación de sustitutos imperfectos para medir el trabajo y el rendimiento.



Hemos utilizado el concepto de "empleado" para capturar la noción singular de personal a tiempo completo, sin considerar todo el ecosistema de talento que crea valor para la organización.

Hemos reducido la idea de "puesto de trabajo" a la documentación de un conjunto de tareas funcionales repetibles, sin tener en cuenta que el dinamismo del trabajo actual a menudo significa que el trabajo se realiza fuera de los límites tradicionales del puesto de trabajo.

Nos hemos centrado en crear una cultura corporativa monolítica y única para todos para definir cómo deberían operar las organizaciones, cuando en realidad la mayoría de las organizaciones están compuestas por una abundancia de microculturas.

Nos hemos basado en el "compromiso de los colaboradores" para evaluar la relación entre las organizaciones y su fuerza laboral, cuando lo que deberíamos medir es la confianza -y una métrica que beneficie al colaborador. Al fin y al cabo, medir cuánto esfuerzo discrecional están dispuestos a realizar los colaboradores en beneficio de su organización ayuda a la empresa, pero no está tan claro que ayude a los colaboradores.

Y nos hemos basado en la idea de "productividad" para medir la actividad del colaborador, sin tener debidamente en cuenta los resultados humanos y de negocio deseados ni el valor potencial futuro.

Estos mandatos -supuestos imperfectos de lo que realmente debería ser medido-, fueron una vez útiles; permitieron a las organizaciones crecer cuando la eficiencia escalable era el principal medio de diferenciación, y permitieron a las organizaciones medir su progreso con los límites tradicionales del trabajo<sup>11</sup>. Pero fueron diseñados para un mundo más simple, un mundo de trabajo que no se estaba reinventando constantemente, y sirvieron como conceptualizaciones intencionales de lo que "podría" ser medido cuando las organizaciones no tenían las herramientas avanzadas para evaluar lo que "debería" ser medido. Hoy en día, los mandatos que una vez hicieron más fácil estructurar, impulsar y medir la actividad organizacional nos están impidiendo aplicar las herramientas y aprendizajes de la última década para inspirar la obtención de valor en un mundo sin fronteras.

Con más datos, tecnología y herramientas a nuestro alcance que nunca, tenemos la oportunidad de redefinir cómo medimos el rendimiento humano para acercarnos a lo que realmente importa: la creación de valor para la

organización, para los colaboradores actuales y futuros como seres humanos, y para la sociedad en general.

### **Cerrando la brecha entre saber y hacer**

El Informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 le invita a imaginar un mundo donde la confianza entre los colaboradores y sus empleadores es la moneda del trabajo, y donde a las personas se les brindan oportunidades para crecer y desarrollar esas capacidades únicamente humanas que son tan críticas para el rendimiento humano. Imagine lo que podría suceder cuando los colaboradores vean a su organización haciendo progresos tangibles hacia los objetivos de sostenibilidad humana o proporcionando a los colaboradores espacios seguros para jugar y experimentar con muchos futuros posibles. Y donde la experiencia de las personas se convierte en una capacidad y responsabilidad de todos, con prácticas y culturas personalizadas cocreadas con los propios colaboradores en lugar de ser impuesta desde una autoridad central.

Los resultados pueden ser positivos para la organización, el colaborador y la sociedad: más innovación y resolución de problemas complejos. Estándares de trabajo más altos. Colaboradores más saludables, más comprometidos e impulsados por un propósito que genera un sentido de pertenencia con los objetivos organizacionales.

El cambio hacia el rendimiento humano comienza aquí, en la intersección de los resultados de negocio y los resultados humanos. Pero la posibilidad de dar este salto requiere un cambio de mentalidad a medida que las organizaciones se deshacen de los mandatos del pasado; por ejemplo, al contemplar a los colaboradores como costos en lugar de activos, o al adoptar prácticas organizacionales que priorizan la eficiencia de la actividad sobre el valor y el resultado. Afortunadamente, nuestra investigación muestra que la mayoría de los líderes ya son conscientes de que estos cambios son necesarios. Una pequeña parte de los encuestados (33%) citó la falta de comprensión como motivo de la incapacidad de su organización para progresar hasta la fecha. En cambio, las restricciones internas, como la capacidad de cambio, los recursos limitados y la falta de alineación de liderazgo fueron compartidas consistentemente como la razón principal de la inercia organizacional. Teniendo esto en cuenta, es probable que la mejora del rendimiento humano y el liderazgo en el mundo sin fronteras no sólo dependan de la eliminación de los obstáculos mentales, sino también de los operativos.

El cambio hacia el rendimiento humano comienza aquí, en la intersección de los resultados de negocio y los resultados humanos.

Avanzar más allá del conocimiento del problema y empezar a definir y adoptar nuevas formas de trabajar es especialmente importante a medida que la IA generativa y las nuevas tecnologías ofrecen caminos más diversos y acelerados para que las organizaciones creen valor. Estas nuevas tecnologías ofrecen una transparencia sin precedentes en el funcionamiento interno de nuestras organizaciones que puede ser utilizada para impulsar mejor el rendimiento humano, pero también presentan desafíos sin precedentes, requiriendo que las organizaciones desarrollen nuevos marcos de responsabilidad para asegurarse de que se utilizan de una manera que aumenta la confianza, en lugar de disminuirla.

Con el rendimiento humano como la temática central de las tendencias de este año, cada tendencia proporciona un conjunto de directrices prácticas que pueden ayudar a desbloquearlo y a cerrar la brecha entre el saber y el hacer.

Empezaremos ahondando en los matices de la sostenibilidad humana, profundizando en la relación entre los resultados humanos y de negocio, la esencia misma de lo que definimos como rendimiento humano. Teniendo esto en cuenta, nuestra siguiente tendencia explora las nuevas métricas que serán necesarias para comprender la eficiencia de la organización en el logro de esos objetivos de rendimiento humano. Reconociendo que la confianza subraya los esfuerzos para poner en primer plano el rendimiento humano, exploramos cómo la transparencia puede ayudar -o dificultar- los esfuerzos para construir esa confianza.

Nuestro siguiente conjunto de tendencias se centra en el cómo: ¿Cómo pueden las organizaciones impulsar el rendimiento humano? Analizamos cómo los nuevos avances digitales, como la IA generativa, están poniendo de manifiesto un déficit de imaginación, y cómo la operacionalización de capacidades humanas únicas y la provisión a los colaboradores de "ecosistemas digitales" seguros para practicar su uso pueden ayudar a resolverlo. Continuando con el empoderamiento de los colaboradores, exploramos cómo alejarse de las culturas corporativas monolíticas y adoptar muchas microculturas diversas puede apoyar la autonomía, la agilidad y la experiencia de los colaboradores. Por último, abordamos los cambios que pueden hacer que el rendimiento humano sea una responsabilidad compartida por todos, y que RR.HH. pase de ser una función especializada a una disciplina sin límites que se co-crea e integra con las personas, la organización y la comunidad en la que actúa.

Nuestras tendencias de este año incluyen:

**Abrazar la sostenibilidad humana.** Para muchas organizaciones, nada es más importante que su gente, desde el talento interno, colaboradores externos, hasta los clientes y miembros de la comunidad. Estas conexiones humanas impulsan la mayoría del valor para una organización, incluyendo ingresos, innovación y propiedad intelectual, eficiencia, relevancia de la marca, productividad, adaptabilidad y riesgo. Sin embargo, los esfuerzos actuales de las organizaciones para priorizar estas conexiones tan importantes parecen no ser suficientes, en parte porque muchas organizaciones pueden estar atrapadas en una mentalidad anterior que se centra en extraer valor de las personas en lugar de trabajar para crear valor para ellas. Los líderes deben reorientar la perspectiva de sus organizaciones en torno a la idea de la sostenibilidad humana.

**Ver más allá de la productividad para medir el rendimiento humano.** Los líderes de diversas industrias están comenzando a reconocer las limitaciones de las métricas de productividad heredadas en el entorno laboral actual. Los métodos tradicionales de medir la productividad de los colaboradores como una serie de entradas y salidas reflejan únicamente la perspectiva de la organización. Los nuevos enfoques, en cambio, pueden y deben considerar al colaborador como un ser humano, con una perspectiva más matizada de cómo contribuyen a la organización. Pero si las métricas de productividad tradicionales ya no cuentan toda la historia, ¿qué más deberían estar midiendo las organizaciones para evaluar de manera significativa el rendimiento humano? La nueva fórmula implica un equilibrio entre la sostenibilidad organizacional y humana, creando resultados compartidos que se refuerzan mutuamente tanto para la organización como para el colaborador.

**Equilibrar la privacidad con la transparencia para construir confianza.** Los nuevos avances en tecnología pueden hacer casi todo transparente para casi cualquiera en una organización. Los líderes pueden encontrar este grado de transparencia atractivo: ofrece una visibilidad microscópica en el funcionamiento de sus organizaciones y su gente. Pero esta transparencia recién disponible puede ser tanto una mina de oro como una mina terrestre. Por un lado, si se maneja de manera responsable, la capacidad de usar este tipo de transparencia puede crear nuevas oportunidades para medir y liberar el rendimiento humano. Por otro lado, existe un gran potencial de mal uso, por ejemplo, violaciones de la privacidad, vigilancia impulsada por IA y esfuerzos



para controlar cada movimiento de los colaboradores. Aunque la creencia popular asocia una mayor transparencia con mayor confianza, no es tan simple. Muchas organizaciones se están dando cuenta que caminar por la cuerda floja entre la transparencia y la privacidad es un factor clave para generar confianza hoy en día, y que una mala gestión de este aspecto puede socavar gravemente la confianza.

**Superar el déficit de imaginación.** La disrupción tecnológica está superando la capacidad de muchas organizaciones y colaboradores para imaginar nuevas formas de trabajar que aprovechen al máximo tanto a las capacidades humanas como a la tecnología. En consecuencia, muchas organizaciones pueden enfrentarse pronto a un déficit de imaginación. Para prevenir este déficit, las organizaciones necesitarán escalar y operacionalizar el desarrollo de capacidades distintivamente humanas como la curiosidad, la empatía y la creatividad, y deberían brindar a los colaboradores y equipos la autonomía para usar estas capacidades para dar forma a los tipos de trabajo necesarios. Igual de importante, los colaboradores probablemente necesitarán estas capacidades para imaginar sus propios futuros, a medida que la IA y otras tecnologías disruptivas asumen roles cada vez más prominentes en sus vidas laborales.

**Crear “ecosistemas digitales” para explorar, experimentar y jugar:** A medida que se acelera el ritmo de la disrupción, hay una creciente necesidad de espacios seguros en los que tanto las organizaciones como los individuos puedan imaginar, explorar y cocrear un futuro que ofrezca mejores experiencias y resultados humanos a velocidad y escala. Deloitte llama a estos espacios "ecosistemas digitales". Un ecosistema digital no es un espacio singular o una plataforma virtual. Más bien, es una mentalidad y un enfoque en el que las tecnologías se seleccionan con intención y las oportunidades para usarlas se democratizan, dando a los colaboradores la oportunidad y la seguridad psicológica para experimentar, colaborar y explorar múltiples futuros posibles.

**Cultivar microculturas en el lugar de trabajo.** Según la creencia generalizada, la cultura corporativa debería ser única para todos, una cultura fija y uniforme que asegure que todos estén trabajando de la misma manera<sup>12</sup>. En realidad, en las organizaciones suelen coexistir un conjunto diverso de microculturas, variaciones sutiles en cómo se realiza el trabajo en diferentes funciones, geografías, fuerzas laborales e incluso equipos específicos. Cuando las organizaciones

adoptan las microculturas, pueden atraer y retener a mejores talentos, anticipar y responder a los cambios con agilidad, y satisfacer mejor las necesidades únicas de los colaboradores. Una de las claves para aprovechar el poder de las microculturas es fomentar la autonomía de los distintos grupos de trabajo, proporcionarles los recursos que necesitan para establecer sus propias formas de trabajar (sin dejar de cumplir los requisitos normativos) y orientar estas combinaciones localizadas de cultura y estrategia organizacional hacia los mismos principios rectores amplios y sencillos.

**Realizar el cambio a RR.HH. sin fronteras:** El trabajo exige cada vez más agilidad, innovación y colaboración para lograr resultados. Un nuevo modelo operativo de RR.HH. no es la única solución para responder a estos cambios. En cambio, una nueva mentalidad, sumada a un nuevo conjunto de prácticas, métricas, tecnologías y más, pueden transformar a RR.HH. de una función especializada que posee toda la responsabilidad de la fuerza laboral a una disciplina sin fronteras, cocreada e integrada con las personas, el negocio y la comunidad a la que sirve. RR.HH. sin fronteras puede desarrollar la experiencia en la gestión de personas y extenderla a través de la estructura organizacional, creando soluciones multidisciplinarias para problemas cada vez más complejos.

Es probable que la velocidad a la que está evolucionando el mundo sin fronteras continúe acelerándose. Aunque nuestra investigación muestra que muchas organizaciones aún no han realizado los cambios operativos y de mentalidad necesarios para responder a este futuro inminente, también muestra que el saber no es el obstáculo. Donde las organizaciones se están quedando atascadas generalmente es en el hacer: hacer progresos reales y viables hacia el desbloqueo del rendimiento humano.

Pero hay razones para ser optimistas:

Nuestro análisis muestra que las organizaciones que cierran la brecha entre el saber y el hacer tienen más probabilidades de lograr tanto mejores resultados organizacionales como humanos. Como describimos en las tendencias de este año, las organizaciones ahora tienen una ventana de oportunidad para elevar el rendimiento humano y prosperar en un mundo sin fronteras.

---

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investigación de este año con

encuestas específicas a colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo el mundo con el fin de conocer sus puntos de vista sobre las cuestiones

emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

---

---

## Notas finales

1. Jeff Schwartz, Kraig Eaton, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Shannon Poynton, and Nic Scoble-Williams, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
2. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
3. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
4. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, *As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?*, Deloitte Insights, June 20, 2023.
5. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, *Well-being: A strategy and a responsibility*, Deloitte Insights, March 28, 2018.
6. Microsoft, "Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?," September 22, 2022.
7. Deloitte, *2023 Gen Z and Millennial Survey—Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks*, accessed December 15, 2023.
8. Gallup, *State of the global workplace: 2023 report*, accessed December 15, 2023.
9. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, "The paradox of 'productivity paranoia'," Quartz, April 17, 2023.
10. Microsoft, "Hybrid work is just work."
11. John Hagel III and John Seely Brown, "Great businesses scale their learning, not just their operations," *Harvard Business Review*, June 7, 2017.
12. Linda Ray, "Types of corporate culture," Bizfluent, April 20, 2018.



---

# Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Marie Marcotte y Corrie Comisso por su acompañamiento y liderazgo en el desarrollo de este capítulo.





# Cuando las personas prosperan, los negocios prosperan: El caso de la sostenibilidad humana

Para una verdadera sostenibilidad, las organizaciones deben crear valor para todas las personas vinculadas a ellas. No solo es una buena idea: es clave para obtener mejores resultados para las organizaciones y la humanidad.

*Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, y Yves Van Durme*

**E**stamos operando en una economía impulsada por las personas. Las organizaciones están en un momento crucial, con muchas de ellas habiendo pasado de una economía industrial a una economía del conocimiento; y, ahora, a una economía que está impulsada por los corazones, las mentes y los rasgos esencialmente humanos de las personas - en resumen, impulsado por la humanidad. Hoy en día, para muchas organizaciones, nada es más importante que su gente, desde los colaboradores y proveedores hasta los clientes y miembros de la comunidad. Estas conexiones humanas impulsan todo lo que tiene valor para una organización, incluyendo los ingresos, la innovación y la propiedad intelectual, la eficiencia, la relevancia de la marca, la productividad, la retención, la adaptabilidad y el riesgo. Sin embargo, los esfuerzos actuales de las organizaciones para priorizar estas conexiones tan importantes parecen no ser suficientes, en parte porque muchas organizaciones están atrapadas en una mentalidad anterior que se centra en extraer valor de las personas en lugar de trabajar con ellas para crear un futuro mejor para las organizaciones y los individuos por igual.

Para avanzar en la dimensión social de los esfuerzos de Medio Ambiente, Sociales y de Gobierno (ESG, por su

sigla en inglés), los líderes deben reorientar la perspectiva de sus organizaciones en torno a la idea de la sostenibilidad humana: el grado en que la organización crea valor para las personas como seres humanos, dejándoles con mayor salud y bienestar, habilidades más fuertes y una mayor empleabilidad, buenos trabajos, oportunidades de desarrollo, más equidad y mayores sentimientos de pertenencia y propósito.

La sostenibilidad humana -un concepto que presentamos en el informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2023<sup>1</sup>- requiere que las organizaciones se enfoquen menos en cuánto benefician las personas a su organización y más en cuánto su organización beneficia a las personas. Algunas organizaciones ya están haciendo este cambio. Como dijo Gabriel Sander, director de Recursos Humanos de la destilería global Cuervo: "Las organizaciones no pueden ofrecerte empleo para siempre, pero deberían hacerte empleable para siempre".

Las organizaciones que adoptan esta perspectiva se disponen a construir un ciclo beneficioso: en el que mejorar los resultados humanos mejora los resultados de negocio y viceversa, contribuyendo a un futuro mejor para todos.



## Redefiniendo la "S" en ESG

Las investigaciones muestran que la temática ESG se está volviendo cada vez más incierta, impopular y polarizada<sup>2</sup>. El intento de abarcar todas las facetas de la sostenibilidad puede hacer que la ESG sea tanto vaga como un blanco fácil para la demagogia, probablemente la razón por la que las organizaciones la evitan cada vez más en las presentaciones de resultados<sup>3</sup>. Mientras que muchos países en Europa están estableciendo un alto estándar para el cumplimiento de ESG, otros

países están experimentando una reacción en contra, con inversores retirándose completamente de los fondos de ESG<sup>4</sup>. Y para algunas organizaciones, ESG puede considerarse más un medio para un fin, un marco de categorías como medio para la clasificación o la presentación de informes, en lugar del fin en sí mismo.

Figura 1

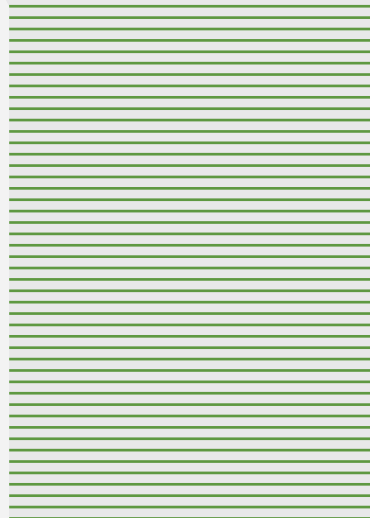
### La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que la sostenibilidad humana es importante, pero pocos están haciendo lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de los encuestados contestando a las preguntas: "¿Hasta qué punto es importante para el éxito de su organización que cada persona con la que entra en contacto se sienta mejor como resultado de cada interacción?" y "¿En dónde se encuentra su organización en el camino a abordar este problema?"

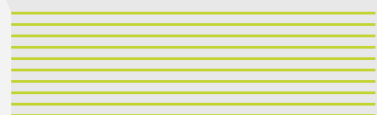
76% reconoce su importancia,



está haciendo algo al respecto,



y 10% está haciendo cosas extraordinarias al respecto



Aquellos que cierran la brecha tienen mayores probabilidades de desbloquear el rendimiento humano\*

**1.8x** más probable que obtengan los resultados de negocio deseados

**2.1x** más probable que alcancen resultados humanos positivos

Nota: La brecha entre saber y hacer fue introducida en *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o superar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

Las organizaciones suelen agrupar las interacciones con las personas bajo el componente "S" (Social) de sus esfuerzos de ESG. Ese enfoque es restrictivo. "S" a menudo vive a la sombra de la "E" (Medio Ambiente). A diferencia de las métricas ambientales como las emisiones de carbono, que tienden a ser relativamente sencillas de cuantificar, las métricas sociales a menudo carecen de definiciones claras o estandarización; según nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2024, solo el 19% de los líderes dicen que tienen métricas confiables para medir el componente social de ESG. Y solo el 29% está totalmente de acuerdo en que tienen una clara comprensión de cómo lograrlo.

A falta de una definición clara, las organizaciones a menudo adoptan enfoques estrechos o auto promocionales para medir su impacto humano. Muchos se centran solo en riesgos a corto plazo (por ejemplo: un problema de relaciones públicas), subestimando los esfuerzos que tienen un impacto positivo en la sociedad (por ejemplo: la formación de colaboradores o la inclusión financiera). Fundamentalmente, las métricas centradas en las personas tienden a estar enraizadas en una mentalidad extractiva y transaccional. Por ejemplo, las métricas que miden el compromiso de los colaboradores indican en efecto cuánto esfuerzo discrecional están dispuestos a realizar los colaboradores en beneficio de su organización. ¿Es bueno un alto compromiso de los colaboradores? Ayuda a la organización, pero no está tan claro que ayude a los colaboradores.

Las personas y las organizaciones toman conciencia de que la Tierra es un sistema complejo y frágil, no un conjunto inagotable de recursos, y que cuidar el planeta es fundamental para construir un futuro mejor para todos. El movimiento hacia la sostenibilidad humana representa un cambio paralelo en el concepto de las personas por parte de las organizaciones. Requiere un esfuerzo integral de una organización para agregar valor a las personas que afecta en múltiples dimensiones, especialmente las enumeradas en la Figura 2. La sostenibilidad humana se aplica a todas las personas en contacto con la organización: no solo a los colaboradores actuales, sino también a los futuros y a los colaboradores extendidos (contingentes, temporales, freelance o que colaboran en la cadena de suministro

externa), clientes, inversores, comunidades donde opera la organización, y la sociedad en general.

Pero la sostenibilidad humana no es simplemente otro nombre para el capitalismo de los stakeholders: simplemente entregar una gama más amplia de resultados para una gama más amplia de interesados. Algunos sugieren que, en nombre del capitalismo de los stakeholders, por ejemplo, las organizaciones pueden hacer una contribución positiva a un grupo de stakeholders para equilibrar algunos de los impactos adversos para ese grupo, de la misma manera que funcionan las compensaciones de carbono<sup>5</sup>. Estas compensaciones a veces pueden fallar en abordar las causas raíz dentro de la organización, y el impacto positivo en un área no necesariamente compensa los impactos adversos en otros lugares. Algunos afirman que, para equilibrar los intereses de los diferentes stakeholders, a menudo se da prioridad a los intereses de gran importancia para las personas influyentes, lo que a menudo afianza las desigualdades sociales o hace que las organizaciones incumplan los requisitos normativos en materia de ESG o en la reducción de riesgo<sup>6</sup>.

Centrarse únicamente en los stakeholders tiende a ocultar el hecho de que las organizaciones dependen de algo más que las relaciones positivas con ellos para su éxito organizacional a largo plazo. Ser una organización enfocada en los stakeholders no es lo mismo que ser una organización sostenible cuyo éxito exige esfuerzos colaborativos a largo plazo para crear valor compartido. Una organización es sostenible cuando aborda los complejos problemas de las cuestiones estructurales y sistémicas subyacentes que se interponen en el camino de la creación de valor para los seres humanos a nivel de sistemas. Crear otro programa complementario o beneficio adicional para los colaboradores, como membresías de gimnasio, entrenamiento de meditación o tiempo de voluntariado con la comunidad, no es sostenibilidad humana. Lograr la sostenibilidad humana no es fácil y a menudo requiere importantes sacrificios y un equilibrio cuidadoso entre iniciativas a corto plazo y prácticas a largo plazo que puedan abordar algunas de las causas raíz de los complejos problemas estructurales y sistémicos.

**Sostenibilidad humana: el grado en el que la organización crea valor para las personas como seres humanos, potenciando su salud y bienestar, brindándoles habilidades más sólidas y una mayor empleabilidad, así como oportunidades de desarrollo, progreso hacia la equidad, un incremento en el sentido de pertenencia y una conexión más intensa con el propósito.**

## SEÑALES DE QUE SU ORGANIZACIÓN DEBERÍA PRIORIZAR LA SOSTENIBILIDAD HUMANA

- Está luchando por progresar en los objetivos sociales de ESG, incluyendo objetivos relacionados con el bienestar, las habilidades de los colaboradores, y la diversidad, equidad e inclusión (DEI).
- Encuentra los objetivos de ESG vagos, no tiene las métricas correctas o no tiene un caso de negocio claro para trabajarlos.
- Su organización no está segura de cómo manejar la relación cambiante con los colaboradores a medida que redefinen el rol que juega el trabajo en su vida.
- Sus líderes están sintiendo presión de los colaboradores, clientes, miembros de la junta y otros stakeholders en torno a los temas humanos.
- Está experimentando más riesgos relacionados con la fuerza laboral, incluyendo aumentos en incidentes de salud y seguridad y el posible remplazo de colaboradores por inteligencia artificial.

Figura 2

## La sostenibilidad humana significa hacer el bien por los colaboradores y el mundo

En una organización, los resultados de la sostenibilidad humana son acumulativos. Empezando por los resultados para los colaboradores directos -aquellos a los que la organización cuida más de cerca- y continuando por la fuerza laboral extendida y la sociedad.

### RESULTADOS ESPERADOS

#### Colaboradores

- Compensación equitativa y prosperidad financiera a largo plazo
- Habilidades, empleabilidad y oportunidades de desarrollo
- Propósito y significado
- Equidad y sentido de pertenencia como resultado de la diversidad, inclusión y del abordaje de las causas sistémicas de la inequidad y falta de pertenencia
- Seguridad física y psicológica
- Bienestar mental, físico, social y financiero

#### Fuerza laboral extendida

- Desarrollo de la fuerza laboral para futuros colaboradores
- Mejora de los resultados humanos para colaboradores parte de proveedores
- Mejora de los resultados humanos para colaboradores informales y contingentes

#### Sociedad

- Mejora en la salud de la población mejorada, incluyendo los impactos que el medio ambiente y clima tienen en la salud
- La creación de "buenos trabajos"\* para la economía (i.e. pagando compensaciones equitativas)
- Impacto positivo en las comunidades
- Contribuciones a la equidad para poblaciones históricamente marginadas por raza, género u otras identidades

\*Zeynep Ton, *The Case for Good Jobs: How Great Companies Bring Dignity, Pay, and Meaning to Everyone's Work* (Harvard Business Review Press, 2023).

Fuente: Análisis de Deloitte.

“Las organizaciones no pueden ofrecerte empleo para siempre, pero deberían hacerte empleable para siempre.

— Gabriel Sander, Cuervo

Este enfoque está recién comenzando. Solo el 10% de las organizaciones manifiesta estar liderando en el avance de la sostenibilidad humana. Entre los que lo hacen, es probable que los esfuerzos estén fragmentados y descoordinados, siendo perseguidos de manera aislada por grupos dispares (por ejemplo: experimentos con contratación sin titulación, semanas laborales de cuatro días, salarios dignos o mejorando la empleabilidad a través de habilidades).

### Las tendencias actuales amenazan la sostenibilidad humana

La relación colaborador-organización se está volviendo cada vez más tensa en medio de amplias disrupciones en los negocios y la sociedad.

En nuestra investigación, los colaboradores identificaron el aumento del estrés laboral y la amenaza de la tecnología que se apodera de los trabajos como los principales desafíos para las organizaciones que

adoptan la sostenibilidad humana (Figura 3).

También hay muchos acontecimientos en el mundo y en la fuerza laboral que amenazan con dejar a las personas en peor situación. Algunos de ellos incluyen:

- **Agotamiento laboral generalizado:** El cambio constante y el exceso de trabajo están agotando a los colaboradores. El estrés laboral en todo el mundo alcanzó un récord por segundo año consecutivo en 2022, con alrededor de la mitad de los colaboradores "siempre" o "a menudo" sintiéndose agotados o estresados<sup>7</sup>. Más de cuatro de cada 10 informan sentirse burned out en el trabajo<sup>8</sup>.
- **Preocupación por la eliminación de puestos de trabajo debido a la IA:** Según un estudio reciente, aproximadamente dos tercios de los colabora-



dores en Estados Unidos y Europa se verán afectados por la IA generativa, con la IA generativa sustituyendo hasta una cuarta parte del trabajo actual<sup>9</sup>. El Foro Económico Mundial estima que la IA generativa podría resultar en 83 millones de pérdidas de empleos en todo el mundo en los próximos cinco años<sup>10</sup>. Las mujeres son especialmente vulnerables: los hombres son más numerosos que las mujeres en la fuerza laboral, pero las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de estar expuestas al impacto de la IA<sup>11</sup>.

- **Necesidades de habilidades en rápida evolución:** La vida media de las habilidades continúa encogiéndose, con habilidades que evolucionan a un ritmo rápido<sup>12</sup>. Sin embargo, solo el 5% de los ejecutivos está totalmente de acuerdo en que su organización está invirtiendo lo suficiente en ayudar a las personas a aprender nuevas habilidades para mantenerse al día con el cambiante mundo del trabajo<sup>13</sup>.
- **Apoyo para colaboradores temporales y por contrato:** Aproximadamente 2 mil millones de personas en todo el mundo están trabajando de manera informal (por ejemplo: trabajo freelance)<sup>14</sup>. Estos colaboradores suelen realizar el mismo trabajo que sus colegas contratados, pero pueden ganar menos y recibir menos beneficios o protecciones<sup>15</sup>.

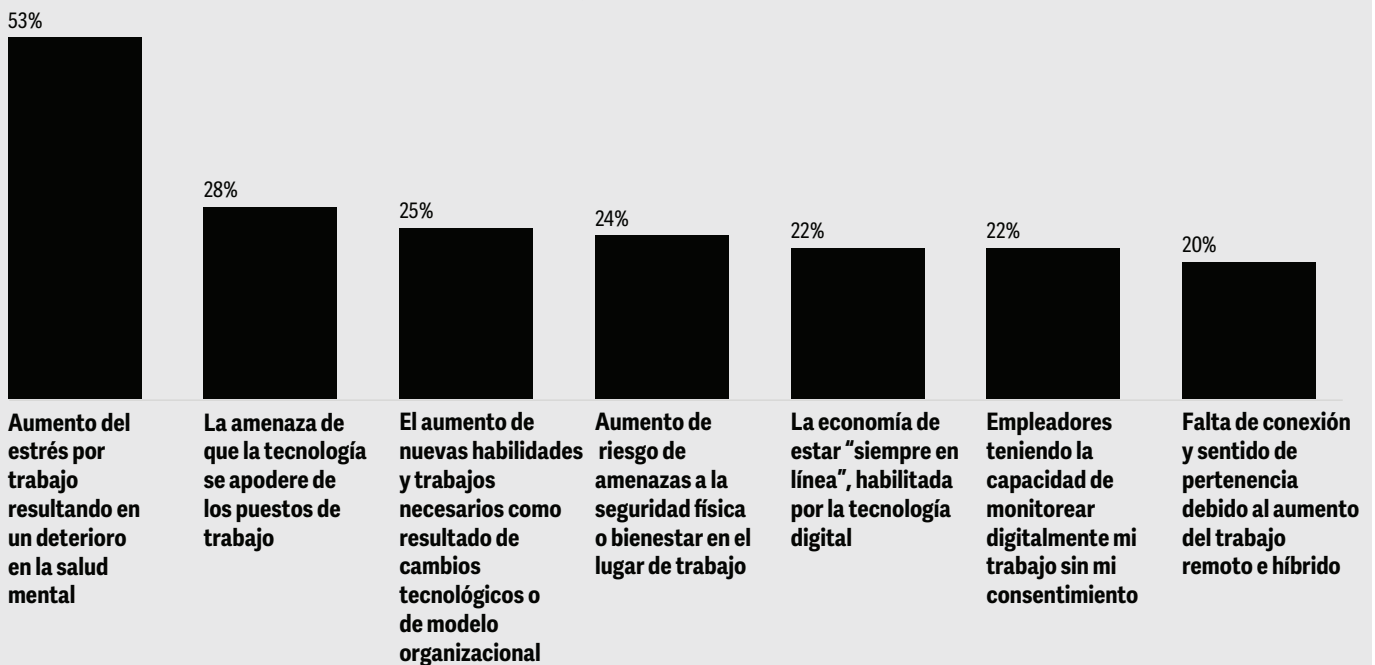
- **Falta de progreso visible en diversidad, equidad e inclusión:** Aunque casi todos los líderes de recursos humanos (97%) dicen que sus organizaciones han realizado cambios que están mejorando los resultados de DEI, solo el 37% de los colaboradores está de acuerdo en que están progresando<sup>16</sup>.
- **Malas condiciones para los colaboradores de primera línea:** Los colaboradores de primera línea componen alrededor del 80% de los colaboradores globales<sup>17</sup>, pero la investigación sugiere que se sienten desatendidos en lo que respecta a capacitación, es menos probable que tengan oportunidades para trabajar en proyectos con propósito, experimentan salarios bajos, reciben poco tiempo libre pagado y es menos probable que tengan seguro de salud<sup>18</sup>.
- **Cambio climático y la transición energética que afecta a los colaboradores globales:** El Instituto de Economía de Deloitte estima que más de 800 millones de puestos de trabajo en todo el mundo -una cuarta parte de la población activa mundial- son altamente vulnerables a las condiciones climáticas extremas que afectan, por ejemplo, el acceso a aire y agua limpios y a los efectos económicos de la transición de energías<sup>19</sup>.

Solo el 43% de los colaboradores afirman que sus organizaciones los han mejorado respecto a cuando comenzaron.

Figura 3

### Los colaboradores identifican los mayores desafíos de la sustentabilidad humana

Porcentaje de los colaboradores contestando a la pregunta: “¿Cuál de los siguientes desarrollos te preocupa con respecto a tu trabajo? Selecciona todos los que apliquen”.



Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

Los ejecutivos en teoría están de acuerdo con la idea de la sostenibilidad humana: la gran mayoría encuestada (79%) en la investigación de organización basada en habilidades de Deloitte Global dice que su organización tiene la responsabilidad de crear valor para los colaboradores como seres humanos y para la sociedad<sup>20</sup>, y el 81% dice que la sostenibilidad humana es muy o críticamente importante. Pero solo el 12% de los ejecutivos dice que están liderando los esfuerzos en esta temática, mientras que el 17% dice que aún no han hecho ningún progreso. Mientras tanto, solo alrededor de un cuarto de los colaboradores (27%) dice que su empleador está progresando en la creación de valor para ellos<sup>21</sup>.

Un enfoque extractivo de las personas, en el que una organización busca maximizar el valor inmediato que recibe de las personas mientras minimiza su costo, puede exacerbar las tendencias anteriores. Podría llevar a las organizaciones a utilizar la IA para eliminar puestos de trabajo en lugar de crearlos o mejorarlos, resistir en lugar de aceptar la transición post-carbono, aumentar la cantidad de colaboradores externos con beneficios y seguridad escasas, no hacer las inversiones necesarias para mover la aguja en esfuerzos de DEI y agotar a los colaboradores.

No obstante, muchos de estos avances también ofrecen un enorme potencial tanto para las personas como para las organizaciones. La sostenibilidad humana ofrece la clave para aprovecharlos y construir un futuro mejor.

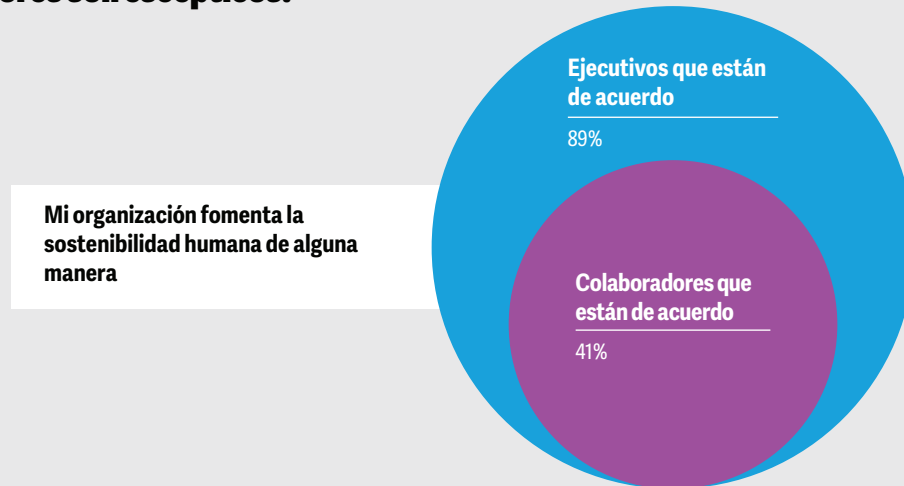
### **Cuando las personas prosperan, los negocios prosperan**

Centrarse en la sostenibilidad humana puede ayudar a las organizaciones a crear resultados beneficiosos para las personas y para ellas mismas.

Un enfoque en la sostenibilidad humana puede ayudar a las organizaciones a desarrollar medidas aún más sólidas que las políticas gubernamentales en desarrollo relacionadas con los problemas de las personas, que generalmente están rezagadas con respecto al ritmo y el alcance necesario del cambio. Las regulaciones, como la Regla de Divulgación de Capital Humano de los EE. UU., la recientemente instituida enmienda japonesa sobre la Divulgación de Asuntos Corporativos y las nuevas Normas de Informe de Sostenibilidad Europeas de la UE, pueden ser necesarias, pero no siempre suficientes.

Figura 4

### **Los ejecutivos afirman que se están moviendo en la dirección correcta. Los colaboradores son escépticos.**



Fuente: Encuesta de Bienestar en el Trabajo de Deloitte, 2023.

Si bien las personas pueden representar riesgos para una organización, también representan grandes oportunidades. Considere que los activos intangibles, las ideas, tecnologías, atributos de marca y otros diferenciadores creados por las personas de una organización, representaron el 90% de los activos corporativos de EE. UU. en 2022<sup>22</sup>. Los activos intangibles se acercaron a niveles comparables en otros mercados desarrollados, aunque fueron más bajos en los mercados emergentes<sup>23</sup>.

Estudios han encontrado consistentemente que las organizaciones que participan en prácticas relacionadas con la sostenibilidad humana producen resultados de negocio más sólidos. Un análisis del Centro de Investigación de Bienestar de la Universidad de Oxford encuentra una "relación positiva fuerte entre el bienestar de los colaboradores y el rendimiento de la organización", incluyendo beneficios y retorno de acciones más grandes entre las organizaciones con los niveles más altos de bienestar<sup>24</sup>. Además, las organizaciones que ocupan el lugar más alto en la gestión de problemas de sostenibilidad humana superan consistentemente al nivel Russell 1000<sup>25</sup>.

De hecho, las organizaciones que obtienen las mejores puntuaciones en el trato a sus colaboradores tienen un 2,2% más de rentabilidad sobre recursos propios a cinco años, emiten un 50% menos de CO2 por dólar de ingresos y tienen más del doble de probabilidades de pagar un salario digno para mantener a una familia<sup>26</sup>.

Una serie de factores podrían ayudar a explicar la [conexión entre la sostenibilidad humana y un mejor valor organizacional](#):

- Foco en la sostenibilidad humana puede ayudar a las organizaciones a recibir los beneficios de contar con mayor diversidad, equidad e inclusión. Las organizaciones con mayor diversidad tienen 2.4 veces más probabilidades de superar financieramente a sus competidores<sup>27</sup>.
- Las organizaciones que invierten en el desarrollo de habilidades tienen mejores resultados de negocio. El ochenta y cuatro por ciento de los colaboradores en organizaciones de alto rendimiento dijeron que reciben la capacitación que necesitan para hacer bien su trabajo<sup>28</sup>.
- Escatimar en la fuerza laboral a menudo es contraproducente. Los salarios bajos a menudo conducen a una alta rotación, pérdida de ventas, baja productividad, asistencia baja, bajos niveles

de innovación, mala ejecución, errores y frustración entre clientes y líderes<sup>29</sup>.

- Mejorar la salud y el bienestar de los colaboradores puede reducir el riesgo de la fuerza laboral. La mayor parte de los colaboradores dice que mejorar su salud es más importante que avanzar en su carrera y que están considerando seriamente renunciar para obtener un trabajo que apoye mejor su bienestar<sup>30</sup>.
- Los consumidores tienen más probabilidades de apoyar a organizaciones socialmente responsables. Tres cuartos (76%) de los consumidores dicen que es más probable que compren en organizaciones que son socialmente responsables<sup>31</sup>.

Por estas razones y otras, una agenda de sostenibilidad humana puede ayudar a las organizaciones a prepararse para el futuro: fortaleciendo su capacidad para acceder, atraer y desarrollar una fuerza laboral diversa; desarrollar un fuerte y diverso pipeline de talento; convertirse en lugares de trabajo más gratificantes y productivos; inmunizarse contra una variedad de riesgos; y atraer a los consumidores.

### **Cómo los líderes pueden avanzar en la sostenibilidad humana**

Para adoptar la sostenibilidad humana, una organización debe primero reiniciar la forma en que ve las relaciones con las personas.

Considere comenzar con las siguientes acciones:

- **Enfóquese en las métricas que miden los resultados humanos.** A menudo, las organizaciones diseñan indicadores del personal para cuantificar los resultados y las actividades de los colaboradores o como un ejercicio de comprobación, más que como una evaluación del progreso en los resultados y el impacto. Por ejemplo, casi una cuarta parte (23%) de las organizaciones miden los avances en los compromisos de diversidad basándose en el cumplimiento de las normas<sup>32</sup>.

Considere medir factores como los que se destacan a continuación, en los que la organización puede actuar para crear un futuro mejor, tanto para las personas como para la organización, y que incluyen a colaboradores como los de la cadena de suministro externa o los contratados en el análisis.

Una mentalidad de sostenibilidad humana sustituye el pensamiento extractivo y transaccional sobre las personas por un enfoque centrado en la creación de mayor valor para cada persona vinculada a la organización.



## MÉTRICAS ORGANIZACIONALES Y DE LA FUERZA LABORAL SUGERIDAS

### DESARROLLO DE HABILIDADES Y EMPLEABILIDAD

Las métricas de desarrollo de habilidades pueden indicar el valor que una organización está proporcionando a sus colaboradores internos.

- Análisis impulsado por IA de la rapidez con la que las personas aprenden nuevas habilidades.
- Impacto de las habilidades y el aprendizaje en los resultados de los colaboradores, como ascensos, rendimiento individual y empleabilidad.
- Impacto de las habilidades y el aprendizaje en los resultados organizacionales, como ventas y satisfacción del cliente.
- Porcentaje de colaboradores desplazados por disrupciones como la IA que son reentrenados y obtienen "buenos trabajos".

### BIENESTAR

Las métricas de bienestar deben incluir el bienestar emocional, mental, físico, social y financiero<sup>33</sup>

- Análisis de sentimientos impulsado por IA, resultados de encuestas y entrevistas.
- Correos electrónicos de trabajo enviados durante horas no laborables.
- Equidad en salud y tendencias asociadas con reclamos médicos a lo largo del tiempo.
- Datos de bienestar y seguridad física, emocional y mental de dispositivos portátiles y neurotecnología, utilizados con el permiso de las personas.
- Datos sobre turnos o tiempo de trabajo (por ejemplo, uso de tiempo libre remunerado, horas extras) recopilados por sensores, correo electrónico, chat y calendarios<sup>34</sup>.

### PROPÓSITO

Las métricas de propósito miden el grado en el que las personas sienten que sus vidas tienen sentido y que están haciendo una diferencia positiva en el mundo y en su trabajo.

- Encuestas y mediciones de pulso que miden las percepciones individuales de propósito y significado.
- Análisis impulsado por IA de las motivaciones y sentimiento de los colaboradores<sup>35</sup>.
- Análisis impulsado por IA del tiempo dedicado a trabajo significativo y que agrega valor vs trabajo repetitivo y sin significado.
- Participación en voluntariado o impacto social basado en niveles de participación o porcentaje de tiempo dedicado.
- Factores que se correlacionan con el propósito (positiva o negativamente), como las bajas por enfermedad de los colaboradores, las tasas de rotación, el rendimiento y la rentabilidad<sup>36</sup>.

### DIVERSIDAD, EQUITAD E INCLUSIÓN

Las métricas de DEI miden hasta qué punto los colaboradores experimentan equidad y pertenencia como resultado de la diversidad, la inclusión y la identificación de las causas raíz de la inequidad en el lugar de trabajo.

- Análisis de equidad salarial.
- Análisis de causa raíz de las inequidades identificadas en la fuerza laboral.
- Análisis de red organizacional que mide la efectividad de las intervenciones de equidad (por ejemplo, midiendo la pertenencia y diversidad en las redes de la organización).
- Resultados equitativos para varios grupos de colaboradores en dimensiones como promociones a liderazgo, movilidad interna y participación en ahorros para la jubilación.

### ESTABILIDAD LABORAL Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Las métricas sobre la estabilidad y desarrollo profesional pueden ser indicadores de qué tan bien una organización fomenta la movilidad económica y el desarrollo para los colaboradores<sup>37</sup>.

- El porcentaje de personas contratadas en base a habilidades en lugar de grados académicos.
- El tiempo promedio que se tarda en "subir un nivel" en la jerarquía (velocidad de crecimiento).
- Porcentaje de Alta Dirección promovida dentro de la organización.
- Estabilidad profesional basada en medidas de retención y salario.

### IMPACTO SOCIAL

Las métricas de impacto social miden la contribución de una organización a las comunidades y al mundo en general.

- Empoderamiento económico producido; medido, por ejemplo, por generación de ingresos, aumentos salariales, creación de empleo y oportunidades de emprendimiento.
- Impacto en habilidades y empleabilidad.
- Impacto en la salud y bienestar de la comunidad basado en acceso a la atención médica, prevención de enfermedades, felicidad, sostenibilidad climática y otras medidas.
- Impacto en la innovación social y la colaboración; medido, por ejemplo, por el número de asociaciones público-privadas formadas, nuevas ideas generadas y conocimientos compartidos dentro de la comunidad.

- **Elabora el caso de negocio para la sostenibilidad humana.** A menudo, el cambio de mentalidad hacia la sostenibilidad humana requiere que los líderes, ejecutivos y miembros de la junta tengan una imagen clara de las ventajas comerciales de hacer este cambio. Las organizaciones pueden estar dando muchos pasos hacia la sostenibilidad humana, pero de una manera aislada o desconectada. Conectar los puntos entre las iniciativas puede ayudar a proporcionar una imagen holística del impacto comercial de la sostenibilidad humana.
- **Vincula las recompensas de los líderes y gerentes a las métricas de sostenibilidad humana.** Para avanzar en cualquier temática, la organización necesita responsabilizar a sus líderes. Las organizaciones deben establecer objetivos para avanzar en las principales métricas e impulsores de los resultados de la sostenibilidad humana e incentivar su consecución.

Como se presentó anteriormente, hay una serie de factores que pueden demostrar los beneficios, e impulsar este cambio puede significar crear modelos, iniciativas piloto y nuevas métricas que se centren en estos factores. Cuando PayPal, por ejemplo, comenzó una iniciativa para mejorar el bienestar financiero de sus colaboradores de primer nivel y de atención al público, necesitaba justificar los costos adicionales desde una perspectiva comercial y humana. La organización estimó que, por cada reducción de uno por ciento en la rotación, ahorraría US\$500,000 al año gracias a la reducción de costos de contratación, incorporación y capacitación y a la mejora de la productividad (lea el estudio de caso completo más abajo).

Muchas organizaciones ya están tomando medidas en esta dirección. Casi tres cuartos de las organizaciones del S&P 500 ahora conectan la compensación ejecutiva con las métricas<sup>38</sup> de sostenibilidad. Genpact, por ejemplo, utiliza un conjunto de herramientas tecnológicas internas, incluido su chatbot de IA, para hacer un seguimiento regular con los colaboradores y aprender qué está funcionando bien para ellos y qué no, y para evaluar sus sentimientos y estado de ánimo. Las herramientas agregan una "puntuación de ánimo" de la fuerza laboral que está vinculada al 10% de los bonos para los 150 líderes principales de la organización, incluido su CEO<sup>39</sup>. Mastercard lleva esta práctica un poco más lejos, determinando bonos para todos sus colaboradores en función del rendimiento de la organización en materia de neutralidad de carbono, inclusión financiera y paridad salarial entre hombres y mujeres<sup>40</sup>. Dicho esto, parece que queda un largo camino por recorrer. Menos de la mitad de los encuestados de nuestra encuesta dijeron que su organización se responsabiliza a sí misma y a sus líderes por el bienestar integral de sus colaboradores.








- **Incorpora la gobernanza de la sostenibilidad humana en los niveles directivos.** La sostenibilidad humana está ocupando un lugar cada vez más central en la agenda de la dirección, ya que supervisa la intersección de la estrategia, el riesgo, la cultura y el ESG y su relación con los resultados organizacionales. "Cada vez se habla más en las juntas directivas sobre temas como DEI y ESG y temas como las cambiantes expectativas de la fuerza laboral, el propósito y las habilidades son

ahora importantes a nivel de dirección", dijo Larry Quinlan, miembro de la directiva de seis organizaciones. En un estudio de Deloitte US, los miembros de la junta directiva y los líderes ejecutivos clasificaron los problemas de sostenibilidad humana entre los principales riesgos internos de la fuerza laboral. Sin embargo, muchos de ellos no se sienten confiados en su capacidad para manejarlos (Figura 5)<sup>41</sup>.

Figura 5

## La Dirección y los líderes ejecutivos consideran los problemas de sostenibilidad humana dentro de los principales riesgos internos de la fuerza laboral, pero carecen de confianza para manejarlos

Los seis principales factores que amenazan la habilidad de cumplir con los objetivos de la mayoría de las organizaciones, según encuestados de nivel ejecutivo y dirección.

Principales riesgos internos de la fuerza laboral, rankeados		Porcentaje que se siente confiado de gestionar correctamente el riesgo
<b>1</b>	Habilidad de monitorear, entender y abordar el activismo laboral	51% 
<b>2</b>	Habilidad de fomentar ESG y prácticas de negocio sustentable	56% 
<b>3</b>	Habilidad de proporcionar compensación/salarios y beneficios a la fuerza laboral	53% 
<b>4</b>	Habilidad de planificar y alcanzar una cultura de la fuerza laboral inclusiva y diversa	49% 
<b>5</b>	Habilidad de proporcionar propósito organizacional y una misión por los que la fuerza laboral se preocupe	58% 
<b>6</b>	Habilidad de apoyar el bienestar físico, mental, financiero y basado en propósito de la oferta laboral	58% 

Fuente: Investigación de Riesgo Laboral de Deloitte 2022.



