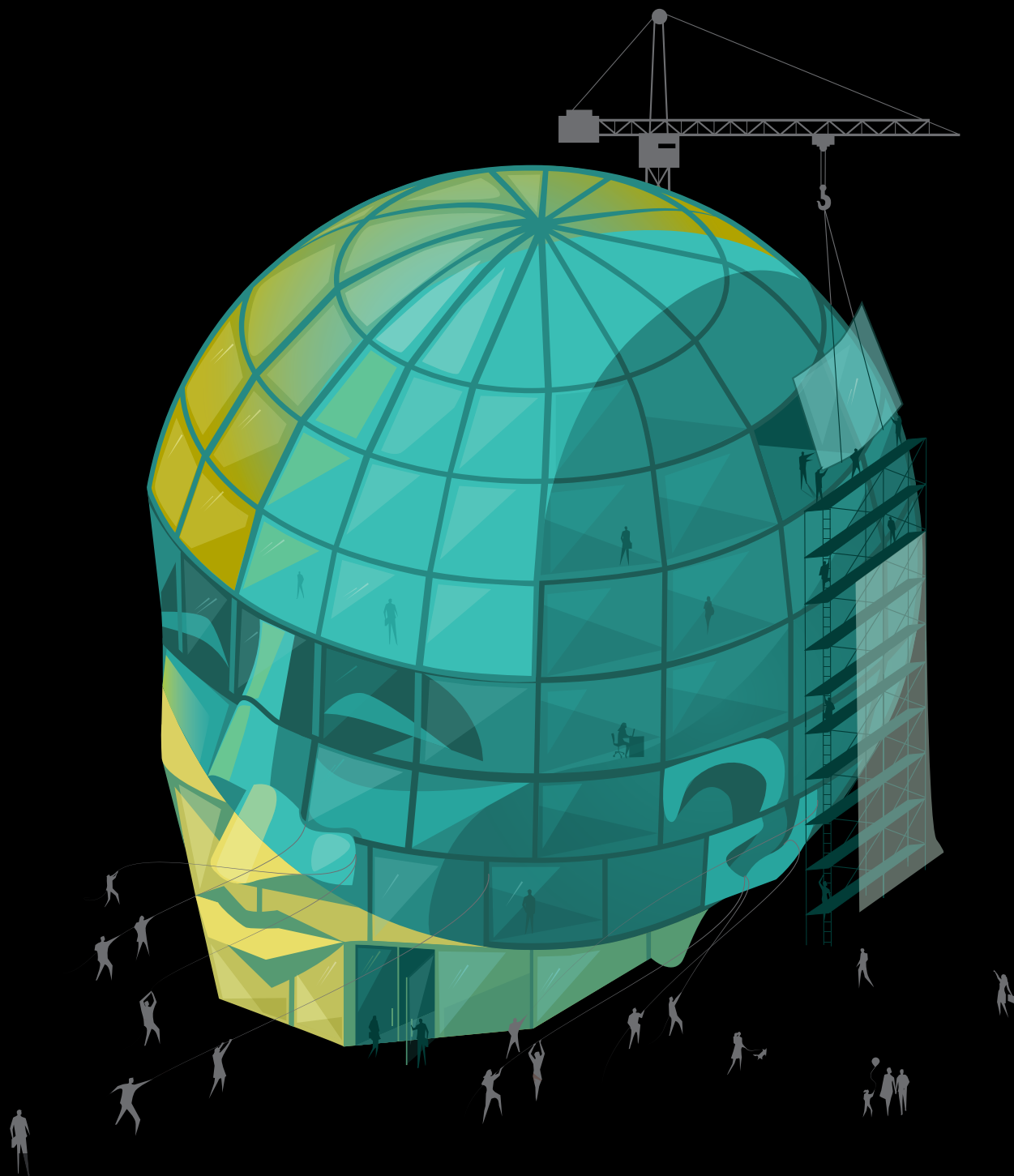


Deloitte.



Estudio "Tendencias en Capital Humano 2018"
Resumen de resultados para Costa Rica



Tendencia 1

El C-suite Sinfónico: “El líder del nuevo mundo del trabajo”



Tendencia 2

El ecosistema de la fuerza de trabajo: Gestión más allá de la empresa.