Mientras que la directiva puede proporcionar supervisión, en última instancia es responsabilidad de los líderes ejecutivos el operacionalizar la sostenibilidad humana y garantizar que todas las partes de la organización estén trabajando activamente para ayudar a las personas a prosperar. La gran mayoría de los ejecutivos en C-level (95%) están de acuerdo en que deben ser responsables del bienestar de los colaboradores, un indicador clave de los esfuerzos efectivos de sostenibilidad humana<sup>42</sup>. Pero cumplir con esa responsabilidad puede requerir una gobernanza consciente y cross-funcional en los niveles más altos.

Los problemas relacionados con las personas han caído tradicionalmente bajo el alcance de RR.HH. Pero la gestión de la sostenibilidad humana atraviesa casi todas las partes de una organización, incluyendo finanzas, tecnología de la información y operaciones, por lo que RR.HH. no puede hacer el trabajo por sí solo. Las organizaciones deben adoptar un enfoque de **RR.HH. sin límites** que orqueste la búsqueda de la sostenibilidad humana a través de todas las áreas para lograrlo. También podrían considerar la posibilidad de nombrar un Director de sostenibilidad humana para conectar los puntos entre funciones o crear nuevos roles a cargo de aspectos clave de la sostenibilidad humana, como Re-diseñador de puestos de trabajo, Impulsor del propósito o Defensor de la mejora de habilidades.

- **Involucrar a los colaboradores internos, futuros colaboradores y otros en la co-creación de sus roles e iniciativas de sostenibilidad humana.** Para crear valor para las personas, las organizaciones necesitan aportes de ellas. Los líderes pueden involucrar a los colaboradores internos, futuros colaboradores, colaboradores contingentes, miembros de la comunidad y otros miembros del ecosistema humano de la organización en un diálogo sobre lo que valoran y cómo puede ser trabajado en conjunto.

Mientras que estas discusiones pueden tomar forma de muchas maneras, un hilo importante puede centrarse en reimaginar los roles de los colaboradores, por ejemplo, integrando el bienestar en el diseño del trabajo, construyéndolos alrededor del propósito, o dando a los colaboradores la libertad y autonomía para definir "cómo" se realiza su trabajo. Pensemos en la procesadora de tomates Morning Star, donde cada colaborador elabora sus propios resultados y problemas a resolver. Por ejemplo, la misión personal de un colaborador es convertir los tomates en jugo de una manera que sea altamente eficiente y responsable con el medio

ambiente. A continuación, la declaración describe cómo trabajará para alcanzar los objetivos, incluyendo con quién colaborará y qué responsabilidades de decisión tendrán<sup>43</sup>.

Enfoques como este pueden crear autonomía, aprendizaje y desarrollo continuos en el flujo de trabajo, y el **desarrollo de capacidades humanas como la imaginación y la curiosidad** utilizadas para identificar problemas y oportunidades y luego generar, probar e iterar soluciones.

Alternativamente, los roles de los colaboradores pueden volverse más fluidos a través de la coincidencia de sus habilidades, capacidades humanas y motivaciones y pasiones únicas con un portafolio de proyectos y asignaciones en constante evolución, liberando una mayor agilidad, diversidad, equidad e inclusión, y un mayor crecimiento, agencia y elección para los colaboradores<sup>44</sup>. Ambos enfoques repiensen el trabajo negociando qué y cómo se hace con los propios colaboradores.

- **Aumentar el rol de sostenibilidad humana de los gerentes y capacitarlos para que se lo adueñen.** Los gerentes pueden desempeñar un rol crucial en el avance de la sostenibilidad humana, ya que son el liderazgo de primera línea que ayuda a los colaboradores a desarrollar habilidades y a crear seguridad psicológica y pertenencia en los equipos. En un estudio, seis de cada 10 colaboradores en todo el mundo dijeron que su trabajo es el factor más grande que influye en su salud mental. El mismo estudio reveló que los gerentes tienen un impacto tan grande en la salud mental de un colaborador como lo tiene su cónyuge, y un impacto mayor que su médico o terapeuta. Aproximadamente 7 de cada 10 dijeron que les gustaría que su organización y los gerentes hicieran más para apoyar su salud mental<sup>45</sup>. Las organizaciones deben capacitar a los gerentes con formación, recursos y autonomía para alinear las políticas y las cargas de trabajo con las prioridades de sostenibilidad humana. Asegurarse de que tengan una mirada clara a las métricas de sostenibilidad humana para que puedan ayudar a la organización a cumplir con sus compromisos.
- **Aprender de las prácticas laborales de las organizaciones líderes.** Las organizaciones que están a la vanguardia de la sostenibilidad humana están implementando iniciativas, y en algunos casos están reconfigurando las prácticas organizacionales para agregar un mayor valor para los colab-

oradores y la sociedad. Considerar las siguientes prácticas adoptadas por algunas organizaciones mientras trabajan hacia la adopción de la sostenibilidad humana:

- **AT&T:** Menos del 5% de las ofertas de trabajo requieren títulos universitarios. Además, la organización forma mucho y recluta a los mejores gerentes de forma interna, incluyendo al CEO John Stankey, que sí tiene un título universitario y comenzó su carrera en AT&T tomando solicitudes de servicio telefónico de los clientes<sup>46</sup>.
- **Grupo de Seguros Zurich:** Las analíticas de personas evalúan las habilidades actuales de los colaboradores y los requisitos de habilidades futuras, y la tecnología selecciona oportunidades de aprendizaje y desarrollo. El mapeo de la red de capacidades ayuda a identificar áreas donde la organización tiene redes de habilidades y capacidades particulares y sugiere formas para que los colaboradores fortalezcan sus redes<sup>47</sup>.
- **Chobani:** Los colaboradores en sus plantas tienen una antigüedad promedio de seis años más que el promedio de la industria. Esto podría deberse al énfasis de la organización en la contratación de refugiados y la oferta de clases de inglés como segundo idioma, programas de idiomas para gerentes, un subsidio para el cuidado de los niños y salarios iniciales relativamente altos<sup>48</sup>.
- **Unilever:** El programa U-Work de Unilever ofrece a los colaboradores temporales una serie de compromisos a corto plazo, una retención mínima garantizada, acceso a recursos organizacionales y un conjunto básico de beneficios como atención médica modificada y financiación para la jubilación<sup>49</sup>.
- **Hitachi:** Un comité ejecutivo de sostenibilidad aborda 11 objetivos que plantean los desafíos sociales más importantes para Hitachi, incluyendo educación de calidad, igualdad de género, trabajo y crecimiento económico, salud y bienestar y agua limpia y saneamiento<sup>50</sup>. Una iniciativa busca prevenir las largas horas y el exceso de trabajo con un sistema que detecta las horas trabajadas por cada individuo y luego envía alertas a los supervisores con sugerencias sobre cómo ayudar a entrenar a los colaboradores sobrecargados de trabajo, así como incentivos a los colaboradores para fomentar cambios de comportamiento<sup>51</sup>.

---

## LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA ES LA SOSTENIBILIDAD HUMANA: UN ESTUDIO DE CASO DE PAYPAL

---

- En 2015, PayPal emprendió una nueva misión pública: utilizar la tecnología para democratizar los servicios financieros y mejorar la salud financiera. Esa misión se hizo personal en 2018, cuando la organización evaluó la salud financiera de sus propios colaboradores de primer nivel y de atención al público y descubrió que muchos estaban luchando financieramente. Aproximadamente dos tercios informaron vivir de cheque a cheque, y la organización estimó que el ingreso disponible neto (ingreso discrecional restante después de que se pagan los impuestos y los gastos<sup>52</sup>) era tan bajo como el 5%, a pesar de que la organización estaba pagando a precios de mercado o superiores<sup>53</sup>.

Entendiendo que el bienestar financiero es inseparable del bienestar físico, mental y emocional, PayPal lanzó un programa integral en 2019 para mejorar la salud financiera de los colaboradores. La iniciativa incluyó reducir los

gastos de atención médica, otorgar acciones a todos los colaboradores independientemente de su nivel o antigüedad, aumentar los salarios donde fuera apropiado y proporcionar acceso a recursos de educación financiera personal<sup>54</sup>. La organización permitió a los colaboradores hacer efectivas sus acciones más rápidamente y proporcionar acceso a salarios ganados antes del período de pago oficial<sup>55</sup>.

Encontrar formas de abordar las necesidades financieras de los colaboradores sin poner a la organización bajo presión financiera fue un desafío, dado las decenas de millones de dólares que el programa requeriría solo en el primer año. Pero el liderazgo adoptó una visión a largo plazo, acordando que no solo era lo correcto para los colaboradores, sino que también tenía sentido desde el punto de vista comercial. Por cada reducción de uno por ciento en la rotación, la organización estimó que ahorraría US\$500,000 al año debido a la reducción de los costos de contratación, incorporación y capacitación y a través de la mejora de la productividad<sup>56</sup>.

Hoy, PayPal ha aumentado el ingreso disponible neto estimado de los colaboradores al 26% a nivel mundial, con mucho menos estrés financiero y ausentismo de los colaboradores<sup>57</sup>. La organización está viendo una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes e innovar, así como niveles récord en las puntuaciones de compromiso de los colaboradores, productividad y retención, y en las puntuaciones de promotores netos entre los clientes<sup>58</sup>.

PayPal continúa su misión abogando para que el bienestar financiero se incluya como una agenda urgente de sostenibilidad humana para cada directorio y junta directiva. "Cuando sumas el impacto en los colaboradores a través de diferentes empleadores, puedes llegar muy rápidamente a grandes números que se extienden a través de las familias, la economía y las comunidades", dijo Tyler Spalding, director senior de asuntos corporativos de PayPal y jefe global de innovación social.

---

## El factor humano en la sostenibilidad

La sostenibilidad humana es una jugada a largo plazo: las estrategias que se implementen hoy ayudarán a determinar si los colaboradores, las organizaciones y la sociedad perduran y prosperan tanto hoy como para las generaciones futuras. Es un camino hacia la creación de un futuro mejor para todos nosotros, subrayando la interconexión entre todo lo que hacemos y necesitamos como humanos, incluyendo la sostenibilidad climática, la equidad, la confianza, el propósito, el bienestar y la pertenencia. Y pide a los líderes y a las organizaciones que reflexionen, y actúen, sobre el rol que desempeñan como administradores del desarrollo humano, haciendo un compromiso para priorizar, medir y mejorar los resultados humanos dentro de sus esferas de influencia.

Este trabajo no sucederá de la noche a la mañana. La tarea es compleja y evolucionará constantemente a medida que cambie el mundo. Las organizaciones deberán tomar la delantera y también considerar traba-

jar juntas como parte de coaliciones para definir las mejores prácticas, estandarizar las métricas e impulsar políticas inteligentes. Requerirá desafiar las suposiciones fundamentales sobre los negocios y su relación con las personas y la sociedad. Por ejemplo, algunos están sugiriendo la revisión de las normas contables que actualmente tratan a las personas principalmente como un costo<sup>59</sup>. Pero es posible hacerlo: nuestra investigación indica que el principal desafío para avanzar en los esfuerzos de sostenibilidad humana son las restricciones internas, y que pocos encuestados dicen tener suficientes recursos.

Una perspectiva de sostenibilidad humana se basa en unos pocos principios sencillos. Las personas conectadas a su organización tienen el poder de afectarla de formas importantes. Su organización tiene el poder de afectar a cada uno de ellos. Y al entender y crear valor para cada uno, su organización y su gente pueden mejorar los negocios, el trabajo y la vida para todos.

---

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investigación de este año con encuestas específicas a

colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo el mundo con el fin de conocer sus puntos

de vista sobre las cuestiones emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

# Notas finales

1. Sue Cantrell, Karen Cunningham, Laura Richards, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Michael Griffiths, John Forsythe y Steve Hatfield, Advancing the human element of sustainability, Deloitte Insights, 9 de enero de 2023.
2. Alan Murray and David Meyer, “‘ESG’ represents a fundamental shift in business strategy—but the term is unclear, unpopular, and increasingly polarizing,” Fortune, 21 de julio de 2022.
3. John Butters, “Lowest number of S&P 500 companies citing ‘ESG’ on earnings calls since Q2 2020,” FactSet, 12 de junio de 2023.
4. Nicole Goodkind, “ESG has lost its meaning. One advocate says let's throw it in the trash,” CNN Business, 3 de octubre de 2023; Tommy Wilkes and Patturaja Murugaboopathy, “ESG equity funds suffer big outflows, buffeted by market jitters and US backlash,” Reuters, 6 de julio de 2023. Zeynep Ton, The Case for Good Jobs: How Great Companies Bring Dignity, Pay, and Meaning to Everyone's Work (Harvard Business Review Press, 2023).
5. Rachel Dekker, “Why stakeholder capitalism is not enough,” The Embedding Project, 5 de octubre de 2021.
6. Ibid.
7. Gallup, State of the global workplace: 2023 report, consultado en diciembre de 2023.
8. Future Forum, Future Forum Pulse, febrero de 2023.
9. Joseph Briggs and Devesh Kodnani, The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth, Goldman Sachs, 26 de marzo de 2023.
10. World Economic Forum, Future of jobs report 2023, mayo de 2023.
11. Kenan Institute of Private Enterprise, “Will generative AI disproportionately affect the jobs of women?,” 18 de abril de 2023.
12. Jorge Tamayo, Leila Doumi, Sagar Goel, Orsolya Kovács-Ondrejčková, and Raffaella Sadun, “Reskilling in the age of AI,” Harvard Business Review, septiembre–octubre de 2023.
13. Michael Griffiths and Robin Jones, “The skills-based organization,” Deloitte, 2 de noviembre de 2022.
14. Kunal Sen, “Over 2 billion workers globally are informal — what should we do about it?,” United Nations University World Institute for Development Economics Research, mayo 2021.
15. World Economic Forum, The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work, 17 de mayo de 2022; Catherine Bracy, “A more ethical approach to employing contractors,” Harvard Business Review, 2 de agosto de 2023.
16. Jeremie Brecheisen, “Where companies think companies diversity, equity, inclusion, and belonging efforts are failing,” Harvard Business Review, 9 de marzo de 2023.
17. Microsoft, Work Trend Index special report: Technology can help unlock a new future for frontline workers, 12 de enero de 2022.
18. Microsoft 2023 Work Trend Index: Annual Report; Ed Frauenheim, “Purpose at work: Soaring over gaps with incredible company culture,” Great Place to Work, 2 de junio de 2022; Naina Dhingra, Andrew Samo, Bill Schaninger y Matt Schrimper, “Help your employees find purpose—or watch them leave,” McKinsey & Company, 5 de abril de 2021; Matt Gonzales, “The plight of frontline workers,” SHRM, 14 de enero de 2023.
19. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, Work toward net-zero, Deloitte, noviembre de 2022.
20. Griffiths and Jones, “The skills-based organization.”
21. Ibid.
22. Brand Finance, Global Intangible Finance Tracking™ 2022, Noviembre de 2022.
23. Ibid.
24. University of Oxford WellBeing Research Center, “Homepage,” consultado en diciembre de 2023.
25. JUST Capital, “Index concepts,” septiembre de 2023.
26. JUST Capital, “Index concepts,” octubre de 2023.
27. Development Dimensions International, Inc., Diversity, equity, and inclusion report 2023, consultado en diciembre de 2023.
28. IBM, The value of training, consultado en diciembre de 2023..
29. Ton, The Case for Good Jobs.
30. Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul H. Silverglate, The C-suite's role in well-being, Deloitte Insights, 22 de junio de 2022.
31. World Economic Forum, The Good Work Framework, Mayo de 2022.
32. Christina Brodzik et al., Taking bold action for equitable outcomes, Deloitte Insights, 9 de enero de 2023.
33. Colleen Bordeaux, Jen Fisher y Anh Nguyen Phillips, Why reporting workplace well-being metrics is a good idea, Deloitte Insights, 21 de junio de 2022.
34. Pamela B. de Cordova, Michelle A. Bradford y Patricia W. Stone, “Increased errors and decreased performance at night: A systematic review of the evidence concerning shift work and quality,” Work 53, no. 4 (2016): pp. 825–834; Katharine R. Parkes, “Shift schedules on North Sea oil/gas installations: A systematic review of their impact on performance, safety, and health,” Safety Science 50, no. 7 (2012): pp. 1636–1651.
35. Julie Lodge-Jarrett, “Ford's employee sentiment strategy: Ask/listen/observe,” The Institute for Corporate Productivity, 1 de abril de 2020.
36. Rhonda Evans y Tony Siesfeld, Measuring the business value of corporate social impact, Deloitte Insights, 31 de julio de 2020.
37. American Opportunity Index, “Homepage,” consultado en diciembre de 2023..
38. Ted Jarvis, Jamie McGough y Donald Kalfen, “Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 20 de julio de 2023.
39. Amber Burton, “Genpact is using AI to flag employee dissatisfaction and tying leaders' bonuses to the results,” Fortune, 26 de junio de 2023.
40. Michael Miebach, “Sharing accountability and success: Why we're linking employee compensation to ESG goals,” Mastercard, 19 de abril de 2022.
41. Deloitte workforce risk survey of 875 different C-suite leaders,



- executives, and independent board members, conducted in winter, 2021. For more on workforce risk, see: Joseph B. Fuller et al., *Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption*, Deloitte Insights, 24 de febrero de 2023.
42. Hatfield, Fisher, and Silverglate, *The C-suite's role in well-being*.
  43. Susan Cantrell, "Beyond the job," SHRM Executive Network, consultado en diciembre de 2023.
  44. See, for example: *Navigating the end of jobs*; Cantrell, "Beyond the job," SHRM Executive Network; Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, and Julie Hiipakka, *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, 8 de septiembre de 2022.
  45. UKG, "Mental health at work: Managers and money," consultado en diciembre de 2023.
  46. Lauren Weber and Theo Francis, "Want to Get Ahead? Pick the Right Company," *Wall Street Journal*, 14 de octubre de 2022.
  47. David Green, "Taking a skills-based approach to workforce planning (interview with Ralf Buechsenschuss, Zurich Insurance Company)," *myHRfuture*, 28 de septiembre de 2021.
  48. Amber Burton, "Chobani hired hundreds of refugees at its plants. Average tenure now exceeds industry average," *Fortune*, 7 de julio de 2023.
  49. Leena Nair, Nick Dalton, Patrick Hull y William Kerr, "Use purpose to transform your workplace," *Harvard Business Review*, Marzo–Abril 2022.
  50. Hitachi, "Hitachi's approach to sustainable development goals," consultado en diciembre de 2023..
  51. Hitachi, *Hitachi sustainability report 2023*, consultado en diciembre de 2023, pp. 71–93.
  52. Ivy K. Lau-Schindewolf, "Research report: PayPal employee financial diaries," PayPal, 18 de julio de 2023.
  53. PayPal, *PayPal employee financial diaries*, consultado en diciembre de 2023.
  54. Zeynep Ton y Sarah Kalloch, "PayPal and the financial wellness initiative," MIT Sloan School of Management, 8 de noviembre de 2022.
  55. PayPal, *PayPal employee financial diaries*.
  56. Ton and Kalloch, "PayPal and the financial wellness initiative."
  57. K. Lau-Schindewolf, "Research report."
  58. Online interview with Tyler Spaulding, Director of corporate affairs, and Ivy Lau, Public affairs and strategic research lead manager, PayPal, 2023
  59. Peter Cappelli, "How a common accounting rule leads to more layoffs and less job training," *Wall Street Journal*, 28 de julio de 2023.

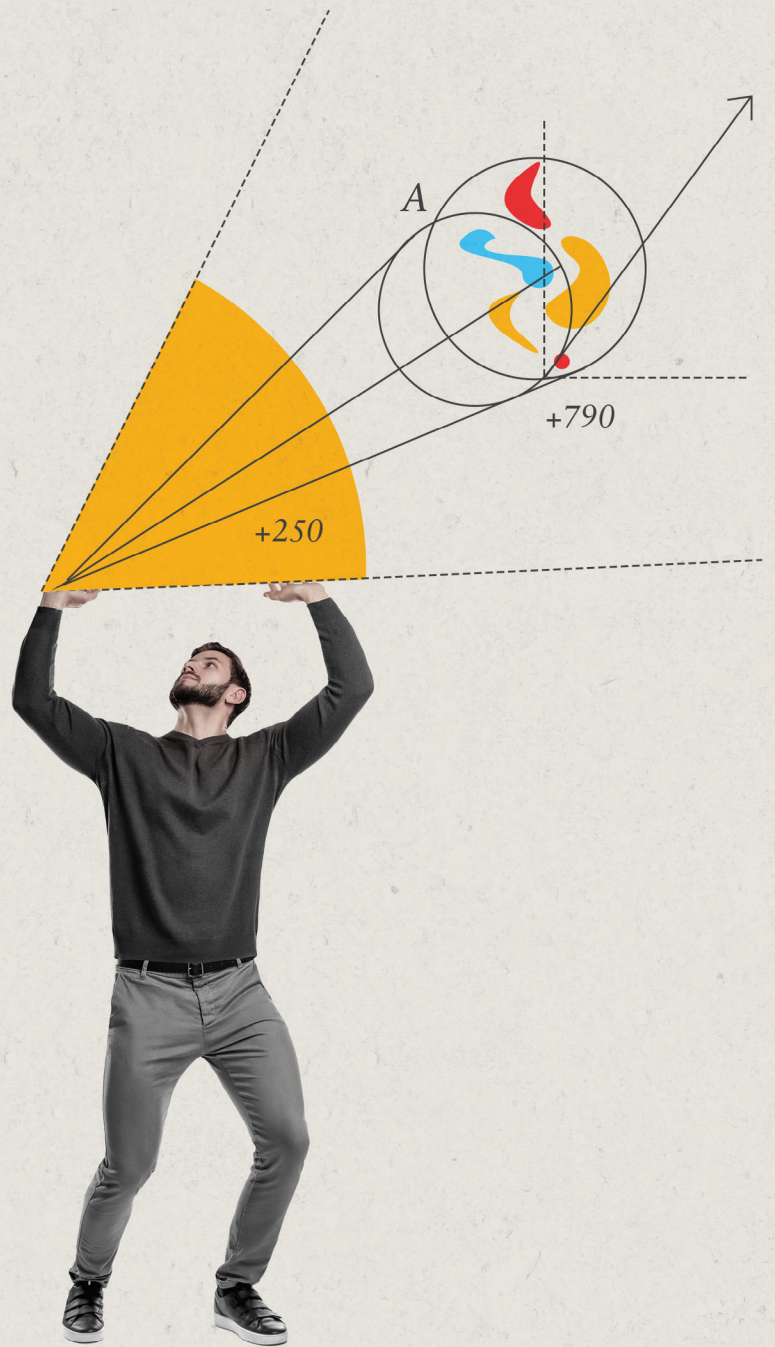
---

## Agradecimientos

Los autores querrían agradecer a Gabriel Sander (Cuervo), Tyler Spalding (PayPal), Ivy Lau y Larry Quinlan por sus contribuciones a este capítulo. El Instituto de DEI de Deloitte también contribuyó significativamente a este capítulo. Gracias a Sameen Affaf, Dr. Dhanushki Samaranayake y Dr. Julian Sanders por su contribución.

Además, nos gustaría destacar el expertise de los siguientes miembros del equipo que contribuyeron su conocimiento y perspectiva: Karen Cunningham, James Lewis y Steve Hatfield.

Gracias especiales a Kristine Priemer por su liderazgo en el desarrollo de este contenido y Bridget Acosta y Halle Teart por su contribución.





# A medida que el rendimiento humano adquiere protagonismo, ¿son suficientes las métricas de productividad tradicionales?

En una era de trabajo centrado en la persona, nuevas fuentes de datos e inteligencia artificial pueden ayudar a las organizaciones a pasar de medir la productividad del colaborador a medir el rendimiento humano.

*Sue Cantrell, Julie Duda, Corrie Commisso, Kraig Eaton, y John Guziak*

**C**uando la organización tecnológica japonesa Hitachi decidió mejorar la gestión de la productividad y eficiencia organizacional hace varios años, implementó un enfoque poco convencional. Este enfoque no implicaba

buscar nuevas formas de obtener más resultados de las horas de trabajo o reinventar procesos para reducir minutos o segundos de los procesos de producción. No presionaba a los colaboradores a producir más con menos y no requería que los líderes se esforzaran en monitorear cada movimiento de su fuerza laboral en busca de colaboradores que no estuvieran rindiendo al máximo.

En cambio, Hitachi se centró en dar seguimiento a una sola métrica inesperada: la felicidad del colaborador.

Utilizando dispositivos portátiles y una aplicación móvil asociada, Hitachi ofreció a los colaboradores participantes sugerencias basadas en IA para aumentar los sentimientos de felicidad durante el día al potenciar el capital psicológico (autoconfianza y motivación), la seguridad psicológica y la alineación con los objetivos de gestión<sup>1</sup>.

Los primeros resultados fueron sorprendentes. El capital psicológico de los colaboradores aumentó en un 33%, una mejora particularmente significativa, dado que el aumento del capital psicológico resulta en mayor compromiso de los colaboradores, mayor satisfacción laboral y menor intención de rotación y agotamiento<sup>2</sup>. Las ganancias aumentaron un 10%. Las ventas por

hora en los call centers aumentaron un 34%, y las ventas minoristas aumentaron un 15%<sup>3</sup>. Además, la mayoría de los participantes dijeron que estaban "felices"<sup>4</sup>, solo una señal de que la clave para desbloquear el rendimiento organizacional en una era de trabajo en rápida evolución puede ya no estar vinculada a las métricas de productividad tradicionales.

El enfoque de Hitachi en medir y aumentar la felicidad de los colaboradores representa un cambio con respecto a los esfuerzos tradicionales de medir y mejorar el rendimiento de los colaboradores, que tienden a centrarse en métricas de productividad focalizadas en la actividad, como las horas trabajadas, el tiempo en la tarea, el producto producido y los ingresos por empleado. Estas formas tradicionales de medir el rendimiento de los colaboradores como una serie de resultados reflejan únicamente la perspectiva del negocio. Los nuevos enfoques, por el contrario, pueden y deben considerar al colaborador como ser humano, con una perspectiva más matizada de cómo contribuye a la organización.

Dar el salto de saber a hacer (Figura 1) es importante para las organizaciones que quieren prosperar en un entorno laboral cada vez más humano. La línea que antes vinculaba la actividad individual del colaborador (por ejemplo, horas trabajadas o llamadas completadas) con resultados tangibles (satisfacción del cliente o potencial comercial de proyectos de investigación y desarrollo) se ha difuminado y ha sido sustituida por una compleja red de colaboraciones y una demanda de habilidades sofisticadas que no se observan fácilmente

con las métricas de productividad tradicionales. Incluso en entornos de atención al cliente, logística y fabricación donde las métricas tradicionales, como minutos por llamada o unidades generadas, pueden parecer más aplicables, la tecnología y la IA se están utilizando cada vez más para automatizar tales tareas. La fuerza laboral puede entonces tener libertad de emprender la resolución de problemas complejos que requieren habilidades menos técnicas y más abstractas, como la creatividad, el pensamiento crítico y la colabo-

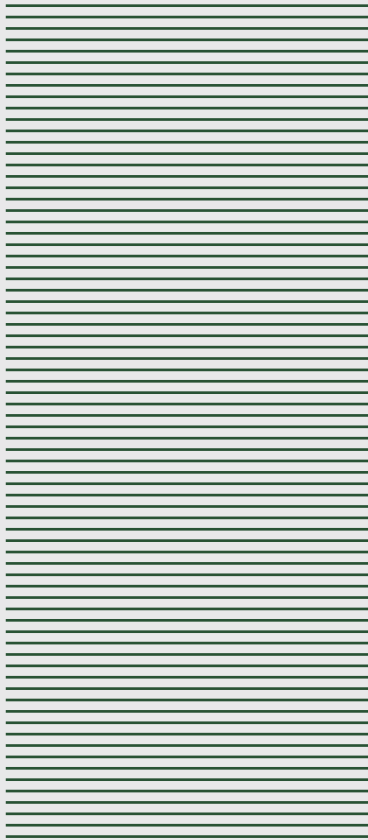
ración. En la industria de los agronegocios, por ejemplo, los drones autónomos pueden ser utilizados para plantar semillas, aplicar fertilizantes y pesticidas, y buscar plagas o daños ambientales<sup>5</sup>. Los colaboradores podrían entonces ser capaces de pasar más tiempo aprendiendo nuevas habilidades que pueden permitirles manejar la tecnología, optimizar los procesos, lidiar con las excepciones, o desarrollar estrategias sostenibles para la salud y el mantenimiento de los cultivos.

Figura 1

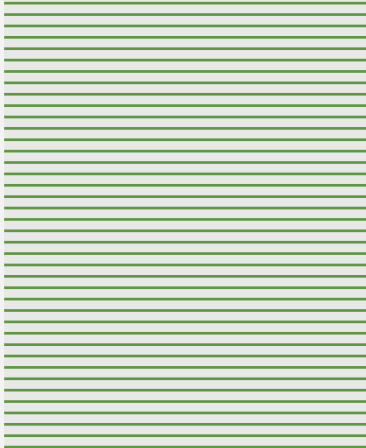
## La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que avanzar más allá de las métricas de productividad tradicionales es importante, pero pocos están haciendo lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de encuestados contestando a las preguntas: “¿Cuán importante es para el éxito de su organización buscar nuevas formas de medir el desempeño y valor de los colaboradores más allá de la productividad tradicional?” y “¿En dónde se encuentra su organización en el camino hacia abordar esta problemática?”

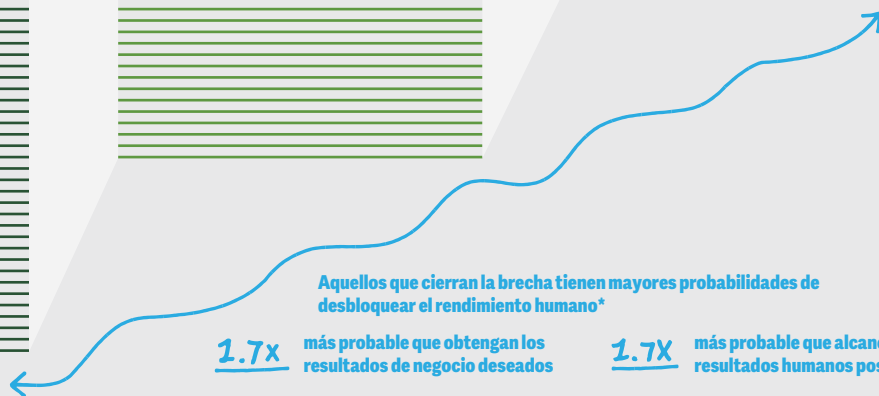
**74% reconoce su importancia,**



**40% está haciendo algo al respecto,**



**y 8% está haciendo cosas extraordinarias al respecto**



Nota: La brecha entre saber y hacer fue introducida en *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o superar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.



Al mismo tiempo, algunas organizaciones están mirando más allá de las métricas tradicionales -como los ingresos y los beneficios- para considerar cómo pueden crear valor compartido, resultados que benefician a los colaboradores individuales, a los equipos y grupos, a la organización y a la sociedad en su conjunto. Las organizaciones que naveguen con éxito en este nuevo entorno serán probablemente las que hagan el cambio de los viejos métodos de entender la productividad a la adopción de un nuevo paradigma del rendimiento humano.

### Reconsiderando las métricas tradicionales de productividad

Los líderes de todas las industrias están comenzando a reconocer las limitaciones de las métricas de productividad tradicionales en el entorno de trabajo actual: el setenta y cuatro por ciento de los encuestados en las encuestas de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2024 dijeron que es muy o críticamente importante buscar mejores formas de medir el rendimiento y el valor del colaborador más allá de la productividad tradicional. Pero el cambio ha sido lento. Sólo el 17% de los encuestados dijeron que su organización es muy o extremadamente efectiva en evaluar el valor creado por los colaboradores individuales en su organización, más allá del seguimiento de las actividades o resultados.

Con las nuevas tecnologías digitales proporcionando acceso a más datos de trabajo y de la fuerza laboral que nunca, puede parecer que el cambio a un nuevo sistema de medición sería fácil de hacer. La capacidad de las organizaciones para hacer un seguimiento de los resultados del rendimiento humano y comprender qué lo impulsa está respaldada por el crecimiento exponencial de su capacidad para recopilar, medir y analizar estos datos y, con el fin de convertirlos en insights a través de la ayuda del juicio humano y el aprendizaje

automático. Los recursos a su disposición para este tipo de recopilación y análisis de datos pueden incluir:

- *Herramientas y tecnologías del lugar de trabajo*, como el correo electrónico, las plataformas de colaboración, las herramientas sociales y los calendarios compartidos generan datos pasivos que pueden ofrecer información en tiempo real sobre cómo funcionan las personas y los sistemas organizacionales. Una organización global de petróleo y energía analizó los datos de colaboración anónimos (correo electrónico, calendario y datos de conferencias y chat) para entender cómo colaboraban los equipos en su departamento de derecho corporativo de 500 personas. Con el objetivo de desarrollar y retener mejor el talento, la organización utilizó los hallazgos para rediseñar el lugar de trabajo, lo que resultó en mayor colaboración<sup>6</sup>.
- *Análisis de redes organizacionales* puede ser utilizado para medir las conexiones y la colaboración entre las personas en una organización. Como parte de sus esfuerzos para promover a más mujeres, una organización global de servicios financieros utilizó el análisis de redes organizacionales para entender la relación entre el tamaño y la calidad de las redes internas y externas de las colaboradoras y sus posibilidades de ser promovidas<sup>7</sup>.

La línea que antes vinculaba la actividad individual de los trabajadores con resultados tangibles se ha difuminado y ha sido sustituida por una compleja red de colaboraciones y una demanda de competencias sofisticadas que no se observan fácilmente con las métricas tradicionales de productividad.

### SEÑALES DE QUE SU ORGANIZACIÓN DEBERÍA CONSIDERAR PRIORIZAR LAS MÉTRICAS DE RENDIMIENTO HUMANO

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Su organización mide principalmente métricas de producción de trabajo en lugar de los resultados organizacionales más amplios hacia los que se dirige.</li> <li>● Sus líderes están abrumados por la cantidad de datos disponible y quieren centrarse en medir lo que realmente importa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● La productividad tradicional es relativamente plana a pesar de sus inversiones en tecnología.</li> <li>● Sus colaboradores se dedican al "teatro de la productividad", en el que realizan tareas para parecer ocupados y demostrar que están siendo productivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sus colaboradores están burned out por la percepción, o la realidad, de un monitoreo constante de su actividad.</li> </ul> |
|--|--|---|

- *Sensores y los dispositivos conectados*, como wearables, escaneos de insignias, neurotecnología, herramientas de detección biométrica, auriculares de realidad extendida y tecnologías de localización de precisión, pueden generar datos sobre los comportamientos e interacciones de los colaboradores. Por ejemplo, cuando una compañía ferroviaria finlandesa pasó a un trabajo híbrido y quería optimizar su espacio físico de manera más efectiva, utilizó sensores de ocupación para detectar los movimientos de los colaboradores y el uso de sus espacios. Estos datos ayudaron a la organización a minimizar los costos de bienes raíces al reducir el espacio del edificio de cinco pisos a dos, asegurando que los colaboradores pudieran moverse fácilmente y acceder a los activos críticos del lugar de trabajo<sup>8</sup>.
- *Análisis de voz o audio* basados en IA generados a partir de las interacciones de los colaboradores con la tecnología y los sistemas de IA, como los algoritmos que evalúan la calidad del código o el tono emocional de las interacciones de los call centers, pueden ofrecer información valiosa para evaluar diversos aspectos de las operaciones empresariales. En MetLife, donde los agentes de atención al cliente atienden un promedio de 700 llamadas a la semana, la asistencia de IA los ha ayudado a tener conversaciones más "humanas", lo que ha aumentado la satisfacción del cliente en un 13%<sup>9</sup>.

Mientras que algunas organizaciones están avanzando, ¿qué posibles desafíos pueden estar impidiendo a otras expandir su visión del rendimiento más allá de la productividad tradicional?

**Presión de los stakeholders externos.** A pesar de su deseo de encontrar mejores formas de medir el rendimiento humano, los altos directivos se encuentran actualmente bajo presión de los stakeholders externos para demostrar mayor productividad y eficiencia en medio de una alta inflación, reducción de los márgenes de beneficio y la amenaza inminente de recesiones económicas<sup>10</sup>. Como resultado, pueden centrarse en la consecución de resultados a corto plazo, en lugar de focalizarse en los resultados humanos deseados (por ejemplo: mejorar el bienestar de los colaboradores) que son menos tangibles.

**Incertidumbre sobre qué medir.** Más datos no equivalen automáticamente a mejores resultados. Muchas organizaciones pueden encontrarse perdidas en un océano de datos a medida que su capacidad para recopilar datos supera su capacidad para analizarlos y actuar en consecuencia. Como resultado, pueden terminar con demasia-

dos datos y muy poca perspicacia, dejando a los líderes inseguros acerca de qué métricas son las más importantes y qué acciones están impulsando realmente el rendimiento.

**Paranoia sobre la productividad.** Durante la pandemia de COVID-19, muchas organizaciones se apresuraron a adoptar nuevas herramientas de supervisión de los trabajadores que rastreaban las pulsaciones de teclas, la actividad del mouse, etc. para obtener visibilidad sobre quién trabajaba, en qué y durante cuánto tiempo, los mismos estándares de productividad que siempre habían gestionado. Pero las nuevas formas de trabajar requieren nuevas métricas. Ahora, algunas organizaciones se encuentran en desacuerdo con los colaboradores por este aumento de la supervisión. La paranoia de la productividad -la preocupación de que los colaboradores remotos no sean productivos<sup>11</sup> - puede llevar a un estado de vigilancia y a la ruptura de la confianza, en lugar de a conversaciones importantes sobre cómo se ve el rendimiento eficaz en el entorno laboral actual.

**Falta de visibilidad de los resultados.** Muchas organizaciones siguen centradas en medir los aportes y productos de los colaboradores en lugar de los resultados. A medida que las organizaciones comienzan a medir el rendimiento humano, pueden comenzar a rastrear dos áreas: los resultados organizacionales que crean valor para la organización y la sostenibilidad o los resultados humanos.

Una forma de avanzar requiere un replanteo fundamental de qué medidas son importantes en un lugar de trabajo que está siendo transformado por los rápidos avances tecnológicos y las cambiantes prioridades. Si los líderes quieren aprovechar el potencial humano en sus organizaciones y fomentar la innovación, el enfoque debe cambiar de sólo productividad a una visión más amplia del rendimiento.

## Una nueva fórmula para el rendimiento humano

La avalancha de posibilidades desatada por el volumen sin precedentes de datos de trabajo y de la fuerza laboral ahora disponibles para las organizaciones plantea una pregunta importante: si las métricas tradicionales de productividad están perdiendo relevancia en el lugar de trabajo, ¿qué deberían medir las organizaciones para evaluar significativamente el rendimiento humano y cómo deberían operacionalizarse estas nuevas métricas?

La nueva fórmula implica un equilibrio entre los resultados de negocio y la sostenibilidad humana, creando resultados compartidos y reforzados mutua-

mente tanto para la organización como para el colaborador. Los resultados de negocio definen la calidad, el valor o el resultado del trabajo, y cómo crea valor para la organización. La **sostenibilidad humana** define el grado en que una organización crea valor para las personas como seres humanos, dejándoles con una mayor salud y bienestar; habilidades más fuertes y mejor empleabilidad; buenos trabajos con salarios sostenibles; oportunidades de desarrollo; y mayor pertenencia, equidad y propósito.

Después de todo, las organizaciones compiten esencialmente en dos industrias: la industria en la que trabajan y la industria de la gestión del talento. Los líderes deberían aprovechar la conexión entre los resultados humanos y de negocio para aumentar la probabilidad de éxito en ambas industrias (Figura 2).

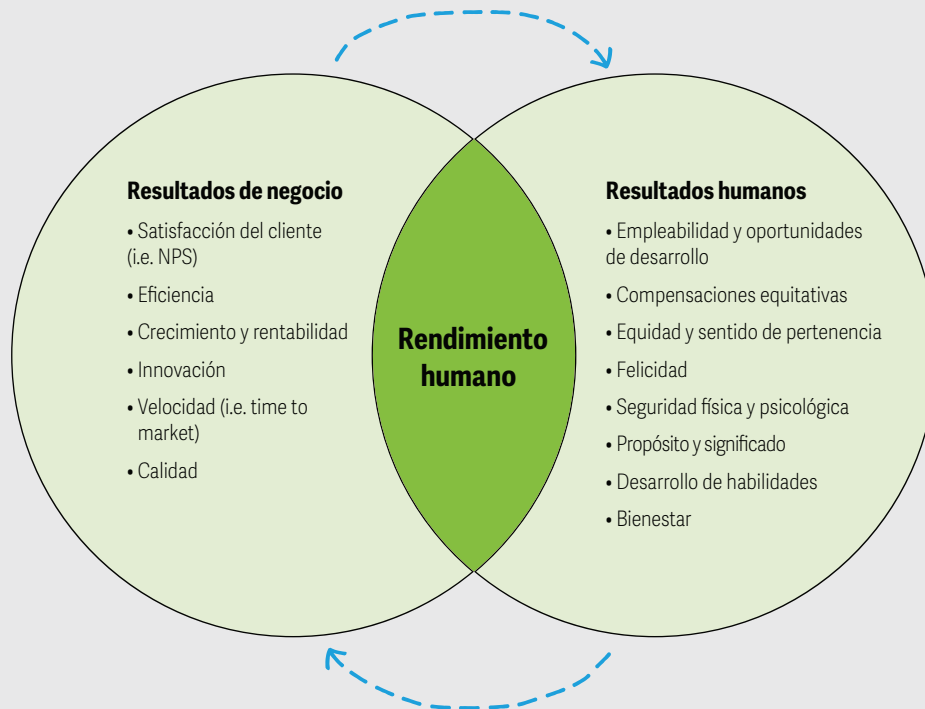
Cuando una organización utiliza los datos que recoge sobre su fuerza laboral para beneficiar a todos, crea valor compartido. El valor creado en cada nivel puede fluir entre ellos, reforzando y amplificando el valor creado en otros niveles.

En el ejemplo del experimento de Hitachi para mejorar la felicidad de los colaboradores, es fácil ver cómo la creación de valor a nivel individual condujo a un valor a nivel organizacional, aumentando tanto los ingresos como las ganancias. Esto no es un equilibrio de suma cero: las iniciativas organizacionales que originalmente se diseñaron para lograr beneficios como mayores ahorros de costos o mejor calidad también pueden ayudar a amplificar la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores. Por ejemplo, una importante organización energética utilizó recientemente datos de insigni-

Figura 2

## En la era de rendimiento humano, los resultados de negocio y los resultados humanos se refuerzan mutuamente

Métricas representativas podrían incluir:



Fuente: Deloitte análisis.

as de trabajo para analizar dónde y cómo interactuaban diferentes grupos durante la planificación de una reubicación de oficinas. Descubrió que, a medida que los equipos multifuncionales se dispersaban más, tenían menos interacciones informales y en cambio dependían demasiado de reuniones formales ocasionales. La organización utilizó este hallazgo para planificar la ubicación de los miembros del equipo durante la reubicación para crear más oportunidades de conexión informal, aumentando la pertenencia y la eficiencia del flujo de trabajo del equipo en un 5.3%<sup>12</sup>.

Tenga en cuenta también cómo se desarrolló esta dinámica de valor compartido en un gran proveedor de la industria automotriz, que implementó análisis de video basados en IA para aumentar su visibilidad en las operaciones de la fábrica. El análisis mostró que la configuración de las estaciones físicas en la línea estaba ralentizando las operaciones y creando fatiga para los colaboradores. La organización utilizó estos hallazgos para reconfigurar las estaciones, disminuyendo tanto el tiempo de inactividad como el tiempo de producción total. Las analíticas ayudaron a la organización a tomar decisiones informadas que impactaron directamente en el bienestar de los colaboradores, al mismo tiempo que mejoraban áreas como planificación de la capacidad, mejora en la calidad, gestión de la fuerza laboral e ingeniería de procesos; y el gerente de operaciones de la fábrica también notó una mejora en la felicidad, salud, y productividad de los colaboradores de línea<sup>13</sup>.

### **Las organizaciones tienen una ventana de oportunidad para capturar métricas de rendimiento humano**

A pesar de los numerosos ejemplos de utilización de datos sobre el trabajo y el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento humano en las organizaciones, la narrativa predominante tiende a enfrentar a colaboradores y organizaciones. Cuando se trata de la recopilación y el uso de datos sobre el trabajo y la fuerza laboral, la suposición típica a menudo es que los colaboradores se oponen uniformemente a cualquier tipo de monitoreo y los ejecutivos quieren rastrear todas las métricas disponibles, sin importar cuán intrusivas sean. Pero la investigación de Deloitte en la Organización Cuantitativa sugiere que este no es necesariamente el caso: los colaboradores y los ejecutivos tienen puntos de vista sorprendentemente similares sobre cómo los datos sobre el trabajo y el lugar de trabajo pueden mejorar los resultados de manera que benefician a la organización y a la fuerza laboral<sup>14</sup>.

---

## **LA ORGANIZACIÓN CUANTITATIVA**

---

La investigación de Deloitte sobre la [Organización Cuantitativa](#) profundiza en lo que significa para las organizaciones adoptar un enfoque estratégico para medir lo que deben, no sólo lo que pueden. A través de entrevistas en profundidad realizadas a altos ejecutivos de empresas de todo el mundo, encuestas globales a 2.000 colaboradores y líderes, y un análisis de más de 50 estudios de casos y 30 casos de uso distintos, la serie de informes de investigación de la Organización Cuantitativa destaca cómo las nuevas fuentes de datos y las herramientas de IA, utilizadas de forma responsable, pueden crear valor compartido para los colaboradores, las organizaciones y la sociedad en general.

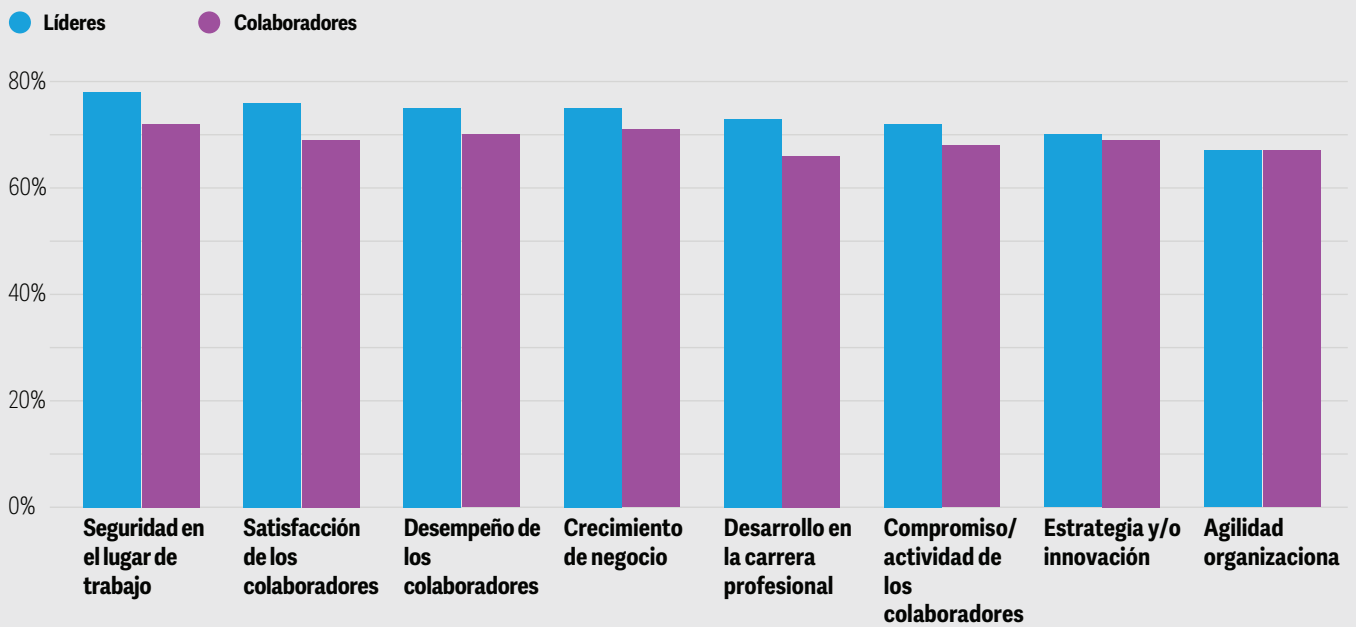
Por ejemplo, los colaboradores y los líderes en gran medida están de acuerdo en que las nuevas fuentes de datos han impactado positivamente tanto en los resultados de negocio como los de los colaboradores (Figura 3)<sup>15</sup>.



Figura 3

## Los colaboradores y los líderes comparten perspectivas similares sobre el impacto positivo de los datos en los resultados de negocio y de los colaboradores

Porcentaje de encuestados que dice que los resultados mejoraron “algo” o “significativamente” como resultado de los intentos actuales de la organización de aprovechar la nueva información disponible.



Fuente: investigación de Organización Cuantitativa de Deloitte 2023.

Además, en gran medida están de acuerdo sobre qué fuentes de datos debería recopilar una organización y cuáles evitar. Por ejemplo, más de las tres cuartas partes de cada grupo se sienten cómodos recopilando datos de correos electrónicos y calendarios de colaboradores. Pero otras fuentes de datos, incluyendo tecnologías de localización o la revisión de sitios externos como redes sociales y correos electrónicos personales, hacen que ambos grupos se detengan<sup>16</sup>.

Esta alineación fundamental puede señalar una ventana crítica de oportunidad para que los líderes desbloqueen el potencial de los datos sobre el trabajo y la fuerza laboral en la medición del rendimiento humano. Si bien nuestra reciente investigación de la Organización Cuantitativa muestra un nivel relativamente alto de confianza de los colaboradores en los esfuerzos de recopilación de datos de su organización, también muestra que la

confianza es frágil: los colaboradores tienen menos confianza que los líderes en que sus organizaciones están utilizando los datos de manera responsable (70% vs. 93%)<sup>17</sup>.

Comunicar de manera transparente cómo y por qué se están recopilando y utilizando los datos, junto con dar a los colaboradores la opción de participar o no, es importante: puede ser difícil imaginar un escenario en el que los colaboradores se opondrían al uso de tecnologías de localización, específicamente para fines de seguridad, como desactivar equipos cuando alguien está de pie en un lugar peligroso. Sin embargo, a menos que los líderes continúen invirtiendo en la construcción de la confianza de los colaboradores y la creación de valor compartido a través de sus esfuerzos de recopilación de datos, la ventana de oportunidad puede cerrarse antes de que las organizaciones puedan darse

cuenta del valor que podría generar.

Si bien los colaboradores y las organizaciones parecen estar más alineados en el uso de los datos sobre el trabajo y la fuerza laboral de lo que uno podría esperar, el uso de estos datos sigue siendo complejo. Al implementar nuevas métricas y utilizar datos de fuerza laboral recién disponibles para capturar el rendimiento humano, las organizaciones deben considerar cuidadosamente qué hacer transparente, a quién y cómo, considerando factores críticos como el consentimiento del colaborador, proporcionar beneficios al colaborador y otras prácticas de recopilación de datos responsables. Estos esfuerzos son esenciales, dado el potencial de rendimiento: un análisis de resultados predictivos de nuestros datos de la encuesta de la Organización Cuantitativa sugiere que la confianza en el enfoque de una organización para la gestión de datos aumenta la probabilidad de un mayor crecimiento organizacional en aproximadamente un 50%<sup>18</sup>.

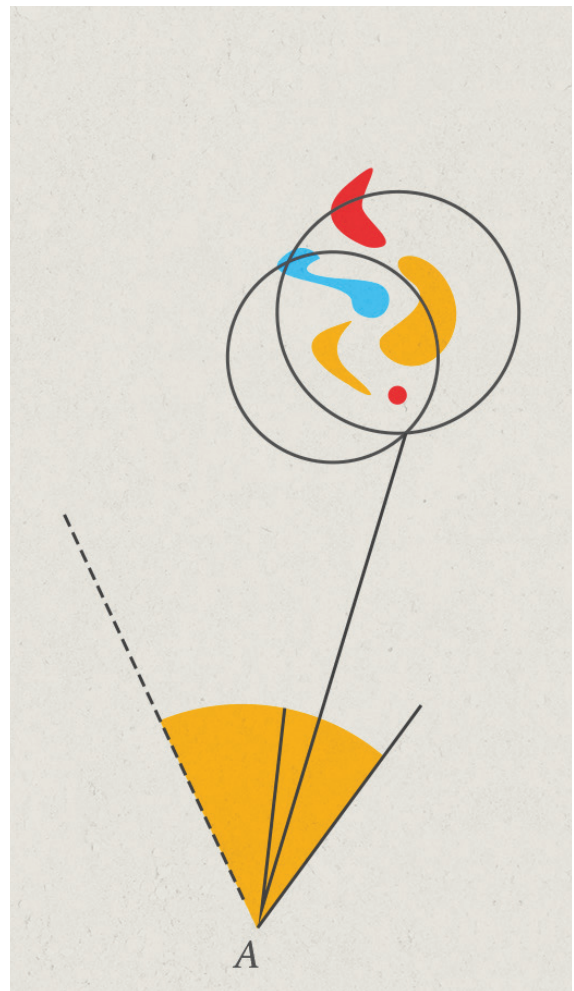
### Sentar las bases del rendimiento humano

El cambio hacia el uso de datos de trabajo y de la fuerza laboral para medir el rendimiento humano aún está en sus inicios, ya que las organizaciones aún están determinando qué métricas se adaptan mejor a su industria y a las necesidades específicas de su organización. Una mayoría (53%) de los encuestados estuvo de acuerdo en que su organización está en la fase inicial del camino hacia la identificación de mejores formas de medir el rendimiento y el valor de los colaboradores más allá de la productividad tradicional. Solo el 8% dijo que su organización está liderando en esta área. Pero hay pasos que las organizaciones pueden dar ahora para sentar las bases para un cambio hacia las métricas de rendimiento humano.

- **Cocrear métricas y soluciones con los colaboradores.** Las organizaciones pueden generar confianza en el uso de los datos de los colaboradores proporcionándoles oportunidades para aportar información sobre qué métricas de rendimiento humano deberían ser priorizadas, sí como de responder a los insights que los datos puedan revelar. Veamos un ejemplo de cómo podría ser este tipo de colaboración: una compañía de petróleo y gas utilizó cámaras instaladas en la pared para observar a los colaboradores y los activos en una instalación de mantenimiento y fabricación, y la IA convirtió los datos de video agregados y anonimizados en conocimientos sobre patrones de productividad. Los colaboradores estuvieron involucrados desde el principio, eligien-

do participar en la recopilación de datos, viendo los resultados del análisis de IA y participando de manera colaborativa en la resolución de problemas sobre cómo utilizar los datos para mejorar su experiencia y resultados. Los conocimientos llevaron a los colaboradores a modificar las áreas de descanso y tomar descansos más frecuentes para minimizar la fatiga, decisiones que también mejoraron su productividad<sup>19</sup>.

- **Medir lo que debe, no solo lo que puede.** Las métricas de rendimiento humano que más importan a una organización variarán en función de la industria, la geografía, la fuerza laboral y cómo opera actualmente la organización, y probablemente requerirán cierta experimentación para encontrar el equilibrio correcto entre los resultados de negocio y de sostenibilidad humana. Por ejemplo, en un call center la productividad suele medirse por cosas como cantidad de tiempo por llamada o número de ventas realizadas. Pero cuando el rendimiento humano se convierte en el foco principal, métricas como la satisfacción del cliente, la retención y la venta adicional pueden darle a un gerente de un call center una mejor idea de cómo están desempeñándose sus colaboradores. Las organizaciones deben continuar enfocándose en el "por qué" de sus esfuerzos de recopilación de



datos, preguntándose: Sólo porque puede medirse, ¿es realmente necesario hacerlo, y en caso afirmativo, por qué? Por ejemplo, las métricas en logística que se centran en la seguridad o la fatiga de los colaboradores pueden no necesariamente ser las medidas incorrectas, pero pueden volverse más centradas en las personas cuando se miden con la intención de mejorar las condiciones para los colaboradores. La investigación de la Organización Cuantitativa de Deloitte reveló que la falta de objetivos estratégicos predeterminados para el uso de los datos de la fuerza laboral estaba relacionada con la falta de confianza de los colaboradores en las intenciones de la organización de recopilar y utilizar esos datos para su beneficio<sup>20</sup>. Crear objetivos claros para la recopilación y uso de datos que estén directamente alineados con la estrategia y los objetivos organizacionales puede contribuir en gran medida a ganar y reforzar la confianza de los colaboradores.

- **Implementar estas prácticas en el enfoque de gestión del rendimiento.** La gestión del rendimiento tradicional puede ser un proceso desafiante si hay expectativas poco claras o realistas para los colaboradores y oportunidades para cometer errores humanos. Por ejemplo, las evaluaciones de desempeño que ocurren solo una vez al año pueden llevar a un sesgo de recencia, donde solo se incluyen en una evaluación las actividades más recientes de un colaborador. A medida que las organizaciones hacen la transición hacia el rendimiento humano, el enfoque de una organización hacia el rendimiento

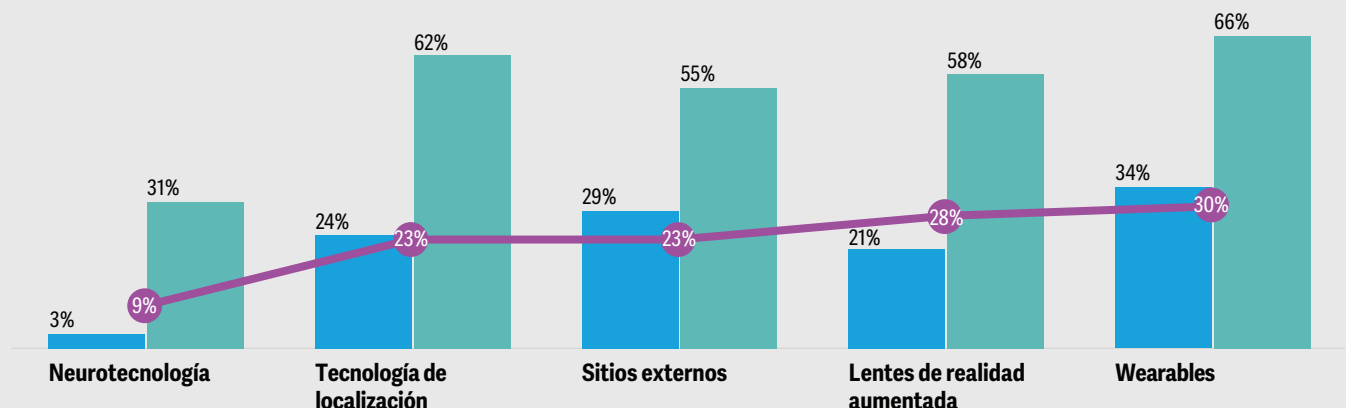
debería evolucionar de la gestión al desarrollo. Las herramientas de IA están preparadas para ayudar a los líderes a redefinir, no solo aumentar, el rendimiento. Estas herramientas no solo pueden recopilar datos imparciales para fomentar revisiones de rendimiento basadas en hechos, sino que las herramientas de IA generativas pueden ser capaces de desempeñar un rol clave en el resumen y síntesis de múltiples fuentes de datos. Cuando los líderes son claros con los colaboradores sobre cómo se utiliza la IA en las revisiones de rendimiento, este tipo de sistema basado en datos puede ayudar a mantener la transparencia y generar confianza. Además, la IA puede actuar como un coach adicional para los colaboradores, ofreciendo retroalimentación personalizada basada en sus resultados de rendimiento establecidos.

- **Integrar nuevas métricas en los procesos de otras áreas del ciclo de vida del talento.** A medida que las organizaciones hacen la transición al uso de métricas de rendimiento humano, deben considerar cuidadosamente cómo aprovechar mejor estos datos para mejorar el trabajo y la experiencia de los colaboradores individuales. Las organizaciones deben considerar qué impulsores humanos enfocar, luego calibrar cómo los líderes de equipo discuten esas métricas con los colaboradores y los equipos. Este proceso comienza con la experimentación a medida que las organizaciones y los equipos descubren qué métricas, comunicadas en qué contexto, crean los resultados humanos y de negocio que buscan.

Figura 4

### Los colaboradores se sienten menos cómodos con los datos recopilados por tecnologías emergentes, pero los líderes esperan usarlas más en los próximos tres años.

● La organización utiliza esta tecnología actualmente ● La organización espera usar esta tecnología en los próximos 3 años  
 — Porcentaje de colaboradores cómodos con esta tecnología



Fuente: Investigación de Organización Cuantitativa de Deloitte 2023

- **Establecer prácticas responsables de datos e IA.** Las prácticas responsables de datos dan a los colaboradores información sobre cómo se comparte su información personal e individual en una organización y ayudan a las organizaciones a cumplir con los requisitos regulatorios globales en constante evolución en torno al uso de datos. Dichas prácticas pueden incluir facilitar mayor visibilidad sobre qué tipo de datos se recopilan y por qué, respetar las preocupaciones de privacidad e integridad de los datos, y buscar el consentimiento del colaborador siempre que sea posible o requerido. Agrupar y anonimizar datos, por ejemplo, puede ayudar a mantener la privacidad de los colaboradores. Si bien la IA puede ser una herramienta valiosa para evaluar y mejorar las métricas de rendimiento humano, también puede dañar la reputación y el rendimiento de una organización si no se utiliza adecuadamente. Por esta razón, las organizaciones deben confiar en un marco ético multidimensional para gestionar los posibles riesgos y beneficios de la IA<sup>21</sup>.
- **Planificar ahora para abordar las tensiones en torno al uso de tecnologías emergentes.** Si bien nuestra investigación de la Organización Cuantitativa mostró que los colaboradores se sienten relativamente cómodos con la recopilación de datos de tecnologías conocidas como el correo electrónico, calendarios y otras tecnologías tradicionales, se sienten mucho menos cómodos cuando se trata de datos capturados de tecnologías emergentes como wearables y lentes de Realidad Aumentada<sup>22</sup>. Aun así, la mayoría de los líderes dijeron que esperan implementar el uso de estas tecnologías para la recopilación de datos en los próximos años (Figura 4). Esto podría poner a los líderes y a los colabora-

dores en desacuerdo y amenazar la confianza organizacional. Los líderes deberían planificar ahora cómo trabajarán para cerrar esta brecha, teniendo en cuenta las preocupaciones de los colaboradores en torno a privacidad y reforzando los límites entre la recopilación de datos profesionales y personales.

### **Rendimiento humano: Un enfoque en evolución para fortalecer a los colaboradores y organizaciones**

Aún es pronto para canalizar la avalancha de datos disponibles sobre el trabajo y la fuerza laboral en medidas significativas del rendimiento humano. Pero es momento de actuar. Las organizaciones con visión de futuro pueden cocrear sus métricas de rendimiento humano y las políticas y prácticas de datos que pueden medir o identificar formas de impulsar estas métricas, con los colaboradores en tiempo real, fomentando la confianza en todo el proceso. No hacerlo, ya sea imponiendo políticas y prácticas desde arriba o al continuar confiando en medidas anticuadas del rendimiento de los colaboradores, puede crear desafíos potenciales en la atracción y retención del talento, consecuencias no deseadas para el bienestar y la salud mental que la paranoia de la productividad puede crear, y una incomprensión potencialmente desastrosa de los factores que realmente impulsan la creación de valor de la organización.

La alternativa es mucho más atractiva. A medida que las organizaciones comienzan a integrar el rendimiento humano en todas sus prácticas, pueden fortalecer los resultados organizacionales y tener un impacto positivo en todos los que la organización toca.

---

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investigación de este año con

encuestas específicas a colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo el mundo con el fin de conocer sus puntos de vista sobre las cuestiones

emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

---



---

# Notas finales

1. Satomi Tsuji, Nobuo Sato, Keita Shimada, Koji Ara y Kazuo Yano, “Happiness planet: Support system for promoting management objectives in partnership with employees,” *Hitachi Review* 70, no. 1 (2021), pp. 78–79.
2. American Psychological Association, “Psychological capital: What it is and why employers need it now,” 21 de agosto de 2023.
3. Suchit Leesa-Nguansuk, “Hitachi’s AI for employee joy,” *Bangkok Post*, 7 de febrero de 2020.
4. Tsuji, Sato, Shimada, Ara y Yano, “Happiness planet,” pp. 78–79.
5. Bernard Marr, “The best examples of human and robot collaboration,” *Forbes*, 10 de agosto de 2022.
6. Paulina Borrego, Multinational energy company improves culture & retention through office redesign, caso de estudio, *Humanyze*, 19 de enero de 2023.
7. Greg Newman, “How organizational network analytics is transforming diversity and inclusion through data,” *HRZone*, 10 de julio de 2019.
8. Joy Trinquet, “It’s a tall order: Digital twins deliver modernity to out-of-date buildings,” *Verdantix*, 18 de agosto de 2022.
9. Alejandro de la Garza, “This AI software is ‘coaching’ customer service workers. Soon it could be bossing you around, too,” *Time*, 8 de julio de 2019.
10. Deloitte, “Fall 2023 Fortune/Deloitte CEO survey insights,” consultado en diciembre 2023.
11. Jean Brittain Leslie y Kelly Simmons, “The paradox of ‘productivity paranoia’: 6 ways to trust employees without sacrificing results,” *Quartz*, 17 de abril de 2023.
12. Alexa Lightner y Paulina Borrego, Energy company improves culture & productivity after strategic M&A, case study, *Humanyze*, 21 de marzo de 2023.
13. John Sprovieri, “Video analytics help auto parts assembler improve cycle time,” *Assembly Magazine*, 18 de diciembre de 2022.
14. Deloitte, “Unlocking the potential of the Quantified Organization,” 2023.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. SLB, “Digital equipment monitoring with OneStim,” 2 de mayo de 2018.
20. Deloitte, “Unlocking the potential of the Quantified Organization,” 2023.
21. Deloitte, “Trustworthy AI™: Bridging the ethics gap surrounding AI,” consultado en diciembre 2023.
22. Deloitte, “Unlocking the potential of the Quantified Organization,” 2023.

---

# Agradecimientos

Los autores querían agradecer a Joan Goodwin, Gary Parilis, Brad Kreit y Steve Hartfield por compartir su expertise y conocimientos para apoyar este capítulo.

Un agradecimiento especial a Brittany Bjornberg y Sarah Hechtman por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo, y a Cara Traub por sus contribuciones excepcionales.





# La paradoja de la transparencia: ¿puede menos transparencia significar más confianza?

Una mayor transparencia puede ayudar a las organizaciones a generar confianza, o erosionarla. ¿Qué aspectos deberían tener en cuenta los líderes para garantizar que la transparencia está ayudando y no obstaculizando?

*Jason Flynn, Sue Cantrell, David Mallon, Lauren Kirby, y Nicole Scoble-Williams*

**L**a confianza importa: es el pegamento invisible e inefable que mantiene unidas las relaciones y permite que las organizaciones, los colaboradores y las comunidades prosperen. La confianza entre los colaboradores y las organizaciones nunca ha sido más importante, pero para muchas organizaciones, cómo construir y mantenerla continúa siendo un enigma.

Se suele pensar que la transparencia es un factor clave para generar confianza; la idea de que más transparencia equivale a más confianza se ha convertido en un axioma. El ochenta y seis por ciento de los líderes encuestados en nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 dicen que cuanto más transparente es la organización, mayor es la confianza de la fuerza laboral. No es una suposición del todo incorrecta: la investigación muestra que algunas formas de transparencia, de hecho, generan confianza. Por ejemplo, la investigación de Deloitte encontró que la transparencia, definida como un empleador que utiliza un lenguaje claro y directo para compartir información, motivos y decisiones que importan a los colaboradores, es una dimensión clave de la confianza<sup>1</sup>. Compartir información sobre decisiones, resultados, estrategias y prácticas libremente con los colaboradores, clientes, inversores y otros interesados generalmente se considera algo bueno<sup>2</sup>.

Pero no es tan simple. La relación entre la confianza y la transparencia es mucho más complicada y con matices. "La confianza es realmente importante para nosotros", nos dijo Sara Armbruster, directora ejecutiva de la organización de muebles Steelcase, en una conversación reciente. "En muchos aspectos, la transparencia va de la mano con eso. Pero si vas a abogar e implementar un alto grado de transparencia, necesitas tener sistemas implementados para abordar cualquier problema que surja".

Algunas organizaciones están descubriendo que el manejo incorrecto de la transparencia puede socavar seriamente la confianza. En un contexto organizacional, la transparencia generalmente se considera como información que fluye de un equipo de liderazgo a todos los demás. Pero los nuevos avances digitales significan que la transparencia también existe dentro de los equipos, y la información de los colaboradores también puede ser transparente. Hoy en día, la tecnología puede hacer que casi todo y todos en una organización sean transparentes para casi cualquier otra persona. A medida que interactúan cada vez más con máquinas inteligentes, los colaboradores dejan un rastro de datos en constante expansión que puede ser analizado mediante inteligencia artificial y compartido a un costo

Figura 1

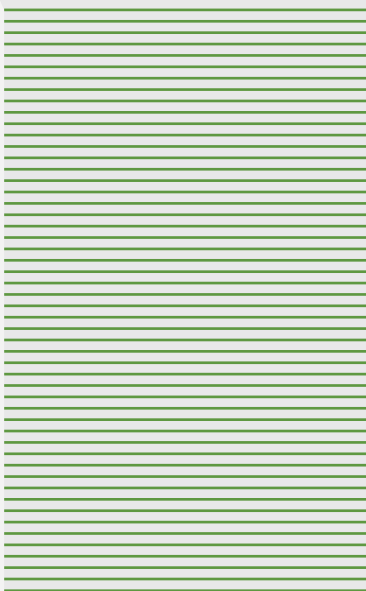
## La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que navegar la paradoja de la transparencia para construir la confianza es importante, pero pocos están haciendo lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de encuestados contestando a las preguntas: “¿Cuán importante es para el éxito de su organización tener un foco creciente en la confianza y transparencia en la relación entre los colaboradores y la organización?” y “¿Dónde se encuentra su organización en el camino hacia abordar esta problemática?”

88% reconoce su importancia,



52% está haciendo algo al respecto,



Y 13% está haciendo cosas extraordinarias al respecto



Aquellos que cierran la brecha tienen mayores probabilidades de desbloquear el rendimiento humano\*

**2x** más probable que obtengan los resultados de negocio deseados

**2.4x** más probable que alcancen resultados humanos positivos

Nota: La brecha entre saber y hacer fue introducida en The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o superar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.



Los datos pueden abarcar prácticamente cualquier dimensión que suceda en una organización:

- Tiempo de los colaboradores en sus teclados, acciones realizadas y eficacia
- Motivaciones y sentimientos del colaborador
- El tono emocional de un colaborador al interactuar con un cliente o colega
- Movimientos e interacciones en un piso de fábrica
- La distancia y la ruta recorridas por un conductor
- Comportamientos de los colaboradores relacionados con la cultura organizacional, la pertenencia y la inclusión
- La seguridad física de los colaboradores
- Qué temas se están discutiendo, por quién, en qué canales y cuándo

Si antes la transparencia significaba que los líderes podían arrojar luz sobre aspectos concretos de una organización, ahora significa que la organización puede ser iluminada en cada rincón, para cualquier audiencia.

Los líderes pueden encontrar este grado de transparencia atractivo. Ofrece visibilidad microscópica sobre el funcionamiento de sus organizaciones y su gente. Pero esta transparencia recientemente disponible puede ser tanto una mina de oro como una mina terrestre. Por un lado, si se gestiona de manera responsable, la capacidad de usar este tipo de transparencia puede crear nuevas oportunidades para medir y liberar el rendimiento humano, creando valor compartido tanto para los colaboradores individuales como para las organizaciones. Por otro lado, existe un potencial significativo para el mal uso; por ejemplo, violaciones de la privacidad, vigilancia impulsada por IA y esfuerzos para controlar cada movimiento de los colaboradores.

Las nuevas tecnologías que habilitan la transparencia pueden dar a los líderes un conjunto de herramientas enormemente poderosas (Figura 2). Y según la investigación de la Organización Cuantitativa de Deloitte, muchos colaboradores y organizaciones están sorprendentemente alineados en algunas de las posibilidades

favorables que estas herramientas pueden brindar; ambos están de acuerdo en que una variedad de nuevos datos transparentes pueden ayudar a mejorar todo, desde el rendimiento y la satisfacción laboral, hasta la seguridad del colaborador y el desarrollo profesional, hasta mejorar la innovación y la agilidad organizacional<sup>3</sup>.

Pero utilizar estos nuevos datos de forma eficaz requiere una comprensión sofisticada de la relación entre transparencia y confianza. Comprender esta relación es cada vez más importante; el 86% de los colaboradores encuestados y el 74% de los líderes encuestados en nuestro estudio afirman que es muy o extremadamente importante centrarse cada vez más en la confianza y la transparencia de la relación entre los colaboradores y la organización. De hecho, esta tendencia ocupa el primer lugar en términos de importancia de las siete tendencias estudiadas en nuestra encuesta y fue identificada como la tendencia que tendría el mayor impacto en el éxito de una organización, tanto este año como en los próximos tres años.

### **El rol esencial de la confianza**

Al igual que la transparencia, la confianza es una vía de doble sentido<sup>4</sup>: existe la confianza del colaborador en el liderazgo y la confianza del liderazgo en los colaboradores.

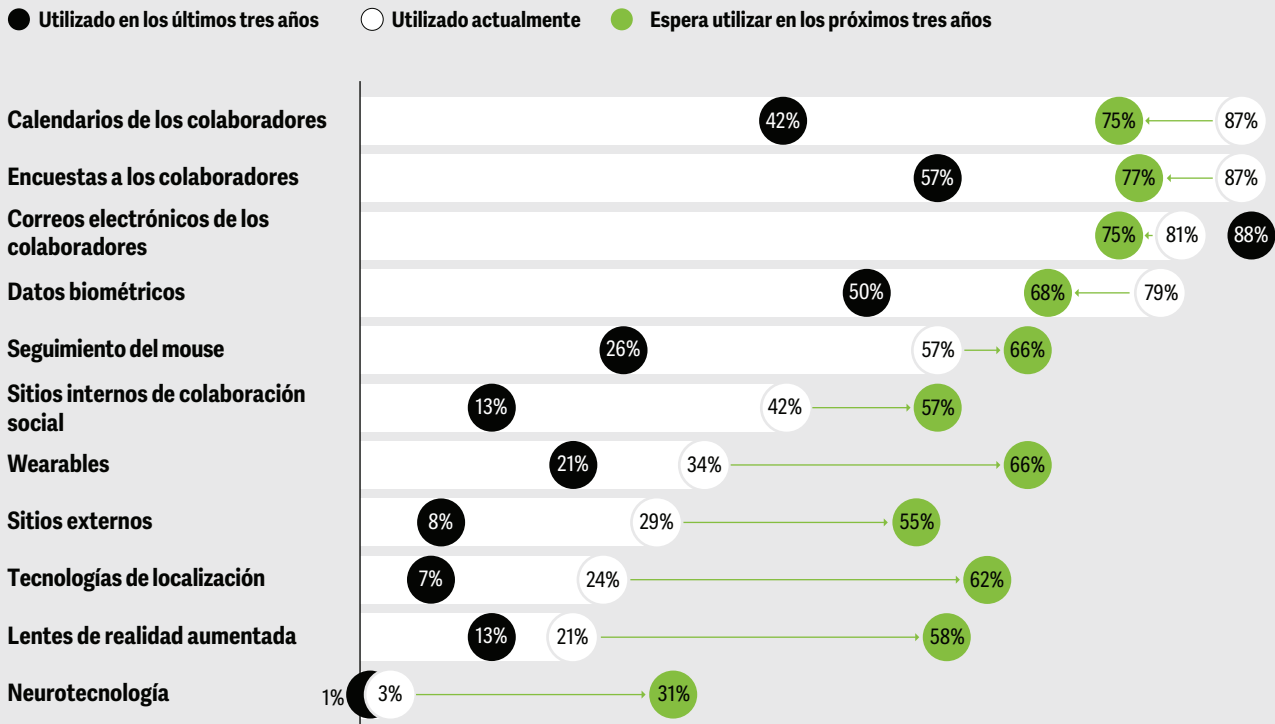
En psicología y sociología, la confianza se define a menudo como la creencia de que la otra parte no causará daño y que uno puede contar con que el otro va a actuar de manera beneficiosa, honesta, justa y confiable. En su esencia, la confianza implica la disposición a ser vulnerable y depender de los demás para la cooperación y el beneficio mutuos, una creencia de que las personas actuarán en el mejor interés de los demás<sup>5</sup>. Pero para ser mutuamente vulnerables, las personas generalmente necesitan sentir empatía y seguridad psicológica. Aunque hay muchos componentes que impulsan la confianza, Deloitte define la confianza como el resultado de una alta competencia y una intención positiva, respaldada por la capacidad, la fiabilidad, la humanidad y la transparencia<sup>6</sup>.

Si antes la transparencia significaba que los líderes podían arrojar luz sobre aspectos concretos de una organización, ahora significa que la organización puede ser iluminada en cada rincón, para cualquier audiencia.

Figura 2

## Tecnologías avanzadas están haciendo más transparentes los datos de trabajo y de la fuerza laboral

¿Cuál de las siguientes tecnologías y fuentes ha utilizado su organización para recolectar datos de la fuerza laboral en los últimos tres años? ¿Y hoy? ¿Y en los próximos tres años?



Fuente: Investigación de Organización Cuantitativa de Deloitte 2023

Una confluencia de tendencias está poniendo en peligro la confianza. La información y la desinformación son omnipresentes, las percepciones a menudo sustituyen a los hechos, y la seguridad digital y la privacidad de los datos suelen estar en peligro. Estas tendencias exponen a las personas a la posibilidad de que su información privada o inexacta quede expuesta de forma que les perjudique, lo que hace que muchos se muestren cautelosos a la hora de otorgar su confianza a las organizaciones. Mientras tanto, las turbulencias relacionadas con la externalización de las contrataciones, fusiones, reducciones de personal, cambios en los modelos de negocio, transformación digital, retorno a la oficina y otros cambios, pueden crear un caldo de cultivo para la desconfianza entre los colaboradores. Otros factores que suelen influir en la confianza son:

- **Aumento de la incertidumbre para las organizaciones y los colaboradores:** cuanto menos saben las personas qué esperar, más confían en sí mismas para sentirse seguros.
- **Desaparición de las fronteras tradicionales:** A medida que muchas fronteras tradicionales del trabajo y el lugar de trabajo continúan borrándose, la confianza, quizás incluso más que la cultura, está emergiendo como un lazo que une, un medio para mantener la organización cohesiva y alineada con la misión. Especialmente cuando las organizaciones luchan con preguntas sobre qué define un trabajo y cómo debería operar una fuerza laboral en un mundo sin fronteras, la confianza puede crear una base común para la toma de decisiones.

## LOS CUATRO FACTORES DE LA CONFIANZA

Basado en más de 400,000 respuestas de encuestas con clientes y colaboradores en casi 500 marcas, grupos de discusión en profundidad, conversaciones con líderes comprometidos con la construcción de la confianza y estudios de casos que exploran situaciones en las que se ganó o perdió la confianza, Deloitte destaca la confianza en cuatro factores<sup>7</sup>:

- **Humanidad:** Demostrando empatía y bondad y tratando a todos de manera justa
- **Capacidad:** Creando experiencias, productos y/o servicios de calidad

- **Fiabilidad:** Cumpliendo consistentemente con las promesas y experiencias

- **Transparencia:** Compartiendo abiertamente información, motivos y acciones en un lenguaje sencillo y claro

La confianza siempre ha sido importante para el éxito de la organización, y parece crecer más cada año.

- Las investigaciones de Deloitte muestran que las organizaciones consideradas "confiables" tienden a superar a sus competidores hasta cuatro veces, medida por el valor en el mercado<sup>8</sup>.

- Las acciones de las organizaciones calificadas como confiables por Trust Across America y la Iniciativa sobre Accionistas de Calidad han superado al S&P 500 entre un 30% y un 50% en los últimos períodos de cinco años<sup>9</sup>.

- Los colaboradores en organizaciones de alta confianza tienen un 50% menos de probabilidades de irse, son un 180% más propensos a estar motivados, son un 140% más propensos a asumir responsabilidades adicionales y generalmente son más productivos, están más satisfechos con sus trabajos y son más saludables<sup>10</sup>.

- **IA generativa y otras formas de automatización:** A medida que la tecnología automatiza tareas rutinarias, las capacidades humanas como la empatía y la curiosidad pueden diferenciar cada vez más a las organizaciones líderes del resto, y para expresar estas capacidades, los colaboradores necesitarán confiar en la organización para utilizar su trabajo para fines mutuamente beneficiosos. Vale la pena señalar que la IA en sí misma enfrenta un déficit de confianza: la investigación de Deloitte revela que los colaboradores pueden percibir a los empleadores hasta 2.3 veces menos empáticos y humanos cuando se ofrecen herramientas de IA<sup>11</sup>.

En medio de estos desafíos, la confianza en la fuerza laboral puede ser incluso más importante que el compromiso de los colaboradores cuando se trata de navegar las relaciones. Muchas organizaciones usan el compromiso de los colaboradores como un sustituto para medir la relación entre el colaborador y la organización. Sin embargo, la confianza puede ser una mejor medida para esta relación. El compromiso simplemente mide la disposición de los colaboradores a esforzarse por su organización, no el grado en que confían en que una organización respalde sus intereses. Por otro lado, la confianza puede ser una mejor métrica para evaluar si los colaboradores están obteniendo lo que necesitan de su relación con la organización.

### Lo que queremos decir cuando hablamos de transparencia

La transparencia está de moda. Las demandas de visibilidad en los salarios, por ejemplo, han llevado a leyes de transparencia en el rango salarial en ocho estados de Estados Unidos<sup>12</sup>, donde la transparencia salarial en las ofertas de trabajo se ha más que duplicado desde

2020<sup>13</sup>, y a nivel global, donde la transparencia salarial también continúa aumentando con el tiempo<sup>14</sup>. Mientras tanto, los empleadores están compartiendo cada vez más otra información que antes mantenían en privado. Por ejemplo, Patagonia reveló su cadena de suministro externa para mostrar a los consumidores su compromiso con el cambio climático<sup>15</sup> y Asana publica las actas de sus reuniones de junta para que los colaboradores tengan claridad sobre las prioridades<sup>16</sup> estratégicas de la organización. Algunas organizaciones incluso permiten que cualquiera en la organización acceda a cosas como los registros financieros hasta los minutos o grabaciones de reuniones entre ejecutivos para que puedan opinar sobre la dirección y la toma de decisiones de la organización.

De hecho, el "por qué" detrás de la transparencia puede variar. Patagonia y Asana son ejemplos de lo que llamamos transparencia proactiva, donde los líderes o los colaboradores eligen intencionalmente compartir información para mejorar la confianza, la responsabilidad, la toma de decisiones, o para lograr resultados mutuamente beneficiosos. La transparencia reactiva, por otro lado, es el resultado de cambios legislativos o regulatorios que obligan a los líderes a divulgar información que anteriormente estaba estrechamente guardada. Finalmente, la transparencia forzada normalmente implica la recopilación y el análisis de información sobre los colaboradores o los ejecutivos como una política organizacional general o sin su conocimiento o consentimiento voluntario. Los colaboradores también pueden forzar la transparencia en la organización, cuando por ejemplo comparten públicamente información sobre una organización o sus líderes a través de las redes sociales u otros canales, por ejemplo.

Un enfoque creciente en la confianza y la transparencia fue identificado como la tendencia que tendría el mayor impacto en el éxito de una organización, tanto este año como en los próximos tres años.

---

## SEÑALES DE QUE SU ORGANIZACIÓN DEBERÍA PENSAR MÁS CUIDADOSAMENTE SOBRE LA TRANSPARENCIA

---

- Su organización está adoptando rápidamente tecnologías de transparencia (por ejemplo, sensores y dispositivos conectados; análisis basados en el correo electrónico de los colaboradores, calendario y datos de las herramientas de colaboración; o IA y aprendizaje automático).
  - Le preocupa que los colaboradores se escondan, adopten posturas o reaccionen de otro modo ante la sensación de que están siendo vigilados.
  - Los colaboradores se resisten a que las decisiones de gestión del rendimiento se tomen en función de los datos recientemente disponibles.
  - Sus colaboradores están reteniendo datos porque no están seguros de que sus datos se estén utilizando de manera responsable o en su beneficio.
  - Sus colaboradores están experimentando sobrecarga de información, lo que contribuye al agotamiento y a la ralentización de la toma de decisiones.
- 

La rotación de la fuerza laboral es casi el doble de alta en empresas que utilizan software de monitoreo como vigilancia que en organizaciones que no lo hacen.

Aunque ha habido una tendencia creciente hacia la transparencia proactiva, gran parte del movimiento reciente hacia la transparencia ha sido una transparencia reactiva o forzada<sup>17</sup>. Y hasta hace poco, la dirección de la transparencia, - quién comparte la información con quién -, ha sido principalmente de una sola vía: organizaciones y líderes compartiendo información con los colaboradores. Pero hoy, la transparencia también puede funcionar en sentido contrario. Con la llegada de nuevas tecnologías, los colaboradores están compartiendo cada vez más su información de manera transparente, de forma proactiva o forzada.

La siguiente tabla presenta una imagen simplificada de la transparencia bidireccional:

A medida que las tecnologías han permitido a los líderes obtener una mayor transparencia sobre el trabajo y los colaboradores, muchas organizaciones se han apresurado a capitalizarla. Un estudio revela que las organizaciones encuestadas están recopilando datos de un promedio de 400 fuentes diferentes, incluyendo computadoras, teléfonos inteligentes, sitios web, redes sociales y más<sup>18</sup>, y la investigación de la Organización Cuantitativa de Deloitte revela que la gran mayoría de las organizaciones ya están recopilando datos de correo electrónico y calendario y es probable que comiencen a recopilar datos de otras fuentes en un futuro cercano, como dispositivos portátiles, biometría y herramientas de localización (dadas las prácticas de datos transparentes y el respeto por las posibles preocupaciones de privacidad de los colaboradores)<sup>19</sup>.

Si el uso de esta nueva transparencia es útil o perjudicial depende de cómo se utilice; la transparencia forzada que se utiliza como vigilancia, con consecuencias punitivas, puede dañar la confianza. El 78% de los empleadores encuestados dicen que actualmente están utilizando herramientas remotas para monitorear a sus colaboradores<sup>20</sup>; los estudios muestran que la rotación

de la fuerza laboral es casi el doble en las organizaciones que utilizan software de monitoreo como vigilancia que en las organizaciones que no lo hacen<sup>21</sup>.

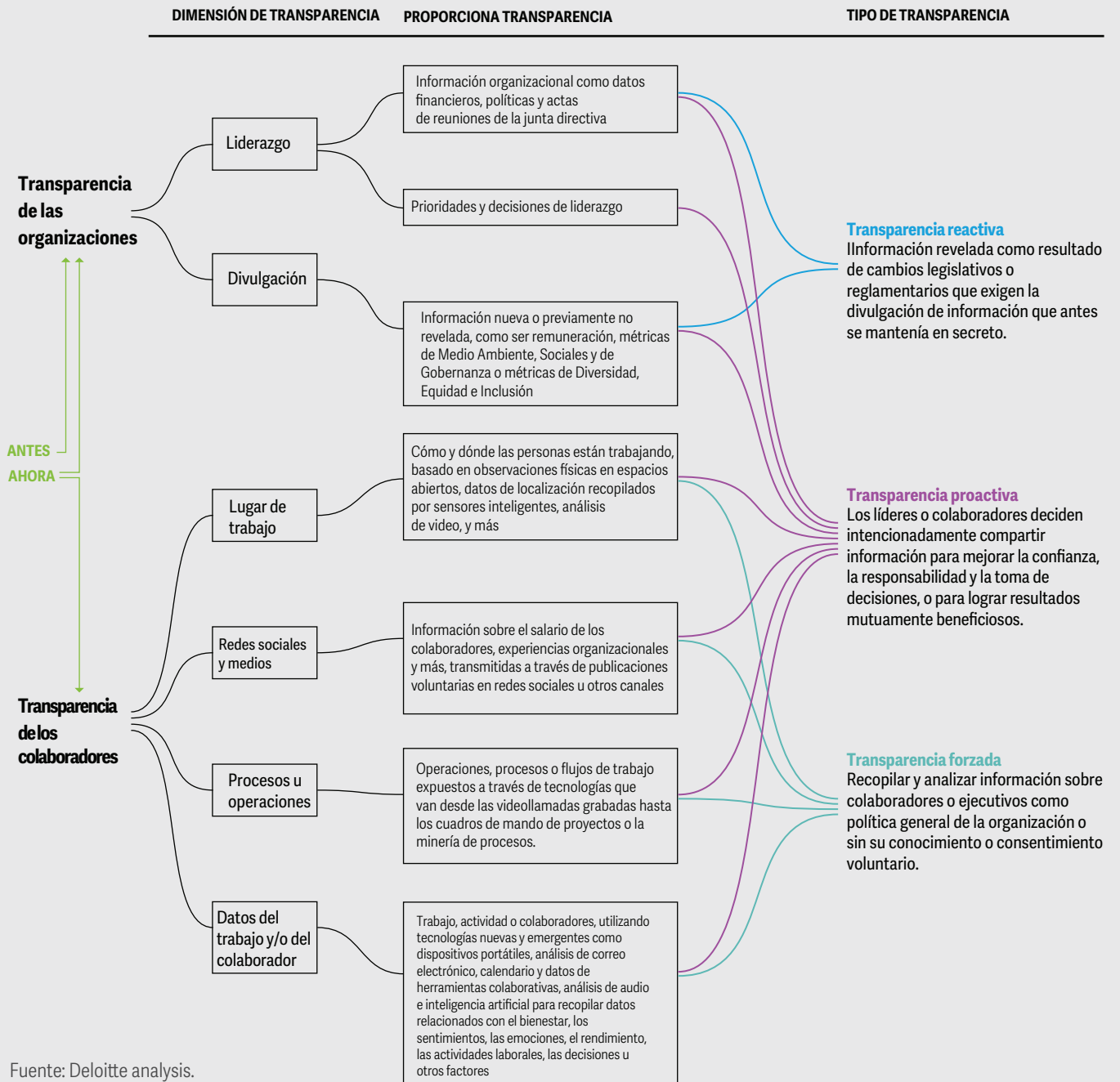
Muchos casos de uso, sin embargo, pueden ser beneficiosos, como el uso de datos de la fuerza laboral y la IA como un asistente para ayudar a los colaboradores a crecer o el uso de dispositivos portátiles y sensores inteligentes para rastrear y mejorar las prácticas de seguridad de los colaboradores. Por ejemplo, un centro de distribución minorista multinacional británico integró la IA con sus sistemas de CCTV, permitiéndoles identificar eventos inseguros que resultaron en una reducción del 80% en los incidentes de seguridad en los primeros tres meses<sup>22</sup>.

Conviene señalar que la transparencia no debe aplicarse por el mero hecho de ser transparente, dando por sentado que la transparencia generará confianza automáticamente. El lado opuesto de la transparencia es la privacidad; una mayor apertura entraña riesgos, ya que la evolución en tecnología y sociedad, y particularmente el auge de las redes sociales, han facilitado compartir información potencialmente dañina de manera rápida, extensiva y permanente. La privacidad a veces puede ser un mejor camino hacia la confianza que la transparencia. Y cuando la apertura es el camino elegido, requiere una convicción más arraigada en la seguridad colectiva y el interés común. Hacerlo bien es fundamental, ya que la confianza ganada con dificultad se puede perder con facilidad. Las medidas que pueden ayudar a aumentar la transparencia de los colaboradores, por ejemplo, generalmente requieren sacrificios de privacidad, ya sea que eso signifique compartir datos sobre el bienestar de las personas o monitorear el tiempo de los colaboradores en sus teclados, por lo que esas medidas tienen el potencial de dañar la confianza en lugar de construirla.



Figura 3

## La transparencia se vuelve bidireccional



Fuente: Deloitte analysis.

Solo el 37% de los trabajadores encuestados afirman estar muy seguros de que su organización está utilizando los datos de trabajo y de la fuerza laboral de una manera altamente responsable.

También hay otros posibles inconvenientes de la transparencia, como:

- **Manipular el sistema.** Los científicos sociales han identificado varios comportamientos que las personas adoptan en respuesta a las exigencias de transparencia, normalmente para protegerse o manipular una situación a su favor. Entre ellos se encuentran la deshonestidad, el engaño, la simulación, el “teatro de la productividad”, la fachada y la gestión de impresiones; por ejemplo, utilizar una máquina que mueve el mouse para engañar al software de seguimiento de la productividad<sup>23</sup>. Pero no son solo los colaboradores los que pueden evitar la transparencia. Las organizaciones también pueden jugar con esto. Por ejemplo, algunas organizaciones cumplirán con las leyes de transparencia salarial en las ofertas de trabajo incluyendo un amplio rango salarial para un trabajo, por ejemplo, "entre US\$50,000 y US\$250,000", lo que hace que la información sea esencialmente inútil para los solicitantes de empleo<sup>24</sup>.
- **Impactos negativos en la toma de decisiones.** Proporcionar más datos y visibilidad a los procesos de toma de decisiones puede dar lugar a una sobrecarga de información, debates interminables, dudas y brechas en la rendición de cuentas, es decir, situaciones en las que las personas disponen de información importante pero no son responsables de utilizarla con sensatez. Además de ralentizar la toma de decisiones, si no se comparten los fundamentos detrás de las decisiones, los colaboradores pueden malinterpretar la información que se comparte<sup>25</sup>.
- **Obstaculizar la creatividad.** Las personas que piensan que sus ideas y experimentos podrían hacerse públicos pueden experimentar un fenómeno llamado "efecto foco". Pueden evitar tomar riesgos y experimentar para no quedar expuestos, y la innovación puede sufrir. Ethan Bernstein, profesor de liderazgo y comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios de Harvard, ha informado de estos impactos entre los colaboradores creativos. Además del “efecto foco”, Bernstein encontró que muchos colaboradores también ocultan sus ideas más creativas a la dirección porque no quieren ser castigados por salirse de las normas organizativas<sup>26</sup>.

### **Uso de la transparencia de formas que construyan confianza**

La mayoría de las organizaciones están en las primeras etapas de adaptarse al nuevo panorama de transparencia y sus implicancias para la privacidad y la confianza. Cuando preguntamos si las organizaciones estaban abordando la confianza y la transparencia entre ellas y los colaboradores, solo el 13% de los encuestados dijo que están liderando en esta temática. Los mayores desafíos que identificaron fueron las limitantes internas, como la cultura, y la falta de alineación o compromiso de liderazgo.

¿Cómo navegan entonces las organizaciones por el delicado territorio de utilizar la transparencia de forma que genere confianza, en lugar de socavarla?

En primer lugar, las organizaciones tendrán que poner la transparencia en conversación con la privacidad. Por lo general, no están en conversación, ya que la transparencia es en gran medida competencia de los ejecutivos y la tecnología de la información, y la privacidad suele estar en manos de los departamentos jurídicos y de Recursos Humanos. Las conversaciones sobre gobernanza interfuncional serán importantes para alcanzar el equilibrio adecuado para cada organización, basándose en la cultura, los valores y las prácticas de toma de decisiones propias de cada organización, que pueden variar en función de la geografía, el sector o la fase del ciclo de vida de la organización. Piense en términos de "mejor ajuste" más que de "mejor práctica".

En segundo lugar, las organizaciones deberían reunir a los colaboradores para conversar con los líderes sobre qué información y por qué debería ser transparente, a quién y cómo. Como se discutió en "Negociar los datos de los colaboradores" en nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2023<sup>27</sup>, la co-creación de prácticas de transparencia y permitir que la transparencia sea proactiva en lugar de forzada puede ayudar a crear una relación mutua de confianza y proporcionar una apertura a las necesidades y deseos de los colaboradores en cuanto a la transparencia.

En concreto, los colaboradores y los líderes pueden crear conjuntamente prácticas de transparencia responsables, que generen beneficios mutuos tanto para los colaboradores como para las organizaciones, que permitan a los colaboradores optar por la recopilación de datos durante periodos de tiempo y con fines específicos, y que permitan a los colaboradores cuestionar datos potencialmente incorrectos o plantear inquietudes sobre cómo se están utilizando.

Cuando los colaboradores ven beneficios personales al

compartir sus datos de manera transparente, es más probable que lo acepten; un estudio de Gartner encontró que el 96% de los colaboradores digitales aceptarían un mayor monitoreo de datos a cambio de beneficios como capacitación y mayores oportunidades de desarrollo profesional<sup>28</sup>. Del mismo modo, nuestra investigación de Organización Cuantitativa mostró que los colaboradores que tienen la opción de participar en la recopilación de datos transparentes confían más en sus organizaciones, es más probable que informen que los esfuerzos de recopilación de datos mejoran los resultados del negocio y es menos probable que presenten resultados negativos como el presentismo o preocupaciones de privacidad<sup>29</sup>. Otras investigaciones muestran que dar a los colaboradores participación y responsabilidad reduce el riesgo de que se involucren en estos comportamientos negativos<sup>30</sup>. Por ejemplo, un proveedor global de salud llevó a cabo un análisis de red organizacional basado en comunicaciones de los colaboradores y data colaborativa para optimizar el trabajo en equipo interfuncional. Los colaboradores podían optar por no participar en la recolección de data y la data final fue agrupada y anonimizada para proteger la privacidad de los colaboradores<sup>31</sup>.

Las organizaciones que fomentan la confianza de los trabajadores en las prácticas de transparencia de datos se benefician: cuando los trabajadores confían en el enfoque de su organización respecto al uso responsable de los nuevos datos transparentes, es un 35% más probable que confíen en su organización. Pero aún queda un largo camino por recorrer: solo el 37% de los colaboradores encuestados dicen que están muy seguros de que su organización está utilizando datos de trabajo y de la fuerza laboral de una manera altamente responsable<sup>32</sup>.

Para encontrar el equilibrio adecuado entre transparencia y privacidad de una manera que aumente la confianza, puede ser útil considerar las siguientes preguntas. Cada pregunta incluye ejemplos de transparencia que probablemente sean beneficiosos (Avance) y otros que pueden plantear problemas de confianza (Precaución).

### ¿QUÉ información o las acciones de quién se harán transparentes?

Al tomar decisiones sobre qué hacer transparente, considere el impacto potencial de esa información. Por ejemplo, compartir públicamente información organizacional puede aumentar la confianza entre los interesados, pero compartir información altamente personal de los colaboradores, sobre las emociones de un individuo en la organización puede introducir complicaciones y tener consecuencias imprevistas.

**Avance** (proceda cuidadosamente) con información como:

- Prioridades y objetivos del liderazgo. La consultora de software finlandesa Reaktor, por ejemplo, mantiene un fórum online en donde los colaboradores pueden discutir abiertamente sobre las políticas organizacionales y decisiones de negocio<sup>33</sup>.
- Información de negocio como datos financieros u operacionales.
- Proceso de toma de decisiones del liderazgo.
- Cómo se toman las decisiones de compensación y otras relevantes sobre la fuerza laboral.
- Habilidades necesarias hoy en día y a futuro, dada la disrupción del trabajo hecho por IA Generativa y otras tecnologías emergentes.

**Ten precaución** (piénselo dos veces) con información como:

- Reuniones de liderazgo grabadas y otras discusiones sensibles.
- Detalles sobre el proceso creativo.
- Información personal sobre colaboradores individuales, incluyendo salario, datos de salud y bienestar, e información sobre emociones. Por ejemplo, si la política de bonos de una organización es percibida como no equitativa, la transparencia del bono puede llevar a envidia entre los colaboradores y fomentar a que piensen en su relación con la organización en términos de transacciones.