Tendencia 3

Nuevas recompensas: El individuo diseña su experiencia de recompensa



Tendencia 4

De carreras a experiencias: Nuevas vías de aprendizaje y carreras en el siglo 21.



Tendencia 5

Los beneficios de la longevidad: El trabajo en una era dónde vivimos 100 años, aprovechando la experiencia.



Tendencia 6

Ciudadanía e impacto social



Tendencia 7

Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad



Tendencia 8

AI, robótica y automatización: Poner a los humanos en el centro



Tendencia 9

El lugar de trabajo hiper-conectado:
¿Reinará la productividad?



Tendencia 10

Datos de personas: ¿Qué tan lejos
está demasiado lejos?

Deloitte presenta sus 10 tendencias y predicciones sobre los negocios, las organizaciones y las personas para el 2018. Estos 10 temas marcan una gestión exitosa en un nuevo mundo, en la cuarta revolución.



“El panorama muestra que las empresas en Costa Rica tienen una preparación promedio de 46 puntos sobre 100 en estas tendencias, lo que deja un reto importante para generar éxito y bienestar. El impacto es acelerado, un 44 por ciento de los líderes en Costa Rica confirmaron que en sus empresas ya existe una interacción con el mundo digital, la robótica y la AI, llegando incluso a reestructurar la forma en que trabajan, pero solo el 33 por ciento está preparando las competencias de su personal para la nueva forma de trabajo.

En tanto, los esquemas de talento no terminan de consolidarse. Solamente un 5 por ciento indica tener esquemas de recompensa flexibles y personalizados, solo el 40 por ciento indica tener programas de aprendizaje adecuados y un 41 por ciento de las empresas costarricenses no tiene ninguna estrategia definida para la gestión de las personas mayores, sin duda, las organizaciones deben acelerar sus iniciativas para lograr los impactos que la sociedad espera, bienestar, equidad y desarrollo.

Principales índices Costa Rica



Tendencia 1.

El sinfónico C-suite: "El líder del nuevo mundo del trabajo"

El más alto nivel de liderazgo es clave para la gestión de la nueva organización y el nuevo mundo del trabajo.

Deloitte conceptualiza el liderazgo "sinfónico" o "integrado" como la próxima etapa en la evolución de los modelos de liderazgo. Este nuevo modelo es necesario para ayudar a los líderes a que realmente, empoderen, conecten y sean capaces de energizar a sus múltiples, diversos y digitalizados equipos de trabajo. Es el liderazgo del nuevo mundo del trabajo.



Es clave que el líder “sinfónico” sea capaz de articular un sólido equipo con su nivel (C-Suite-Equipo de liderazgo), así como construir una fuerte cultura, una dinámica de armonía en un entorno que desborda las paredes de la empresa y que no tiene la vía funcional del poder (organigrama y poder por puesto).

En general, es requerido en el país una dinámica del equipo de liderazgo que aborde integralmente el día en las organizaciones, una visión multifuncional. Deben aprovechar oportunidades, gestionar riesgos y establecer relaciones con partes interesadas internas y externas, **dentro del complejo entramado social del nuevo mundo del trabajo.**

Finalmente, el liderazgo debe entender que hoy más que nunca en medio de la mayor diversidad antes vista, el poder del individuo, debe ser prioridad. Debe empoderarse para construir su propio modelo de experiencia y recompensa.

» Pese a esta trascendente misión del nuevo liderazgo, el mundo reportó que el 73% de los ejecutivos de primera línea (C-Suite) no trabajan de forma integrada, **en Costa Rica el 63% reportó no trabajar de forma integrada, sino tener un mayor enfoque a sus roles funcionales o esquemas básicos de colaboración.**

» El panorama que revela el estudio es como si cada ejecutivo de C-suite (Gerente General, Gerente de RRHH, Gerente de Operaciones, Gerente de Fianzas etc.) estuviera dirigiendo su propio conjunto de instrumentos, tocando la música que creen que contribuirá mejor al rendimiento de la orquesta general.



Tendencia 2.

El ecosistema de la fuerza de trabajo: Gestión más allá de la empresa.

Los líderes empresariales y los jefes de recursos humanos reconocen la necesidad de gestionar de manera activa y estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza de trabajo más allá de la empresa. Las diversas modalidades de contratación impactan cada vez más la forma en que una organización presta servicios e interactúa con los clientes.