### ¿POR QUÉ es importante hacer transparente esta información?

Para que los colaboradores confíen en una organización con sus datos, necesitan entender por qué se les pide que los compartan y recibir beneficios a cambio; a esto lo llamamos "dar para recibir". Utilizar la transparencia de formas que fomenten el rendimiento humano en lugar de fines punitivos u orientados al cumplimiento puede ayudar a promover la confianza.

**Avance** (proceda cuidadosamente) con transparencia con el propósito de:

- Crear mejores resultados para los colaboradores: por ejemplo, utilizando análisis de video de IA en un entorno de fábrica para impulsar mejoras en ergonomía, seguridad y otros aspectos que benefician a los colaboradores<sup>34</sup>.

- Hacer que el liderazgo sea responsable de las métricas sociales, como publicar métricas de equidad, diversidad o bienestar.
- Ayudar a los colaboradores a tomar mejores decisiones alineando sus acciones con los objetivos comerciales.
- Aumentar la confianza en el liderazgo y en la visión y estrategia que pretenden impulsar.

**Ten precaución** (piénselo dos veces) antes de implementar transparencia con el propósito de:

- Involucrar a más personas en la toma de decisiones. A menos que haya expectativas claras, criterios y responsables de toma de decisiones identificados, incluir a demasiadas personas en la toma de decisiones puede crear sobrecarga de información, reducir la responsabilidad y ralentizar las decisiones<sup>35</sup>.
- Las decisiones de gestión del desempeño. Por ejemplo, hacer transparentes las evaluaciones de desempeño individuales de las personas a los demás puede causar conflictos, al igual que tomar decisiones de desempeño basadas en los datos únicos de un individuo (por ejemplo, acoplado el pago o limitando la elegibilidad para promociones al utilizar el seguimiento de ubicación para determinar adherencia a las políticas de retorno a la oficina).
- Vigilar y castigar a los colaboradores. En contraste, Metlife utiliza IA para entrenar a sus colaboradores de call center; no para castigarlos, sino para ayudarlos a aprender y mejorar en sus trabajos<sup>36</sup>.

Las decisiones sobre quién tiene control sobre la transparencia de la información pueden verse afectadas por el alcance de esa transparencia, ya sea que la información se compartirá interna o externamente, solo con el individuo, su líder o equipo, o el liderazgo de la organización. Dar a los colaboradores responsabilidad sobre su información puede ayudar a proporcionar transparencia al mismo tiempo que fomenta la confianza. Además, las determinaciones sobre quién tiene acceso a la información deben basarse en el compromiso del destinatario de escuchar profundamente las voces de los colaboradores y la capacidad de actuar sobre la información.

**Avance** (proceda cuidadosamente) con transparencia que proporcione:

- Información sobre un colaborador a ese colaborador. Esta práctica, llamada autoanálisis, puede ser una valiosa herramienta de aprendizaje. Por ejemplo, algunas organizaciones utilizan herramientas de IA para analizar el tono conversacional y emocional en las reuniones con clientes, utilizando la información para ayudar a los colaboradores a trabajar de manera más efectiva.
- Información operativa o de proceso dentro de los propios equipos de trabajo, en foros como equipos de scrum o reuniones diarias.
- Información del colaborador y datos a los mentores o coaches que pueden ayudar a los colaboradores a crecer o apoyar la sostenibilidad humana. Por ejemplo, las herramientas de IA pueden analizar videos de representantes de ventas y proporcionar coaching personal sobre emociones, mayor cobertura de temas y aspectos de personalidad. Los videos pueden estar disponibles para los líderes para personalizar aún más el trabajo de coaching y mentoría<sup>37</sup>. Las organizaciones pueden ayudar a los líderes a entrenar a los colaboradores en el bienestar al revelar, por ejemplo, con qué frecuencia se han tomado tiempo libre o trabajaron los fines de semana.

**Ten precaución** (piénsalo dos veces) antes de implementar la transparencia que proporcione:

Datos individuales sobre los colaboradores más allá de ellos mismos o de sus equipos inmediatos, a menos que estén agregados o anonimizados. Por ejemplo, si una organización requiere que toda la comunicación intraorganizacional ocurra en una plataforma abierta que expone todas las comunicaciones en nombre de la visibilidad, los colaboradores pueden sentirse vigilados o intimidados.

### ¿CÓMO se hará transparente la información?

Promulgar directrices que den a los colaboradores razones para creer que los datos sobre ellos serán evaluados y utilizados de manera justa. Las mejores prácticas para el consentimiento y la gestión de preferencias, por ejemplo, haciendo que las iniciativas de transparencia sean temporales y almacenando datos durante períodos de tiempo limitados, para que los colaboradores no tengan que preocuparse por cómo se podría usar su información en el futuro.



**Avance** (proceda cuidadosamente) con transparencia que

- Expliquen claramente cómo se divulgará y utilizará la información.
- Sean optativos y busquen permiso de los colaboradores para hacer transparentes sus datos.
- Tengan directrices justas sobre cómo se evaluará y utilizará la información.
- Sean temporales y almacenen datos durante períodos de tiempo limitados.
- Expliquen claramente a los colaboradores cómo se toman las decisiones basadas en sus datos, como el rendimiento, la contratación y las evaluaciones. Si se utiliza la IA para informar estas decisiones, asegúrese de que los colaboradores entiendan cómo utiliza sus datos para hacer recomendaciones.

**Ten precaución** (piénsalo dos veces) con planes de transparencia que:

- Sean vagos sobre cómo se divulgará, evaluará y utilizará la información. Cuando un conocido medio de comunicación instaló detectores de calor corporal en los escritorios, tenía la intención de utilizar la información recopilada para reducir los costos de espacio y energía. Pero la intención no fue comunicada a los colaboradores, quienes interpretaron los detectores como vigilancia, inundaron a los líderes con quejas y filtraron historias negativas a otros medios de comunicación<sup>38</sup>.
- Puedan ser utilizados para identificar a individuos específicos. En cambio, los datos individuales deben ser anonimizados y agrupados.
- Se promulguen sin contexto, ya que los datos aislados pueden ser malinterpretados o malentendidos.
- La dirección no tiene intención de actuar. Los colaboradores necesitan saber que sus datos se están recopilando con la intención de crear un beneficio mutuo.

## La conversación sobre la confianza y la transparencia

Para construir confianza, las organizaciones y los colaboradores deben tener un diálogo constante que les dé a ambas partes la razón para creer que la otra está persiguiendo sus mejores intereses. Este diálogo debería centrarse en qué tipos de transparencia proporcionarán las organizaciones y los colaboradores; por qué es valioso para ellos proporcionarla; quién proporcionará la información y quién la recibirá; y cómo se entregará, evaluará y utilizará esa información.

Las regulaciones pueden ayudar a guiar a las organizaciones, pero generalmente se quedan atrás del ritmo de la innovación tecnológica y están en constante evolución. Por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar sus propios marcos de responsabilidad en lo que respecta a la transparencia.

Las organizaciones deberían esperar que el diálogo en torno a la confianza y la transparencia continúe, ya que las evoluciones en la sociedad y la tecnología presentan nuevas posibilidades y desafíos. Por ejemplo, las tecnologías avanzadas de detección y seguimiento ya pueden hacer que el comportamiento sea altamente visible en tiempo real, y es probable que la profundidad y amplitud de este tipo de información solo aumente.

Y aunque pueda sonar a ciencia ficción, el día en que la tecnología pueda interpretar y transmitir el contenido del cerebro de las personas podría llegar antes de lo que la mayoría cree posible<sup>39</sup>. ¿Cómo trabajarán en conjunto las organizaciones y los colaboradores para navegar este tipo de desarrollos? Tienen enormes implicaciones éticas para las prácticas de las organizaciones y las relaciones con los colaboradores, y complicarán aún más la tarea crítica de ganar la confianza de los colaboradores. Hacer las preguntas correctas ahora puede ayudar a las organizaciones a desarrollar marcos alrededor de la transparencia, posicionándolas para navegar este futuro de formas que construyan la confianza de los colaboradores y ayuden a empoderar a todas las partes para construir un futuro mejor juntos.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investi-

gación de este año con encuestas específicas a colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo

el mundo con el fin de conocer sus puntos de vista sobre las cuestiones emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

---

# Notas finales

1. Ashley Reichheld y Amelia Dunlop, "How to build a high-trust workplace," MIT Sloan Management Review, 24 de enero de 2023.
2. Deloitte's TrustID research and data platform, 2023; Slack, "Trust, tools and teamwork: what workers want," 3 de octubre de 2018.
3. Deloitte, "The time for the quantified organization is now," consultado el 19 de diciembre de 2023.
4. Deloitte defines organizational trust as a bilateral relationship between businesses and their customers, workforce, partners, and governments; Deloitte Insights, 2020 Global Marketing Trends, collection, accessed December 19, 2023; Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, and Robert J. Bies, "Trust and distrust: New relationships and realities," *The Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998): pp. 438–458.
5. Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *The Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): pp. 709–734; Julian B. Rotter, "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality* 35, no. 4 (1967): pp. 651–665; Lewicki, McAllister, and Bies, "Trust and distrust: New relationships and realities," pp. 438–458; Oliver Schilke, Martin Reimann, and Karen S. Cook, "Trust in social relations," *Annual Review of Sociology* 47, no. 1 (2021): pp. 239–259.
6. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, *The Four Factors of Trust, How organizations can earn lifelong loyalty* (John Wiley & Sons, 2022).
7. Deloitte's TrustID research and data platform, 2023.
8. Ibid.
9. Barbara Kimmel, "Trustworthy companies offer superior investment returns with less risk," Medium, July 22, 2022; Lawrence A. Cunningham, Initiative on quality shareholders highlights, Economics and Finance Occasional Paper Series (2020)—George Washington University, October 29, 2020; Lawrence A. Cunningham, "Opinion: Why high-quality, trustworthy companies have beaten the S&P 500 by 30%–50%," MarketWatch, July 3, 2021.
10. Deloitte's TrustID research and platform, 2023.
11. Ibid.
12. Becca Damante, Lauren Hoffman, and Rose Khattar, "Quick facts about state salary range transparency laws," Center for American Progress, March 9, 2023.
13. Cory Stahle, "Pay transparency in job postings has more than doubled since 2020," Indeed Hiring Lab, March 14, 2023.
14. Indeed, "Pay transparency: The 2023 Indeed discussion guide," accessed December 19, 2023.
15. David Linich, The path to supply chain transparency, Deloitte Insights, July 19, 2014.
16. Allie Joel, "5 years in a row: Asana named a Fortune Best Place to Work," Asana Blog, August 9, 2021.
17. Deloitte analysis, 2023.
18. Matillion and IDG Survey: Data Growth is Real, and 3 Other Key Findings," Matillion, January 26, 2022.
19. Deloitte, "The time for the quantified organization is now."
20. Mark Banfield, "78% of employers are using remote work tools to spy on you. here's a more effective (and ethical) approach to tracking employee productivity," Entrepreneur, December 23, 2022.
21. Matthew Finnegan, "Rise in employee monitoring prompts calls for new rules to protect workers," Computerworld, November 30, 2021.
22. Charlotte Healy and Charles Russell Speechlys, "UK: AI's impact on workplace safety," SHRM, June 2, 2023.
23. Ethan S. Bernstein, *The Transparency Paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control*, Harvard Business School, June 2012.
24. Rosemary Scott, "Pay Transparency Backlash: The harm of reluctant compliance," BioSpace, February 27, 2023.
25. Deloitte Insights2Action, "Decision intelligence: The time is now," accessed December 19, 2023.
26. Ethan S. Bernstein, "Why we hide some of our best work," Harvard Business Review, September 24, 2023.
27. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, *Negotiating worker data*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
28. Gartner, "Gartner survey reveals 47% of digital workers struggle to find the information needed to effectively perform their jobs," press release, May 10, 2023.
29. Deloitte, *Unlocking the potential of the Quantified Organization*, accessed December 19, 2023.
30. Chase Thiel, Julena M. Bonner, John Bush, David Welsh, and Niharika Garud, "Monitoring employees makes the more likely to break rules," Harvard Business Review, June 27, 2022.
31. David Green, "The role of network analytics (ONA) in ensuring team collaboration and well-being" myHRfuture, April 27, 2020.
32. Deloitte, *Unlocking the potential of the Quantified Organization*.
33. Kate Morgan, "How much 'radical transparency' in a workplace is too much?," BBC, November 17, 2021.
34. John Sprovieri, "Video analytics help auto parts assembler improve cycle time," Assembly Magazine, December 18, 2022.
35. Deloitte Insights2Action, "Decision intelligence."
36. Alejandro de la Garza, "This AI software is 'coaching' customer service workers. Soon it could be bossing you around, too," Time Magazine, July 8, 2019.
37. Business Insider, "Brainshark's new AI-powered engine elevates sales coaching and readiness," press release, June 5, 2018.
38. Ben Quinn and Jasper Jackson, "Daily Telegraph to withdraw devices monitoring time at desk after criticism," Guardian, January 11, 2016.
39. Nita A. Farahany, *The Battle for Your Brain: Defending the Right to Think Freely in the Age of Neurotechnology* (St. Martin's Press, 2023).

---

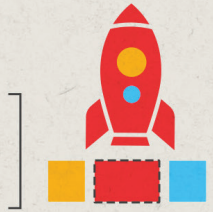
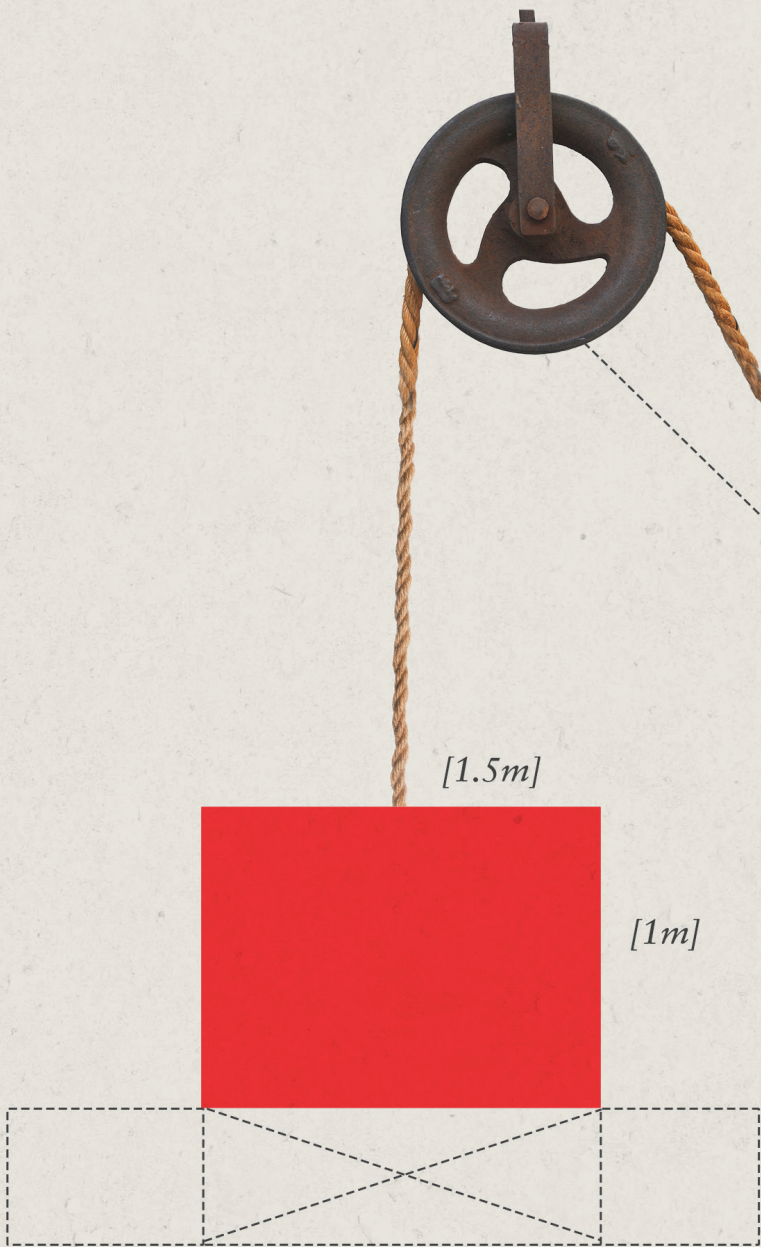
# Agradecimientos

Los autores querrían agradecer a Sara Armbruster (Steelcase) por su contribución a este capítulo.

También les gustaría agradecer a los siguientes expertos por prestar su expertise al desarrollo de este contenido: Ashley Reichheld, Amelia Dunlop, Margaret Fletcher, Natasha Buckley, Jonathan Holdowsky, Kate Graeff, Michael Bondar, Philip Webster, Brad Kreit y Tanneasha Gordon.

Gracias especiales a Steve Hatfield por prestar su conocimiento, a Kristine Priemer por su liderazgo en el desarrollo de este contenido y a Bridget Acosta por sus contribuciones.







# ¿Qué es lo que más necesitan las organizaciones en una era disruptiva y sin límites? Más imaginación.

La IA generativa y otras tecnologías pueden estar revelando un déficit de imaginación. Ampliar capacidades humanas como la curiosidad y la empatía puede ayudar a las organizaciones a reponerla.

*David Mallon, Nicole Scoble-Williams, Michael Griffiths, Sue Cantrell, y Matteo Zanza*

**V**ivimos en una época de disrupción y también de posibilidades. A medida que las fronteras conocidas desaparecen y las nuevas tecnologías, especialmente la IA, avanzan a velocidades cada vez más rápidas, la ansiedad puede ser una reacción natural. Pero

también lo es el asombro. Tanto los líderes como los colaboradores ven riesgos, y también encuentran razones para el optimismo. Se está abriendo una puerta a oportunidades extraordinarias para impulsar el rendimiento humano: resultados que benefician a las organizaciones, a los colaboradores y a la sociedad. Cruzar este umbral está poniendo un valor renovado en las capacidades humanas -en particular, la empatía y la curiosidad- tanto como un antídoto para la ansiedad como un aporte para la imaginación. Para que las organizaciones y los colaboradores aprovechen al máximo las oportunidades disponibles, deberían tener una forma escalada y operacionalizada de crecer y mantener las capacidades humanas. Aquellos que puedan crear una abundancia de estas capacidades probablemente tendrán ventajas diferenciadas; aquellos que se encuentren en déficit, corren el riesgo de quedarse atrás.

Tradicionalmente, las organizaciones se han centrado en desarrollar habilidades funcionales o técnicas específicas, fácilmente replicables. No solo estas habilidades eran más fáciles de enseñar, sino que las organizaciones también operaban en un entorno más estable y

predecible en ese momento. En ese entorno, la ejecución de procesos repetibles para generar productos y servicios estandarizados era la forma más efectiva de operar a escala. A medida que el mundo se vuelve más interconectado, la escalabilidad de la ejecución eficiente de los procesos se está volviendo menos importante que la capacidad de adaptarse a las condiciones del mercado cambiante y generar nuevo valor<sup>1</sup>. Esta capacidad, que está estrechamente vinculada al emprendimiento y la innovación, depende menos de los colaboradores en habilidades técnicas específicas que de cultivar la curiosidad y otras capacidades humanas que permiten a las personas responder a las condiciones cambiantes e imaginar diferentes futuros<sup>2</sup>.

Además, las nuevas tecnologías están mejorando en la replicación de los aspectos funcionales y técnicos del trabajo. Y, sin embargo, es probable que gran parte de la diferenciación en el futuro provenga de lo que los humanos hacen o evolucionan para hacer, no de la tecnología. La IA actual es capaz de crear, utilizando los métodos y herramientas de la música o el arte visual, y esta capacidad puede expandirse a medida que la tecnología avanza<sup>3</sup>. Sin embargo, la IA no puede replicar la curiosidad y la empatía que alimentan la imaginación y conducen a la invención creativa. Esto implica el impulso de explorar, de elaborar narrativas, y de trabajar en equipo, un trabajo que requiere pensar como un investigador y hacer las preguntas correctas tanto como cumplir con los objetivos preprogramados.

Figura 1

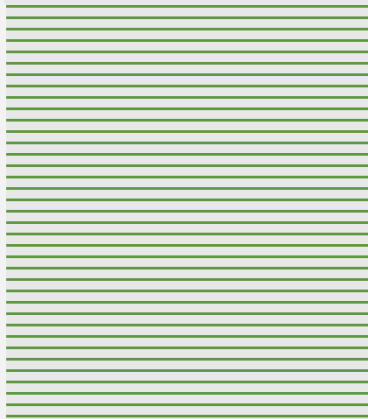
## La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que abordar el déficit de imaginación es importante, pero pocos hacen lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de encuestados contestando a las preguntas: “¿Cuán importante es para el éxito de su organización el asegurar que la imaginación y la curiosidad de las personas en la organización se mantengan el ritmo de la innovación tecnológica?” y “¿Dónde se encuentra su organización en el camino hacia abordar esta problemática?”

73% reconoce su importancia



37% está haciendo algo al respecto



Y 9% está haciendo cosas extraordinarias al respecto



Aquellos que cierran la brecha tienen mayores probabilidades de desbloquear el rendimiento humano\*

**1.8x** más probable que obtengan los resultados de negocio deseados

**1.9x** más probable que alcancen resultados humanos positivos

Nota: la brecha entre saber y hacer fue introducida en The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o superar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

Para aprovechar las capacidades humanas al servicio de la imaginación, tanto las organizaciones como los colaboradores tienen roles importantes que desempeñar. Las organizaciones necesitarán ampliar y operacionalizar el desarrollo de las capacidades humanas como la curiosidad y la empatía a través del desarrollo intencional y el establecimiento de normas culturales, y deberían dar a los colaboradores y equipos la autonomía para usar estas capacidades para dar forma a los tipos de trabajo que hacen. Al mismo tiempo, los colaboradores necesitarán desarrollar, practicar y desplegar estas capacidades humanas para visualizar cómo cambiarán sus roles a medida que la IA y otras tecnologías disruptivas adquieran roles más prominentes en su vida laboral.

Las organizaciones pueden ayudar a impulsar estas capacidades proporcionando a los colaboradores las herramientas y espacios seguros para experimentar, explorar y visualizar diferentes futuros posibles. Al empoderar a los colaboradores para que hagan preguntas sobre su trabajo, los líderes pueden inclinarse hacia una evolución y disrupción del trabajo más abiertas que valoran la sostenibilidad humana y la cocreación en toda la organización.

## La IA generativa pone foco en un déficit de imaginación

En 2021, una encuesta realizada por Deloitte entre colaboradores de todo el mundo permitió hacerse una idea de cuántos colaboradores empezaban ya a explorar la evolución de su trabajo -en el contexto de la pandemia de COVID-19 en aquel momento- y cómo contribuían a ella<sup>5</sup>. Cuando se les preguntó cómo podrían imaginar que la tecnología mejoraría sus roles, los colaboradores respondieron con ideas como:

- ¿Qué pasaría si la IA asistiera a las reuniones y pudiera crear resúmenes cortos y precisos de lo que sucedió en cada una de ellas?
- ¿Qué pasaría si la tecnología pudiera organizar las finanzas de mis proyectos y hacer un seguimiento de sus gastos sin tener que crear grandes hojas de cálculo?
- ¿Qué pasaría si los calendarios que administro pudieran gestionar automáticamente la programación entre los participantes y discernir las reuniones menos importantes de las de mayor prioridad?
- ¿Qué pasaría si la tecnología facilitara la capacidad de aprender nuevas habilidades y capacidades sin quitar tiempo y afectar tu trabajo diario?

## CAPACIDADES HUMANAS DURADERAS

"Skills" abarca habilidades "duras" o técnicas (programación, análisis de datos, contabilidad, etc.), capacidades humanas (pensamiento crítico, inteligencia emocional, etc.), y potencial (cualidades latentes, habilidades, capacidades adyacentes que pueden desarrollarse y llevar al éxito futuro, etc.)<sup>4</sup>. Mientras que las habilidades "duras" son importantes, el valor de las capacidades humanas que trascienden conjuntos de habilidades específicas y dominios funcionales persiste de formas que las habilidades "duras" no pueden, haciéndolas potencialmente más importantes que nunca. Las capacidades humanas innatas como la curiosidad y la empatía pueden ser cultivadas para alimentar la innovación. Otras, como el trabajo en equipo conectado y la agilidad informada, surgen a través de la experiencia y la práctica. La lista de capacidades humanas duraderas es larga. Estas son algunas capacidades clave a considerar para amplificar en su organización:

- **Curiosidad:** El deseo de más información, que generalmente resulta en un comportamiento exploratorio para obtener esa

información. La curiosidad puede mejorar la comunicación, el rendimiento del equipo y la innovación, al tiempo que reduce los conflictos y los errores en la toma de decisiones.

- **Agilidad informada:** La capacidad de acumular, filtrar e integrar información de manera continua, y pivotar rápidamente para atender nuevas necesidades o entornos. La agilidad informada puede ayudar a proporcionar insights que faciliten la toma de decisiones, la gestión del cambio y los esfuerzos de reskilling.
- **Resiliencia:** La voluntad de perseverar frente al cambio rápido y las circunstancias desafiantes. La resiliencia puede ser ayudada por hacer un balance de los mecanismos de apoyo y hacer una pausa durante y después de la acción para identificar qué está funcionando y qué no.
- **Trabajo en equipo conectado:** La capacidad de colaborar efectivamente a través de fronteras geográficas,

organizacionales y otras. El trabajo en equipo conectado también puede referirse a las colaboraciones entre humanos y máquinas. Esta forma de trabajar fomenta la empatía y permite a los equipos aprovechar las fortalezas y motivaciones de varios compañeros de equipo.

- **Pensamiento divergente:** La capacidad de pensar de manera diferente; específicamente, de pensamiento lateral, encontrar puntos en común en cosas aparentemente diferentes, y generar nuevas ideas a través de la unión. Una mayor apertura a las ideas puede mejorar la innovación, la creatividad y la inclusión.
- **Inteligencia social y emocional:** La capacidad de reconocer, regular y expresar emociones mientras interactúa con otros de una manera empática y moralmente fundamentada. La inteligencia social y emocional puede respaldar los valores personales y organizacionales y crear una cultura de crecimiento.

El setenta y cinco por ciento de las organizaciones a nivel mundial tienen la intención de acelerar su uso de la IA en los próximos cinco años, al tiempo que anticipan una disrupción significativa en las habilidades actuales de los trabajadores.

En solo unos pocos años, los avances en IA, especialmente en IA generativa, ya han convertido la mayoría de estas ideas en realidad. ChatGPT, el ejemplo más conocido de IA generativa, alcanzó un millón de usuarios solo cinco días después de su lanzamiento en 2022, una cifra que TikTok tardó nueve meses en lograr<sup>6</sup>. La IA ya se está utilizando para transformar todo tipo de trabajo en casi todos los sectores, incluso en muchos dominios que originalmente se pensaba que estaban fuera del alcance de la informática<sup>7</sup>. Según un reciente informe de investigación, estas transformaciones podrían llevar a un aumento dramático en la producción macroeconómica similar a las invenciones originales del motor eléctrico y la computadora personal<sup>8</sup>.

Pero la posible disrupción de la IA generativa puede estar superando la capacidad de muchas organizaciones y colaboradores para imaginar nuevas formas de trabajar que aprovechen las fortalezas tanto de los humanos como de la tecnología. En nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024, el 73% de los encuestados dice que es importante garantizar que las capacidades humanas en la organización acompañen el ritmo de la innovación tecnológica, pero solo el 9% dice que están progresando hacia lograr ese equilibrio. En consecuencia, muchas organizaciones pueden encontrarse con un déficit de imaginación.

#### **SEÑALES DE QUE SU ORGANIZACIÓN PUEDE ESTAR ENFRENTANDO UN DÉFICIT DE IMAGINACIÓN**

- Sus colaboradores, líderes, ejecutivos y miembros de la dirección reconocen la necesidad de reinventar el trabajo en la era de la IA generativa, pero no saben cómo dar el primer paso.
- Sus líderes de reclutamiento están enfatizando la necesidad de habilidades blandas en los candidatos mientras buscan capacidades humanas como el pensamiento divergente, la colaboración y la inteligencia social.
- Su organización está recurriendo cada vez más a la contratación o adquisiciones para impulsar nuevas formas de pensar y nuevas ideas.
- En su ecosistema hay menos empleos de nivel de entrada.

En la acelerada evolución de las tecnologías disruptivas, la IA generativa está a la cabeza. Mientras que las tecnologías emergentes y otras disrupciones provocaron anteriormente preocupaciones en las organizaciones y los colaboradores relacionadas con el desarrollo de habilidades, la empleabilidad y el miedo a lo desconocido, la IA generativa ha puesto un renovado fervor y sentido de urgencia a estas mismas cuestiones. El 28% de los colaboradores dice que utiliza ocasionalmente la IA generativa para su trabajo, y el 8% dice que se espera o se alienta a que la utilice como parte de su trabajo. En los próximos años, cuatro de cada cinco colaboradores estadounidenses podrían ver al menos el 10% de sus tareas automatizadas por la IA generativa, y alrededor de uno de cada cinco colaboradores podría ver hasta el 50% de sus tareas automatizadas por la IA generativa<sup>9</sup>. Un reciente informe global estima que la IA generativa pronto podría hacer hasta un cuarto del trabajo que actualmente realizan los humanos<sup>10</sup>.

Las capacidades de codificación de la IA generativa, por ejemplo, ofrecen una idea de cómo esta tecnología podría impactar los trabajos, particularmente los trabajos de alta demanda con un enfoque STEM. Investigaciones recientes muestran que las herramientas de IA generativa podrán acelerar la generación de código de un desarrollador<sup>11</sup>. Para la compañía de servicios financieros Westpac, el cambio ya está sucediendo. La compañía vio una ganancia del 46% en productividad, sin reducción en la calidad, en codificadores asistidos por IA generativa en comparación con los codificadores que realizaron las mismas tareas por su cuenta<sup>12</sup>. Estas ganancias, que fueron informadas tanto por ingenieros junior como senior, pueden reducir la cantidad de tiempo que los codificadores tienen que pasar en tareas más rutinarias, creando espacio para un trabajo más complejo que no solo requiere capacidades humanas para ejecutar, sino que también puede llevar a un mayor significado y propósito.

Muchas de las tareas que se automatizarán están en campos de trabajo del conocimiento, como la escritura, la traducción y la codificación<sup>13</sup>. Pero casi todos los trabajos tendrán algún nivel de exposición, y la transformación de la IA abarcará casi todas las formas de trabajo. En la industria de los agronegocios, por ejemplo, ya se está utilizando tecnología potenciada por IA para eliminar malezas, monitorear la salud de las plantas e identificar rocas en los campos<sup>14</sup>. En el



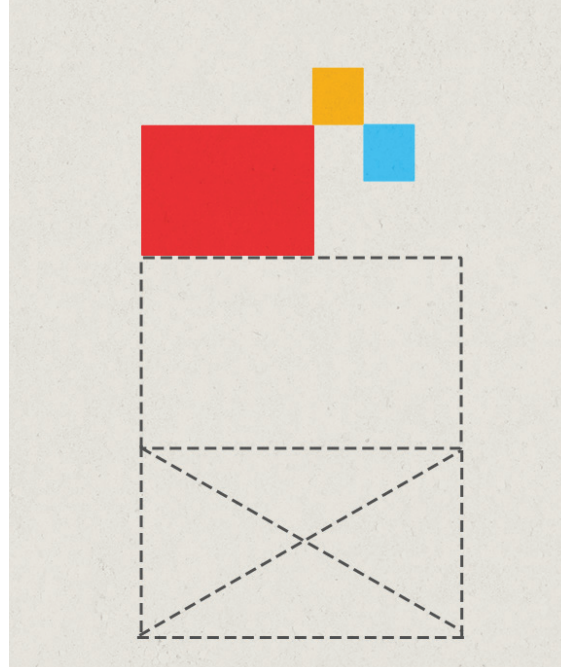
comercio minorista, la IA está aumentando la capacidad de los colaboradores para administrar inventarios en tiempo real y proporcionar a los clientes experiencias altamente personalizadas<sup>15</sup>.

Si bien los colaboradores comparten preocupaciones sobre la amenaza de que la tecnología se apodere de sus trabajos o se preocupan por las nuevas habilidades que serán necesarias para mantenerse al día con los cambios tecnológicos<sup>16</sup>, también ven un lado positivo: el 70% de los colaboradores estaría dispuesto a delegar tanto trabajo como sea posible a la IA para liberar tiempo para otras tareas y mejorar su creatividad<sup>17</sup>.

### **Cuanto más se potencie el trabajo con IA, más importante será la imaginación humana**

Para aprovechar el extraordinario potencial de este momento, las organizaciones y los colaboradores por igual deberían contrarrestar su miedo con curiosidad e imaginación. Dicho de manera simple: el trabajo está cambiando. ¿Y si pudiera ser mejor? El rol de la imaginación es particularmente importante en el momento actual, dado el carácter no tradicional de la IA generativa como tecnología. En contraste con las tecnologías comúnmente utilizadas, como los navegadores de Internet o las aplicaciones de procesamiento de texto, que funcionan o fallan, la efectividad de la IA generativa no puede medirse en términos de blanco y negro. La IA generativa puede producir resultados con diferentes niveles de exactitud y precisión. Puede cometer errores y los humanos tendrán que idear métodos para evaluar su fiabilidad<sup>18</sup>.

Además, a diferencia de muchas tecnologías anteriores, las herramientas de IA generativa no están necesariamente ancladas a ninguna tarea o dominio. Más bien, pueden sobresalir en la generación de conocimiento y la conexión de enormes conjuntos de datos e ideas. En consecuencia, tienen el potencial de ayudar a los colaboradores de numerosas formas, muchas de las cuales aún no se han imaginado. Al mismo tiempo, es importante tener en cuenta que la IA generativa también tiene el potencial de producir información inexacta y reforzar los sesgos existentes a partir de los datos en los que se entrena o de las personas que la diseñan<sup>19</sup>. Abordar estos errores y sesgos requerirá la curiosidad y



la empatía de los colaboradores que la utilizan.

A medida que la tecnología avanza y los humanos descubren más formas de utilizar la IA generativa, ésta tiene el potencial de convertirse en un verdadero socio creativo para los colaboradores, ayudando en tareas como el diseño, la nomenclatura, las pruebas y el marketing. Los colaboradores podrían colaborar con la IA generativa para componer textos complejos, desarrollar software e interactuar con los clientes de formas más efectivas. Las organizaciones ya están comenzando a imaginar nuevos usos que expanden las ideas previamente imaginadas sobre lo que era posible. Por ejemplo, una reciente colaboración entre Zapata Computing, BMW y el Centro de Ingeniería Cuántica del MIT está utilizando la IA generativa inspirada en tecnologías cuánticas para mejorar la eficiencia de las líneas de producción automatizadas<sup>20</sup>.

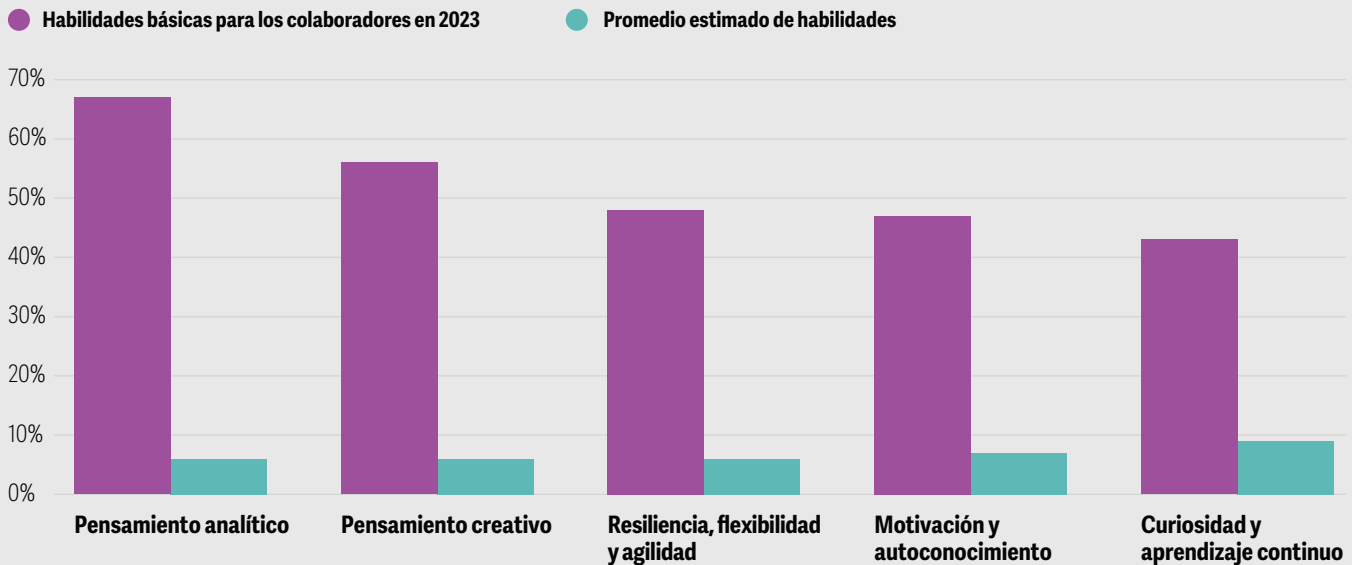
El éxito de estas colaboraciones probablemente dependerá del grado en que las organizaciones y los colaboradores puedan concentrarse en desarrollar curiosidad, resiliencia, pensamiento divergente, inteligencia emocional y otras capacidades humanas.

Cada vez se reconoce más a nivel mundial la importancia de estas capacidades humanas. Según una investigación del Foro Económico Mundial, las habilidades básicas principales para los colaboradores en 2023 incluyen cosas como la curiosidad, el pensamiento creativo, la empatía y la resiliencia<sup>21</sup>. De hecho, la "alfabetización tecnológica" es la única habilidad tecnológica que figura en el top ten. Sin embargo, hay una brecha amplia para todas las habilidades relaciona-

Para aprovechar el extraordinario potencial de este momento, las organizaciones y los colaboradores por igual deberían contrarrestar su miedo con curiosidad e imaginación.

Figura 2

## Las capacidades humanas están primeras en la lista de habilidades básicas, pero hay una brecha que cerrar



Fuente: World Economic Forum.

das con las capacidades humanas, con los encuestados estimando que menos del 10% de su fuerza laboral actual las posee.

Cómo se desarrollan estas capacidades humanas a menudo difiere de una cultura a otra y a través de geografías e industrias. Por ejemplo, en Japón, la curiosidad a veces se considera un obstáculo para la ejecución basada en métodos probados. Allí, la innovación a menudo resulta de encontrar soluciones a problemas reconocidos, en lugar de la curiosidad por las nuevas ideas<sup>22</sup>. Para fomentar más curiosidad, una compañía farmacéutica japonesa, Shionogi & Co., experimentó con una semana laboral opcional de cuatro días para permitir a los colaboradores utilizar el quinto día como una oportunidad para obtener experiencias que no están disponibles para ellos dentro de los confines de su trabajo, con la esperanza de que impulsen su actualización digital y creatividad en el negocio<sup>23</sup>.

### **Ampliar las capacidades humanas crea valor para las organizaciones y los colaboradores**

Las organizaciones que se centran únicamente en estrategias tradicionales de diferenciación, como minimizar costos o desarrollar nuevos productos y servicios, pueden ver que las ganancias a corto plazo se desvanecen a medida que el ritmo del cambio tecnológico sigue acelerándose. Lo que puede ser necesario ahora es un nuevo modelo, uno en el que las personas y la tecnología se unan para cocrear nuevo conocimiento, abordar problemas previamente ocultos y descubrir nuevas oportunidades para crear valor. Esta forma de operar requiere de ampliación y desarrollo deliberado de las capacidades humanas. Las organizaciones también deben trabajar con la tecnología para llevar estas cualidades al frente, un punto con el que la mayoría de los ejecutivos están de acuerdo. En nuestra encuesta, el 71% de los ejecutivos dijo que los planes de su organización para la IA generativa incluyen usarla para avanzar en las capacidades humanas de sus colaboradores.

Pensemos en el minorista sueco IKEA. La empresa global de muebles está utilizando tecnologías de IA para transformar las operaciones de su call center global, con la intención de aumentar la eficiencia y

convertir a cada agente en un diseñador, cambiando el enfoque de sus funciones desde el procedimiento y el proceso a la creatividad y la conexión humana. IKEA implementó un bot de IA llamado Billie para manejar la mayoría de las preguntas de rutina de los clientes. Luego invirtieron en una iniciativa de actualización de habilidades integral para sus 8,500 colaboradores de call centers para fortalecer las habilidades de diseño y las capacidades humanas<sup>24</sup>.

A medida que las personas aportan sus habilidades y capacidades únicas a la mesa para colaborar dentro y a través de las organizaciones, el aprendizaje se acelera, el valor aumenta y el déficit de imaginación se reduce o incluso desaparece. Al adoptar este modelo, las organizaciones tienen la oportunidad de una verdadera diferenciación.

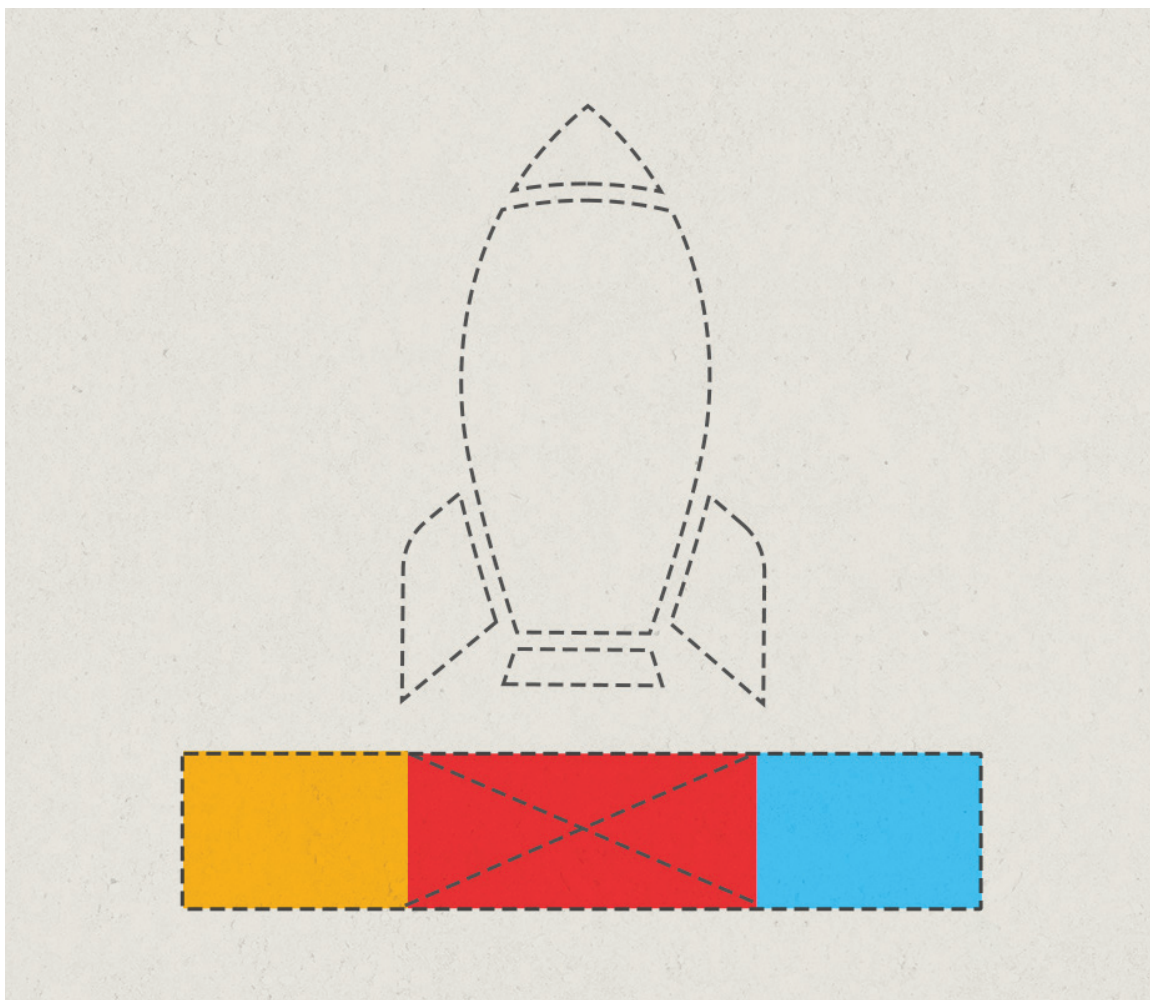
Invertir en el desarrollo de capacidades humanas no solo construye la resiliencia organizacional: mejora la resiliencia del colaborador, el bienestar y la salud mental, todos componentes importantes de la sostenibilidad humana. Como escribimos en nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano 2021, las iniciativas convencionales de reciclaje de habilidades son insuficientes por sí solas<sup>25</sup>. El ritmo del cambio es demasiado rápido y el trabajo se está volviendo demasiado dinámico: hechos que, según las investiga-

ciones recientes, están contribuyendo a una amplia crisis de salud mental en el lugar de trabajo actual<sup>26</sup>. En lugar de ello, deberíamos dotar a los trabajadores de las herramientas y estrategias necesarias para adaptarse a una serie de futuros posibles. Hacerlo puede mejorar el bienestar de los colaboradores y aprovechar el potencial dinámico de las personas para reinventarse como la mejor opción para prepararse para la incertidumbre. Esto también es probable que distinga a las organizaciones que pueden aprender de los desafíos inesperados sin derrumbarse bajo la presión y, por lo tanto, están mejor posicionadas para el éxito a largo plazo<sup>27</sup>.

### **Aprovechar la imaginación para crear un cambio positivo**

Para ayudar a garantizar un suministro adecuado de imaginación, las organizaciones deberían pasar de un enfoque que prioriza las soluciones a corto plazo a un enfoque a largo plazo que prioriza la adaptabilidad, la resiliencia y la imaginación. Para muchas organizaciones, tal cambio requerirá una redefinición del éxito, que refleje un mundo de trabajo re-imaginado en el que los humanos y la tecnología producen valor juntos. Hay cuatro pasos clave que las organizaciones pueden tomar para comenzar a invertir en capacidades humanas en sus organizaciones:

Invertir en el desarrollo de capacidades humanas no solo construye resiliencia organizacional: también mejora la resiliencia del trabajador, el bienestar y la salud mental, todos componentes importantes de la sostenibilidad humana.



- **Incorporar las capacidades humanas como parte de la estrategia general de la fuerza laboral.** Comience evaluando el estado actual de las capacidades humanas colectivas de su fuerza laboral; en particular, la empatía y la curiosidad. La mayoría de las organizaciones tienen más experiencia en medir habilidades funcionales y técnicas que capacidades más amplias. Según la encuesta global de la Organización Basada en Habilidades de Deloitte, el 68% de los líderes organizacionales y de RR.HH. dicen estar seguros de que tienen información verificada y válida sobre las habilidades técnicas de sus colaboradores, pero solo el 48% están seguros de que tienen información verificada y válida sobre las capacidades humanas de los mismos<sup>28</sup>. Aunque medir las capacidades humanas no es tan sencillo como medir las habilidades técnicas, existen, sin embargo, una variedad de formas de hacerlo. Las organizaciones pueden recopilar comentarios de pares o líderes, evaluaciones o referencias de capacidades. Pueden utilizar herramientas de evaluación digital que incluyen evaluaciones psicométricas, simulaciones y desafíos. O, si los colaboradores dan su consentimiento, pueden utilizar herramientas de IA que infieren las capacidades humanas al analizar los comportamientos y el rendimiento diario de los colaboradores en el flujo de trabajo, incluido el análisis de IA de llamadas de audio o video<sup>29</sup>.

Una vez que una organización comprende la fuerza relativa de las capacidades humanas en su fuerza laboral e identifica cualquier brecha en las capacidades, puede comenzar a cerrar esas brechas impulsando el desarrollo de capacidades humanas. Una forma de hacerlo es comenzar a contratar para ellas. Muchas organizaciones ya lo están haciendo. Por ejemplo, la compañía de diseño y consultoría IDEO prioriza la contratación de colaboradores "en forma de T": personas con capacidades humanas como la creatividad (el trazo vertical de la T) y la disposición a colaborar en diferentes disciplinas (el trazo horizontal de la T). La organización comprende que los candidatos en forma de T tienen más probabilidades de hacer preguntas sobre la organización que no están directamente relacionadas con los roles para los que están postulando, y es más probable que hablen sobre cómo los éxitos pasados han involucrado la colaboración, en lugar de centrarse exclusivamente en ellos mismos<sup>30</sup>.

En conjunto con el despliegue de iniciativas de adquisición de talento, las organizaciones de

pensamiento futuro desarrollarán, apoyarán y recompensarán el uso efectivo de las capacidades humanas en toda su fuerza laboral. Por ejemplo, muchas organizaciones con una gran cantidad de colaboradores de primera línea se dedican a capacitación y desarrollo relacionados con la empatía<sup>31</sup>. Dichas actividades de desarrollo a menudo implican ser colocados deliberadamente en experiencias desconocidas o tener la oportunidad de observar y luego practicar respuestas empáticas. Los hoteles Best Western, por ejemplo, utilizaron la realidad virtual para ayudar a los colaboradores a empatizar mejor con los viajeros cansados y frustrados<sup>32</sup>.