No obstante, aún la madurez de estos procesos está incipiente, en Costa Rica, cerca de la mitad de las empresas aún mantienen planillas tradicionales, en la otra mitad emergen nuevas figuras, **un 15% está vinculando en sus objetivos estratégicos a mano de obra no tradicional.**

» El 48% aún tiene principalmente una fuerza laboral tradicional asalariada y por horas/mes. El 13% tiene sub contratos para labores específicas, un 24% han establecido políticas y procesos para el uso de mano de obra no tradicional, pero no hay una estrategia clara para su uso, finalmente un **15% tienen una estrategia definida y políticas/ procesos establecidos para el uso de mano de obra no tradicional en apoyo de los objetivos estratégicos generales de la empresa.**

Las organizaciones están encontrando formas de alinear su cultura y prácticas de gestión con estos segmentos de talento externo: involucrar al ecosistema de la fuerza de trabajo para el beneficio mutuo.

Tendencia 3.

Nuevas recompensas: El individuo diseña su experiencia de recompensa

En un entorno altamente diverso es clave, que las recompensas sean personalizadas, ágiles y holísticas. Se prioriza un enfoque en el pago justo y abierto. Ligado con una adecuada y oportuna identificación de los aportes individuales.

» Si bien las empresas reconocen este cambio general, menos del **10% de las empresas en CR informa que su programa de recompensa es "muy efectivo"** para crear una solución personalizada y flexible. En esta misma línea solo un 19% indica que existe una "alta alineación" entre las metas de la empresa y la estrategia de compensación

» 34% de las empresas del país indicaron que es preciso revisar integralmente su estrategia de recompensas incluidas la data que se incluye en la revisión, un 41% indica que su estrategia es la típica del sector sin llegar a tener elementos diferenciadores o flexibles, un 20% indica contar con programas con alguna flexibilidad comparada con la industria **y únicamente un 5% refiere contar con programas innovadores, flexibles así como personalizados, diseñados partiendo de las preferencias de los empleados y alineados a sus conductas y contribuciones.**

Los primeros experimentos están explorando cómo desarrollar una variedad holística de recompensas y combinarlas con las preferencias individuales.

Es un reto prioritario el ubicar esquemas de compensación diferenciales en un entorno donde los puestos cada vez más no son tradicionales o comparables.



Tendencia 4.

De carreras a experiencias: Nuevas vías de aprendizaje y carreras en el siglo 21.

En la nueva organización el individuo y sus experiencias toman protagonismo. No se aprende para trabajar se trabaja aprendiendo, se exploran nuevos roles y el reto es reinventarse continuamente. Más allá de carreras cerradas se abren opciones abiertas e híbridas. Se debe dejar el crecimiento líneal porque el organigrama que daba esa ruta se desdibuja.

» Sin embargo, en el país el 62% de los encuestados califica a sus organizaciones como no efectivas o solo un tanto efectivas para empoderar a las personas para que administren sus propias carreras y solamente el 30 % de las organizaciones involucra de manera frecuente y muy frecuente a sus colaboradores en asignaciones o proyectos especiales (fuera de la gestión de su área funcional o su jefatura). Esto cierra de manera importante la posibilidad de aprender haciendo.

La mejora en esta área es esencial para atraer talento crítico, especialmente a medida que la tecnología cambia el panorama y la vida media de las habilidades.

En el tema de carreras y experiencia, las principales compañías están desarrollando estrategias que abordan problemas sociales como la longevidad y el bienestar, y lo hacen de forma que ayudan a mejorar la productividad y el rendimiento. Esta es una clara vinculación de responsabilidad corporativa e impacto social relevante.

Tendencia 5.

Los beneficios de la longevidad: El trabajo en una era dónde vivimos 100 años, aprovechando la experiencia.

Las organizaciones orientadas hacia el futuro ven la longevidad prolongada y el envejecimiento de la población como una oportunidad.

» No obstante, en el país solamente un 22 por ciento de las empresas han creado roles específicos para que los trabajadores mayores aprovechen sus experiencias y puedan desarrollarse según sus preferencias laborales, un 19 por ciento busca apoyarles para la estrategia de carrera y jubilación sin generar roles específicos.

» Un 47 por ciento de las empresas costarricenses no tiene ninguna estrategia definida para la gestión de las personas mayores.

» Adicionalmente, cerca de 15 por ciento de los entrevistados indicaron que en las empresas costarricenses tienen una cultura en la que se perciben desventajas para los mayores de 55 años.

Estos porcentajes son bastante alineados a los puntajes globales, por lo que existe un llamado mundial a volver los ojos a la experiencia y longevidad como factor de éxito.

El desarrollar una estrategia de longevidad permite a las empresas abordar un problema social urgente y acceder a un conjunto de trabajadores probados, comprometidos y diversos. Sin embargo, hacer esto requiere prácticas y políticas innovadoras para respaldar las carreras prolongadas, así como la colaboración entre los líderes empresariales y los trabajadores, para abordar los desafíos compartidos, como el sesgo de edad y el déficit de pensiones.

Tendencia 6.

Ciudadanía e impacto social.

El historial de ciudadanía empresarial e impacto social de una organización ahora tiene una relación directa con su identidad y estrategia centrales. El compromiso con otras partes interesadas en temas como la diversidad, la equidad salarial de género, la desigualdad de ingresos, la inmigración y el cambio climático puede elevar el desempeño financiero y el valor de marca, pero la falta de compromiso puede destruir la reputación y alejar a clientes, talento, proveedores.

» Aunque las organizaciones han emprendido esta ruta y el 82 por ciento de los líderes de Costa Rica que responden el estudio lo refirieron como una tendencia clave y un 34 por ciento considera que el propósito primordial es generar mejorar en las comunidades donde opera, **únicamente un 19 por ciento indica que efectivamente es una prioridad y que así se refleja en la estrategia corporativa.**

» **Únicamente el 46% de los líderes que responden que es el CEO quienes lideran estas iniciativas, en las organizaciones restantes el liderazgo lo asumen otras áreas.**

Tendencia 7.

Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad

A medida que la línea entre el trabajo y la vida se difumina, los empleados exigen que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir una amplia gama de programas de salud física, mental, financiera y espiritual. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar como una responsabilidad social y una estrategia de talento.

» Dentro de las estrategias con mayor registro en las empresas costarricenses se ubican, el teletrabajo (57%), los horarios flexibles (63%) y bienestar en la oficina (ergonomía, ferias de salud, masajes) (67%) o grupos deportivos / ejercicios (40%).

» Dejando las categorías como yoga, psicólogos, guarderías, programas de monitoreo médico etc con recurrencias por debajo del 20%.

» Más del 50% de los encuestados ven las acciones de estos programas como "valiosos" o "de gran valor" para los empleados, pero aún existen grandes brechas entre lo que los empleados valoran y lo que las empresas están entregando.

» **Solamente existe un 5% de las empresas que indican que estas acciones forman parte de programas integrales en los que se monitorean los resultados y su impacto en el desempeño y eficiencia.**

Las tendencias revelan que las herramientas e inversiones en la digitalización y la Inteligencia Artificial pueden ayudar a dar una visión más estratégica al bienestar impactando el círculo de talento, rediseñar la arquitectura del trabajo, aumentar la productividad y mejorar los esfuerzos de las personas. En general es clave que el trabajador no sea un "abrumado" y que el bienestar impulse la productividad.

Tendencia 8.

AI, robótica y automatización: Poner a los humanos en el centro

La afluencia de Inteligencia Artificial, robótica y automatización en el lugar de trabajo se ha acelerado dramáticamente en el último año, transformando roles y habilidades dentro y fuera de las organizaciones.

La evolución se registra en el siguiente cuadro:

Evolución de uso de AI/Robótica (Chatbots- etc)	Costa Rica	Global
No usamos actualmente AI/Robotics	55,91%	52,60%
Estamos usando AI/Robotics para reemplazar tareas repetitivas o eliminar trabajo duplicado	12,60%	23,72%
Tenemos actividades que las están compartiendo personas y máquinas	25,20%	16,26%
Estamos reestructurando la forma en que se hace el trabajo y utilizando AI / Robotics para permitir resultados que de otro modo no serían posibles	6,30%	7,42%

» De esta forma el **44 por ciento** de los líderes en Costa Rica confirmaron que en sus empresas ya existe una interacción con el mundo digital, la robótica y la AI, llegando incluso a reestructurar la forma en que trabajan.