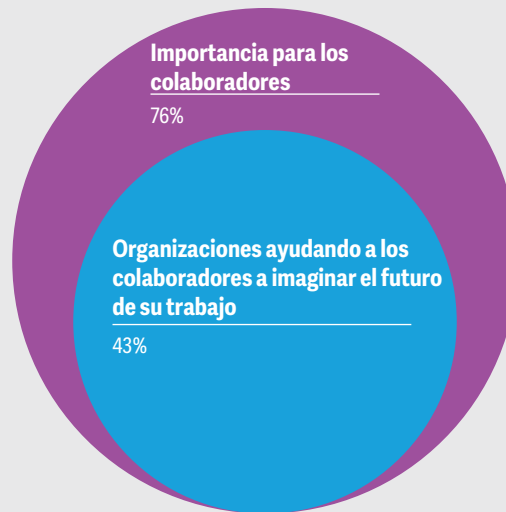
- **Poner la imaginación al servicio de la sostenibilidad humana.** Los colaboradores de hoy tienen un mayor sentido de responsabilidad y muchos buscan un mayor significado en su trabajo<sup>33</sup>. Si bien las recompensas extrínsecas pueden ser importantes, la investigación ha encontrado que una de las mejores recompensas para ejercer la creatividad es simplemente la oportunidad de usarla al servicio de resultados que son significativos para el individuo<sup>34</sup>. Alentar a los colaboradores a usar sus capacidades humanas al servicio de los resultados que son importantes para ellos y la organización tiene el potencial de ser un ciclo virtuoso y reforzador. Estas capacidades pueden ser innatas, pero cuando no se ejercen regularmente, pueden atrofiarse. Es por eso que es tan importante que los líderes modelen y fomenten su uso. Cuando se les da un espacio seguro y el tiempo para perseguir proyectos de interés, incluso si ese trabajo está fuera de sus responsabilidades definidas, los colaboradores tienen la oportunidad de perfeccionar y fortalecer sus capacidades humanas mientras generan un mayor valor para la organización y para ellos mismos. Las organizaciones pueden aprovechar la pasión intrínseca que, para la mayoría de las personas, es la fuerza motivadora más fuerte<sup>35</sup>.
- **Comunicar a colaboradores, equipos y líderes la necesidad de priorizar las capacidades humanas.** No se debe esperar que los colaboradores transformen sus mentalidades de la noche a la mañana de "¿Qué es necesario hacer?" a "¿Qué posibilidades puedo ayudar a desbloquear?". Los líderes tienen la responsabilidad de comunicar la importancia de la curiosidad y la empatía y modelar el comportamiento que demuestra su uso efectivo. Una de las formas más efectivas en la que los líderes pueden modelar la curiosidad es participar en una práctica



Figura 3

## Los colaboradores quieren la oportunidad de reimaginar el futuro de su trabajo, pero a muchos no se les da la oportunidad de hacerlo

Porcentaje de colaboradores contestando a las preguntas: "¿Su organización le está ayudando a imaginar cómo puede cambiar su trabajo en el futuro, con tecnología u otros avances?" y "¿Cuán importante sería esto para usted?"



Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

constante de hacer preguntas y escuchar sinceramente lo que tienen para decir los colaboradores. Los líderes a menudo creen que se espera que ellos mismos proporcionen todas las respuestas, especialmente en tiempos de crisis. En realidad, preguntar a los colaboradores cómo pueden ser más útiles a menudo conduce a mejores formas de avanzar mientras también fortalece las conexiones en toda la organización. Los gerentes y líderes de equipo también pueden crear espacios para que sus colaboradores utilicen sus capacidades humanas para repensar sus roles (Figura 3).

Para algunos líderes, aceptar un modelo que fomente la autonomía de los colaboradores y la retroalimentación puede ser difícil. A los líderes y ejecutivos a menudo se les anima a cumplir con objetivos o resolver problemas específicos y pueden no ver las ventajas de pensar fuera de la caja. Una encuesta a 520 directores de aprendizaje y directores de desarrollo de talento encontró que a menudo no fomentan la curiosidad porque creen

que la organización sería más difícil de administrar si se permitiera a las personas explorar sus propios intereses<sup>36</sup>. Inculcar hábitos y normas que fomenten la creatividad requiere que los líderes senior desarrollen y promuevan marcos de gobernanza que consideren la creatividad como un factor clave al decidir en qué invertir.

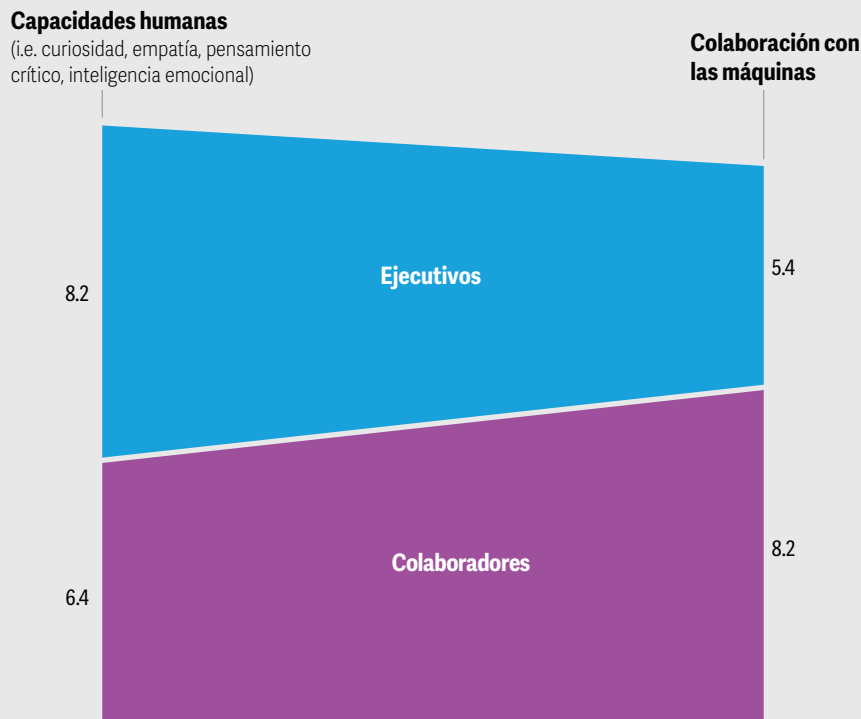
Las organizaciones pueden necesitar superar los prejuicios contra la curiosidad y la creatividad y los puntos ciegos relacionados con su creciente importancia para los colaboradores. Como se ilustra en la Figura 4, los ejecutivos ven las capacidades humanas como muy importantes para ellos mismos (8 de cada 10) pero solo moderadamente importantes para sus colaboradores (6 de cada 10).

Una de las razones para esta diferencia puede ser las percepciones mixtas e históricas de la creatividad en las organizaciones. A menudo se ha visto como competencia de la eficiencia, a pesar de

Figura 4

## Los ejecutivos califican las capacidades humanas como más importantes para ellos mismos que para los colaboradores

Promedio calculado de ejecutivos contestando a la pregunta: “¿Cuán importantes son las siguientes habilidades en cada nivel de tu organización para el desempeño del negocio? Califica de 0 a 10”.



Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

que, a largo plazo, tiene el potencial de generar gran valor<sup>37</sup>. Investigaciones recientes han encontrado que muchas personas celebran la creatividad externamente mientras que subcientemente la ven como una fuerza disruptiva que introduce incertidumbre no deseada<sup>38</sup>. La curiosidad también ha sido vista históricamente como una cualidad positiva y potencialmente disruptiva<sup>39</sup>. Esto puede explicar en parte por qué, en una encuesta reciente que abarca 16 industrias, el 65% de los colaboradores dijeron que la curiosidad era de gran importancia para explorar nuevas ideas y resolver problemas de trabajo, mientras que casi la misma cantidad, el 60%, dijeron que encontraron dificultades para satisfacer su curiosidad en el trabajo debido a las rutinas diarias y las estructuras organizacionales rígidas<sup>40</sup>.

Cuando las personas en todos los niveles de una organización no solo están comunicando la importancia de cualidades como la curiosidad y la imaginación, sino que las están modelando en sus acciones diarias, se puede crear una cultura de confianza en la que los colaboradores comienzan a sentirse más cómodos con la incertidumbre y pueden inclinarse hacia una transformación imaginativa de sus roles. Además, invertir en la reinención de los colaboradores puede construir resiliencia entre los colaboradores actuales y hacer que la organización sea más atractiva para nuevos colaboradores, posicionándola bien para la atracción y retención de talento.

Curiosamente, la colaboración con las máquinas es la puntuada como más alta para los colaboradores y la más baja para los ejecutivos, lo que sugiere que los líderes pueden estar subestimando el impacto de la IA en sus funciones (Figura 4).

- **Proporcionar oportunidades y lugares para que los colaboradores exploren, experimenten, generen disrupción y cocreen.** No es suficiente simplemente con fomentar la innovación: las organizaciones también deben proporcionar “ecosistemas digitales” para que los colaboradores exploren, experimenten, generen disrupción y cocreen, trabajando tanto con sus colegas humanos como con las últimas herramientas tecnológicas. Cuando se les da un espacio seguro y se les anima a jugar y buscar nuevas posibilidades, los colaboradores pueden potenciar más fácilmente su curiosidad natural y dejar de lado el miedo que podría estar impidiéndoles correr riesgos.

Cree momentos, tanto ad hoc como incorporados en el trabajo diario, para ejercitar la imaginación. Los hackathons ofrecen un modelo de cómo crear tales momentos experimentales. En los hackathons, la autonomía creativa se valora por encima de todo. En lugar de gestionar el proceso de innovación a medida que sucede, los líderes preparan el escenario proporcionando acceso a herramientas y haciendo un conjunto de preguntas para inspirar la creatividad.

## Mirando hacia un futuro lleno de imaginación

La disrupción planteada por la innovación tecnológica y un mundo cada vez más interconectado está cambiando la forma en que las organizaciones y los colaboradores analizan, colaboran y crean. Es probable que las nuevas tecnologías aún por imaginar continúen haciéndolo en el futuro. Pero mientras que algunas de las herramientas de la creatividad pueden ser automatizadas, el deseo de buscar respuestas a nuevas preguntas y explorar lo desconocido no se pueden automatizar. Estas capacidades son únicamente humanas.

Corresponde a las organizaciones priorizar las capacidades humanas en un mundo dependiente de la tecnología. Esto significa contratar facultades como la curiosidad, la creatividad y el pensamiento crítico; desarrollándolos en toda la fuerza laboral; proporcionando espacios seguros donde los colaboradores pueden reunirse para experimentar y practicar; y recompensando a los colaboradores que aprovechan su autonomía para reimaginar lo que es posible para ellos mismos, la organización y sus partes interesadas.

Esta reimaginación ya no es el exclusivo ámbito de los líderes organizacionales. En cambio, es un deporte de equipo que involucra a todos en la organización y más allá, dando la bienvenida a nuevas tecnologías en los equipos para producir resultados transformadores. Cuando la imaginación se convierte en una expectativa de arriba a abajo, los colaboradores pueden imaginar nuevas oportunidades y las organizaciones pueden estar mejor posicionadas para la reinención y la innovación perpetua.

---

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investigación de este año con encuestas específicas a

colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo el mundo con el fin de conocer sus puntos

de vista sobre las cuestiones emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

---

# Notas finales

1. Francesca Gino, "The business case for curiosity," *Harvard Business Review*, September- October 2018).
2. John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, Skills change, but capabilities endure, *Deloitte Insights*, 2019.
3. IBM, "The quest for AI creativity," accessed December 17, 2023.
4. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization," *Deloitte*, November 2, 2022.
5. *Deloitte*, "Work re-Architected," accessed December 17, 2023.
6. Fabio Duarte, "Number of ChatGPT users (Dec 2023)," 25 Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, *Deloitte Insights*, May 15, 2020.
7. Gabriella Rosen Kellerman and Martin E.P. Seligman, "There's a mental health crisis at work because life is changing too fast," *TIME*, January 24, 2023.
8. John Hagel III and John Seely Brown, *Unlocking the passion of the explorer*, *Deloitte Insights*, September 17, 2013.
9. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization."
10. These tools need to be responsibly used. See: *Deloitte*, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," May 2023.
11. Francesca Gino, "The business case for curiosity."
12. Ashley Abramson, "Cultivating empathy," *American Psychological Association*, Vol. 52, no. 8 (2021) p. 44.
13. Allan V. Cook, Michael Griffiths, Siri Anderson, Laura Kusumoto, and Cary Harr, A new approach to soft skill development, *Deloitte Insights*, May 8, 2020.
14. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, *Harnessing worker agency*, *Deloitte Insights*, January 9, 2023.
15. Markus Baer, Greg R. Oldman, and Anne Cummings, "Rewarding creativity: when does it really matter?" *The Leadership Quarterly* vol. 14, Issues-4-5, (August-October 2003), pp. 569- 586.
16. John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown, and Alok Ranjan, *Passion of the explorer*, *Deloitte Insights*, August 17, 2020.
17. Francesca Gino, "The business case for curiosity."
18. Peter Evans-Greenwood, Robert Hillard, Robbie Robertson, Peter Williams, *Setting the stage for creative performance*, *Deloitte Insights*, October 29, 2021.
19. Matt Richtel, "We have a creativity problem," *The New York Times*, April 16, 2022.
20. Shayla Love, "This is how to nurture curiosity in children (and yourself)," *Psyche*, August 22, 2023.
21. Yu-Yu Chang and Hui-Yu Shih, "Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity," *Human Resource Management Review* vol. 29, Issue 4, (December 2019).
22. *Explodingtopics.com*, November 30, 2022.
23. Claire Cain Miller and Courtney Cox, "In reversal because of AI, office jobs are now more at risk," *The New York Times*, August 24, 2023.
24. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, *Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*, *Goldman Sachs*, March 23, 2023.
25. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin, Daniel Rock, "GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models," *OpenAI*, March 17, 2023.
26. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, *Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*.
27. Peter Cihon and Mert Demirer, "How AI-powered software development may affect labor markets," *Brookings.edu*, August 1, 2023.
28. Kate Weber, "Westpac sees 46 percent productivity gain from AI coding experiment," *ITnews*, June 1, 2023.
29. Claire Cain Miller and Courtney Cox, "In reversal because of AI, office jobs are now more at risk."
30. Nate Bek, "AI on the farm: Ag-tech startups help zap weeds, fertilize crops – but still face challenges with data," *GeekWire*, August 11, 2023.
31. Geoff Williams, "How artificial intelligence will change retail," *National Retail Federation*, June 28, 2023.
32. *Deloitte*, 2024 Global Human Capital Trends research
33. Microsoft, "Will AI fix work?" blog, May 9, 2023.
34. Mike Bectel and Bill Briggs, *Tech Trends 2024*, *Deloitte Insights*, 2023.
35. Zachary Small, "Black artists say AI shows bias, with algorithms erasing their history," *The New York Times*, July 4, 2023.
36. Jacob Bourne, "BMW, Zapata, and MIT test quantum-inspired generative AI in production," *Engineering.com*, June 29, 2023.
37. *World Economic Forum*, *The future of Jobs report 2023*, April 30, 2023.
38. Fangqi Xu, "The strengths and weaknesses of Japanese innovation," *Kindai Management Review* vol. 2, (2014).
39. Ayano Shimizu, "Focus: Japan Inc. turns to 4-day workweek to offer flexibility to employees," *Kyodo News*, May 3, 2022.
40. *Stealthesethoughts.com*, "How Ikea upskilled 8,500 employees to boost sales by \$1.4 billion," September 1, 2023.

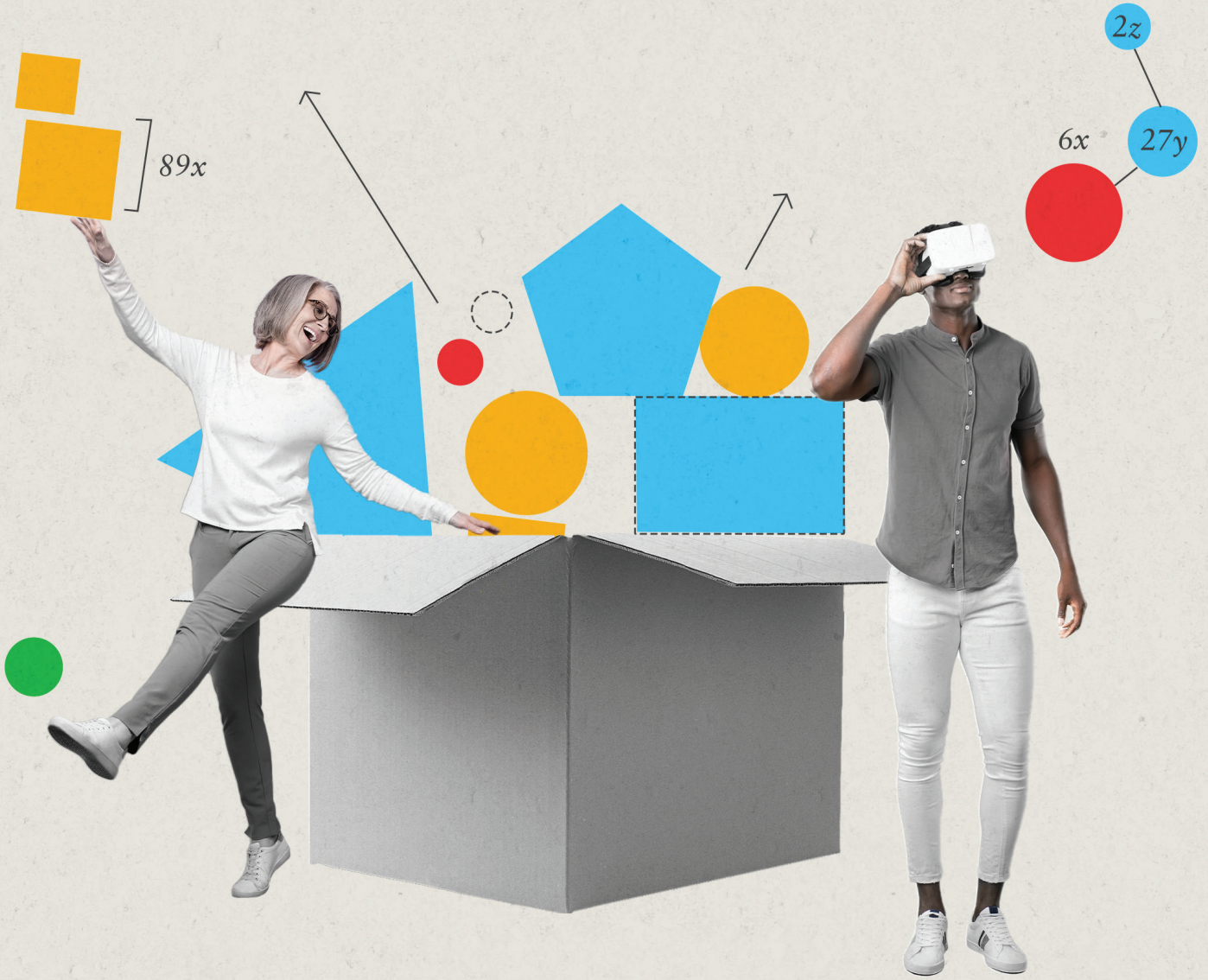


---

# Agradecimientos

Los autores querrían agradecerle a los siguientes expertos de Deloitte en la materia, por prestar su expertise al desarrollo de este contenido: Mike Bechtel, Eamonn Kelly, Kate Schmidt, Chris Norman, Lee Merovitz, Julie Hiipakka, Kim Lamoureux, Laura Shact, Greg Vert, Kevin Moss, Peter Evans-Greenwood y Gary Parilis.

Especial agradecimiento a Molly Rogers por su liderazgo en el desarrollo de este capítulo y a Caitlin Nasseraddin y Kaylin Hornbeck por sus contribuciones.



# Cómo el juego y la experimentación en los “ecosistemas digitales” pueden impulsar el rendimiento humano

A medida que la tecnología sigue provocando cambios en la relación entre los colaboradores y las organizaciones, necesitan espacios seguros para cocrear su futuro común.

*Nicole Scoble-Williams, David Mallon, Sue Cantrell, Matteo Zanza, Michael Griffiths, y Shannon Poynton*

**E**n Dublín, Irlanda, uno de los principales hospitales privados del país estaba enfrentando una crisis: ante la creciente demanda de pacientes, problemas clínicos cada vez más complejos, infraestructura envejecida y restricciones de espacio, la atención al paciente comenzaba a sufrir. Los tiempos de espera eran demasiado largos. Los retrasos e interrupciones en la atención estaban afectando negativamente la experiencia del paciente.

Para abordar estos desafíos, el hospital comenzó lanzando un experimento con un solo departamento: radiología, creando un gemelo digital del área. En este entorno virtual 3D, los equipos pudieron explorar diferentes disposiciones físicas y probar nuevos escenarios operativos, trabajándolos con el personal y los stakeholders clave.

En poco tiempo, el departamento redujo los tiempos de espera de los pacientes hasta en 25 minutos y los tiempos de respuesta (el tiempo entre la llegada y salida del paciente) en 28 minutos o más. Pudieron mejorar la accesibilidad física, hacer un mejor uso del equipo y reducir los costos de personal. Y todas estas mejoras, que normalmente hubieran tomado meses e incluso años de prueba y error para lograr, se realizaron en cuestión de semanas<sup>1</sup>.

Este es solo un ejemplo de cómo las organizaciones están utilizando un conjunto de herramientas y aplicaciones digitales en rápida evolución para lograr resultados transformacionales de negocios y de cara al cliente. Pero hay algo importante que falta en esta ecuación: el impacto en la fuerza laboral. En su prisa por mejorar la experiencia del cliente final y los resultados de negocio, las organizaciones pueden estar pasando por alto los beneficios potenciales que el uso de estas tecnologías puede aportar a las personas que realizan el trabajo, perdiendo así una oportunidad crucial de expandir su impacto.

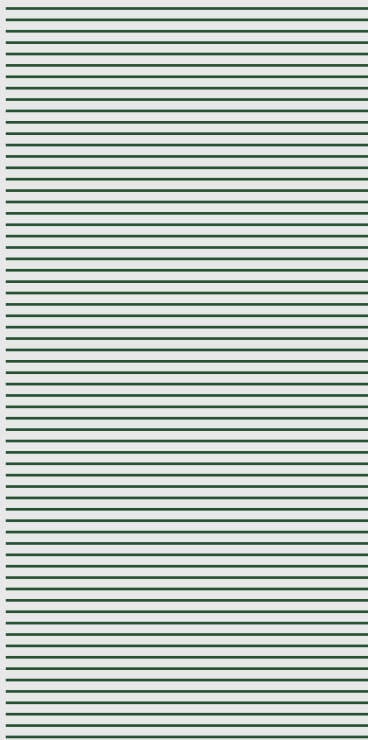
El avance tecnológico, más notablemente la profusión de tecnologías impulsadas por la IA generativa, está creando el potencial para nuevas formas de trabajo que pueden ayudar a elevar el rendimiento humano (resultados para ambos: organizaciones y colaboradores). Para cumplir con estos resultados, las organizaciones necesitarán “ecosistemas digitales”, espacios seguros que fomentan el juego y la curiosidad intencionales, para experimentar y explorar nuevas formas de trabajar.

Figura 1

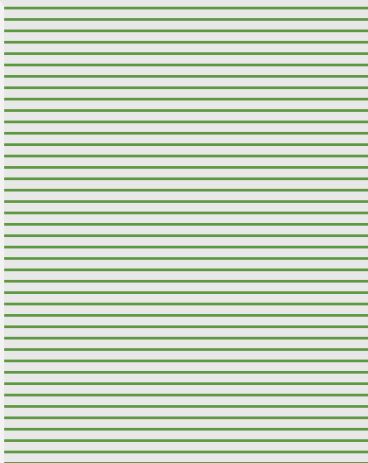
## La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que crear “ecosistemas digitales” es importante, pero pocos están haciendo lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de encuestados contestando a la pregunta: “¿Hasta qué punto es importante para el éxito de su organización reimaginar el trabajo y a la fuerza laboral a través de experiencias digitales, simulaciones y herramientas relacionadas?” y “¿En dónde se encuentra su organización en el camino a abordar este problema?”

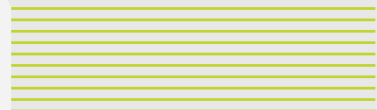
65% reconoce su importancia,



41% está haciendo algo al respecto



Y 10% está haciendo cosas extraordinarias al respecto



Aquellos que cierran la brecha tienen mayores probabilidades de desbloquear el rendimiento humano\*

**1.6x** más probable que obtengan los resultados de negocio deseados

**1.6x** más probable que alcancen resultados humanos positivos

Nota: La brecha entre saber y hacer fue introducida en *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o superar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.



Un “ecosistema digital” no es un lugar singular o una plataforma virtual. Más bien, es una mentalidad y un enfoque en el que las tecnologías se seleccionan con intención y las oportunidades para usarlas se democratizan. Es un espacio seguro para que los colaboradores construyan confianza, aprendan nuevas habilidades y perfeccionen sus **capacidades humanas**<sup>2</sup>. La seguridad en este contexto se refiere a la seguridad psicológica, donde los individuos no corren el riesgo de ser castigados o humillados por expresar ideas, preguntas, preocupaciones o errores, y donde tienen seguridad para tomar riesgos interpersonales<sup>3</sup>. También se refiere a espacios donde los colaboradores pueden experimentar con nuevos procesos y tecnologías sin poner en riesgo los resultados organizacionales.

Al jugar con las posibilidades de un futuro nuevo y habilitado tecnológicamente en este ecosistema digital, tanto los colaboradores como las organizaciones pueden ganar experiencia y lograr mejores resultados organizacionales (es decir, innovación) más rápido de lo que las condiciones del mundo real podrían permitir.

Un ejemplo de la amplia aplicación de varias tecnologías de ecosistemas digitales es la Autoridad del Aeropuerto de Vancouver lanzando una representación interactiva en tiempo real y virtual del aeropuerto en Vancouver, Canadá (YVR), en 2022<sup>4</sup>. Esta plataforma fue creada expresamente con la experimentación en mente: sus diseñadores anticiparon que los colaboradores de YVR y la comunidad circundante se les ocurrirían muchos más usos para ella de los que podrían concebir originalmente. La plataforma implica una mezcla de un espacio virtual con datos recopilados en tiempo real de sensores y otras herramientas de Internet of Things (IoT) en toda la instalación. Los datos se utilizan para informar la toma de decisiones diaria y la colaboración y explorar futuras oportunidades de mejora o innovación. Los equipos locales están utilizando la plataforma para mejorar resultados tan diversos como el control del tráfico terrestre, mejorar la seguridad y la protección de los colaboradores, reducir las emisiones de carbono de las aeronaves y otros equipos, mejorar las habilidades de la fuerza laboral y modelar la expansión de la colección de arte indígena del aeropuerto. YVR ve la plataforma como central para su centro de aprendizaje digital, una iniciativa para impulsar la innovación y el crecimiento en la comunidad circundante.

Los “ecosistemas digitales” pueden ser expansivos e incluir la oportunidad de experimentar con tecnologías existentes y emergentes. Por ejemplo, los lugares de trabajo físicamente exigentes en industrias como el

transporte marítimo, la construcción y los recursos naturales ya están combinando tecnologías como la analítica, los sensores, los drones, los modelos digitales, el IoT, Edge computing y la tecnología de realidad aumentada para ayudar a los colaboradores a operar de manera más eficiente. Las tecnologías de realidad aumentada y virtual están proporcionando a los colaboradores entornos personalizados y ricos en datos para interactuar con nuevas habilidades y situaciones de manera segura, o para colaborar mejoradas las barreras de tareas complejas como la distancia geográfica o la falta de lenguaje común. Los entornos de IA generativa ofrecen a los colaboradores de todos los niveles de las organizaciones un espacio seguro para imaginar nuevas combinaciones de IA y trabajo humano.

### **Los “ecosistemas digitales” son espacios seguros para hacer realidad las posibilidades mientras se alivian las ansiedades**

En medio del optimismo que rodea las posibilidades de estas tecnologías en rápido avance, también hay un trasfondo de ansiedad y cautela sobre su uso. En noviembre de 2023, 28 países, incluidas 18 de las 20 economías más grandes del mundo, emitieron una declaración comprometiéndose a un uso responsable de la IA y centrado en el ser humano<sup>5</sup>. Si bien la declaración destacó el potencial de la IA para “transformar y mejorar el bienestar humano, la paz y la prosperidad”, también señaló el daño que podría resultar de su mal uso. Los líderes están caminando por esta línea: según el Foro Económico Mundial, el 75% de las organizaciones a nivel mundial tienen la intención de acelerar su uso de la IA en los próximos cinco años, mientras que también anticipan una disrupción significativa en las habilidades actuales de los colaboradores<sup>6</sup>. Los colaboradores también ven ambos lados: una encuesta global encontró que mientras que el 39% de los colaboradores están preocupados por el impacto de la IA en su trabajo, el 52% dice que el aumento del uso de la IA probablemente mejorará sus posibilidades de carrera<sup>7</sup>.

Un “ecosistema digital” no es un lugar singular o una plataforma virtual. Más bien, es una mentalidad y un enfoque en el que las tecnologías se seleccionan con intención y las oportunidades para usarlas se democratizan.

Setenta y cinco por ciento de las organizaciones a nivel mundial tienen la intención de acelerar su uso de la IA en los próximos cinco años, mientras que también anticipan una disrupción significativa en las habilidades actuales de los colaboradores.

Pero las oportunidades de afectar positivamente el rendimiento humano también son reales. Entre la nueva ola de tecnologías digitales y potenciadas por la IA se encuentra un creciente conjunto de herramientas que pueden permitir a los colaboradores y las organizaciones dejar de lado los riesgos e incertidumbres del mundo real, proporcionando una “zona de juego” en la cual explorar, experimentar y cocrear soluciones que hacen que el trabajo sea mejor para los humanos y los humanos sean mejores en el trabajo. Estas herramientas incluyen análisis de personas impulsados por IA; realidad aumentada, virtual y extendida; gemelos digitales; dobles digitales (“digital doppelgangers”); y más: tecnologías que no hace mucho tiempo estaban en gran medida confinadas a la ciencia ficción. Muchas de estas herramientas ya se utilizan en diversas industrias para impulsar la eficiencia, mejorar los procesos, capacitar a la fuerza laboral y explorar nuevas formas de trabajar. En el futuro, las organizaciones tendrán una creciente variedad de tecnologías que podrían formar parte de su ecosistema digital para crear mejores resultados tanto para los colaboradores como para las organizaciones. Considera los siguientes ejemplos:

- **IA generativa.** La IA generativa es un subconjunto de la inteligencia artificial en el que las máquinas utilizan el aprendizaje profundo para generar nuevo contenido en forma de texto, código, voz, imágenes, videos y procesos. El contenido a menudo es indistinguible del material generado por humanos.

Una organización de software Fortune 500 probó un nuevo sistema de IA generativa con sus agentes de servicio al cliente, quienes deben tener tanto un conocimiento detallado del producto como habilidades de resolución de problemas de alta calidad para resolver con éxito los problemas de los clientes. El sistema combinó una versión reciente de una plataforma GPT con algoritmos propios de aprendizaje automático basados en datos de interacciones previas de servicio al cliente entre sus 5,000 agentes. Proporcionó sugerencias en tiempo real sobre cómo los agentes deberían responder a los clientes, así como enlaces a documentación interna relevante para ayudar a resolver problemas técnicos. La organización logró un aumento del 14% en el número de chats que un agente resolvió con éxito en el transcurso de una hora, y un aumento aún mayor (35%) para los agentes menos experimentados, ayudándolos a avanzar más rápidamente en su curva de aprendizaje<sup>8</sup>.

En Singapur, una coalición de agencias gubernamentales digitales lanzó una iniciativa conjunta en asociación con una organización tecnológica líder para impulsar las capacidades de IA generativa en los sectores público y privado. Su enfoque para aumentar las capacidades de IA generativa incluye entornos de innovación y talleres para capacitar rápidamente a las personas en IA y llevar los prototipos de IA generativa a la realidad. La iniciativa de Singapur va más allá de los chatbots orientados al consumidor, buscando crear una cultura de IA que fomente la innovación<sup>9</sup>.

- **Gemelos digitales.** Un gemelo digital es una réplica digital en tiempo casi real de un objeto físico (un automóvil o cuerpo humano), proceso organizacional (cadena de suministro), fuerza laboral (call center) o lugar (una fábrica, aeropuerto o una ciudad entera).

Antes de que incluso comenzara la construcción, BMW creó un modelo de gemelo digital de una planta de producción de vehículos eléctricos que se abrirá en Debrecen, Hungría, en 2025<sup>10</sup>. Las simulaciones de gemelos digitales están permitiendo a los colaboradores entrenar juntos en un entorno virtual 3D, dándoles la oportunidad de familiarizarse con el nuevo espacio y practicar habilidades específicas de la ubicación, con la libertad de experimentar, jugar y cometer errores. Los equipos de BMW pueden colaborar en múltiples ubicaciones en cualquier dispositivo. El modelo de gemelo digital también permite a los ingenieros solucionar errores y hacer que los procesos sean más eficientes antes de que la planta abra, ahorrando tiempo y reduciendo costos. Todo el proceso de producción será validado virtualmente antes de que se instale el hardware y se programen los robots para producir modelos específicos.

Una organización británica de telecomunicaciones construyó un gemelo digital de sus operaciones de call center para monitorear y visualizar su estado y rendimiento en vivo. La aplicación permitió al usuario experimentar en tiempo real, variar la dotación de personal o realizar cambios operativos para ver el impacto en el rendimiento esperado. Un usuario podría probar el impacto de diferentes decisiones relacionadas con los turnos de trabajo, diferentes formas de enrutar las llamadas y aumentos repentinos en la demanda<sup>11</sup>.

Dobles digitales (Doppelgangers)/humanos digitales. Los doppelgangers digitales replican habilidades específicas, conocimientos y otros atributos de un individuo o un pequeño equipo. Un humano digital es un avatar utilizado en un entorno virtual que puede producir una amplia gama de lenguaje corporal humano.

Una corporación tecnológica global patentó un chatbot que puede actuar y comportarse como una persona real. El doppelganger se crea utilizando información que se puede recopilar de un perfil de redes sociales de una persona, incluyendo datos de voz, publicaciones, mensajes, información de comportamiento e imágenes<sup>12</sup>. Un equipo en el MIT Media Lab está trabajando en tecnología para permitir que la inteligencia de la máquina replique la identidad digital de una persona para que otros puedan "tomar prestada su identidad" para proporcionar consultas o ayudar con la toma de decisiones en ausencia de la persona. Por ejemplo, la tecnología podría utilizarse para crear un doppelganger de un abogado corporativo que proporciona experiencia legal a los clientes a un costo reducido, en esencia, "tomando prestada" la identidad del abogado<sup>13</sup>.

HP ya utilizaba la IA en sus call centers para enrutar las llamadas de los clientes a los agentes mejor equipados para manejarlas, pero ha evolucionado la IA para actuar como un doppelganger digital, replicando las habilidades y la experiencia de los agentes de llamadas de alto rendimiento para incorporarlas a su algoritmo<sup>14</sup>.

Las celebridades y las personas muy solicitadas también están experimentando con la ampliación del acceso a su escaso tiempo y atención. La banda sueca, Abba, por ejemplo, lanzó una serie de conciertos en la que la música fue interpretada por sus avatares digitales 3D creados a partir de la captura de movimiento<sup>15</sup>.

- **Realidad aumentada y virtual.** La realidad aumentada (AR) superpone contenido creado digitalmente en el entorno real del usuario, generalmente a través de displays de proyección, aplicaciones móviles y lentes inteligentes, ofreciendo una integración perfecta entre los mundos físico y virtual. La realidad virtual (VR) crea un entorno digital completamente inmersivo y renderizado que reemplaza completamente el entorno real del usuario.

La Fuerza Aérea de los EE.UU. está utilizando

AR/VR para la capacitación y la recalificación tanto de pilotos como de la tripulación de mantenimiento, mejorando la seguridad y acelerando la finalización del plan de estudios en un 46%. El programa de entrenamiento AR/VR visualiza herramientas, sistemas y aeronaves para la capacitación en mantenimiento, y la capacidad de IA puede proporcionar sugerencias personalizadas a los aviadores en función de su estilo de aprendizaje<sup>16</sup>.

- **Analítica.** Tecnologías como la analítica y la IA tienen el potencial de ayudar a las organizaciones a hacer un mejor uso de grandes volúmenes de datos. La analítica en tiempo real aplica lógica y matemáticas a los datos para proporcionar perspectivas que pueden permitir a los usuarios tomar mejores decisiones en tiempo real. La auto-analítica es la práctica de recopilar y analizar datos sobre uno mismo de manera voluntaria con el fin de mejorar.

Una compañía de telecomunicaciones utilizó la IA para analizar los perfiles de miles de colaboradores que se identificaron a sí mismos como expertos en aprendizaje automático para interpretar la sumatoria de habilidades, experiencia y trayectorias relacionadas con el desarrollo de habilidades de aprendizaje automático de estos colaboradores. La compañía luego creó algoritmos para buscar y contratar en base a esas nuevas métricas, aumentando el talento disponible al menos en tres veces lo que la compañía había estimado<sup>17</sup>.

Después de contratar a los colaboradores que tenían estas habilidades adyacentes, la compañía rápidamente construyó sobre la base de estas habilidades para entrenar a los colaboradores contratados con las habilidades específicas de aprendizaje automático requeridas. Ahora tiene tecnología que permite a los colaboradores comparar su perfil de habilidades con diferentes tipos de trabajo y evaluar su compatibilidad, junto con una lista de habilidades que necesitan desarrollar.

- **5G, drones, Edge computing, Internet of things y sensores.** Estas tecnologías expanden el ciclo de retroalimentación digital para incluir el mundo real, donde se realiza el trabajo. Estas tecnologías pueden desplegarse para recopilar datos para aumentar la fidelidad de las copias virtuales, aumentar el volumen de datos para ejecutar simulaciones y escenarios, y para retroalimentar los datos al mundo para guiar a individuos y equipos.

---

## SEÑALES QUE SU ORGANIZACIÓN DEBERÍA ADOPTAR Y FOMENTAR LOS "ECOSISTEMAS DIGITALES"

---

- Sus colaboradores y líderes están emocionados con las posibilidades del trabajo habilitado por IA y buscan oportunidades para experimentar y explorar, pero no saben dónde ni cómo hacerlo.
  - Sus colaboradores ya están experimentando con herramientas como la IA generativa en su trabajo, con o sin la aprobación de la organización.
  - Sus colaboradores y stakeholders están preocupados por la viabilidad a largo plazo de las habilidades de los colaboradores debido a la disrupción tecnológica.
  - Su organización está utilizando herramientas digitales como la VR y los gemelos digitales para transformar el trabajo, pero no los está utilizando para mejorar la experiencia de la fuerza laboral.
  - Su organización está utilizando analíticas para informar objetivos relacionados con la fuerza laboral a corto plazo, pero no ha explotado su potencial para explorar y planificar futuros posibles.
  - Sus competidores llegan al mercado más rápido con soluciones basadas en IA. La directiva y los inversores exigen más innovación y más rápida, especialmente en relación con la IA, al tiempo que reclaman menos riesgos.
- 

La Unión Europea está lanzando una simulación digital de todo el planeta llamada Destination Earth, construida a partir de datos recopilados por sensores climáticos, atmosféricos y meteorológicos<sup>18</sup>. Científicos, políticos y líderes organizacionales de todo el mundo tendrán un ecosistema digital donde podrán acceder a los datos para modelar el impacto socioeconómico del cambio climático. Estas analíticas pueden ayudar a dirigir las políticas y estrategias organizacionales, explorar tendencias climáticas, probar escenarios e informar posibles intervenciones e inversiones.

El potencial pleno de estas herramientas para mejorar el trabajo y explorar múltiples futuros aún está emergiendo y solo podrá materializarse plenamente cuando se seleccionen y se pongan ampliamente a disposición para los propósitos explícitos de experimentación y juego.

En un tiempo de disrupción y posibilidad, la experimentación y el juego pueden ayudar a las personas a aprender a explorar lo desconocido y lo inesperado, a adaptarse y a generar la imaginación requerida para resolver los desafíos de un mundo sin límites<sup>19</sup>. Para involucrarse productivamente con la disrupción, la oportunidad de jugar con lo nuevo y lo desconocido es importante. Sin embargo, habilitarlo, especialmente en un contexto organizacional, requiere un estímulo explícito, oportunidad y seguridad psicológica. A medida que se acelera el ritmo de la disrupción, es probable que haya una creciente necesidad de más oportunidades y espacios para jugar, espacios que proporcionen acceso a nuevas tecnologías y que estén libres de riesgo tanto para el colaborador como para la organización<sup>20</sup>.

### **La disrupción y las necesidades cambiantes de los colaboradores están impulsando la necesidad de "ecosistemas digitales"**

El ritmo de disrupción está creando un mundo de creciente imprevisibilidad y complejidad. Las nuevas formas de trabajo, que surgen en tiempo real, introducen una serie de preguntas complejas. Como resultado, varios factores parecen estar impulsando una necesidad urgente de que las organizaciones pongan en foco el juego:

- **Los puestos de trabajo de nivel de entrada están disminuyendo o pueden requerir nuevas habilidades<sup>21</sup>.** En muchas organizaciones, la aplicación de tecnologías de automatización e IA podría reducir la necesidad de algunos puestos de nivel de entrada. El trabajo de oficina común y procedimental ahora a menudo es manejado por software o requiere mucha menos gente<sup>22</sup>. Por ejemplo, en el servicio al cliente, los chatbots están manejando una porción significativa de las consultas<sup>23</sup> de los clientes y en el cuidado de la salud, los sistemas basados en IA pueden dar el primer paso en la codificación de un caso, lo que significa que las organizaciones pueden ser capaces de aprovechar a sus codificadores experimentados para auditar las decisiones del sistema<sup>24</sup>.

Además, algunas organizaciones ahora esperan que los nuevos ingresos estén listos para usar habilidades bien desarrolladas y capacidades humanas, ya que los roles restantes ahora requieren una mayor inteligencia emocional y



pensamiento divergente<sup>25</sup>. Este cambio podría tener implicancias para el mercado laboral, particularmente entre las generaciones más jóvenes. Tradicionalmente, los puestos de nivel de entrada permitían a los nuevos colaboradores el tiempo y el espacio para desarrollar habilidades. A medida que estos roles se vuelven más escasos, los “ecosistemas digitales” podrían proporcionar espacios para construir la experiencia requerida y practicar y desarrollar nuevas habilidades. Por ejemplo, los gemelos digitales de los cuerpos humanos y los entornos hospitalarios pueden preparar a los profesionales médicos antes de que interactúen con pacientes reales<sup>26</sup>. Los dobles digitales de ejecutivos de ventas experimentados pueden ser entrenadores personales, a pedido, para los nuevos vendedores. Y se está utilizando la realidad virtual en las organizaciones de energía para preparar a los colaboradores para trabajar en entornos peligrosos como las subestaciones eléctricas<sup>27</sup>.

- **La importancia de las capacidades humanas está aumentando en el trabajo.** A medida que el trabajo se vuelve más dinámico, menos predecible y más compuesto por la formulación de juicios ante datos en constante cambio, aumenta la importancia relativa de capacidades como la curiosidad, la empatía y la resiliencia como aportaciones al trabajo. Al dar a los colaboradores un espacio para explorar, experimentar y jugar, los “ecosistemas digitales” pueden tanto desarrollar como capitalizar las capacidades humanas de los colaboradores. Los ecosistemas digitales pueden ayudar a los colaboradores a renovar sus habilidades, a asumir nuevos roles y a adaptarse a un mercado laboral en rápido cambio. Y pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar la visión y la resiliencia para prosperar bajo condiciones desafiantes<sup>28</sup>.
- **Los colaboradores necesitan tiempo y espacio para aprender a colaborar con tecnologías inteligentes.** En casi todos los ejemplos discutidos hasta ahora, la tecnología no está simplemente reemplazando el esfuerzo humano o aumentándolo. Estas tecnologías inteligentes están manejando tareas dentro de los procesos y los grupos de trabajo, requiriendo nuevos modos de interacción. La experiencia de trabajo para las personas está cambiando<sup>29</sup>, probablemente explicando por qué los ejecutivos en nuestra investigación calificaron las habilidades de colaboración entre humanos y tecnología como muy importantes<sup>30</sup>. No es sorprendente, entonces, que la colaboración entre humanos y tecnología sea un campo de investi-

gación en evolución, uno de creciente importancia para el rendimiento humano y digno de los tipos de experimentación y juego dedicados que podrían tener lugar en los ecosistemas digitales.

- **Los equipos distribuidos están cambiando la forma de trabajar.** A medida que avanzamos hacia una realidad híbrida, los colaboradores están trabajando cada vez más en diferentes momentos, en diferentes lugares y a diferentes velocidades. Debido a esto, hay una necesidad urgente de espacios para la ideación, la experimentación y la exploración que abarquen el tiempo y la distancia. En un ejemplo, un ecosistema digital permite a un grupo de científicos distribuidos globalmente gestionar el trabajo de robots que realizan experimentos químicos en un laboratorio físico<sup>31</sup>.

Además, los colaboradores más jóvenes tienden a valorar el trabajo híbrido, los equipos distribuidos y las interacciones en línea. El estudio de Deloitte Global sobre Millennials y la Generación Z encontró que alrededor de la mitad de todos los Gen Zs y Millennials consideran que las experiencias<sup>32</sup> en línea son reemplazos significativos para las experiencias en persona. Para estos colaboradores, los espacios de experimentación digital probablemente parecerán una extensión natural del resto de sus vidas, y estarán listos para asumir sus roles como creadores activos en espacios digitales.

## ¿Qué es lo que está en juego?

Según nuestra investigación, el 76% de los colaboradores dice que es muy o moderadamente importante que su organización les ayude a imaginar cómo podría cambiar su trabajo en el futuro, pero menos de la mitad (43%) de los colaboradores dice que su organización les está ayudando a hacerlo. Otro estudio reciente de colaboradores a nivel global publicado en septiembre de 2023 encontró que solo el 13% de los colaboradores había recibido formación en habilidades relacionadas con la IA en el último año, a pesar de que una mayoría de colaboradores cree que esas habilidades serán esenciales para sus perspectivas<sup>33</sup> futuras. Muchas organizaciones no están proporcionando el tiempo, espacio, oportunidad o herramientas para experimentar o jugar.

Para ayudar a las organizaciones a tener éxito, los colaboradores deben sentirse como participantes

Las organizaciones que no exploran con “ecosistemas digitales” corren el riesgo de caer en formas convencionales de trabajo, lo que puede ponerlas en desventaja a medida que las tecnologías continúan avanzando y cambiando lo que es posible.

activos en la evolución de sus roles. Darles un lugar para explorar y jugar puede ser una forma de ganar su adhesión. Además, dado que los humanos tienden a aprender mejor practicando, los “ecosistemas digitales” apoyan el aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas habilidades, especialmente cuando se trata de colaborar con otros y afinar la capacidad de los colaboradores para trabajar bien con la tecnología, una habilidad que se volverá cada vez más necesaria en los próximos años<sup>34</sup>.

En un momento en que los roles de los colaboradores están cambiando, es importante crear espacios seguros en los que las organizaciones y los colaboradores puedan dirigir ese cambio hacia resultados organizacionales y sostenibilidad humana en general. Es importante que estos resultados difieran de una organización a otra y de un colaborador a otro. No hay una solución única para todos. Los “ecosistemas digitales” dan a los colaboradores y a las organizaciones la oportunidad de modelar diferentes formas de trabajar y determinar las mejores opciones dadas sus metas y situaciones específicas. Las organizaciones que no exploran con “ecosistemas digitales” corren el riesgo de caer en formas convencionales de trabajo, lo que puede ponerlas en desventaja a medida que las tecnologías continúan avanzando y cambiando lo que es posible. Dado que la velocidad es un diferenciador importante en el mundo de hoy, cuanto más rápido comiencen a habilitar estas exploraciones, mejor.

### **Construyendo los ecosistemas digitales que impulsan el rendimiento humano**

Construir y mantener “ecosistemas digitales” exitosos probablemente requerirá que las organizaciones adopten nuevas estrategias, mentalidades y enfoques para satisfacer las necesidades cambiantes de la fuerza laboral. Pero para implementar un ecosistema digital no se necesita ser una organización compleja y que requiera muchos recursos. Solo requiere comenzar donde se está y con lo que se tiene: muchas organizaciones ya están utilizando algunas de las herramientas que se esperaría encontrar en un ecosistema digital. Crear acceso, seguridad psicológica y oportunidades para jugar y experimentar son los próximos pasos. A medida que las organizaciones comienzan a construir ecosistemas digitales, pueden considerar las siguientes acciones:

- **Democratizar el acceso al ecosistema digital.** En muchos casos, solo unos pocos especialistas están utilizando herramientas de ecosistemas digitales de forma aislada, y con la intención de optimizar

procesos específicos, no de reimaginar el arte de lo posible. Considere democratizar el acceso a estas herramientas, luego expandir dónde y cómo se usan para experimentar a corto plazo y jugar en el futuro. A medida que se expande el acceso al ecosistema digital, preste especial atención a los líderes de nivel medio y supervisores de primera línea. Estos colaboradores a menudo se ven atrapados en los desafíos operativos del momento, trabajando para cumplir con los objetivos de rendimiento a corto plazo, posiblemente a expensas de involucrar su imaginación para adoptar una visión más amplia. Los ecosistemas digitales pueden ayudar a restaurar su curiosidad y permitirles participar más plenamente en la colaboración creativa. Sin embargo, los líderes senior deberían considerar dar a los colaboradores espacio para jugar en sus propios ecosistemas digitales sin la participación del líder para que puedan experimentar o fallar sin sentirse expuestos.

- **Alentar el juego.** Por encima de todo, los ecosistemas digitales deben ser espacios donde a los colaboradores de todos los niveles de una organización se les dé el tiempo, el aliento y la oportunidad de experimentar y jugar. Alentar el juego incluye establecer normas y reglas básicas para hacerlo, dejando claro que es perfectamente aceptable probar ideas que fracasen o cometer errores con la tecnología. Los colaboradores deben ser recompensados por sus esfuerzos para interactuar con un ecosistema digital y por las innovaciones que resulten de su experimentación. Además, las organizaciones pueden alentar el juego asegurándose de que los colaboradores entiendan qué herramientas están disponibles y tengan acceso a información que les enseñe cómo usar diferentes tecnologías. Cuando se alienta a los colaboradores a jugar y experimentar en un ecosistema digital, ellos, y sus organizaciones, probablemente estarán más listos para adaptarse a la disrupción, poniéndolos en una mejor posición para navegar la incertidumbre y asegurar que la organización nunca carezca de imaginación.
- **Conectar el juego con el trabajo.** El juego puede ser mejor cuando es abierto, pero eso no significa que deba ser frívolo o desconectado del propósito de la organización. Fomenta la exploración de dominios y conjuntos de problemas de importancia e interés para la organización. Desde una perspectiva de diseño de trabajo, considere dónde se puede diseñar la interacción con el juego en el

trabajo diario. Anime a los equipos a experimentar y jugar juntos. Donde sea posible, de a esos equipos el espacio para ser creativos, incluyendo la definición, y posiblemente refinamiento, del alcance de los desafíos del mundo real frente a ellos basado en lo que aprenden en el ecosistema digital. Considere cómo los mecanismos de gobernanza para la inversión y la innovación pueden sembrar la imaginación, establecer reglas del ecosistema donde sea necesario, y cosechar las mejores ideas generadas.

- **Utilizar ecosistemas digitales para cocrear.** La co-creación está resultando ser difícil para muchas organizaciones. Solo el 30% de los ejecutivos dicen que están involucrando regularmente a los colaboradores en la co-creación de estrategias y soluciones. Los ecosistemas digitales pueden ser foros menos arriesgados para invitar a los colaboradores a cocrear cambios en sus propios roles y en el futuro de sus organizaciones. Empoderar a los colaboradores de esta manera puede mejorar su sentido de propósito, pertenencia y resiliencia ante el cambio.
- **Focalizar en la sostenibilidad humana.** Los ecosistemas digitales son más que meras colecciones de las últimas tecnologías avanzadas. Como espacios para aprovechar y desarrollar la curiosidad y la imaginación de los seres humanos, las personas que juegan en ellos necesitarán una base sólida de bienestar, seguridad psicológica y confianza. A su vez, estos ecosistemas son lugares naturales para explorar la mejora de los resultados relacionados con la sostenibilidad humana; por ejemplo, utilizando AR o VR para aumentar la viabilidad de las habilidades o utilizando sensores y análisis para mejorar la seguridad.
- **Negociar los datos de los colaboradores.** Muchas de las herramientas utilizadas en los ecosistemas digitales, desde el análisis impulsado por IA hasta los gemelos digitales, pueden aplicarse a los problemas de trabajo, fuerza laboral y lugar de trabajo, pero para aumentar su probabilidad de éxito, requerirán grandes cantidades de datos de los colaboradores. Los colaboradores están exigiendo cada vez más un mayor control de estos datos, y las organizaciones deben aspirar a utilizarlos para crear valor mutuo, trabajando a partir de políticas de datos de la fuerza laboral que sean transparentes y accesibles<sup>35</sup>.

Los dobles digitales son un ejemplo especialmente claro de la importancia de la confianza cuando se trata del rol de los datos de los colaboradores en los ecosistemas digitales. Dado que los dobles digitales a menudo se modelan a partir de personas reales, estas

personas necesitarán proporcionar su consentimiento continuo para compartir sus conocimientos y capacidades en forma digital, y potencialmente poseer o compartir la propiedad intelectual. Algunas celebridades ya están eligiendo vender sus semejanzas para uso digital<sup>36</sup>, mientras que otras están viendo dobles creados sin su permiso<sup>37</sup>. Los colaboradores con conocimientos, experiencia y talento demandados podrían encontrar oportunidades similares y lucrativas de crear sus propios dobles para aumentar su valor en beneficio de toda la organización. Se debe tener precaución, ya que este es un campo emergente con muchas preguntas aún sin responder y muchas más aún sin formular<sup>38</sup>.

### **El futuro de los ecosistemas digitales**

Es probable que las organizaciones necesiten muchos ecosistemas digitales, cada uno de ellos con diferentes conjuntos de herramientas, líderes y colaboradores. Cada uno de estos ecosistemas puede tener un propósito único. Algunos serán específicos para ciertos proyectos o problemas, y estos pueden tener una vida útil que termina cuando el proyecto termina. Otros serán más abiertos, con muchos usos potenciales.

En el ejemplo del Aeropuerto Internacional de Vancouver discutido anteriormente, la plataforma fue diseñada explícitamente como una tecnología centrada en las personas, con los equipos de operaciones teniendo libertad para imaginar cómo aplicarla. Estos equipos ya han encontrado múltiples usos. Apoya la formación de los trabajadores y el ensayo de nuevos métodos. Los datos sobre la demanda de pasajeros ayudan al personal a prever los tiempos de espera e identificar posibles problemas de procesamiento, permitiendo a los colaboradores brindar un mejor servicio a los pasajeros. Las cámaras detectan si un vehículo ha estado estacionado fuera de la terminal en la calle durante un período prolongado, permitiendo que los equipos de operaciones y seguridad aborden rápidamente el problema y mejoren el flujo de tráfico. La información en tiempo real sobre las necesidades de mantenimiento permite al personal responder de manera más eficiente a las órdenes de trabajo<sup>39</sup>.

Estos son solo algunos ejemplos de las formas en que los líderes y colaboradores están utilizando el ecosistema digital del aeropuerto. Sus usos potenciales para la experimentación y el juego en servicio de mejores resultados son prácticamente infinitos. Es una demostración de cómo, en el mejor de los casos, los ecosistemas digitales son espacios de posibilidades ilimitadas. Las organizaciones y los colaboradores pueden beneficiarse de su capacidad para generar nuevos modelos y encontrar soluciones a problemas urgentes, ninguno más urgente que el rol del colaborador en un lugar de trabajo cada vez más habilitado para la tecnología.

---

# Notas finales

1. Siemens Healthineers, "From digital twin to improved patient experience," September 11, 2018; Maulshree Singh, RupalSrivastava, Evert Fuenmayor, Vladimir Kuts, Yuansong Qiao, Niall Murray, and Declan Devine, "Applications of digital twin across industries: A review," *Application Science* 12, no. 11 (2022).
2. John Hagel III, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.
3. Amy C. Edmondson, "Psychological safety," accessed December 19, 2023.
4. YVR, "YVR launches its digital twin, making people and community the center of its digital transformation," March 24, 2022.
5. Gov.UK, "The Bletchley Declaration by countries attending the AI Safety Summit, 1-2 November 2023," November 1, 2023.
6. World Economic Forum, "The future of jobs report 2023," April 30, 2023.
7. Randstad, "AI threatening jobs? most workers say technology is an accelerant for career growth," September 5, 2023.
8. Erik Brynjolfsson, Danielle Li, and Lindsey Raymond, "Generative AI at work," October 9, 2023.
9. Yogesh Hirdaramani, "100 solutions in 100 days: Singapore government jumpstarts Generative AI capabilities with sandboxes, workshops," *GovInsider*, July 25, 2023.
10. Jacob Bourne, "BMW, Zapata and MIT test quantum-inspired generative AI in production," *Engineering.com*, June 30, 2023.
11. Deloitte, "How twin tech is helping \_VOIS design a new future," accessed December 19, 2023.
12. Grace Kay, "Microsoft has patented a chatbot that could imitate a deceased loved one, celebrity, or fictional character," *Business Insider*, January 23, 2021.
13. MIT Media Lab, "Augmented eternity and swappable identities," accessed December 19, 2023.
14. Simon Firth, "HP Labs uses artificial intelligence to improve HP's customer service offerings," *The Garage*, January 15, 2020.
15. Jenni Reid, "ABBA's successful avatar show in London offers a glimpse at a daring new direction for live music," *CNBC*, December 29, 2022.
16. Miriam A. Thurber, "Tech Training Transformation modernizes tech training with virtual reality," *AF.mil*, July 26, 2021.
17. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization," *Deloitte*, November 2, 2022.
18. European Commission, "Destination Earth – new digital twin of the Earth will help tackle climate change and protect nature," press release, March 30, 2022.
19. Adam Piore, "Do you play enough? Science says it's critical to your health and well-being," *Newsweek*, July 19, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael Griffiths, and Reem Janho, "Are organizations actively managing the full spectrum of risks associated with the workforce?," *Deloitte Insights*, December 12, 2022.
21. Nicole Lewis, "Generative AI will disrupt career paths, recruiting," *SHRM*, August 8, 2023.
22. Kate Morgan, "Why inexperienced workers can't get entry-level jobs," *BBC*, September 20, 2021.
23. Pranshu Verma, "ChatGPT provided better customer service than his staff. He fired them," *Washington Post*, October 3, 2023.
24. Thomas H. Davenport and Steven Miller, "Working with AI: Real stories of human-machine collaboration," MIT Press, 2022.
25. Morgan, "Why inexperienced workers can't get entry-level jobs."
26. Peter Coveney and Roger Highfield, "Why some scientists believe the future of medicine lies in creating digital twins," *TIME*, April 5, 2023.
27. Deloitte Insights, "Virtual reality helps Exelon put safety first," November 18, 2022.
28. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, "Beyond reskilling," *Deloitte Insights*, May 15, 2020.
29. Alexandra Samuel, "I've worked with generative AI for nearly a year. Here's what I've learned," *Wall Street Journal*, November 6, 2023.
30. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, Steve Hatfield, and Brad Kreit, "Strengthening the bonds of human and machine collaboration," *Deloitte Insights*, November 22, 2022.
31. Rachael Pells, "Why scientists are delving into the virtual world," *Nature*, September 1, 2023.
32. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, Brooke Auxier, Jeff Loucks, and Kevin Downs, "2023 Digital media trends: Immersed and connected," *Deloitte Insights*, April 14, 2023.
33. Randstad, "More than half of workers believe AI skills will future-proof their careers, but only 13% have been offered such training opportunities - Randstad data reveals," September 5, 2023.
34. Jim Guszczka, Harvey Lewis, and Peter Evans-Greenwood, "Cognitive collaboration," *Deloitte Insights*, January 23, 2017.
35. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, "Negotiating worker data," *Deloitte Insights*, January 9, 2023.
36. Todd Spangler, "Meta launches AI chatbots for Snoop Dogg, MrBeast, Tom Brady, Kendall Jenner, Charli D'Amelio and more," *Variety*, September 27, 2023.
37. Will Bedingfield, "The Bruce Willis deepfake is everyone's problem," *Wired*, October 17, 2022.
38. Steve Hatfield, John Brownridge, Gregory Vert, Eoin Drumm, and Brad Kreit, "Digital doppelgangers," *Deloitte*, December 3, 2022.
39. Larisa Redins, "Using digital twins to improve operations at Vancouver's airport," *Edgeir.com*, October 19, 2022.

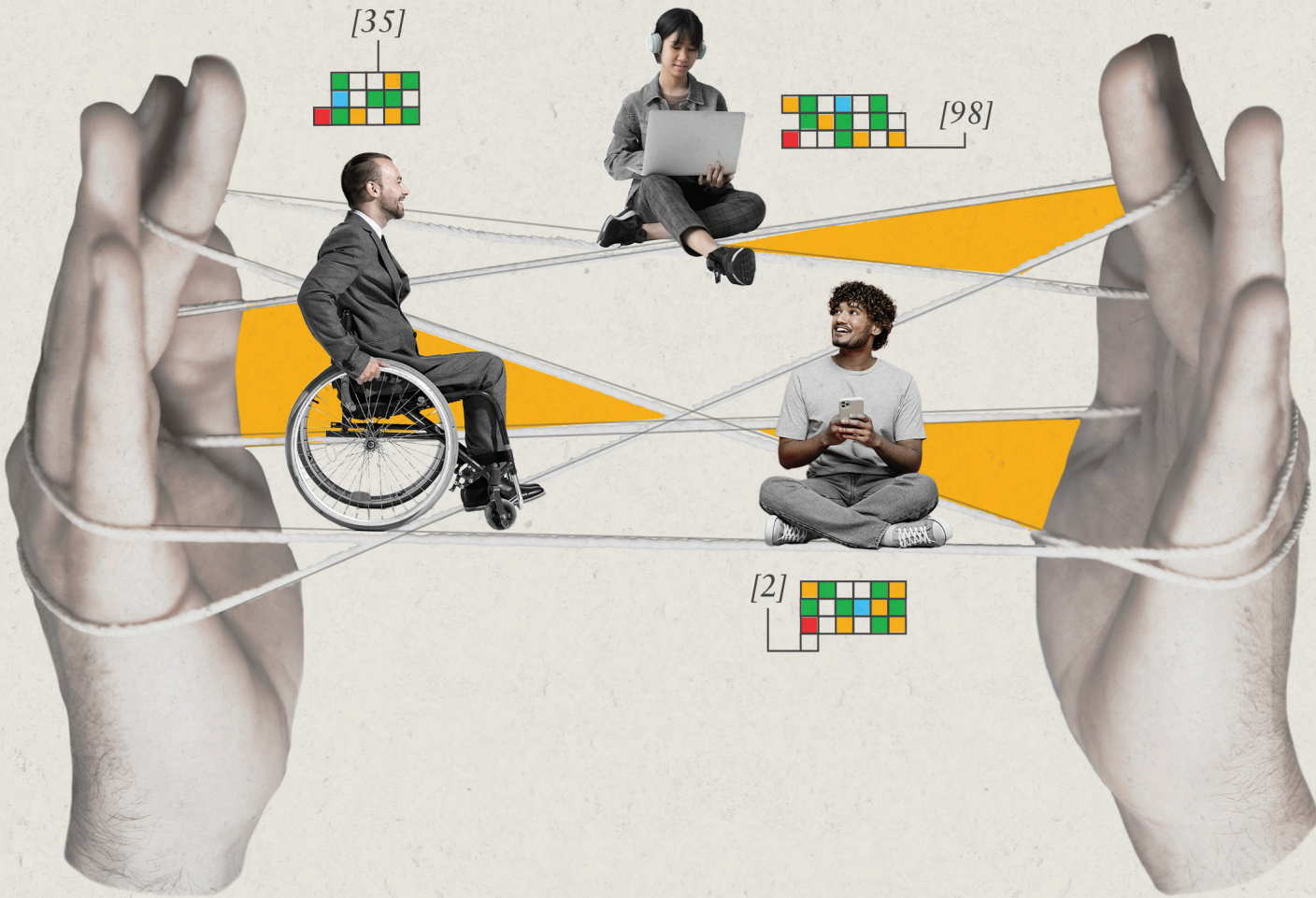


---

# Agradecimientos

Los autores querrían agradecer a los siguientes expertos de Deloitte en la materia, por prestar su expertise en el desarrollo de este contenido: Kate Schmidt, Jennifer Hentz, Dany Rifkin, Steve Kyle, Greg Vert, Maya Bodan y Andrew Pau.

Un agradecimiento especial a Molly Rogers por su liderazgo en el desarrollo de este contenido y a Caitlin Nasseraddin y Kailyn Hornbeck por sus contribuciones.



# La misma solución no sirve para todos: cómo las microculturas ayudan a los colaboradores y a las organizaciones a prosperar

En lugar de esforzarse por una cultura común, las organizaciones deben permitir una "cultura de culturas" adaptada a las necesidades de los equipos locales mientras se alinea con los valores de toda la organización.

*John Forsythe, Julie Duda, Sue Cantrell, Nicole Scoble-Williams, y Mari Marcotte*

**C**uando se trata de cómo se desarrolla la cultura en una organización, considere el proceso de contratación: a los candidatos se les suele aconsejar que pregunten sobre la "cultura corporativa" en una entrevista, y a los directores de contratación se les instruye para que evalúen el "ajuste cultural". Este consejo tiende a presuponer que la mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura única en la que los colaboradores deben encajar: fija y uniforme, articulada y aplicada desde la cúpula directiva hacia abajo. Sin embargo, la cultura rara vez funciona así.

A menudo, un colaborador se unirá a una organización solo para encontrarse en una cultura de equipo única en una parte específica de la organización. Cuando la cultura difiere de sus expectativas, el impacto puede ser significativo, casi un tercio de los nuevos colaboradores abandonan sus empleos dentro de los primeros 90 días de ser contratados<sup>1</sup>, con expectativas no cumplidas de reclutamiento y cultura siendo los principales factores<sup>2</sup>.

Otra posibilidad es que la cultura que busca un colaborador no se describa de forma adecuada o precisa en el proceso de entrevista porque difiere de la cultura corporativa general promocionada por el reclutador, lo que deja al trabajador poco impresionado y con ganas de irse a otro sitio. Los colaboradores de tecnología que

se entrevistan para trabajos en organizaciones no tecnológicas, por ejemplo, a menudo buscan culturas emprendedoras y colaborativas que sean de alto riesgo, alta recompensa y sin reglas rígidas. Si bien tal cultura puede existir en el área de tecnología de una organización, el reclutador puede en su lugar enfatizar la cultura corporativa general que es bastante diferente de la que busca el colaborador, creando una desconexión cuando se trata de atraer y acceder al talento que una organización necesita para competir.

Esta visión monolítica de la cultura ya no es adecuada en un mundo donde una fuerza laboral cada vez más diversa busca mayor autonomía y experiencias de trabajo personalizadas, y en el que las organizaciones compiten más en agilidad y respuesta al cliente que en estandarización y control de arriba hacia abajo. Las afirmaciones de cultura por parte de los líderes senior pueden empezar a sonar iguales. De hecho, las investigaciones muestran que los valores organizacionales declarados de las corporaciones multinacionales son en gran medida similares entre sí, con "integridad" apareciendo en tres cuartas partes de ellos, y otros valores admirables pero comunes como innovación, trabajo en equipo, excelencia y seguridad aparecen frecuentemente también<sup>3</sup>. A pesar del lenguaje similar utilizado para describir estos valores, las culturas organizacionales pueden "sentirse" muy diferentes entre sí, lo que sugiere que las microculturas que dan vida a estos valores son



El cincuenta por ciento de los ejecutivos informan que la cultura de una organización es más exitosa cuando hay un grado moderado de variación. Sin embargo, los ejecutivos clasificaron esto como la tendencia más difícil de abordar.

donde se produce la diferenciación en la práctica. Si todos los valores declarados suenan igual, las microculturas pueden ayudar a las organizaciones a diferenciarse, lo que conduce a impactos importantes en la atracción y retención del talento.

Lo que se necesita ahora es abrazar y nutrir la multiplicidad de microculturas dentro de una organización que se adapten a las necesidades únicas de un equipo, función, ubicación o incluso tipo de colaborador específico. Las microculturas reflejan las sutiles variaciones en cómo se realiza el trabajo en diferentes equipos, funciones y geografías y son una forma importante en que las organizaciones pueden acercarse más y responder más rápidamente a las personas a las que prestan servicios.

### ¿QUÉ ES LA CULTURA?

La cultura es “la forma en que se hacen las cosas” en tu organización, patrones de comportamiento sostenidos en el tiempo que están respaldados por las experiencias compartidas, valores y creencias de la organización<sup>4</sup>.

La cultura incluye tanto los valores declarados, que suelen ser consistentes en toda la organización, como los comportamientos vividos o artefactos, normas, símbolos, lenguaje y acciones, donde la cultura se manifiesta en la práctica<sup>5</sup>. Estos comportamientos vividos son los que pueden y deben ser flexibles en una organización que abraza las microculturas.

Los líderes están reconociendo este cambio: casi tres cuartas partes (71%) de los encuestados en nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 dicen que centrarse en equipos individuales y grupos de trabajo como los mejores lugares para cultivar la cultura, fluidez, agilidad y diversidad es muy o extremadamente importante para su éxito. Además, el 50% de los ejecutivos informan que la cultura de una organización es más exitosa cuando hay un grado moderado de variación. Sin embargo, los ejecutivos clasificaron esto como la tendencia más difícil de abordar. Esta dificultad apunta a la importancia de la cultura para los colaboradores - el 73% de las personas han dejado un trabajo debido a un bajo ajuste cultural<sup>6</sup> - y la “ambigüedad” de definir e impulsar la cultura para los líderes organizacionales.

Adoptar un enfoque “micro” para la cultura puede permitir a las organizaciones y líderes mostrar una imagen más detallada de “la forma en que trabajamos

aquí” para impulsar diferentes experiencias y resultados que benefician mutuamente tanto a los colaboradores como a la organización. De hecho, según nuestra investigación, las organizaciones que han adoptado microculturas tienen 1.8 veces más probabilidades de lograr resultados humanos positivos y 1.6 veces más probabilidades de lograr los resultados de negocio deseados.

Una clave para aprovechar el poder de las microculturas es alinearse en torno a un conjunto de valores globales mientras se fomenta cierta autonomía de funciones, equipos y geografías, no solo permitiéndoles destacarse, sino también proporcionándoles los recursos que necesitan para establecer sus propias mezclas localizadas de cultura<sup>7</sup>. La organización puede entonces abrazar la diversidad de pensamiento, innovación, agilidad y formas de trabajo personalizadas que cada microcultura está empoderada para fomentar. Robin Leopold, directora de recursos humanos de JPMorgan Chase, reconoce que, “Para una organización de nuestro tamaño y escala, es normal que los equipos tengan microculturas. Pero cómo esas culturas se unen y se movilizan en torno a nuestros valores de servicio, corazón, curiosidad, coraje y excelencia es la clave secreta”<sup>8</sup>.

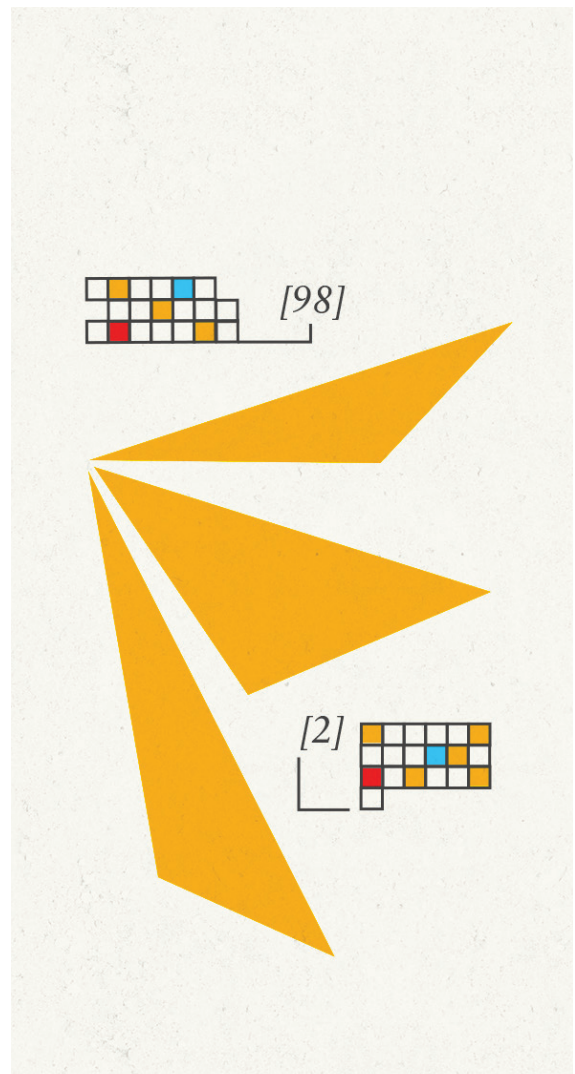




Figura 1

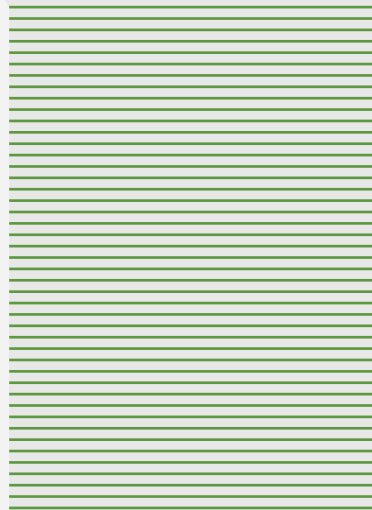
## La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que fomentar las microculturas en el lugar del trabajo es importante, pero pocos hacen lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de encuestados contestando a las preguntas: “¿Cuán importante es para el éxito de su organización el enfocarse en equipos individuales y grupos de trabajo como los mejores lugares para cultivar la cultura, la fluidez, la agilidad y la diversidad?” y “¿Dónde se encuentra su organización en el camino hacia abordar esta problemática?”

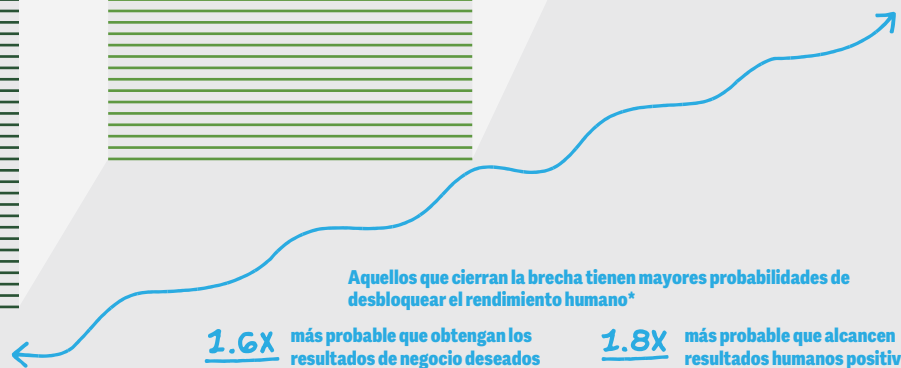
71% reconoce su importancia,



45% está haciendo algo al respecto



Y 12% está haciendo cosas extraordinarias al respecto



**1.6X** más probable que obtengan los resultados de negocio deseados

**1.8X** más probable que alcancen resultados humanos positivos

Nota: La brecha entre saber y hacer fue introducida en The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o sobrepasar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

Algunos líderes pueden resistirse a la idea de promover intencionalmente diferentes comportamientos y prácticas para apoyar a los colaboradores. De hecho, algunas prácticas pueden necesitar ser estandarizadas para cumplir con las regulaciones. Sin embargo, los intentos de erradicar todas las prácticas y comportamientos únicos pueden limitar la agilidad de las organizaciones e impactar la experiencia y retención del colaborador. En una conversación con Sanjiv Gajiwala, ex director de crecimiento de una importante compañía de productos de consumo de EE. UU., notó un vínculo directo entre las microculturas y la agilidad organizacional, diciendo "Si aceptas la volatilidad como la norma, una 'monocultura' es extremadamente vulnerable a los shocks"<sup>9</sup>.

Cuando se les preguntó cómo ha cambiado la cultura organizacional desde la pandemia, la mayoría de los líderes dicen que es mejor ahora (60%). Una razón para esto podría ser un aumento en las microculturas

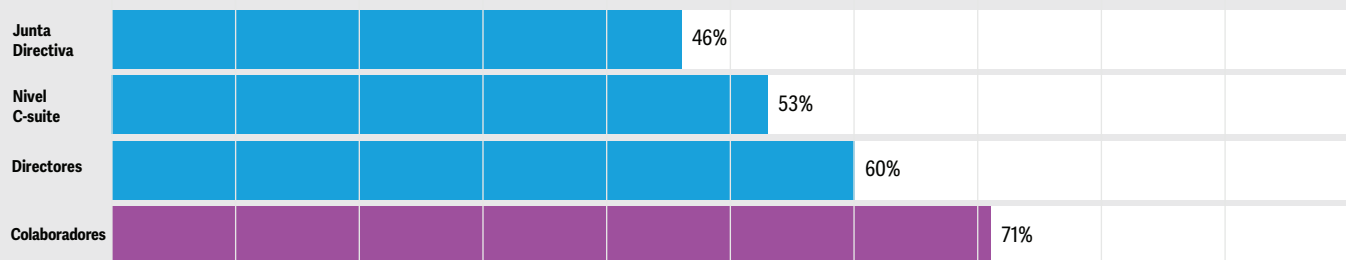
como resultado de más trabajo híbrido o remoto<sup>10</sup>. Esto contrasta con la narrativa a menudo informada en los medios, citando la necesidad de algunas organizaciones de tener una cultura fuerte y común como el principal motor para los mandatos de regreso a la oficina. La investigación muestra que esto puede tener el potencial de impactar negativamente la experiencia del colaborador<sup>11</sup>. Nuestra investigación muestra que mientras los líderes senior califican las microculturas como menos valiosas, los directores y colaboradores que están más cerca del trabajo en sí reconocen la importancia de las microculturas para su éxito (Figura 2).

Potenciar a los equipos para definir e implementar sus propias formas de trabajar, rituales y normas se vuelve cada vez más importante en la nueva era de la sostenibilidad humana. Permitir la autonomía de los colaboradores, en alineación con los objetivos organizacionales, puede actuar como un catalizador de los resultados organizacionales y humanos<sup>12</sup>.

Figura 2

## La desconexión entre colaborador y líder

Hay una falta de conexión entre los líderes senior, directores y los colaboradores cuando se refiere a la importancia de las microculturas en el lugar de trabajo.



Nota: Los encuestados contestando "De importancia crítica" o "Muy importante" a la pregunta: "¿Cuán importante es para el éxito de su organización el enfocarse en equipos individuales y grupos de trabajo como los mejores lugares para cultivar la cultura, la fluidez, la agilidad y la diversidad?"

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

## SEÑALES DE QUE SU ORGANIZACIÓN DEBE PROMOVER LAS MICROCULTURAS

- Sus líderes ejecutivos sienten que la organización se está desviando de su cultura corporativa y piden un reajuste.
- Sus colaboradores están creando sus propias normas y prácticas de trabajo mientras adaptan formas de trabajar para su equipo, oficina o función.
- Está notando que la innovación y la agilidad están rezagadas y sospecha que es porque los colaboradores se sienten agobiados por los procesos y políticas de toda la organización.
- Su cultura organizacional actual, única para todos, dificulta atraer o retener al mejor talento.
- Sus colaboradores y líderes están diciendo que las normas de larga data relacionadas con las formas de trabajar -como las relacionadas con el inicio y el final de la jornada laboral- ya no satisfacen sus necesidades.

### Las tendencias actuales subrayan la importancia de "pensar en pequeño" en lo que respecta a la cultura

La creciente importancia de las microculturas en el lugar de trabajo está siendo impulsada por varios cambios relacionados con las preferencias de los colaboradores, la tecnología y las formas de trabajar.

**Acuerdos de trabajo híbridos y remotos.** Los líderes pueden estar inseguros sobre cómo impulsar la cultura en un ambiente híbrido y podrían estar luchando por aplicar viejos modelos de una única cultura uniforme que ya no son relevantes en el trabajo híbrido. La investigación muestra que los acuerdos remotos e híbridos tienen un impacto significativo en la experiencia y retención del colaborador: el trabajo híbrido puede reducir la rotación en un 35% y mejorar la satisfacción del colaborador. De hecho, el 61% de los líderes de Recursos Humanos en EE. UU. dicen que la cultura es más importante en un modelo híbrido que en un modelo de trabajo<sup>13</sup> en el lugar. Por el contrario, más de un tercio de los líderes informan que el trabajo remoto ha debilitado su cultura, y la preocupación por la cultura a menudo ha sido citada por los líderes del nivel C-suite como una razón para las iniciativas<sup>14</sup> de "retorno a la oficina". Con casi el 70% de los colaboradores a nivel mundial prefiriendo una configuración de trabajo híbrido, los líderes pueden necesitar nuevas formas de promover las culturas de equipo más allá de las cuatro paredes de la oficina<sup>15</sup>.

Las microculturas representan una posible solución al desafío de impulsar la cultura en un ambiente híbrido y remoto: al enfocarse en la conexión a nivel de equipo, los líderes y colaboradores pueden colaborar para definir cómo y dónde trabajan mejor juntos. La investigación muestra que los colaboradores en equipos híbridos están creando lazos más estrechos dentro de sus equipos, aunque más débiles en toda la organi-

zación<sup>16</sup>. Sin embargo, los colaboradores que tienen mayor libertad sobre la ubicación y el horario informan un grado mucho mayor de conexión en comparación con aquellos que no lo hacen, y cuanto más conectados están los colaboradores, mejor se desempeñan<sup>17</sup>.

**Una fuerza laboral cada vez más diversa.** Intentar aplicar una sola cultura a una fuerza laboral cada vez más diversa probablemente no satisfaga las necesidades de los colaboradores de hoy, que ahora varían más que nunca en geografías, tipos de empleo (contingente, gig, tiempo completo, tiempo parcial), acuerdos de trabajo (en el lugar, híbrido, remoto), demografía (etapa de vida, nivel de educación, identidad) e incluso motivaciones o estilos de pensamiento y redes.

El ochenta por ciento de los encuestados a una encuesta de ecosistemas de fuerza laboral de MIT-Sloan Management Review, por ejemplo, dice que es importante que los colaboradores externos participen en la cultura de su organización, pero sólo el 18% adopta un enfoque integrado para gestionar a los colaboradores internos y a los contribuyentes externos<sup>18</sup>. Pero tratar de integrar a los colaboradores externos en la cultura única y monolítica de una organización a menudo puede ser desafiante, por una variedad de razones -tanto prácticas como legales-, lo que sugiere que las microculturas podrían ser una mejor alternativa. Kori Covrigaru, director ejecutivo de PlanOmatic, explica: "Es realmente difícil conseguir que los contratistas adopten la cultura. Normalmente, los contratistas tienen varios trabajos en marcha. Son su propia marca; son su propia cultura. Tratar de inculcar valores fundamentales y obtener la adhesión de personas que pueden estar aquí un día a la semana, dos días a la semana, y tratar de averiguar cuál es ese equilibrio - no hay una solución única que aplique a todos para integrarlos"<sup>19</sup>.

Con equipos distribuidos globalmente cuyos colaboradores representan identidades diversas, las microculturas

"Si aceptas la volatilidad como la norma, una 'monocultura' es extremadamente vulnerable a los shocks."

—Sanjiv Gajiwala

as pueden permitir conexiones profundas y significativas entre equipos o funciones. En lugar de requerir igualdad para todos al aplicar un único conjunto de normas a todos, las microculturas no confunden la justicia con la igualdad. Al ayudar a garantizar la equidad en lugar de la igualdad, las microculturas pueden celebrar y capitalizar las diferencias individuales y de equipo.

**Avances en la tecnología.** Las nuevas tecnologías están dando a algunos líderes más visibilidad sobre las formas de trabajar en toda la organización, permitiéndoles sentir cierto grado de control y así sentirse más cómodos integrando las culturas locales. Por ejemplo, el procesamiento de lenguaje natural puede analizar elementos sutiles de cultura, como el uso de diferentes términos y frases en toda la organización en las plataformas de colaboración, para resaltar posibles problemas y oportunidades de mejora. Las herramientas habilitadas para IA generativa pueden consolidar e interpretar esa información a nivel de la organización, aprovechando los datos existentes y produciendo información en tiempo real. Por ejemplo, una empresa farmacéutica mundial ha creado una visión de la opinión de los colaboradores en tiempo real basada en los datos de la plataforma de colaboración que proporciona un pulso constante de los focos de cultura para identificar los puntos críticos que pueden necesitar atención<sup>20</sup>.

**La importancia de empoderar a los colaboradores de primera línea con toma de decisiones.** La nueva tecnología puede permitir a los colaboradores que están más cerca del cliente a detectar y reaccionar rápidamente ante las necesidades cambiantes del cliente. A medida que los líderes son cada vez más conscientes de esto, pueden proporcionar acceso a datos para los colaboradores de primera línea y empoderar los diferentes niveles de la organización con la autonomía para tomar decisiones. Por ejemplo, los colaboradores de la planta de Michelin tienen tableros de flujo de trabajo digital donde visualizan los niveles de stock de diferentes tipos de neumáticos, permitiendo a los colaboradores priorizar qué tipo de neumático produce la fábrica basándose en información en tiempo real. Empoderar a los colaboradores de primera línea para tomar decisiones basadas en datos ha llevado a aumentos en la producción anual, mayor agilidad y mayor compromiso entre los colaboradores al permitirles resolver rápidamente problemas en la línea de producción basándose en su experiencia<sup>21</sup>.

**Creciente actuación de los colaboradores.** Los colaboradores de hoy a menudo tienen más elección e

influencia que nunca sobre dónde, cuándo y cómo trabajan<sup>22</sup>. Y los colaboradores han expresado un claro deseo de culturas localizadas que reflejen las formas de trabajar de su equipo: uno de cada tres colaboradores que responden a nuestra encuesta dice que la cultura única de su grupo de trabajo o equipo es lo más importante para ellos en lo que respecta a su experiencia laboral.

**La creciente importancia de la sostenibilidad humana.** La sostenibilidad humana es cada vez más reconocida como un componente vital de la experiencia laboral y las contribuciones de las organizaciones a las personas y la sociedad. En una encuesta a profesionales del Reino Unido, el 80% de los encuestados dijo que fomentar una cultura de trabajo de apoyo debería ser parte del propósito de una organización<sup>23</sup>. Mientras que los líderes organizacionales pueden establecer los amplios principios rectores de una cultura de apoyo, son principalmente los líderes directos quienes dan vida a ese apoyo en las microculturas que fomentan, detectando las necesidades y prioridades de los colaboradores y apoyando su desarrollo profesional.

**Actividad de fusión y adquisición.** Muchos líderes reconocen que una organización recién adquirida o fusión puede tener su propia cultura única. Si bien hay algunas cosas que pueden necesitar ser estandarizadas, muchos líderes tienen en cuenta que “aplastar” la cultura única de la organización recién adquirida podría ser perjudicial para los resultados del negocio. Esto presenta una oportunidad para que las organizaciones que son altamente adquisitivas adopten las microculturas. Por ejemplo, Cristina A. Wilbur, directora de personal de la empresa de biotecnología y soluciones médicas Roche, explica: “Cuando adquirimos empresas, tenemos muy en cuenta las cosas que son más críticas para conectarlas con Roche sin “aplastar” su cultura. Si adquieres una empresa y luego la arrasas por completo, pierdes todo el sentido de por qué se adquirió la empresa en primer lugar. La cultura es una parte importante de la adquisición”<sup>24</sup>.

### **Beneficios y barreras para fomentar las microculturas en el lugar de trabajo.**

Fomentar las microculturas no significa descartar la idea de una cultura organizacional. En cambio, los elementos organizacionales deben cambiar para convertirse en valores amplios y una visión y propósito compartidos, articulados por los líderes senior que luego empoderan a los equipos locales para crear las formas únicas de trabajar que necesitan para tener éxito. El resultado puede ser una organización con una identidad muy clara -algunos podrían llamarlo un



conjunto de "estrellas guía"- que también ha desarrollado formas flexibles de trabajar que se adaptan de manera única a las necesidades e intereses de los equipos y grupos locales.

Pensemos en la cultura de "flotilla" de la empresa holandesa de salud y nutrición Royal DSM, en la que la estrategia y la dirección general proceden del centro, pero son activadas por equipos ágiles con sus propias microculturas que están facultados para impulsar los resultados deseados. La empresa orienta a la "flotilla" para que navegue en la dirección correcta, pero no prescribe las normas y comportamientos a bordo de cada "barco pilotado" independientemente<sup>25</sup>.

Sin embargo, fomentar las microculturas puede implicar un elemento de riesgo. Por ejemplo, si una microcultura individual está desalineada con los valores centrales de la organización, puede convertirse en un terreno fértil para el pensamiento de "nosotros contra ellos" y afectar la contribución a los objetivos organizacionales genera-

---

## HACIENDO QUE LAS MICROCULTURAS FUNCIONEN

---

Hay muchos factores que pueden influir en cómo las organizaciones, líderes, equipos y colaboradores individuales adoptan las microculturas. El número y tipo de microculturas variará por organización basado, por ejemplo, en algunas o todas las siguientes características:

- Velocidad y estilo de toma de decisiones (por ejemplo, basado en consenso, distribuido)
  - Diversidad de la fuerza laboral (por ejemplo, variedad de tipos de fuerza laboral, identidades)
  - Diversidad geográfica
  - Enfoque de gobernanza (por ejemplo, mando y control, descentralizado)
  - Actividad de fusiones y adquisiciones
  - Supervisión regulatoria
  - Tolerancia al riesgo
  - Tamaño y madurez organizacional
  - Modelo de lugar de trabajo (remoto, híbrido, presencial)
- 

les. Otros riesgos potenciales incluyen percepciones de injusticia a medida que varían las formas de trabajar, reducción de la colaboración si las interfaces entre las microculturas no están claras o funcionales, y fatiga de cambio para los colaboradores a medida que se mueven por diferentes partes de una organización y luchan por adaptarse a diferentes normas y formas de trabajar. Para ayudar a evitar estas dinámicas, las organizaciones deben priorizar la comunicación y coordinación intencionales con puntos de interacción claros, permitiendo la colaboración a través de funciones y geografías.

Cuando los líderes organizacionales adoptan las microculturas, es posible una serie de resultados positivos:

**Atraer y retener talento en demanda.** Crear y comunicar sobre varias microculturas internas que pueden variar de la cultura corporativa percibida o principal de una organización tiene el potencial de atraer diferentes tipos de colaboradores para satisfacer las necesidades de habilidades en demanda. Por ejemplo, una organización de atención médica en un viaje de transformación digital puede estar buscando habilidades de tecnología avanzada. Las microculturas podrían permitir que esta organización tenga equipos o funciones técnicas que se sientan y operen más como startups para satisfacer las expectativas y preferencias de un desarrollador de software.

**Impulsar mejores resultados de negocio.** Las organizaciones que se califican como excelentes lugares para trabajar superan al mercado, siendo la cultura un factor clave de esa experiencia<sup>26</sup>. Con las microculturas, los líderes pueden adaptar formas de trabajar para su equipo, lo que puede mejorar la capacidad de los colaboradores para impulsar los resultados de negocio. Además, los colaboradores que se identifican y se preocupan por la cultura rinden a niveles superiores que otros colaboradores hasta en un 37% y tienen un 36% más de probabilidades de permanecer en la organización<sup>27</sup>.

**Aumentar la capacidad de anticipar y responder a futuras demandas y cambios.** Empoderar a las microculturas para prosperar puede mejorar la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de los clientes, el mercado, los colaboradores y stakeholders, permitiendo una mayor agilidad. Cuando a los equipos se les concede autonomía para definir microculturas centradas en principios organizativos amplios, permanecen alineados con el qué pero tienen libertad y flexibilidad en el cómo<sup>28</sup>. NASA, por ejemplo, permite

que las microculturas prosperen para permitir una mayor flexibilidad. "NASA tiene múltiples microculturas que son el resultado de una fuerza laboral descentralizada que está dispersa en muchos Centros de Espacio e Investigación de la NASA", dice Nicholas Skytland, tecnólogo jefe de la NASA. "Esto permite a la NASA mantenerse flexible y distribuir su trabajo de manera efectiva"<sup>29</sup>.

**Hacer avances hacia la sostenibilidad humana.** Al adoptar más fluidez en las culturas de equipo, los líderes pueden tener una mayor capacidad para apoyar los objetivos de bienestar de su equipo: el 70% de los líderes informan que las barreras internas como la cultura corporativa dificultan el apoyo a los miembros de su equipo<sup>30</sup>. Cuando las formas de trabajar se personalizan para las necesidades únicas de las personas en esos equipos, es más probable que las organizaciones satisfagan las necesidades de los colaboradores para apoyar el bienestar y el propósito.

### **Cómo fomentar microculturas exitosas**

Crear las condiciones en las que las microculturas pueden desarrollarse requiere coordinación entre el liderazgo de la organización, los líderes de equipo y RR.HH. Para facilitar las microculturas, las organizaciones deberían considerar los siguientes pasos.

- **Definir una microcultura centrada en el trabajo.** Para definir dónde y cómo quieres crear una microcultura, empieza por el trabajo en sí, ya que el trabajo a menudo impulsará el desarrollo de una microcultura. Trabajando hacia atrás desde los resultados que la organización busca alcanzar, el trabajo puede desglosarse en sus componentes para entender qué necesita hacerse y luego dónde y cómo.

Para algunas organizaciones, empezar por el trabajo les permite crear microculturas de trabajo que rompen los silos funcionales tradicionales. Por ejemplo, puede existir una microcultura para aquellos que trabajan principalmente de forma presencial para roles como especialista en infraestructura de TI, porque aunque el trabajo se hace de forma independiente, se requiere equipo especializado. En contraste, roles como gerente de compromiso con el cliente o socio de negocio de RR.HH. pueden tener una microcultura con acuerdos de tiempo más remotos y flexibles porque su trabajo es colaborativo, pero no específico en ubicación o horario.

- **Integrar las microculturas en el ciclo de vida del talento.** Los procesos de talento como la contratación, la gestión del rendimiento, el desarrollo y la implementación deben ser flexibles para adaptarse a la cultura única de un equipo, función o ubicación. Cuando se trata de adquisición de

talento, las organizaciones pueden personalizar las comunicaciones de reclutamiento para capturar los elementos culturales distintivos del equipo de contratación. De la misma manera que las organizaciones tienen métodos sofisticados para segmentar a los clientes, pueden apuntar de manera similar a los segmentos de la fuerza laboral interna o externa con mensajes y prácticas personalizadas específicos para una microcultura dada.

Esto incluso se puede hacer a nivel de equipo, donde los colaboradores son contratados o desplegados en equipos basados en qué microcultura les conviene más. Por ejemplo, la organización de manufactura ACS ha aumentado su efectividad de contratación al agregar una evaluación conductual a su proceso de adquisición de talento, lo que ha llevado a la colocación de candidatos de mayor calidad en equipos que se ajustan a su perfil conductual y a la cultura del equipo, resultando en equipos más productivos y un tiempo significativo ahorrado<sup>31</sup>.

Cuando se trata de reforzar los comportamientos de la microcultura, las recompensas pueden ser un poderoso apalancamiento. Los líderes deben asegurarse de que los procesos de gestión del rendimiento y las recompensas refuercen comportamientos que son consistentes con -o al menos no entran en conflicto con- las formas únicas de trabajar de los equipos. Una organización que está incorporando microculturas en los procesos de gestión del rendimiento es Google Cloud. Debido a que Google Cloud es una organización de negocio a negocio (B2B), a diferencia del resto de Google, que trabaja directamente con los consumidores (B2C), el equipo de Personas de Google Cloud reconoció la necesidad de tener una microcultura única que reforzara la empatía con el cliente. Los principios de la empatía con el cliente están incrustados en el atributo de Trabajo en equipo del proceso de revisión de desempeño de Google, por lo que mientras se espera que todos los Googlers ejemplifiquen el trabajo en equipo, la evaluación de Trabajo en equipo de los Googlers de Cloud está vinculada a los principios de la cultura de la empatía con el cliente<sup>32</sup>.

- **Hacer que los gerentes, líderes y personas que cruzan fronteras sean "modulares" en las microculturas.** Aunque las microculturas alejan parte del control percibido de la dirección de una organización, los líderes tienen un rol importante que desempeñar a la hora de establecer y articular principios rectores que se apliquen a toda la organización y permitan a los directivos establecer conexiones entre los equipos. Los gerentes y líderes de equipo pueden servir como puntos de conexión entre equipos que pueden alinear cultur-

as potencialmente dispares para lograr objetivos comunes.

La organización de Crecimiento en una empresa líder de productos de consumo, por ejemplo, incluye funciones de innovación, investigación y desarrollo y marketing, que están unidas en términos generales por la curiosidad, pero cada una tiene una microcultura distinta debido a diferencias únicas en la naturaleza del trabajo. La función de investigación y desarrollo es altamente técnica, por lo que su microcultura se centra más en los procesos de educación y descubrimiento, con una visión de medio a largo plazo de los productos de trabajo. Por el contrario, el equipo de marketing en redes sociales prioriza la velocidad y la creatividad para producir contenido viral alineado con las tendencias<sup>33</sup> de las redes sociales. A pesar de las diferentes microculturas en estos tres grupos, los líderes de estos equipos pueden trabajar en todos ellos debido al valor primordial de la curiosidad, que fomenta más colaboración y participación. El análisis de la red organizacional también puede ayudar a identificar los puntos de colaboración "modulares" en las microculturas. Este análisis puede identificar no solo a las personas que se superponen entre varias microculturas para ser embajadores de cada una, sino también cuando dos microculturas no están colaborando a niveles óptimos<sup>34</sup>.

General Motors utilizó el análisis de red organizacional para impulsar la innovación y el cambio a través de equipos ágiles, que se formaron en función de los roles de red que se podrían aprovechar de diferentes maneras para impulsar nuevas formas de trabajar<sup>35</sup>. Por ejemplo, cuando General Motors adquirió una organización de tecnología, intencionalmente no absorbió completamente al equipo para proteger su microcultura liderada por el fundador. Más bien, General Motors recurrió a los "cruzadores de fronteras" para conectar al equipo emprendedor con el lado operativo del negocio para acceder a recursos como la ingeniería o las pruebas. Preservar esta microcultura ayudó a General Motors a convertirse en el primero en montaje de vehículos de prueba de conducción autónoma en una instalación de producción en masa<sup>36</sup>.

- **Proporcionar las herramientas y los datos necesarios para permitir una detección continua.** Considere la posibilidad de invertir a nivel organizacional en herramientas basadas en encuestas, IA y otros mecanismos de recopilación y análisis de datos que permitan a las organizaciones entender las microculturas en tiempo real. Mientras que la detección de microculturas puede utilizarse para corregir equipos o grupos que se han desviado, también puede utilizarse para destacar las mejores prácticas o aprendizajes en grupos. Este enfoque puede proporcionar información sobre el funcionamiento de los grupos de trabajo y permitir a los líderes renunciar al control estricto de las microculturas<sup>37</sup>.

Por ejemplo, la organización de software holandesa KeenCorp escanea correos electrónicos internos y chats (agregados y anonimizados, nunca a nivel individual) para medir la cultura, la participación y señalar posibles problemas<sup>38</sup>. Por ejemplo, si hay microagresiones en una microcultura particular, el análisis puede encontrar patrones normales de compromiso para una población, pero una disminución en otra.

## Mirando hacia el futuro de las microculturas

Los líderes de la organización pueden preocuparse de que reconocer y habilitar las microculturas hará que la organización pierda su identidad o enfoque a medida que las microculturas se proliferen. Sin embargo, el uso reflexivo de nuevos datos y tecnología para entender varias microculturas, junto con el empoderamiento de los líderes de equipo para adueñarse sus respectivas culturas con un enfoque de RR.HH. sin límites para la experiencia en personas puede ayudar a encontrar el equilibrio correcto entre control y empoderamiento.