» Los nuevos roles y habilidades que se demandan en las empresas se enfocan en lo "exclusivamente humano" en lugar de lo puramente técnico: los encuestados predicen una tremenda demanda futura de habilidades tales como resolución de problemas complejos (65% lo refiere), gestión de personas /recursos (64% lo refiere), Habilidades Cognitivas (54 % lo refiere) y Habilidades Sociales (48 % lo refiere)

» Pese a estos resultados **solamente un 33%** de los entrevistados indican que tienen planes para incrementar/desarrollar esas habilidades en las personas de las empresas o bien atraerlas, esto tendría un potencial riesgo para las empresas y las personas.

» Finalmente, aunque los líderes de Costa Rica consideran que durante el 2017 el impacto de la IA, la robótica y Automatización, impactó de manera "significativa" la conformación de la fuerza laboral (un 11% opinaron así), **para el 2020 será "significativo" (52%)**

» De esta forma, más de la mitad de los líderes costarricenses indican que en los próximos 3 años el impacto de estas nuevas herramientas y métodos (AI, Robótica, Automatización) en la conformación de puestos será significativo.

Para poder maximizar el valor potencial de estas tecnologías en la actualidad y minimizar los potenciales impactos adversos en la fuerza laboral de mañana, las organizaciones deben poner a los seres humanos en el centro y focalizarse en el rediseño de la organización. La mejor oportunidad no es solo rediseñar empleos o automatizar el trabajo de rutina, sino repensar fundamentalmente la "arquitectura de trabajo" para beneficiar a organizaciones, equipos e individuos. Identificar las nuevas oportunidades existen para nuestros trabajadores y cómo potenciar el desarrollo para que sean accesibles a ellos.

Tendencia 9.

El lugar de trabajo hiper-conectado: ¿Reinará la productividad?

Nuevas herramientas de comunicación están entrando rápidamente al lugar de trabajo.

» El 75% de los encuestados ve un crecimiento en "redes sociales basadas en el trabajo", el 73% cree que los trabajadores pasarán más tiempo en plataformas de colaboración en el futuro y el 66% predice un aumento en la mensajería instantánea. Estas cifras totalmente alineadas con los resultados globales.

» Un 84% de los líderes indican que consideran que esta conectividad tendrá un impacto positivo en productividad, pero el impacto en el bienestar también debe ser considerado, es clave que la productividad pueda convertirse en un trabajo exitoso con tiempo para disfrutar.

Por esto, a medida que estas herramientas migran de la vida personal al lugar de trabajo, las organizaciones deben aplicar su experiencia en gestión de equipos, establecimiento de metas y desarrollo de empleados para garantizar que realmente mejoren el desempeño organizacional, grupal e individual y promover la colaboración necesaria para convertirse verdaderamente en empresas con impacto social.

Tendencia 10.

Datos de personas: ¿Qué tan lejos está demasiado lejos?

El rápido aumento en la disponibilidad de datos y la llegada de poderosas herramientas de análisis de personas han generado grandes oportunidades para los recursos humanos y las organizaciones, pero ahora también están generando una variedad de riesgos potenciales.

Mientras que más de la mitad de los encuestados están gestionando activamente el riesgo de las percepciones de los empleados sobre el uso de datos personales, y una proporción similar es la gestión del riesgo de responsabilidad legal, solo un 13% está gestionando el impacto en sus marcas comerciales (Consumer Brand) y un 40% la Marca Empleador.

Las organizaciones se enfrentan a un punto de inflexión, deben desarrollar un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación continua sobre el uso de los datos de las personas, o arriesguen la reacción de los empleados, los clientes y la sociedad.

Deloitte se refiere a una o más Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada de garantía limitada del Reino Unido ("DTTL"), y a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro es una entidad legalmente separada e independiente. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para una descripción detallada de nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte provee servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión en riesgos, impuestos y servicios relacionados a clientes públicos y privados abarcando múltiples industrias. Deloitte atiende cuatro de cada cinco compañías del Fortune Global 500® a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países brindando capacidades de clase mundial, conocimiento y servicio de alta calidad para hacer frente a los desafíos de negocios más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo aproximadamente 245.000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor contáctenos en Facebook, LinkedIn o Twitter.

Este documento sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte este documento.