No aceptar las microculturas, ya sea ignorando pasivamente las microculturas que ya existen o desalentando activamente su existencia, probablemente creará un desajuste entre los colaboradores y el liderazgo que dificulta la consecución de resultados organizacionales y humanos. En cambio, los líderes de la organización, los líderes de equipo y los colaboradores deberían cocrear un conjunto de microculturas exitosas que estén alineadas con los principios rectores de la organización. Los resultados probables: mejor colaboración, resultados organizacionales y humanos más fuertes, y mayor agilidad, todos ellos contribuyentes clave al éxito a largo plazo de una organización.

---

# Notas finales

1. Roberta Matuson, "So you want to quit your brand-new job...," *Harvard Business Review*, December 6, 2021.
2. Human Capital Institute, "Why new employees quit," December 3, 2019; Rachel Pelta, "Great resignation: Surveyfinds 1 in 3 are considering quitting their jobs," *Flexijobs*, accessed December 15, 2023.
3. Notre Dame Deloitte Center for Ethical Leadership, "Do corporate values make a difference?," University of Notre Dame, accessed December 15, 2023.
4. Deloitte, "Catalyze culture change in the workplace for sustained results," accessed December 15, 2023.
5. Edgar H. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture," *MIT Sloan Management Review*, January 15, 1984.
6. Robert Walters, "Professionals report leaving a job due to poor cultural fit," accessed December 15, 2023.
7. The use of "global" and "local" in this context extends beyond the geographic sense of the words.
8. Online interview with Robin Leopold, chief human resources officer of JPMorgan Chase, 2023
9. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth officer of a leading US consumer products company, 2023
10. Kylie Matthews, "How businesses are adapting to the post-pandemic cultural shift," *CEO Magazine*, July 29, 2022.
11. Gallup, "Indicators: Hybrid work," accessed December 15, 2023.
12. Holger Reisinger and Dane Fetterer, "Forget flexibility. Your employees want autonomy.," *Harvard Business Review*, October 29, 2021.
13. Alex Christian, "How should HR respond to the rise of workplace microcultures?," *HRM*, November 10, 2022.
14. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture."
15. Johnny Wood, "Hybrid working: Why there's a widening gap between leaders and employees," *World Economic Forum*, December 20, 2022.
16. Oliver Pickup, "How hybrid working brings teams closer but also creates 'micro cultures' and internal conflicts," *Worklife*, January 10, 2023.
17. *Harvard Business Review*, "Revitalizing culture in the world of hybrid work," November–December 2022.
18. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, and Jeff Schwartz, *Orchestrating workforce ecosystems*, MIT Sloan Management Review and Deloitte, May 2022.
19. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jeff Schwartz, and Robin Jones, *Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies*, The MIT Press (2023).
20. Aware, "Filling gaps between traditional employee experience surveys," accessed December 15, 2023.
21. Andrew Hill, "Power to the workers: Michelin's great experiment," *Financial Times*, May 11, 2017; Patrick Gilbert and Ann-Charlotte Teglborg, "Empowering employees in the age of the digital revolution: a practical approach," *ESCP Business School*, November 4, 2022.
22. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Craig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Lauren Kirby, and John Forsythe, *Harnessing worker agency*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
23. 31% probably should, 49% definitely should; Deloitte's power of purpose research and analysis 2022.
24. Altman, Kiron, Schwartz, and Jones, *Workforce Ecosystems*.
25. DSM, "Preparing the future people & organization strategy," accessed December 15, 2023.
26. Ted Kitterman, "5 ways workplace culture drives business profitability," *Great Place To Work*, February 13, 2023.
27. *Harvard Business Review*, "Revitalizing culture in the world of hybrid work."
28. Alicia Boisnier and Jennifer A. Chatman, "The role of subcultures in agile organizations," *American Psychological Association*, 2003, pp. 87–112.
29. Nick Skytland, "The future of work," *Nasa*, October 17, 2019.
30. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, "As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?," *Deloitte Insights*, June 20, 2023.
31. *Humantelligence*, "Customer stories," accessed December 15, 2023.
32. Online interviews with Heather Riemer, chief of staff to the CEO; Monica Morrella, head of strategy and business operations; and Tracey Arnish, vice president and head of HR; *Google Cloud*, 2023.
33. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth officer of a leading US consumer products company, 2023.
34. Mark S. Granovetter, "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (1973), pp. 1360–1380.
35. Rob Cross, Heidi Gardner, and Alia Crocker, *Networks for agility: Collaborative practices critical to agile transformation*, *Connected Commons*, March 2019.
36. *Ibid.*
37. Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," accessed December 15, 2023.
38. Keencorp, "Maximize your most valuable asset with the leader in workforce analytics," accessed December 15, 2023.



---

# Agradecimientos

Los autores querrían agradecer a Tracey Arnish (Google), Monica Morrella (Google), Heather Riemer (Google), Robin Leopold (JPMorgan Chase) y Sanjiv Gajiwala por su contribución a este capítulo.

Gracias a Tom Alstein, Burt Rea, Cindy Skirvin, Katherine Peterson, Carissa Kilgour y Steve Hatfield por compartir su expertise y conocimientos en apoyo de este capítulo.

Especial agradecimiento a Brittany Bjornberg, Catherine Gergen y Sarah Hechtman por su liderazgo en el desarrollo de este contenido y a Femi Olaniyi por sus contribuciones.



# De función a disciplina: El auge de RR.HH. sin límites

El futuro del trabajo requiere que Recursos Humanos evolucione, pasando de ser una función aislada a una disciplina sin fronteras integrada con las personas, los negocios y la comunidad a la que presta servicios.

*Kraig Eaton, Sue Cantrell, Kim Eberbach, y Julie Duda*

**P**ara responder a las nuevas exigencias de un mundo sin fronteras, Recursos Humanos debe dejar de ser una función especializada que asume la mayor parte de la responsabilidad de fuerza laboral para convertirse en una disciplina sin fronteras, cocreada e integrada con las personas, la organización y la comunidad a la que sirve. Una en la que el expertise de talento no sea propiedad exclusiva de RR.HH., sino que la disciplina de talento en una organización se convierta en responsabilidad y capacidad de todos, integrada en el tejido empresarial para crear soluciones multidisciplinarias a problemas cada vez más complejos.

Aprovechar el potencial de las personas se ha vuelto tanto o más importante como aprovechar los activos físicos para lograr resultados<sup>1</sup>. Y como los cambios drásticos en los negocios, la tecnología y el mundo a menudo exigen una agilidad, responsabilidad y creación de resultados humanos sin precedentes, ninguna función puede abordarlos por sí sola: el expertise de talento (dentro o fuera de RR.HH.), junto con la experiencia en otras disciplinas, será fundamental.

---

## ¿QUÉ ES EL "EXPERTISE DE TALENTO"?

---

El expertise de talento es el conocimiento y la comprensión de cómo desarrollar, motivar y gestionar colaboradores para lograr resultados organizacionales (por ejemplo, productividad) y resultados humanos (por ejemplo, crecimiento profesional) a lo largo del ciclo de vida del talento. A nivel de contribuyente individual, el expertise de talento es una comprensión de cómo amplificar tu propio rendimiento y el de tus compañeros de equipo proporcionando retroalimentación, buscando y apoyando oportunidades de desarrollo, reforzando la cultura, participando en equipos positivos y otras acciones.

---

Considere cómo la explosión de la interacción entre humanos y máquinas exige una estrecha colaboración entre RR.HH. y TI. Chris Nardecchia, Director de Información para Rockwell Automation, por ejemplo, trabaja en estrecha colaboración con el Director de Recursos Humanos "porque hay un vínculo inherente entre el liderazgo, la cultura, las habilidades y los comportamientos para lograr resultados de transformación digital". Esta colaboración ha ayudado a la organización a lograr mejoras en los procesos de negocio, resultando en una reducción del 75% en el tiempo total del ciclo de pedido<sup>2</sup>. La transformación digital -y en particular, el impacto de la inteligencia artificial generativa- también crea una demanda de capacidades y habilidades humanas para todos; de hecho, la gestión del talento es una de las 10 habilidades que está aumentando en importancia para todos los colaboradores, según el Foro Económico Mundial<sup>3</sup>.

O considere cómo a medida que el trabajo se vuelve más dinámico, el expertise de talento es necesario en los diferentes lugares de la organización, cerca del punto de necesidad, en lugar de estar distante y aislado en una función. Del mismo modo, el uso responsable de los datos de la fuerza laboral y la IA requiere que RR.HH. se asocie con los departamentos de tecnología de la información, riesgos y ética. La búsqueda de prácticas empresariales responsables, incluidas las preocupaciones medioambientales, sociales y de gobierno -en particular, la creciente importancia de la sostenibilidad humana- significa que RR.HH. está colaborando estrechamente con otras funciones y grupos como Responsabilidad Social Empresarial, Diversidad, Equidad e Inclusión, Finanzas, Operaciones, Marketing y Asuntos públicos.



Figura 1

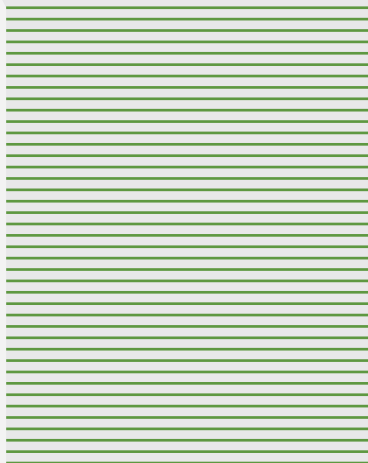
## La brecha entre saber y hacer: los encuestados saben que hacer el cambio hacia RR.HH. cross-funcional es importante, pero pocos hacen lo suficiente para generar un progreso significativo

Porcentaje de encuestados contestando a las preguntas: “¿Cuán importante es para el éxito de su organización el cambio de RR.HH. como una función operacional a una disciplina cross-funcional para orquestar el trabajo?” y “¿Dónde se encuentra su organización en el camino hacia abordar esta problemática?”

72% reconoce su importancia,



41% está haciendo algo al respecto



Y 11% está haciendo cosas extraordinarias al respecto



Aquellos que cierran la brecha tienen mayores probabilidades de desbloquear el rendimiento humano\*

**1.6x** más probable que obtengan los resultados de negocio deseados

**1.7x** más probable que alcancen resultados humanos positivos

Nota: La brecha entre saber y hacer fue introducida en The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action por Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, y sigue siendo un concepto relevante en el rendimiento humano.

\*Los resultados de negocio se definen como alcanzar o sobrepasar las metas financieras. Los resultados humanos se definen como proporcionar trabajo significativo a los colaboradores.

Fuente: Investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.



## Una nueva mentalidad para RR.HH.

Estos son solo algunos ejemplos de RR.HH. sin límites en acción. Pero, ¿qué es exactamente un RR.HH. sin límites? RR.HH. sin límites es, en primer lugar, un cambio de mentalidad, apoyado por la adopción de un conjunto de diferentes prácticas, habilidades, métricas, tecnologías e incluso en algunos casos, cambios estructurales. RR.HH. sin límites integra la disciplina de talento en el tejido empresarial rompiendo los siguientes límites:

- **Fronteras entre RR.HH. y otras disciplinas.** A medida que el expertise de talento se integra en áreas funcionales para resolver conjuntamente problemas organizacionales, todas las áreas funcionales (incluyendo RR.HH.) deben trabajar hacia -y medirse a sí mismas contra- resultados organizacionales y humanos comunes. Con la ruptura de estas fronteras, no solo las disciplinas funcionales empiezan a fusionarse, sino que la disciplina tradicional de RR.HH. en sí misma empieza a fusionarse con otras disciplinas relacionadas como ciencia de la decisión, economía del comportamiento y disciplinas académicas como la psicología, la sociología y la antropología.
- **Fronteras entre RR.HH., colaboradores, líderes y gerentes.** Todas las personas de una organización -desde la junta directiva hasta el nivel C-suite, pasando por cada colaborador individual- necesitan la experiencia de talento y ser mutuamente responsables del rendimiento humano. RR.HH. democratiza la gestión de personas, sirviendo como una plataforma asistida por la automatización y la IA que proporciona a los líderes, gerentes y colaboradores las herramientas, información y los datos en tiempo real que necesitan para realizar por sí mismos una mayor parte del trabajo relacionado con RR.HH. En lugar de poseer la disciplina de talento, RR.HH. cocrea esa disciplina y la cultiva en todos los roles de la organización, transformando a los colaboradores de consumidores de prácticas de RR.HH. en coproductores.
- **Fronteras que equiparan la noción de "empleo" a la de trabajo y la de "empleados" a la de colaboradores.** RR.HH. -junto con otras disciplinas- orquesta fluidamente las habilidades de todos los recursos que realizan el trabajo: empleados, socios, colaboradores extendidos y máquinas inteligentes. Las personas están cada vez menos atadas al trabajo en "empleos"; más bien, sus

habilidades pueden ser desplegadas de manera flexible basadas en las necesidades de un trabajo en evolución.

- **Fronteras entre RR.HH., organizaciones externas, clientes y otros actores externos.** RR.HH. piensa más allá del tradicional "cliente" interno de líderes, gerentes y colaboradores, y ahora también se enfoca en clientes finales, inversores y sociedad. RR.HH. orquesta una amplia gama de relaciones más allá de la organización, incluyendo aquellas con instituciones educativas, gobiernos, socios externos y comunidades.

RR.HH. ya ha trabajado para disolver las fronteras dentro de la función de RR.HH., adoptando modelos<sup>4</sup> operativos más ágiles y centrados en el empleado. Ahora, RR.HH. está preparado para la próxima evolución: cambiar su mentalidad para reevaluar las fronteras de la función de RR.HH. en sí misma (Figura 2). Cuando RR.HH. se vuelve sin límites, los profesionales de RR.HH. pueden actuar más como orquestadores, entrenadores y cocreadores, en lugar de gestores de RR.HH. tradicionales.

Vale la pena señalar que los RR.HH. sin límites no es un problema de modelo operativo de RR.HH. o una reasignación de quién es dueño de qué. No es tanto una cuestión de dónde se encuentran las personas en el organigrama de la organización, sino más bien de cómo la organización aprovecha a las personas más capacitadas, independientemente de dónde residan, dentro o fuera de la organización, para abordar los retos y problemas relacionados con el talento.

A medida que los líderes reconocen la importancia crítica de contar con expertise de talento, se convierte menos en una cuestión de dónde se aloja este expertise -o dónde, cuándo y cómo se entrega a través de un modelo operativo de RR.HH.-, y más una cuestión de cómo operacionalizar el expertise de talento en el punto de necesidad en toda la organización. "RR. HH. es una habilidad y una disciplina que todos deben tener", explica Gabriel Sander, Jefe de Recursos Humanos en Cuervo. "Como RR.HH., tenemos que dejar de pensar que el que nuestros gerentes sean mejores va en detrimento de nuestra función. Toda persona que trabaja con otras personas tiene que ser buena en RR.HH"<sup>5</sup>. Este cambio se basa en nuestra Tendencia Global de Capital Humano 2020, Memo to HR<sup>6</sup>, que llamó a RR.HH. para expandir la responsabilidad, extendiendo su alcance de influencia más allá de la función hasta la

"RR.HH. es una habilidad y una disciplina que todos deben tener. Como RR.HH, tenemos que dejar de pensar que nuestros gerentes sean mejores va en detrimento de nuestra función. Toda persona que trabaja con otras personas tiene que ser buena en RR.HH."  
— Gabriel Sander, Cuervo

Figura 2

## El rol de RR.HH. evoluciona con las necesidades organizacionales.

### Gestión de personal y RR.HH.

Los generalistas de RR.HH. apuntan a gestionar el empleo, con un foco en: proceso, ejecución, compliance y control.

### RR.HH. como Business Partner Estratégico

Visto como un centro de costo, los BP y centros de excelencia de RR.HH. buscan alinear la función de RR.HH. con la estrategia de negocio. El alcance incluye: aprendizaje y desarrollo, diseño organizacional, cultura, gestión del desempeño y compensación total.

### RR.HH. Ágil

RR.HH. y los grupos de gestión de talento están integrados en equipos de end-to-end. Asistido por la inteligencia artificial y otras tecnologías, RR.HH. apunta a entregar servicios de RR.HH. continuamente adaptados y basados en las necesidades emergentes del negocio y de los colaboradores. El alcance incluye: propuesta de valor y experiencia del colaborador.

### RR.HH. sin límites

Una disciplina integrada con el negocio, los colaboradores y los stakeholders a los que sirve. RR.HH. orquesta el trabajo y los recursos, incluyendo a las personas y a las máquinas para impulsar la transformación organizacional, los resultados estratégicos y la sustentabilidad humana.

Fuente: Deloitte análisis.

organización y el ecosistema organizacional en su conjunto, y ampliando su enfoque de los colaboradores a la organización, y finalmente, al trabajo y la fuerza laboral en sí. Con RR.HH. sin límites es cómo lo lograremos.

El resultado final es un ecosistema de profesionales de RR.HH., líderes organizacionales y colaboradores que están equipados con expertise de talento para desbloquear el rendimiento humano.

## Cómo ayuda RR.HH. sin límites a las organizaciones

La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto el valor que se obtiene cuando RR.HH. tiene una amplia participación en toda la organización. Durante la pandemia, RR.HH. a menudo:

- Trabajó en estrecha colaboración con TI para manejar las implicancias tecnológicas del trabajo remoto, con Finanzas para trabajar a través de las implicancias fiscales y de nómina del trabajo remoto, y con Bienes Raíces y Operaciones para mantener a los colaboradores seguros;
- Adoptó capacidades fuera de su ámbito típico, como la experiencia en salud necesaria para un rastreo de contactos efectivo; y
- Estableció nuevas asociaciones completamente fuera de la organización, colaborando con proveedores médicos, departamentos de salud e incluso otras organizaciones para prestar o pedir prestados colaboradores. Los intercambios de talento entre organizaciones que surgieron durante la pandemia permitieron a las organizaciones trasladar temporalmente a los colaboradores en industrias sin trabajo debido a la crisis (por ejemplo, aerolíneas y hoteles) a aquellas organizaciones que tenían un exceso de trabajo (por ejemplo, salud y logística)<sup>7</sup>.

Al trabajar fuera de su límite funcional tradicional, RR.HH. mantuvo a las personas seguras mientras sostenían las operaciones comerciales, crearon nuevas formas de trabajar con tecnologías digitales y ayudaron a avanzar en la sostenibilidad humana al mantener a los colaboradores empleados. Y los líderes reconocieron el impacto: el porcentaje de ejecutivos que tienen mucha confianza en la capacidad de RR.HH. para navegar los cambios futuros se duplicó de 2019 a 2020<sup>8</sup>.

Ahora, existe el riesgo de que se produzca un retroceso, tal vez porque RR.HH. obtuvo un protagonismo temporal y entró en las decisiones relacionadas con el trabajo, pero los líderes de negocio no reconocieron plenamente el valor permanente del expertise de talento; o porque el statu quo prepandémico ofrece un camino más sencillo<sup>9</sup>. Aunque la pandemia puede haber sido un acelerador, la necesidad de un mayor impacto de RR.HH. estaba creciendo mucho antes de la pandemia. Simplemente volver a las formas anteriores de trabajar pasa por alto la necesidad de hacer realidad el trabajo colaborativo en toda la organización y el ecosistema en el que opera.

Al mismo tiempo, el ritmo de cambio y las expectativas continúan aumentando, lo que sugiere que RR.HH. deberían reinventar su propósito. El mundo del trabajo está cambiando, como lo ilustran muchas de nuestras tendencias actuales y anteriores, requiriendo cinco cambios importantes (Figura 3). Pero pasar a un enfoque de RR.HH. sin límites puede ayudar a las organizaciones a protegerse contra un retroceso y evolucionar lo suficientemente rápido para acompañar el ritmo de cambio. Avanzar hacia RR.HH. sin límites puede ser un camino hacia la creación de valor aumentado, para RR.HH., para los colaboradores y para la organización en su conjunto. Y la creación de valor es lo que necesita; aunque RR.HH. ciertamente ha progresado en los últimos años, solo el 15% de los ejecutivos están completamente de acuerdo en que su organización valora el trabajo realizado por RR.HH., según nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024.

Los cinco cambios principales, y por qué se necesita un RR.HH. sin límites para ejecutarlos, son los siguientes:

---

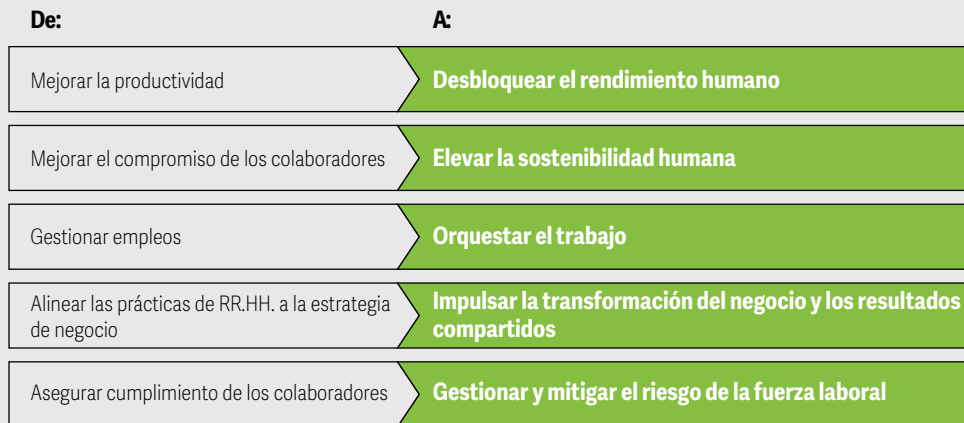
## SEÑALES DE QUE SU ORGANIZACIÓN NECESITA AVANZAR HACIA RR.HH. SIN LÍMITES

---

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Sus líderes organizacionales están preguntando cómo pueden desarrollar su propio expertise de talento, dándose cuenta de que lo necesitan a medida que el trabajo se vuelve más dinámico y necesitan entregar resultados humanos.</li><li>● La retroalimentación de los colaboradores muestra que no están recibiendo suficiente</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Su fuerza laboral está compuesta cada vez más por talento interno y externo, humanos y máquinas inteligentes, y colaboradores distribuidos en ubicaciones remotas y físicas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Su equipo de RR.HH. prefiere ganar experiencia en otros tipos de tareas.</li><li>● Está percibiendo que el alcance y las expectativas de RR.HH. están ampliándose y evolucionando.</li></ul> |
|--|--|--|
-

Figura 3

## RR.HH. sin límites involucró un cambio de cumplimiento y resultados a una estrategia transversal



Fuente: Deloitte análisis.

- **De mejorar la productividad a desbloquear el rendimiento humano.** A medida que el trabajo y las métricas de productividad se alejan de los conceptos de la era industrial para volverse más centrados en las personas, RR.HH. deberá cambiar a medir y desbloquear el rendimiento y el potencial humano; el 70% de los líderes están de acuerdo en que este debería ser el nuevo rol de RR.HH., representando un audaz cambio de una función largamente dedicada a la estandarización<sup>10</sup>. Actualmente, sin embargo, solo el 20% de los líderes de la alta dirección están totalmente de acuerdo en que su función de RR.HH. mejora el rendimiento de sus colaboradores. Para desbloquear verdaderamente el rendimiento humano, RR.HH. debería ayudar a desarrollar el expertise de talento en toda la organización. Debería integrar nuevas fuentes y datos sobre el trabajo y la fuerza laboral con datos de negocio y volverse más integrada con -y adaptada a- las necesidades individuales de los colaboradores y los líderes de equipos a los que sirve. Hoy, sin embargo, solo el 10% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que las prácticas de RR.HH. de su organización cumplen con sus necesidades y preferencias únicas.
- **De mejorar el compromiso de los colaboradores a elevar la sostenibilidad humana.** Durante décadas, el compromiso de los colaboradores ha sido un objetivo de RR.HH. Pero el compromiso puede ser un sustituto imperfecto del objetivo más grande que RR.HH. sin límites puede ayudar a orquestar: perseguir la sostenibilidad humana, que definimos como el grado en que una organización crea valor para las personas como seres humanos, dejándolos con mayor salud y bienestar, habilidades más fuertes y empleabilidad, buenos trabajos, salarios sostenibles, oportunidades de desarrollo, y una mayor pertenencia, equidad y propósito. La Dirección parece ya estar a bordo con este resultado compartido: el setenta y nueve por ciento de los ejecutivos están de acuerdo en que la organización tiene la responsabilidad de crear valor para los colaboradores como seres humanos y la sociedad en general<sup>11</sup>.
- **De gestionar empleos a orquestar el trabajo.** A medida que la velocidad y la capacidad de respuesta en tiempo casi real crean cada vez más ventajas competitivas, el trabajo se está desvinculando de los empleos. En su lugar, el trabajo a menudo se organiza de manera fluida en función de las habili-



dades<sup>12</sup> en equipos interdisciplinarios de humanos y máquinas inteligentes<sup>13</sup>, así como en un ecosistema de fuerza laboral compuesto por talento interno y externo<sup>14</sup>. Además de la mayor agilidad, este nuevo ecosistema de fuerza laboral puede ayudar a resolver algunos de los desafíos más apremiantes de los líderes organizacionales: la escasez crónica de habilidades, la optimización de costos y la demanda de innovación. La mayoría de los líderes organizacionales y de RR.HH. (72%) creen que Recursos Humanos cambiará más allá de la gestión de las actividades de empleo tradicionales para orquestar el trabajo<sup>15</sup>. De hecho, el 81% de los líderes dicen que un cambio de empleos a las habilidades exige una mayor colaboración<sup>16</sup> interfuncional, y el 84% dice que orquestar un ecosistema de fuerza laboral completo ya requiere una estrecha colaboración entre dos o más funciones<sup>17</sup>.

De alinear las prácticas de RR.HH. con la estrategia de negocio a impulsar la transformación organizacional y los resultados compartidos. Los problemas organizacionales de hoy en día son cada vez más complejos, y exigen que varias disciplinas se unan para resolverlos. En este entorno, RR.HH. ya no es simplemente un apoyo de la estrategia organizacional, sino un "socio de negocio".

En lugar de eso, la disciplina de talento está cocreando la estrategia organizacional y los resultados clave del negocio, y el 81% de los ejecutivos de negocio dicen que la agenda de negocio y la agenda de talento nunca han estado más entrelazadas<sup>18</sup>. Ya sea innovación, satisfacción del cliente, transformación digital o agilidad organizacional, la disciplina de talento es un factor clave, y a menudo el más crítico, para impulsar los principales resultados.

"Es difícil implementar el cambio de manera efectiva si no estás liderando el cambio", dijo Donna Morris, Directora de Personas en Walmart. "Si queremos ser una función estratégica, necesitamos pensar en el rol que desempeñamos en la arquitectura de ese cambio, visualizando el diseño organizacional, las formas de trabajar, las nuevas oportunidades de impacto".

- **De asegurar el cumplimiento de los colaboradores a gestionar y mitigar el riesgo de la fuerza laboral.** El enfoque histórico de RR.HH. en el cumplimiento relacionado con el empleo está cambiando a una visión más amplia de la gestión y mitigación del riesgo de la fuerza laboral. Sin embargo, solo el 35% de las organizaciones han realizado este cambio<sup>19</sup>. Esta mirada amplía el enfoque de las organizaciones más allá del riesgo operacional y financiero para incluir las implicancias humanas de una creciente lista de riesgos externos disruptivos, incluyendo los temas ambientales, sociales, tecnológicos, políticos y económicos. Aunque el director de RR.HH. es el ejecutivo de la alta dirección más a menudo responsable de la gestión del riesgo de la fuerza laboral<sup>20</sup>, abordar y mitigar el riesgo de la fuerza laboral exige una colaboración interfuncional. Apoyándose en su experiencia en toda la organización, RR.HH. sin límites orquesta una visión interfuncional del riesgo de la fuerza laboral que involucra a finanzas; riesgo/legal; el director de propósito, sostenibilidad, DEI, o RSE; y Operaciones, con responsabilidad y rendición de cuentas mutuas para los resultados compartidos de los líderes de negocio.

### **El movimiento hacia RR.HH. sin límites está en marcha**

El setenta y dos por ciento de los encuestados en nuestra investigación estuvieron de acuerdo en que el cambio de RR.HH. de una función operativa a una disciplina que opera a través de funciones para orquestar el trabajo es muy importante o de importancia crítica. Se está haciendo algún progreso: el treinta y cinco por ciento de los encuestados dijo que la función de RR.HH. en su organización ha expandido su alcance en los últimos tres años. Y el 27% de los líderes de la alta dirección estuvieron totalmente de acuerdo en que su función de RR.HH. se ha integrado cada vez más con las prácticas de otras funciones organizacionales.

Esa tendencia se refleja en toda la organización, donde las fronteras funcionales se están volviendo menos significativas en general. De hecho, el 81% de los ejecutivos dijo que el trabajo se realiza cada vez más a través de fronteras funcionales<sup>21</sup> y el 54% de los ejecutivos en nuestra encuesta dijo que la colaboración interfuncional a nivel de colaborador ahora ocurre con frecuencia o todo el tiempo. Estos resultados representan un cambio sustancial de los datos de nuestra encuesta de 2018, en la que el 73% de los encuestados

"Es difícil implementar el cambio de manera efectiva si no estás liderando el cambio. Si queremos ser una función estratégica, necesitamos pensar en el rol que desempeñamos en la arquitectura de ese cambio, visualizando el diseño o rganizacional, las formas de trabajar, las nuevas oportunidades de impacto."  
- Donna Morris, directora de personas, Walmart.

dijo que sus líderes de la C-suite rara vez, si es que lo hacen, trabajan juntos en proyectos o iniciativas estratégicas<sup>22</sup>. La dirección de RR.HH. de Johnson & Johnson vio una oportunidad para derribar las barreras funcionales al crear el equipo de Ciencia de Decisión de RR.HH., que tiene la tarea de aprovechar los vastos recursos de datos de la organización para tomar mejores decisiones relacionadas con la fuerza laboral de principio a fin y mejorar los resultados organizacionales y de los colaboradores. El equipo incluye expertos y especialistas de toda la organización que trabajan juntos para ayudar a fortalecer la capacidad de Johnson & Johnson para impulsar decisiones basadas en la ciencia y en los datos sobre las prácticas de talento<sup>23</sup>.

El cambio a RR.HH. sin fronteras no indica necesariamente que RR.HH. necesite asumir las responsabilidades de otras funciones. Al mismo tiempo, también es cierto que, a medida que el expertise de talento se integra cada vez más en el negocio, los líderes de RR.HH. pueden asumir responsabilidades como gestión de bienes raíces y la experiencia del cliente que están fuera de su ámbito funcional tradicional. Vea como la farmacéutica Alexion introdujo a un Jefe de Experiencia del paciente y del colaborador, integrando la experiencia<sup>24</sup> del colaborador y del paciente, o cómo el Jefe de Personas de AG del grupo KION expandió su rol para convertirse en el Jefe de Personas y Sustentabilidad<sup>25</sup>.

Pero estas dinámicas también funcionan al revés. Para integrarse mejor, RR.HH. puede renunciar a parte de sus responsabilidades sobre ciertas tareas a medida que las actividades relacionadas con RR.HH. se incorporan a otros grupos. Por ejemplo, Marketing puede asumir la responsabilidad de la marca del empleador; los directores de estrategia pueden ser responsables de crear una estrategia de capital humano; los grupos de

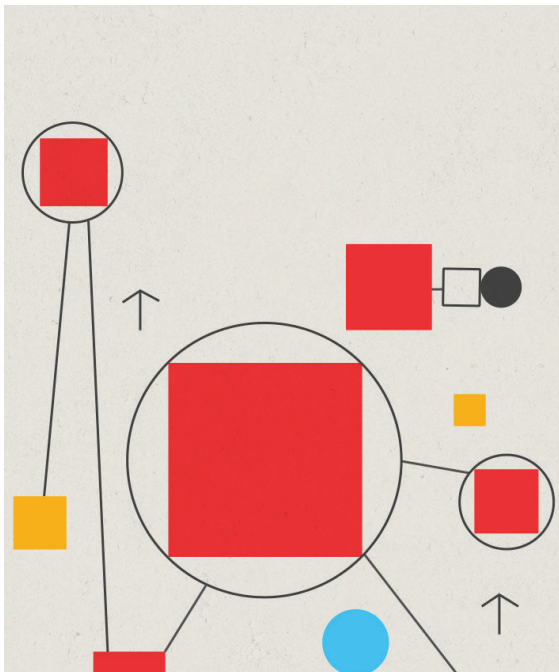
gestión de operaciones pueden asumir algunas responsabilidades de RR.HH. relacionadas con la excelencia del proceso. Octopus Energy, por ejemplo, no tiene un departamento de Recursos Humanos; en su lugar, empodera a los líderes a ser responsables de las tareas tácticas como resolver casos de bullying o mediar disputas de contratos<sup>26</sup>. Los líderes también precisan adueñarse de más tareas de gestión de talento para ellos mismos – llevando a cabo sus propias analíticas, planificando para la fuerza laboral o identificando áreas de mejora de desempeño de las personas. Por ejemplo, los gerentes de Google Cloud utilizan tableros de datos proporcionados por RR.HH. para compartir conocimientos sobre salud y desempeño organizacional y planean incorporar la IA en el futuro para modelar los cambios para cosas como roles o estructuras de equipo<sup>27</sup>.

Sin embargo, aún es pronto para que RR.HH. deje de ser una función operativa y se convierta en una disciplina sin límites que orquesta el trabajo, y las organizaciones están encontrando dificultades en este proceso. En nuestra encuesta, el 31% de los líderes de nivel C-suite dijeron que este cambio es uno de los tres cambios más difíciles de abordar para el liderazgo de su organización.

Además, nuestra investigación también indica que las organizaciones pueden verse especialmente afectadas por sus limitaciones internas. Las posibles limitaciones podrían ser no dar prioridad al expertise de talento o no tener una cultura que lo apoye, así como prioridades contrapuestas. Por ejemplo, aunque las organizaciones ofrezcan cursos de formación sobre cuestiones relacionadas con el talento a los supervisores principiantes o proporcionen a los mandos medios información o formación para ayudarles a ser mejores líderes del talento, a veces pueden tratarse como prioridades secundarias, carecer de inversión y no estar bien integradas en las formas de trabajo cotidianas. Para que las organizaciones se beneficien de la promesa de RR.HH. sin límites, es necesario resolver estos problemas, en parte situando a RR.HH. sin límites en un lugar más alto de la lista de prioridades de la organización.

### RR.HH. sin límites en acción

RR.HH. no es el único que no tendrá límites: TI, Finanzas y otras funciones se están integrando cada vez más en el negocio para impulsar la agilidad, la innovación y la sostenibilidad humana. Al igual que otras funciones, RR.HH. tendrá que buscar activamente una mejor integración a través de funciones, procesos, objetivos, equipos, métricas, tecnologías y sistemas en toda la organización.



Las organizaciones pueden tomar las siguientes acciones para transformar RR.HH. de una función a una disciplina sin límites:

- **Redefinir el rol del gerente para ser un líder de personas.** Reconociendo la necesidad de incorporar la disciplina del talento en el rol de los líderes, Standard Chartered Bank redefinió el rol del gerente como un líder de personas y creó un proceso de capacitación y acreditación para las habilidades de talento<sup>28</sup>. Telstra dividió el rol del gerente en dos: líderes de personas (responsables de colaboradores con habilidades similares, asegurándose de que tengan las habilidades y capacidades para satisfacer las necesidades actuales y futuras) y líderes de trabajo (responsables de crear y ejecutar planes de trabajo), sin que ninguno sea subordinado al otro<sup>29</sup>. Cisco reinventó su función de RR.HH. para hacer que su propósito principal sea apoyar a los líderes en su transformación a ser mejores líderes de personas, construyendo un conjunto completo de herramientas y dispositivos en torno a los datos y la capacidad del gerente<sup>30</sup>. Para ser efectivas, las organizaciones también deben medir y reconocer el aspecto de "líder de personas" en los roles de los gerentes/líderes, haciendo que los resultados de talento sean tan importantes como los resultados financieros o comerciales. Algunas organizaciones, por ejemplo, tienen calificaciones de gestión del desempeño y resultados de compensación basados en si un líder es un productor o desarrollador de las personas de una organización, o incluso un "exportador de talento".
- **Crear nuevas métricas y análisis compartidos en todas las áreas funcionales.** A medida que la disciplina del talento se convierte en una responsabilidad de todos, se debe acompañar por accountability. Los datos sugieren que hasta ahora ha sido insuficiente: el 65% de las organizaciones dijo que su análisis de talento no creó ningún beneficio comercial para la organización durante el año anterior<sup>31</sup>. Y sólo el 24% de los ejecutivos estuvo totalmente de acuerdo en que la función de RR.HH. se mide con las mismas métricas comerciales que otras funciones operativas. Ahora, RR.HH. sin límites debe centrarse en los resultados compartidos, como la agilidad, la satisfacción del cliente y el rendimiento humano, y los análisis que combinan múltiples fuentes de datos (RR.HH., finanzas, operaciones, etc.) para descubrir problemas y encontrar soluciones. Las organizaciones deben asegurarse de que los gerentes,

especialmente los líderes de talento, tengan acceso a los datos e información que necesitan para evaluar el rendimiento. VW Australia, por ejemplo, creó una plataforma democratizada que integra sus datos de experiencia del cliente y del empleado para el acceso de los gerentes locales. Este cambio provocó inversiones en instalaciones de concesionarios que llevaron a un crecimiento sostenido de las ventas y las tasas de retención y las puntuaciones de experiencia de la fuerza laboral más altas en la historia de la organización<sup>32</sup>.

- **Democratizar las prácticas y los datos de las personas con IA y otras herramientas digitales, creando procesos basados en la ciencia que desbloquean el rendimiento.** La IA, en particular la IA generativa, está preparada para romper los límites de la función de RR.HH. ¿Cuál es el rol de la formación proporcionada por RR.HH. cuando los colaboradores ahora pueden, por ejemplo, obtener información sobre cualquier tema, junto con sugerencias accionables, con una simple pregunta en una plataforma de IA generativa? La IA generativa puede crear primeros borradores de ofertas de trabajo o integrar comentarios de desempeño, sugerir opciones de carrera para los colaboradores o los informes directos de los gerentes, ofrecer información en tiempo real sobre el sentimiento de los colaboradores o el grado de colaboración a través de los silos, o ensamblar automáticamente contenido de aprendizaje y evaluaciones para ayudar a las personas a aprender en el flujo de trabajo. La democratización de los datos también es importante. En IBM, por ejemplo, nuevas herramientas de IA están ayudando a los gerentes a tomar mejores decisiones sobre el talento y a detectar problemas como los riesgos de rotación; un asesor impulsado por IA incluso sugiere aumentos de salario. La IA considera no sólo el rendimiento y las brechas salariales del mercado, sino también los datos internos sobre la rotación de colaboradores por habilidades, y la demanda externa actual y futura de las habilidades de cada colaborador. La IA también ha potenciado a los líderes para que asuman más responsabilidades de desarrollo de personas, para las cuales los programas de formación les acreditan y por las cuales se les hace responsables a través de un sistema de desarrollo del rendimiento basado en métricas<sup>33</sup>. Las organizaciones deben consultar con asesores legales antes de implementar herramientas de IA relacionadas con el empleo como ésta y asegurarse de que se aplican prácticas responsables de datos.

- **Crear equipos interfuncionales o roles de "integrador" interfuncional para abordar problemas comerciales y de talento.** Para empezar, las organizaciones pueden intercambiar conocimientos trayendo personas de otras funciones o disciplinas a roles o proyectos de RR.HH., y viceversa. Mejorar las competencias de los profesionales de RR.HH. para que entiendan otras áreas funcionales (por ejemplo, finanzas y tecnología) y mejorar las competencias de los líderes en materia de talento también puede ayudar. Además, las organizaciones pueden crear equipos interfuncionales; muchas organizaciones ya han creado equipos de TI y RR.HH. para mejorar la eficacia de la fuerza laboral, otras están empezando a crear equipos compuestos por el director digital o de información, el director de recursos humanos, el director de marketing y el director ejecutivo para lograr la transformación digital. El equipo de Ciencia de Decisiones de RR.HH. de Johnson & Johnson ejemplifica cómo la colaboración interfuncional puede mejorar los resultados de la organización y de los colaboradores (ver el caso de estudio en el recuadro)<sup>34</sup>.
- **Alternativamente, las organizaciones pueden crear roles de integrador que incluyan la disciplina de talento, como el líder de la experiencia del colaborador/cliente, el director de colaboración o el director de transformación.** Por ejemplo, después de escindirse de Western Union, la organización fintech Convera ha creado roles de transformación integrados para impulsar su estrategia organizacional, nombrando a un líder para cada objetivo de transformación. Los líderes senior reconocieron la importancia de incorporar las capacidades de

cambio y la resiliencia en toda la organización, no aisladas en un flujo de trabajo o equipo dentro de RR.HH. Para operacionalizar esta capacidad de cambio, cada uno de los líderes de transformación ha sido entrenado en gestión del cambio, y cada iniciativa se mide contra las métricas de gestión del cambio de la organización como parte de su caso de negocio<sup>35</sup>. La formación en gestión del cambio también se ha implementado para los gerentes y los colaboradores para construir la resiliencia individual y organizacional en medio del cambio.

- **Transformar a los colaboradores en productores de prácticas de talento, no solo consumidores.** Las organizaciones de RR.HH. sin límites trabajan codo con codo con los colaboradores, involucrándolos en el diseño, implementación e iteración de cosas como microculturas y otras prácticas de talento que les afectan. Sin embargo, solo el 30% de los líderes de nivel C-suite dicen que los líderes de su organización están involucrando a sus colaboradores en la co-creación de las soluciones de talento a menudo o todo el tiempo.

Para ser eficaz, la cocreación debe ir mucho más allá del análisis de la experiencia del cliente, el desarrollo de perfiles "persona", el pensamiento de diseño, las metodologías ágiles y la recopilación de información de los colaboradores a través del análisis de sentimientos o la analítica. Los colaboradores no son clientes; de hecho, tratar a los colaboradores de forma transaccional, como si fueran clientes, es contraproducente. La co-creación real puede romper la barrera entre los colaboradores y RR.HH., por ejemplo, al involucrar directamente a los colaboradores en focus

## JOHNSON & JOHNSON: UN ESTUDIO DE CASO EN UN TRABAJO EN EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

Cuando Johnson & Johnson identificó una oportunidad para tomar decisiones más objetivas y basadas en datos sobre su fuerza laboral, el equipo global de gestión de talento se propuso lograrlo buscando una manera de integrar las enormes cantidades de datos que estaban disponibles pero aislados en diferentes funciones de la organización, y luego aprovechar estos datos conectados dentro de las prácticas de talento. Para reunir estos datos y, en última instancia, proporcionar un valor estratégico adicional a la organización en general al recopilar y conectar las percepciones del talento con recomendaciones accionables que impulsan los resultados, crearon el equipo de Ciencia de Decisiones de RR.HH. El equipo confía en gran medida en el trabajo en equipo y la colaboración multifuncionales,

reuniendo a especialistas de unidades de negocio de toda la organización, así como a expertos como psicólogos organizacionales y científicos de datos. Trabajan en estrecha colaboración con socios tecnológicos para asegurarse de que están integrando datos de RR.HH. con otros datos del negocio (por ejemplo, finanzas, operaciones y datos de clientes), así como con las propias organizaciones para ayudar estratégicamente a formular las preguntas correctas para responder a sus desafíos de talento. Luego, el equipo combina datos y ciencia de alta calidad para ayudar finalmente a los socios comerciales a tomar decisiones informadas e impactantes sobre las personas y las organizaciones. Este equipo integrado ha sido crucial para ofrecer las mejores ideas y decisiones posibles para la organización, informando decisiones

sobre desarrollo, participación en el rendimiento y planificación de la fuerza laboral. Más allá de romper las barreras entre RR.HH. y otras disciplinas, el equipo de Ciencia de Decisiones de RR.HH. también está trabajando para romper las barreras que equiparan la noción de "empleos" con la de trabajo. El equipo está impulsando una transformación que está permitiendo a Johnson & Johnson convertirse en una organización basada en habilidades donde las habilidades, más que los empleos, están en el centro de la estrategia de talento, lanzando finalmente un modelo que impulsa la contratación basada en habilidades, la mentoría, el desarrollo y la reasignación a otras áreas funcionales.



grupos virtuales, pizarras interactivas, hackatones extendidos o brainstorming de ideas para generar soluciones, iniciativas o probar conceptos. Allstate Insurance, por ejemplo, involucró a 170 colaboradores en el diseño y prueba de productos de experiencia de empleado como una nueva escala<sup>36</sup> de calificación de rendimiento, mientras que Convera invitó a todos sus colaboradores a participar en un hackathon para rediseñar su plataforma de recompensas<sup>37</sup>.

- **Buscar colaboraciones y asociaciones con entidades externas.** Las organizaciones pueden comenzar nombrando equipos de embajadores para interactuar con la comunidad en general, incluyendo instituciones educativas, gobiernos, reguladores, inversores, proveedores, socios y movimientos colectivos globales. O considerar unirse a consorcios con otras organizaciones para hacer cosas como influir en las regulaciones, compartir datos de demanda de habilidades con instituciones educativas o proporcionar aportes al currículo postsecundario para desarrollar mejor pipeline de talento.

## El futuro de RR.HH. sin límites

El cambio de mentalidad a RR.HH. sin límites a menudo requiere que RR.HH. abandone su zona de confort, pasando de ser el dueño de la disciplina del talento a co-propietario y co-creador de la misma con las personas y el negocio al que sirve, con el fin de impulsar resultados compartidos con responsabilidad mutua. Es una vía bidireccional: al igual que sus homólogos en TI y Finanzas, RR.HH. puede integrarse más con el negocio y el negocio puede integrarse con RR.HH.

El CHRO tiene un rol crítico en esta evolución, que exige una nueva forma de liderar. Incluso puede ser el momento de reevaluar si el CHRO debería ser el director de trabajo, responsable de una fuerza laboral que ahora está compuesta por colaboradores internos y externos que colaboran con tecnología, como la IA, y donde la línea entre la tecnología y las personas se difumina cada vez más. “El futuro de RR.HH. es uno en el que pensamos en lo 'sin fronteras' de manera diferente, y cómo eso cambia nuestras construcciones de equipo”, dijo Michael Ehret, PhD, jefe de gestión

global de talento en Johnson & Johnson, en una entrevista con Deloitte. “Por ejemplo, nuestro equipo de adquisición de talento se ha transformado en un equipo de acceso al talento, porque no se trata solo de contratar personas a tiempo completo o parcial. Necesitamos acceder al mejor talento del mundo, con las habilidades correctas, ya sea a tiempo completo, parcial, contingente o máquinas inteligentes que permitan a nuestra gente centrarse en el trabajo más significativo. Nuestro equipo de gestión de talento global ha adoptado el mantra de 'listos para cualquier futuro'. Queremos asegurarnos de que la organización, nuestros líderes y nuestra gente estén preparados para lo que venga”<sup>38</sup>.

Los CHRO pueden necesitar cambiar sus propios roles también, a medida que integran la disciplina de talento en toda la organización y co-crean nuevos enfoques para desbloquear el potencial humano y medir el rendimiento humano junto con otros líderes funcionales. Afortunadamente, muchos CHRO ya están bien posicionados para ser un orquestador entre disciplinas, ya que es uno de los únicos roles que sirve a todas las partes del negocio. Por ejemplo, el CHRO a menudo está bien posicionado para identificar y orquestar las conexiones entre la tecnología, los datos y las personas, o las conexiones entre el cliente y la experiencia del colaborador. Este cambio requerirá que muchos CHRO aumenten sus habilidades, ya que tendrán que forjar conexiones dentro y más allá de la organización, y crean un hogar estable para los profesionales de RR.HH. a través de la pertenencia y el propósito a medida que cada vez trabajan más fuera de la función de RR.HH. en sí misma.

El cambio a RR.HH. sin límites requerirá una nueva visión de RR.HH., una nueva mentalidad, nuevas habilidades, una nueva forma de liderar y potencialmente nuevos roles y estructuras organizativas. Pero la recompensa del movimiento de saber a hacer puede ser grande. RR.HH. puede ayudar a crear propuestas de valor más atractivas para los colaboradores, mejorar la efectividad de la fuerza laboral y acercar la gestión del talento a servir como una función estratégica del negocio, en lugar de una que sea principalmente operativa o reactiva. Además, el trabajo de los profesionales de RR.HH. puede ser más creativo y significativo. A medida que se libera y mide el rendimiento humano, las organizaciones pueden prosperar, junto con los colaboradores, socios y comunidades a los que sirven.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investigación de este año con encuestas específicas a

colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo el mundo con el fin de conocer sus puntos

de vista sobre las cuestiones emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

---

# Notas finales

1. Frederico Belo, Vito D. Gala, Juliana Salomao, and Maria Ana Vitorino, "Decomposing firm value," *Journal of Financial Economics* 143, no. 2, February 2022, pp. 619–639.
2. Bob Violino, "8 ways CIOs and CHROs can collaborate for business impact," *CIO*, August 24, 2022.
3. World Economic Forum, *The future of jobs report 2023*, April 30, 2023.
4. Deloitte, *Imagining HR for today's worker*, accessed December 2023; *Harvard Business Review*, "Why your organization's future demands a new kind of HR," February 21, 2019.
5. Online interview, Gabriel Sander, chief human resources officer, Cuervo, 2023.
6. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *A memo to HR*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
7. Ravin Jesuthasan, Tracey Malcolm, and Susan Cantrell, "How the coronavirus crisis is redefining jobs," *Harvard Business Review*, April 22, 2020.
8. Deloitte, *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends report*, press release, October 22, 2020.
9. Millicent Machell, "Are we returning to pre-pandemic ways of working?," *HR Magazine*, April 6, 2023; John Dujay, "Is HR's transformation here for the long run?," *HR Reporter*, May 10, 2021.
10. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce," Deloitte, November 2, 2022.
11. *Ibid.*
12. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, Lauren Kirby, and John Forsythe, *Navigating the end of jobs*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
13. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
14. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, and Lauren Kirby, *Unlocking the workforce ecosystem*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
15. Griffiths and Jones, "The skills-based organization."
16. *Ibid.*
17. Cantrell, Weisz, Griffiths, Eaton, Poynton, Durme, Scoble-Williams, Forsythe, and Kirby, *Unlocking the workforce ecosystem*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
18. Mercer, "2024 Global Talent Trends," accessed December 2023.
19. Sue Cantrell, Zac Shaw, Michael Griffiths, Reem Janho, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Yves Van Durme, and Shannon Poynton, *Elevating the focus on human risk*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael Griffiths, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Oven, Keri Calagna, Robin Jones, Sue Cantrell, Zac Shaw, and George Fackler, *Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption*, Deloitte Insights, February 24, 2023.
21. Griffiths and Jones, "The skills-based organization."
22. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, *The symphonic C-suite: Teams leading teams: 2018 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 28 March 2018.
23. Online interview, Michel Ehret, head of global talent management, and Sarah Brock, head of HR decision science, Johnson & Johnson, 2023.
24. *Wall Street Journal*, "How marketers can inspire, empower talent," March 9, 2020.
25. Modern Materials Handling, "KION Group appoints new CFO and new Chief People and Sustainability officer," October 20, 2022.
26. Dougal Shaw, "CEO secrets: 'My billion pound company has no HR department'," *BBC News*, February 24, 2021.
27. Online interviews with Heather Riemer, chief of staff to the CEO; Monica Morrella, head of strategy and business operations; and Tracey Arnish, vice president and head of HR; Google Cloud, 2023.
28. Abbie Lundberg and George Westerman, "The transformer CLO," *Harvard Business Review*, January–February 2020.
29. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all," *Harvard Business Review*, March–April 2022.
30. Mastufa Ahmed, "At Cisco, people come first: Ashley Goodall, SVP, Methods & Intelligence," interview, *People Matters*, August 10, 2020.
31. Insight222, *People Analytics Trends 2023 report key findings*, accessed December 2023.
32. *Wall Street Journal*, "How marketers can inspire, empower talent"; Qualtrics, "Volkswagen," website, accessed December 2023.
33. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all"; Nicole Lewis, "IBM transforms its approach to human resources with AI," *Society of Human Resource Management*, May 21, 2019 34 Online interview, Michel Ehret, head of global talent management, and Sarah Brock, head of HR decision science, Johnson & Johnson, 2023.
34. Ehret and Brock interview.
35. Online interview, Jodi Krause, chief people officer, Convera, 2023.
36. Christina Chateauvert, "Keeping people at the center of the people experience," *i4cp*, March 7, 2023.
37. Online interview, Jodi Krause, chief people officer, Convera, 2023.
38. Online interview, Michel Ehret, head of global talent management, and Sarah Brock, head of HR decision science, Johnson & Johnson, 2023.

---

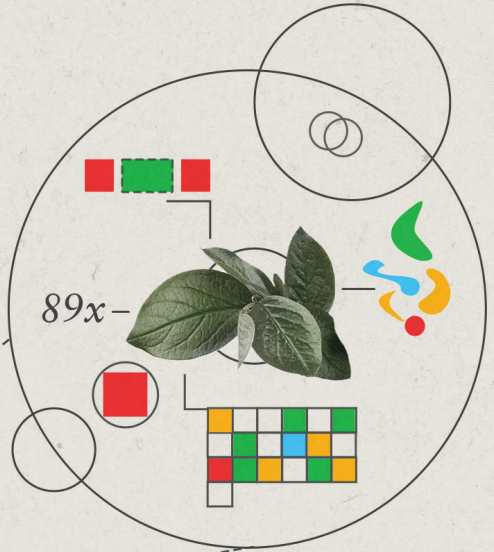
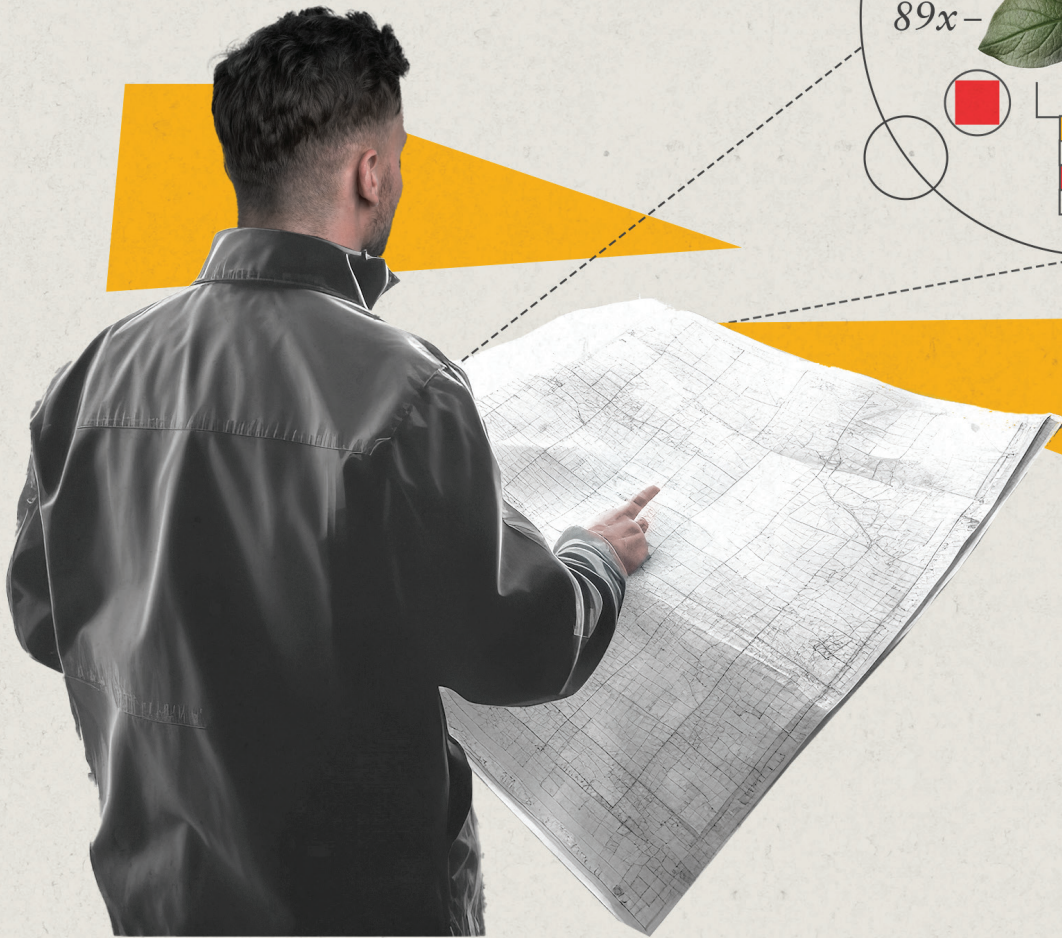
# Agradecimientos

Los autores querrían agradecer a Jodi Krause (Convera), Vitalija Jakovoniene (Convera), Gabriel Sander (Cuervo), Tracey Arnish (Google), Monica Morella (Google), Heather Riemer (Google), Michael Ehret (Johnson & Johnson), Sarah Brock (Johnson & Johnson) y Donna Morris (Walmart) por su contribución a este capítulo.

Gracias a Victor Reyes, Amy Sanford, Steve Hatfield, Robin Jones y Karen Weisz por compartir su expertise y conocimiento para el apoyo de este capítulo.

Gracias especiales a Sarah Hechtman y Brittany Bjornberg por su liderazgo en el desarrollo de este contenido y a Meghan Bayne por sus contribuciones.







# Evolución del liderazgo para impulsar el rendimiento humano

Los líderes organizacionales y los miembros de la dirección pueden desempeñar un rol crítico en el camino hacia el logro de resultados organizacionales y humanos.

*Yves Van Durme, Corrie Commisso, Jason Flynn, Michael Griffiths, y John Guziak*

**E**l trabajo nunca ha sido más digital, requiriendo más capacidades únicamente humanas. Las organizaciones tienen acceso a más datos sobre el trabajo y fuerza laboral que nunca y a un creciente conjunto de tecnologías, herramientas e inteligencia artificial que prometen elevar el rendimiento humano, o la combinación de resultados organizacionales y humanos.

Pero en medio de esta transformación radical, está teniendo lugar un cambio inesperado. En un lugar de trabajo que cada vez está más influenciado por los avances de tecnología, muchos líderes y colaboradores se están centrando en un nuevo desafío: no solo mejorar el trabajo para los humanos, sino también crear valor para los colaboradores y todos los demás seres humanos que la organización impacta.

Está claro en las tendencias que hemos explorado en el informe de este año que, aunque la tecnología juega un rol clave, los resultados y capacidades humanas son los principales impulsores de la innovación y el crecimiento organizacional. Las expectativas son altas para que las organizaciones avancen en la **sostenibilidad humana** y para que los líderes **construyan confianza** a través de un enfoque reflexivo hacia la transparencia. Muchos colaboradores quieren **microculturas** que sean relevantes para la forma en que trabajan, y **buscan ecosistemas digitales**

**seguros para experimentar** e innovar. Las **capacidades únicamente humanas** como la creatividad y la curiosidad son más importantes que nunca, y la forma en que necesitamos **medir el rendimiento humano** está cambiando rápidamente en respuesta. Adoptar un **enfoque sin límites para Recursos Humanos**, donde el expertise del talento se integre en la esencia del negocio, hace que el rendimiento humano sea una responsabilidad compartida.

También está claro que este nuevo enfoque en el rendimiento humano no es una sustitución. Los colaboradores y líderes no buscan humanizar más el trabajo a expensas de los resultados y prioridades de negocio, sino como un camino hacia la mejora de los resultados y prioridades organizacionales como un todo. Pero mientras que el 76% de los encuestados en nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 dicen que dejar a cada persona con la que la organización entra en contacto en una mejor posición es muy importante o extremadamente importante para el éxito de su organización, hay una brecha en cuánto a la priorización que le otorgan los líderes y ejecutivos. Los líderes y ejecutivos en nuestra encuesta clasificaron este aspecto último en importancia, detrás de prioridades como re-imaginar el trabajo con herramientas digitales y buscar mejores formas de medir el rendimiento de los colaboradores.

Los colaboradores y líderes no buscan humanizar más el trabajo a expensas de los resultados y prioridades de negocio, sino como un camino hacia la mejora de los resultados y prioridades organizacionales como un todo.

¿Qué significa esto para aquellos que son responsables de liderar organizaciones a través de esta nueva forma de trabajar que es a la vez de alta tecnología e impulsada por las personas?

En el informe de Tendencias de Capital Humano Global del año pasado, nos centramos en los nuevos fundamentos que las organizaciones necesitan para navegar en un mundo donde las fronteras se están desdibujando. En este capítulo, nos estamos centrando en los líderes senior y la alta dirección, y los roles clave que éstos desempeñan a medida que sus organizaciones comienzan a adoptar estas nuevas realidades. Incluso cuando en muchas organizaciones el liderazgo tradicional de arriba hacia abajo evoluciona hacia un modelo más distribuido, los líderes de la alta dirección y del nivel C-suite juegan un rol crucial en la adaptación a este entorno dinámico.

Estos líderes están en una posición clave para ayudar a sus organizaciones a adoptar con éxito la sostenibilidad humana. Mientras nuestra investigación indica que la mayoría de los líderes tienen confianza en su habilidad para impulsar capacidades humanas y habilidades de talento, medir el compromiso, y cumplir con los objetivos de Medio Ambiente, Sociedad y Gobernanza (ESG), pueden estar sobrestimando su progreso, y confiando en mandatos desactualizados. Hacer los cambios necesarios para realmente priorizar el rendimiento humano no estará exento de desafíos. De acuerdo con nuestra investigación, por ejemplo, un tercio de los ejecutivos todavía están gestionando sus funciones de manera independiente, colaborando ocasionalmente en iniciativas y asociaciones ad-hoc. Para lograr los resultados humanos y de negocio deseados, los líderes deberían considerar inclinarse más hacia un liderazgo integrado e interfuncional, cuestionando y evolucionando sus mindsets, saliendo de sus zonas de confort. Probablemente requerirá nuevas y diferentes estrategias para medir el cumplimiento de sus responsabilidades en toda la organización.

Y probablemente requerirá que los líderes de todos los niveles no solo adopten nuevas formas de trabajar, sino que también las modelen para el resto de la organización. Aquí es donde un enfoque de RR.HH. sin límites se vuelve imperativo, transmitiendo su expertise de talento en todos los niveles de liderazgo a través de las diversas áreas funcionales.

## Orquestando el rendimiento humano desde la cima

Nuestra investigación muestra que los líderes ya son plenamente conscientes de que estos cambios son necesarios. Pero pocos están haciendo un verdadero progreso en esta transición, solo el 10% de todos los encuestados dicen que sus organizaciones están teniendo éxito en llevar a cabo la transición hacia la sostenibilidad humana: el grado en el que una organización crea valor para las personas como seres humanos, y encuentra la clave para desbloquear el rendimiento humano. Aunque los ejecutivos tienen una visión ligeramente más positiva de su progreso que los colaboradores (el 22% de los ejecutivos dicen que lo están haciendo bien versus el 10% de los colaboradores), está claro que queda mucho trabajo por hacer.

Es probable que el impulso necesario para cerrar la brecha entre saber que el rendimiento humano debería ser una prioridad y hacer el trabajo para convertirlo en realidad provenga de aquellos que tienen las riendas para la toma de decisiones. Los líderes senior tienen acceso a las palancas organizacionales que pueden facilitar o dificultar los esfuerzos por cambiar: finanzas, gobernanza, procesos, valores y prioridades organizacionales. También están en posición de modelar e impulsar una visión orientada a un propósito que respalde la sostenibilidad humana.

Si bien las expectativas de los colaboradores pueden inspirar a la acción, para muchas organizaciones, transformar la mentalidad organizacional requiere el compromiso y el apoyo de los líderes más allá de los esfuerzos de base. Según Kerrie Peraino, Directora de Personal de Verily Life Sciences, “No es la fuerza laboral la que se resiste al cambio. A menudo son los líderes los que se resisten al cambio porque estamos aplicando viejos paradigmas a nuestra nueva realidad”<sup>1</sup>.

Al observar las Tendencias Globales de Capital Humano 2024, vemos tres áreas clave emergentes donde los líderes tienen una oportunidad, y una responsabilidad, de ayudar a sus organizaciones a crear nuevos paradigmas orientados al rendimiento humano: redefinir las prioridades organizacionales, evolucionar las estructuras de gobernanza y fomentar la seguridad psicológica en sus equipos. Los líderes que no actúen sobre estas áreas pueden poner en riesgo el progreso de su organización en el logro del rendimiento humano.



## Redefinición de las prioridades organizacionales alineadas con lo más importante

Los líderes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones más cruciales, y confiar en mandatos obsoletos del pasado puede poner en peligro esta toma de decisiones. Identificamos algunos de estos mandatos en la introducción del informe, como ser tomar la productividad como la medida principal de la actividad del colaborador, sin considerar la calidad o los resultados previstos. Definir y medir claramente las prioridades organizacionales puede permitir a una organización pasar de hablar sobre el rendimiento humano a tomar acciones concretas y asignar recursos en consecuencia. Las siguientes acciones pueden ayudar a los líderes senior y a los miembros de la dirección a abrazar el cambio y dejar los viejos mandatos para pasar a un nuevo modelo de rendimiento humano:

- **Integrando las capacidades humanas como parte de la estrategia global del negocio y de la fuerza laboral.** Comience asegurándose de que su equipo de liderazgo comprende el nivel de capacidades humanas - creatividad, empatía, curiosidad, etc., - ya presentes en su fuerza laboral e identifique las brechas existentes. Comprometa a los recursos organizacionales con iniciativas de identificación y contratación de estas capacidades; recompensando a los colaboradores que las muestran; y creando, monitoreando y fomentando espacios seguros donde estas habilidades humanas únicas puedan desarrollarse y ponerse en práctica.
- **Vinculando los incentivos de los líderes y gerentes a las métricas de sostenibilidad humana.** Progresar en la sostenibilidad humana requiere que los líderes rindan cuentas. Las organizaciones deben establecer objetivos para avanzar en las métricas y los impulsores de resultados clave de sostenibilidad humana y vincular los incentivos a su logro. Muchas organizaciones ya lo están haciendo: casi tres cuartas partes de las organizaciones del S&P 500 ahora conectan la compensación ejecutiva con el logro de métricas clave de sostenibilidad<sup>2</sup>, y algunas organizaciones están trasladando estos incentivos a toda la fuerza laboral. Mastercard, por ejemplo, anunció recientemente que vincularía una parte de los bonos de todos los colaboradores al logro de métricas de sostenibilidad organizacional<sup>3</sup>.
- **Sustituyendo las métricas anticuadas por nuevas métricas que importan.** Los nuevos tipos de trabajo a menudo requieren nuevos tipos de métricas. Las métricas de rendimiento humano que más importan a una organización variarán según la industria y la fuerza laboral, lo que requiere cierta experimentación para encontrar el equilibrio correcto entre los resultados de negocio y de sostenibilidad humana. Pero los líderes pueden tomar medidas para trabajar en conjunto con los colaboradores en la co-creación de lo que debería medirse, no solo lo que puede medirse. En un call center, la productividad generalmente se mide por cosas como la cantidad de tiempo por llamada o el número de ventas realizadas. Pero cuando el rendimiento humano se convierte en el enfoque principal, las

métricas comerciales tradicionales como la satisfacción del cliente, la retención y la venta adicional deben combinarse con métricas de sostenibilidad humana como el bienestar del colaborador y el desarrollo de habilidades para dar a los líderes de los call centers una mejor imagen de cómo están trabajando realmente sus colaboradores.

A la hora de definir lo que es importante, considere las siguientes acciones específicas del liderazgo senior para cada una de las tendencias de nuestro informe.

## Define lo que es más importante

Tendencia	Actuar	Evitar
Sostenibilidad humana	Comprender y comunicar las ventajas organizacionales de priorizar la sostenibilidad humana	Pensar en la sostenibilidad humana como la próxima moda en el bienestar laboral y no abordar las causas raíz de los problemas
Más allá de la productividad	Buscar el equilibrio correcto entre los resultados de la sostenibilidad de negocio y humana al medir el rendimiento	Medir tanto que tienes demasiados datos y muy poco análisis
Paradoja de la transparencia	Considerar el impacto público, organizacional y del colaborador al hacer transparente la información	Asumir que una mayor transparencia siempre genera confianza
Déficit de imaginación	Comunicar la importancia de la curiosidad y la empatía y construir la capacidad de la fuerza laboral contratando y desarrollando el talento	Sobrevalorar las habilidades técnicas que tienen una vida corta promedio
"Ecosistemas digitales"	Fomentar la exploración y experimentación digital en temáticas y conjuntos de problemas de importancia e interés para la organización.	Subestimar la importancia de que los colaboradores aprendan a colaborar con las máquinas en espacios seguros
Microculturas	Establecer y comunicar los principios rectores de la organización y los puntos de estandarización innegociables	Imponer formas específicas de trabajar en los equipos, funciones o ubicaciones de la organización
RR.HH. sin límites	Crear nuevas métricas de talento que se centren en los resultados compartidos para la organización y sus colaboradores	Relegar a RR.HH. a un rol secundario o de apoyo cuando se trata de orquestar el trabajo e impulsar la transformación organizacional

## Preparación para evolucionar y adaptar las estructuras de gobernanza organizacional

El cambio exitoso de los viejos paradigmas a un enfoque de rendimiento humano significa estar dispuesto a abandonar los viejos modelos de gobernanza organizacional. Muchas de las tendencias de este año destacan la necesidad de incluir cada vez más todos los niveles de la organización en la toma de decisiones y adoptar enfoques de gobernanza cross-funcionales: menos microgestión, más

autonomía. Menos mandatos de arriba hacia abajo y más co-creación. Considere las siguientes acciones para liderar su organización hacia la responsabilidad compartida como una organización de rendimiento humano:

- **Integrar la gobernanza de la sostenibilidad humana en la Dirección y el nivel C-suite.** Históricamente, RR.HH. ha sido el principal punto de referencia para los problemas relacionados con el talento, pero la sostenibilidad humana cruza todas



las fronteras funcionales. RR.HH. por sí solo no deberían tener esa responsabilidad, lo que sugiere un enfoque de RR.HH. sin límites en el que la Dirección define los objetivos de sostenibilidad humana y proporciona supervisión para asegurar que el nivel C-suite los esté cumpliendo. Con la Dirección responsabilizándolos, los líderes del nivel C-suite pueden entonces adueñarse de la consecución de los objetivos de sostenibilidad humana para la organización, por ejemplo, conectando los puntos entre funciones.

- **Empoderar a los líderes para mejorar el rendimiento humano.** Muchos colaboradores dicen que los gerentes tienen un impacto significativo cuando se trata de cuestiones de sostenibilidad humana: de hecho, en un estudio global, los encuestados dijeron que los gerentes tienen un impacto tan grande en su salud mental como sus cónyuges<sup>4</sup>. Los gerentes están en una posición única para influir en el rendimiento humano, pero simplemente añadir nuevas responsabilidades a roles que ya están luchando con el exceso de trabajo probablemente fracasará. En cambio, los líderes organi-

zacionales pueden empoderar a los gerentes para que prioricen las tareas relacionadas con la mejora del rendimiento humano y ayuden a eliminar los obstáculos organizacionales, como las políticas, las cargas de trabajo pesadas y las culturas poco solidarias. Adoptar un enfoque de RR.HH. sin límites dando a los gerentes la formación y los recursos que necesitan para desarrollar expertise en talento necesario para elevar el rendimiento humano también puede ayudar.

- **Dejar prosperar las microculturas.** Para algunos líderes, adoptar una nueva mentalidad que fomente la autonomía de los colaboradores en la forma en que trabajan puede ser difícil. Los líderes y ejecutivos a menudo son responsables de cumplir con los objetivos creados para un paradigma existente y pueden resistirse a la idea de descentralizar el control sobre cómo se realiza el trabajo. Pero hay un reconocimiento creciente de que empoderar a los colaboradores individuales y a los equipos es una gran manera de generar los resultados que los líderes quieren para sus organizaciones. Poco más de la mitad de los

## Gobernanza

Tendencia	Actuar	Evitar
Sostenibilidad humana	Alinear los incentivos de los líderes con el logro de resultados de sostenibilidad humana además de los resultados de negocio.	Delegar la responsabilidad exclusiva de la sostenibilidad humana a RR.HH.
Más allá de la productividad	Dar a la alta dirección y al consejo directivo métricas de rendimiento humano para ayudar a desbloquear el crecimiento y la innovación.	Depender únicamente de las métricas de productividad de la fuerza laboral tradicionales para medir el rendimiento de la fuerza laboral.
Paradoja de la transparencia	Proporcionar supervisión del uso responsable de las tecnologías de transparencia y datos.	Hacer que una sola función sea completamente responsable de los datos y tecnologías transparentes.
Déficit de imaginación	Promover el rol crítico de las capacidades humanas en toda la organización.	Competir únicamente en eficiencia y escala, descuidando el componente crítico de la imaginación y la curiosidad en el impulso del rendimiento organizacional.
"Ecosistemas digitales"	Asegurarse de que todos en la organización tengan acceso a "ecosistemas digitales"	Crear reglas o restricciones rígidas en torno al uso de tecnologías emergentes como la IA generativa; no proporcionar orientación sobre sus limitaciones y cómo abordarlas.
Microculturas	Proporcionar límites e interfaces modulares para que las microculturas prosperen de forma autónoma.	Permitir que las microculturas se alejen de los valores de toda la organización.
RR.HH. sin límites	Promueva el expertise de talento como una capacidad clave de liderazgo y gestión.	Asumir que el departamento de RR.HH. es el único propietario de todo el expertise y responsabilidad del talento.

ejecutivos en nuestra encuesta (56%) dicen que están liderando o expandiendo sus esfuerzos para centrarse en los equipos individuales y los grupos de trabajo como los mejores lugares para cultivar la cultura, la fluidez, la agilidad y la diversidad. Las organizaciones que entienden el valor que la autonomía y la elección de los colaboradores tienen en la construcción de la confianza organizacional cosecharán los beneficios. Nuestra investigación muestra que los colaboradores que confían en sus empleadores están altamente motivados, más satisfechos con sus trabajos, más sanos y menos propensos a estar buscando nuevas oportunidades de empleo<sup>5</sup>.

La gobernanza es un dominio que es único para el liderazgo senior, y las siguientes directrices pueden ayudar a los líderes a navegar por los problemas de gobernanza a través de cada una de las tendencias de nuestro informe.

### **Sea inequívoco a la hora de crear confianza y seguridad psicológica**

Solo se necesita un rápido vistazo a los últimos titulares para comprender que la confianza organizacional se ve amenazada por numerosos factores internos y externos. Un enfoque creciente en la confianza y la transparencia en la relación entre los colaboradores y las organizaciones fue la principal respuesta de los directores y encuestados del nivel C-suite de los problemas importantes para el éxito de la organización. Sin embargo, solo el 16% de los colaboradores respondieron que tienen un nivel de confianza muy alto en su empleador. Los líderes tienen una gran responsabilidad de no solo generar confianza con su fuerza laboral, sino también de crear la seguridad psicológica dentro de su organización necesaria para elevar el rendimiento humano.

Las siguientes acciones pueden ayudar a los líderes a generar confianza y seguridad psicológica con su fuerza laboral:

- **Invitar a los colaboradores a co-crear junto al liderazgo.** Nuestra investigación indica que, si bien a menudo se invita a los colaboradores a dar retroalimentación, la estrategia organizacional sigue siendo una actividad muy de arriba hacia abajo. Solo el 30% de los líderes del nivel C-suite dicen que los líderes de su organización están involucrando a sus colaboradores en la co-creación

de las estrategias y soluciones de la organización a menudo o todo el tiempo. Y menos de la mitad (43%) de los colaboradores individuales creen que su organización les está ayudando a imaginar cómo puede cambiar su trabajo en el futuro. Uno de los medios más poderosos para generar confianza con su fuerza laboral es invitarlos a participar en la creación del futuro de la organización de una manera más significativa. Para crear valor para los colaboradores, las organizaciones necesitan aportes de los colaboradores. Como introdujimos en nuestro informe Tendencias Globales de Capital Humano 2023, la co-creación es esencial para operar en un mundo sin fronteras. Los líderes pueden establecer espacios digitales seguros donde se invite a los colaboradores a co-crear y reimaginar su futuro y el futuro de la organización. Por ejemplo, pueden co-crear soluciones para esfuerzos de rendimiento humano, estableciendo nuevas métricas, prácticas de datos responsables y evolucionando las estructuras organizacionales, políticas y relaciones<sup>6</sup>.

- **Establecer estrategias para el uso responsable de los datos de las nuevas tecnologías de transparencia.** Las organizaciones tienen acceso a más datos sobre el trabajo y de la fuerza laboral que nunca, lo que lleva a una transparencia sin precedentes en cada rincón de la organización. Y a medida que los líderes comienzan a centrarse en nuevas métricas para el rendimiento humano, puede ser tentador aprovechar este recurso antes de tener una estrategia definida para prácticas responsables en torno a su recolección y uso. Pero según la investigación de la Organización Cuantitativa de Deloitte, la falta de estrategia para el uso de los datos de la fuerza laboral está directamente relacionada con la falta de confianza de los colaboradores<sup>7</sup>. Considere estrategias como acuerdos voluntarios de intercambio de datos, que permiten a los colaboradores aceptar o no compartir datos opcionales con su organización, ya que estos están vinculados a una mayor apertura de los colaboradores para compartir datos<sup>8</sup>. Los líderes y la Dirección tienen la responsabilidad de crear prácticas responsables para los datos de la fuerza laboral y la IA, no solo los datos del cliente y la IA, y necesitarán crear estructuras de gobernanza para hacerlo.
- **Planificar ahora para abordar las tensiones en torno al uso de tecnologías emergentes para la recolección y monitoreo de datos.** La investigación de la Organización Cuantitativa de

## Confianza y seguridad psicológica

Tendencia	Actuar	Evitar
Sostenibilidad humana	Involucrar a los colaboradores en la co-creación de iniciativas de sostenibilidad humana.	Ignorar o subestimar el rol de los líderes en el avance de la agenda de sostenibilidad humana.
Más allá de la productividad	Cocrear e implementar nuevas métricas de rendimiento humano con la participación de los colaboradores	Medir lo que puedes, no lo que debes
Paradoja de la transparencia	Promulgar pautas que den a los colaboradores razones para creer que los datos sobre ellos serán evaluados y utilizados de manera justa.	Utilizar la transparencia para vigilar o castigar a los colaboradores.
Déficit de imaginación	Recompensar y reconocer a los colaboradores por mostrar curiosidad, imaginación y creatividad	Microgestión del proceso de innovación.
"Ecosistemas digitales"	Democratizar el acceso a los "ecosistemas digitales" en su organización	Participar en un "ecosistema digital" como miembro del equipo ejecutivo, considerar crear un "ecosistema digital" separado para el nivel ejecutivo.
Microculturas	Reconocer y recompensar a los equipos por los resultados, permitiendo autonomía en cómo se logran los mismos a través de diferentes formas de trabajar.	Confundir la igualdad con la equidad, intentando crear la misma experiencia laboral para todos.
RR.HH. sin límites	Empoderar y confiar en los gerentes para que sean líderes de talento, proporcionándoles herramientas y recursos relevantes.	Tratar a los colaboradores de una manera transaccional.

Deloitte muestra que la mayoría de los colaboradores están relativamente cómodos con la recolección de datos de tecnologías conocidas como correo electrónico, calendarios y otras tecnologías tradicionales. Pero los colaboradores ven la recolección de datos de tecnologías emergentes como dispositivos portátiles y lentes de realidad mixta como un límite, lo que podría crear un punto de fricción para la confianza ya que la mayoría de los líderes encuestados dijeron que esperan estar implementando estas tecnologías para la recolección de datos en los próximos años. No espere hasta que las tecnologías emergentes estén planteando problemas éticos y de confianza en su organización: diseñe formas de generar confianza con los colaboradores, aborde sus preocupaciones de privacidad y mantenga el equilibrio entre el monitoreo de datos personales y profesionales.

La confianza y la seguridad psicológica deben ser creadas y adoptadas en los niveles más altos de la organización para tener éxito. Considere estas acciones en el establecimiento de la seguridad psicológica de la organización para cada una de las tendencias de nuestro informe.

Acciones de liderazgo para generar confianza y seguridad psicológica.

Dirigir una organización hacia la optimización del rendimiento humano puede parecer un desafío abrumador para los líderes. Cambiar la mentalidad organizacional puede ser tan difícil como hacer los ajustes operativos necesarios para apoyar una nueva forma de pensar y trabajar. La clave para hacer el cambio de saber a hacer en un mundo sin fronteras es comenzar donde está, con lo que tiene, y continuar construyendo estrategias que acerquen a su organización a sus objetivos de rendimiento humano. Si bien concentrarse en el progreso a corto plazo puede ayudar a mover la aguja, hacer el cambio de una mentalidad de trabajo tradicional a una mentalidad de rendimiento humano puede ser una jugada a mucho más largo plazo, ayudando a impulsar el éxito continuado de la organización para las generaciones venideras.

---

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

La encuesta de Deloitte de Tendencias Globales de Capital Humano 2024 encuestó a 14.000 líderes empresariales y de RR.HH. de muchas industrias y sectores, con la participación de 95 países. Además de la amplia encuesta global que proporciona los datos fundamentales para el informe Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte complementó su investigación de este año con encuestas específicas a

colaboradores y ejecutivos para representar la perspectiva de la fuerza laboral y descubrir dónde puede haber brechas entre la percepción de los líderes y las realidades de los colaboradores. La encuesta a ejecutivos se realizó en colaboración con Oxford Economics para encuestar a 1.000 ejecutivos y directivos de todo el mundo con el fin de conocer sus puntos

de vista sobre las cuestiones emergentes en materia de capital humano. Los datos de la encuesta se complementan con más de una docena de entrevistas con ejecutivos de algunas de las organizaciones líderes de la actualidad. Estos datos han contribuido a definir las tendencias de este informe.

---

---

## Notas finales

1. Online interview with Kerrie Peraino, Chief people officer, Verily, 2023.
2. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, “Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
3. Michael Miebach, “Sharing accountability and success: Why we’re linking employee compensation to ESG goals,” Mastercard, April 19, 2022.
4. UKG, “Mental health at work: Managers and money,” accessed December 18, 2023.
5. Deloitte’s Trust ID research and platform, 2023.
6. Gartner, “Gartner survey reveals leader and manager effectiveness tops HR leaders’ list of priorities for 2023,” press release, October 12, 2022.
7. Deloitte, “Beyond productivity: The journey to the quantified organization,” May 31, 2023.
8. Ibid.



---

# Agradecimientos

Los autores querrían agradecer a Kerrie Peraino (Verily) por su contribución a este capítulo.

El equipo también querría agradecerle a Erin Clark por compartir su expertise y conocimientos para el apoyo de este capítulo y a Catherine Gergen por su liderazgo en el desarrollo de este contenido.

---

# Acerca de los autores

## **Sue Cantrell**

scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell es vicepresidenta de Consultoría de Deloitte LLPs y ocupa el cargo de líder de Eminencia de Capital Humano en Estados Unidos. Es una destacada experta y ponente habitual sobre el futuro del trabajo y el capital humano. Es coautora del libro de Harvard Business Press *Workforce of One* y ha publicado numerosos artículos en publicaciones como *Harvard Business Review*, *Wall Street Journal* y *MIT Sloan Management Review*.

Cantrell cuenta con más de 20 años de experiencia como asesora ejecutiva, autora, investigadora y desarrolladora de nuevas soluciones que ayudan a las organizaciones a aprovechar las tecnologías digitales y evolucionar sus plantillas para innovar, desbloquear la agilidad e impulsar la transformación.

Posee un Máster en Sistemas de Gestión de la Información por la Universidad de Boston y una Licenciatura en Humanidades por Vassar College.

## **Corrie Commisso**

ccommisso@deloitte.com

Corrie Commisso es editora senior en Deloitte Insights, donde dirige la estrategia de contenidos sobre el futuro del trabajo y el Capital Humano. Es una experimentada escritora, editora y directora creativa con más de 20 años de experiencia en soluciones creativas para algunas de las principales marcas de consumo y empresa. Commisso tiene una Licenciatura en Periodismo y un Máster en Biblioteconomía y Ciencias de la Información, combinación a la que atribuye su capacidad para contar historias profundas y atractivas.

## **Julie Duda**

jduda@deloitte.com

Julie Duda se dedica a establecer conexiones. Reúne la investigación que llevamos a cabo y el conocimiento y la experiencia que ha adquirido trabajando con clientes a lo largo de los años para desarrollar perspectivas que produzcan resultados materiales. Sabe que no hay nada mejor que ayudar a las personas a alcanzar el éxito y, dado que ninguna organización es igual a otra, combina las perspectivas de trabajar con clientes de diversos sectores para desarrollar narrativas que conduzcan a una mejor toma de decisiones. Sus áreas de especialización incluyen el lugar de trabajo; diversidad, equidad, inclusión (DEI) y pertenencia; y energía, recursos e industria.

## **Kraig Eaton**

keaton@deloitte.com

Kraig Eaton es director de la práctica de Capital Humano en EE.UU. de Consultoría de Deloitte LLPs. Eaton cuenta con más de 28 años de experiencia trabajando con ejecutivos senior, tanto empresariales como de RR.HH., para transformar sus estrategias y capacidades de Capital Humano con el fin de mejor respaldar los objetivos empresariales de la organización. Apoya a algunas de las principales organizaciones del mundo en el espectro de transformaciones de RR.HH. y personal, desde el desarrollo de la estrategia inicial hasta las implementaciones a gran escala del modelo operativo, la organización y la tecnología.

## **Kim Eberbach**

keberbach@deloitte.com

Kim Eberbach es una experimentada directora del programa CHRO de aceleración ejecutiva de Deloitte. Este programa proporciona experiencias de gran impacto para ayudar a los altos ejecutivos y equipos de RR.HH. a impulsar nuevas posibilidades. Fue vicepresidenta senior de RR.HH. en Chubb Insurance, donde ofreció soluciones de RR.HH. a escala mundial. Eberbach también trabajó como directora en la práctica de Capital Humano en Willis Towers Watson, trabajando con clientes para evolucionar y transformar las prácticas de talento y elevar la experiencia de los colaboradores. Con más de 25 años de experiencia, ha sido CHRO y se ha asociado con directivos senior y equipos de gestión en una amplia gama de industrias para lograr resultados de negocio, cultura y rendimiento de las personas.

## **Amy Fields**

amfields@deloitte.com

Amy Fields es estratega de comunicación en Deloitte, centrada en el bienestar y el compromiso de los colaboradores. Dirigió el marketing y las comunicaciones del programa Global Public Sector Industry de Deloitte.

**Jen Fisher**

workwell@deloitte.com

Jen Fisher es la responsable de sostenibilidad humana de Deloitte. Previamente a esto, Fisher fue la primera directora de bienestar de Deloitte. También es ponente de TEDx y coautora del libro *Work Better Together: How to Cultivate Strong Relationships to Maximize Well-Being and Boost Bottom Lines*, editora general de Thrive Global y presentadora de la serie de podcasts "Work Well".

**Jason Flynn**

jasflynn@deloitte.com

Jason Flynn es director de la práctica de transformación de la fuerza laboral de Deloitte en EE. UU. y líder de la práctica global de Total Rewards de consultoría de Deloitte. Cuenta con 30 años de experiencia ayudando a organizaciones de diversos sectores a diseñar, comunicar y gestionar los aspectos financieros y de Capital Humano de sus programas de compensación total y de talento en general, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. También tiene experiencia en el desarrollo de estrategias de retribución y de personal globales o específicas para cada país, que estén alineadas con su estrategia general de talento corporativo; y ha ayudado a organizaciones con una variedad de cuestiones estratégicas relacionadas al talento durante fusiones y adquisiciones, reestructuraciones, reducción de costos y otros eventos o iniciativas corporativas.

**John Forsythe**

joforsythe@deloitte.com

John Forsythe es director gerente de la práctica de gobierno y servicios públicos (GPS) dentro de Capital Humano en Consultoría de Deloitte LLPs y es el patrocinador principal de la oferta de transformación de la cultura GPS de Deloitte. Está especializado en ayudar a clientes ejecutivos a liderar el cambio de comportamiento a través de los límites organizativos. Forsythe cuenta con más de 31 años de experiencia empresarial, 23 de ellos en consultoría de servicios públicos. A lo largo de su carrera, ha dirigido numerosos proyectos de consultoría, desarrollando su experiencia en cultura, desarrollo del liderazgo, cambio estratégico, evaluación organizativa, comunicaciones, alineación del liderazgo y coaching ejecutivo.

**Michael Griffiths**

mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths es director de Consultoría de Deloitte LLPs y cuenta con más de 20 años de experiencia trabajando con organizaciones en programas clave de transformación. Dentro de la práctica de Capital Humano, lidera la oferta de transformación de la fuerza laboral (WT), ayudando a los clientes con las transformaciones de aprendizaje, planificación de la fuerza laboral, experiencia de la fuerza laboral, transformación a una fuerza laboral basada en las habilidades, y otros asuntos relacionados a la fuerza laboral. Ha publicado numerosos artículos en el campo del aprendizaje y el talento; y es la voz líder en el mercado sobre cómo convertirse en una organización basada en competencias. Ha codirigido la investigación y el informe *Tendencias de Capital Humano de Deloitte - el mayor informe mundial de este tipo en el mercado - en 2023*.

**John Guziak**

jguziak@deloitte.com

John Guziak es el socio principal de Capital Humano en Europa Central. Le apasionan la estrategia empresarial, el desarrollo de personas, la aceleración de equipos y la tecnología de RR.HH. Durante más de 25 años, ha trabajado con la C-suite de empresas globales en tres continentes, asesorando a los líderes para pasar de la estrategia a los resultados a través de las personas. Antes de incorporarse a Deloitte, Guziak fue un emprendedor que creó empresas de éxito en Polonia, Rumanía y España, y un conferenciante experto y profesor en la IE University.

**Lauren Kirby**

lkirby@deloitte.com

Lauren Kirby es gerente de la práctica de transformación de la fuerza laboral (WT) de Consultoría de Deloitte LLPs, especializada en experiencia del colaborador, talento, liderazgo y programas de cambio. Su labor se centra en asesorar a las organizaciones para que alineen su estrategia empresarial y de talento y definan las iniciativas estratégicas que conviertan a su personal en un factor esencial para el éxito empresarial y comercial. Kirby tiene un máster en Administración de Empresas por la Fuqua School of Business de Duke.

**David Mallon**

dmallon@deloitte.com

David Mallon es director gerente de Consultoría de Deloitte LLPs y analista jefe y líder de mercado del equipo Insights2Action de Deloitte. Junto con el equipo, ayuda a los clientes a percibir, analizar y actuar en la siempre cambiante intersección del trabajo, la fuerza laboral, el lugar de trabajo y la industria. Con más de 20 años de experiencia en Capital Humano, es copresentador del podcast Capital H y un solicitado investigador, líder de opinión y conferenciante sobre diseño organizativo, cultura organizativa, RR.HH., talento, aprendizaje y rendimiento.

**Mari Marcotte**

mamarcotte@deloitte.com

Mari Marcotte es gerente en la práctica de Capital Humano de Consultoría de Deloitte LLPs con más de ocho años de experiencia en el área. Colabora con los clientes en la creación de estrategias organizativas y de talento para impulsar el rendimiento y el impacto organizacional. Marcotte ha sido la directora del programa Tendencias Globales de Capital Humano 2024, gestionando el diseño y la implementación de la encuesta y el informe de este año.

**Shannon Poynton**

shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton es una gerente senior dentro de la práctica de Capital Humano de Consultoría de Deloitte LLP con más de 12 años de experiencia en el diseño y ejecución de programas de organización, talento, liderazgo y cambio que mejoran el rendimiento organizacional. Poynton asesora a los líderes de las organizaciones sobre estrategias para ayudarles a retener el talento crítico, comprometer a su fuerza de trabajo y reimaginar el trabajo a través de combinaciones innovadoras de seres humanos y tecnología. Es conferenciante habitual sobre tendencias de talento y fuerza laboral.

**Nicole Scoble-Williams**

nscoble-williams@tohatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams es socia de Consultoría de Deloitte Tohatsu LLC y líder de Deloitte en Asia-Pacífico para el futuro del trabajo. Con más de 20 años de experiencia intersectorial en servicios de tecnología de la información, estrategia y asesoramiento sobre talento y fusiones y adquisiciones, trabaja con empresas y gobiernos para integrar la visión del futuro del trabajo en las estrategias de transformación organizacional. Es conferenciante habitual sobre el trabajo, la fuerza laboral y las estrategias en el lugar de trabajo para prosperar en el mundo actual en perpetua disrupción.

**Joanne Stephane**

jstephane@deloitte.com

Joanne Stephane es la directora ejecutiva del DEI Institute™ de Deloitte, centrándose en la investigación basada en datos, desafiando ortodoxias y recomendando acciones impactantes para ayudar a los líderes organizacionales y comunitarios a liderar el cambio inclusivo. Trabaja con ejecutivos de alto nivel para definir, diseñar y poner en práctica su visión de la experiencia de la fuerza laboral y ayuda a los clientes a transformar sus organizaciones de talento para lograr resultados sostenibles. Stephane también es CDEIO en la práctica de capital humano de Deloitte Consulting y trabaja en los sectores de consumo, sanidad y ciencias de la vida. Es una de las voces más solicitadas sobre la evolución del papel de los RR.HH. y los líderes empresariales a la hora de dar forma a la manera en que las organizaciones compiten por el talento y acceden a él, crean experiencias laborales y tienen un impacto en las comunidades en las que operan.

**Yves Van Durme**

yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme es socio de Consultoría de Deloitte en Bélgica. Especializado en transformación cultural, liderazgo y desarrollo organizativo y estrategia de personal basada en datos, Van Durme cuenta con más de 20 años de experiencia como consultor, líder de proyectos y desarrollador de programas para proyectos de Capital Humano en múltiples multinacionales europeas, japonesas, estadounidenses y belgas. Gracias a su experiencia como entrenador deportivo de alto rendimiento, tiene afinidad por el liderazgo y el desarrollo organizativo. Anteriormente, fue director de la unidad de negocio (gestión del talento) de Hudson BNL, donde se ocupó de la estrategia de RR.HH., la gestión del rendimiento y las competencias, el asesoramiento profesional, las evaluaciones, el desarrollo de la gestión y la gestión del cambio.

**Matteo Zanza**

mzanza@deloitte.it

Matteo Zanza es socio de la práctica de Capital Humano de Deloitte Italia y se desempeña como líder de transformación organizacional (OT). Con más de 20 años de experiencia en consultoría, ha apoyado proyectos de transformación para clientes de todo el mundo en diversos sectores, como el sector público y el gubernamental, el sector aeroespacial y de defensa, la manufactura, la industria automotriz y los servicios financieros. Zanza cuenta con una amplia experiencia en la gestión de complejos programas de transformación e iniciativas de reorganización/reingeniería tanto en Italia como en el extranjero.



---

# Agradecimientos

El equipo de autores desea dar las gracias a los siguientes miembros del comité ejecutivo de Capital Humano Global por aportar sus perspectivas globales al informe de este año: Jodi Baker Calamai, Amanda Flouch, Maren Hauptmann, Andrew Hill, Bob Kaunert, Art Mazor, Kate Morican, Yasushi Muranaka, Nicole Scoble-Williams, Dheeraj Sharma, Simona Spelman, Kate Sweency y Nathalie Vandaele.

Expresan su especial agradecimiento a Richard Coombes por su cuidadosa dirección del programa, y a Steve Hatfield y Robin Jones por sus perspectivas sobre las tendencias emergentes.

Los autores también quieren dar las gracias a Mari Marcotte y Catherine Gergen por mantener el proyecto en marcha con su experta dirección del programa; a Brittany Bjornberg, Sarah Hechtman, Kristine Primer y Molly Rogers por su liderazgo en la gestión de los capítulos individuales de este informe; y a Madeline McEachin, Dhara Puvar y Regina Miller por su apoyo y esfuerzos de activación.

Este informe no podría haberse redactado y publicado sin la colaboración del equipo de Deloitte Insights, dirigido por Corrie Commisso. El equipo de autores agradece especialmente a Ritu Thomas sus contribuciones editoriales y a los siguientes miembros del equipo visual y de diseño sus ilustraciones y visualizaciones de datos: Matthew Lennert, Sylvia Chang, Sonya Vasiliff, Molly Picrol, Sofia Sergi y Govindh Raj. También agradecen a las editoras de producción de Deloitte Insights, Blythe Hurley y Prectha Devan, su flexibilidad y orientación.

Además, los autores expresan su gratitud al equipo de encuestadores que ha sido decisivo en la recopilación y el análisis de datos para este proyecto. Dan las gracias a Shruti Kalaisclvan y Ananshi Chugh, que orientaron y asesoraron a todo el equipo de encuesta y análisis de datos; Priyanka Sahu y Vikas Arora, que dirigieron la encuesta global y los esfuerzos de análisis de datos; Rishab Kumar Agarwal, Aniket Abhijeet Kale, Disha Nagpal, Shruti Garg, Simran Bakshi, David Goott, Erin Spencer y Zhi Ming Wang, que aportaron un análisis profundo de los resultados de la encuesta; y Lokesh Kumar y Justin Johnson David, que colaboraron en las traducciones y el análisis de las respuestas a la encuesta.

El equipo Insights2Action™ de Deloitte proporcionó gran parte de la detección, la investigación y el análisis avanzado de datos que sirvieron de base para la encuesta y el desarrollo de las tendencias del informe de este año. Los autores agradecen a Matthew Deruntz, Yuejia (Mandy) Teng, Brandon Barker, Anchal Singh y Derck Taylor sus aportes.

Y por último (¡pero no por ello menos importante!), el equipo autor agradece al excelente equipo de marketing y relaciones públicas, dirigido por Marissa Copcland y Jennifer Donagan, su apoyo y liderazgo en la publicación de Tendencias mundiales del capital humano 2024: Tyra Cannady, Charlean Parks, Christian Slikc y Malia Maack.

---

# Continúa la conversación

## Liderazgo Global de Capital Humano

### Arthur Mazor

Líder Global de Capital Humano | Deloitte Consulting LLP  
amazor@deloitte.com

### Kate Morican

Líder Global Organization Transformation | Deloitte  
kmorican@deloitte.ca

### Bob Kaunert

Líder Global Human Capital as a Service | Deloitte Consulting LLP  
bkaunert@deloitte.com

### Andrew Hill

Líder Global HR Transformation | Deloitte Touche Tomatsu  
andrewhill@deloitte.com.au

## Líderes locales de Capital Humano

Para ponerse en contacto con uno de nuestros líderes locales de Capital Humano, consulte nuestra lista en línea de datos de contacto.





Suscríbese a las actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)

---

## Colaboradores de Deloitte Insights

### Redacción:

y Preetha Devan

**Creativos:** Sonya Vasilieff, Sofia Sergi, Molly Piersol, Jaime Austin, Govindh Raj, Meena Sonar y Pooja Lnu

**Desarrollo:** Pooja Boopathy

**Portada:** Sofia Sergi

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que aportan ideas para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de los coautores en el mundo académico y empresarial, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es un sello de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus afiliados no prestan, a través de esta publicación, asesoramiento o servicios contables, empresariales, financieros, de inversión, jurídicos, fiscales o de otro tipo. Esta publicación no sustituye a dichos consejos o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado. Ni Deloitte Touche Tomatsu Limited, ni sus empresas miembro, ni sus respectivas filiales serán responsables de cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

### Acerca de Deloitte

Deloitte hace referencia a una o varias de las empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una sociedad privada británica limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro estadounidenses de DTTL, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre "Deloitte" en Estados Unidos y sus respectivas filiales. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para los clientes de atestiguar bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.