



El futuro se adelantó y está exigiendo a las organizaciones una reinvencción hacia un mayor impacto social

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

Contenidos

Prólogo: El ADN de la resiliencia debe orientar a las organizaciones	04
Sobre la Muestra y Segmentación	05
Las 10 tendencias en números: Costa Rica, América Latina y Global	10
El resultado del ADN resiliente empresarial en Costa Rica	12
Recorrido por los retos centrales para activar el ADN empresarial en Costa Rica	13
Reto 1: Activar el PROPÓSITO con bienestar y pertenencia	15
Reto 2: La urgencia de activar el POTENCIAL humano en su interacción con la tecnología	21
Reto 3: Estado de la PERSPECTIVA ¿Cómo ser audaces en medio de la incertidumbre?	29
Un reto final: Memo Urgente a Recursos Humanos	37
Hallazgos más relevantes: Tendencias de Capital Humano 2020 Capítulo Costa Rica	39
Autoras	41

Prólogo

El ADN de la resiliencia debe orientar a las organizaciones

LAS ORGANIZACIONES Y EL TALENTO, INICIAN UNA NUEVA DÉCADA EN CONDICIONES ÚNICAS, SE ENFRENTAN A UN ALTO DINAMISMO EN EL PRESENTE Y A UN CICLO INFINITO DE TRANSFORMACIONES EN EL FUTURO. EXIGE UN COMPROMISO SIN PRECEDENTES A LOS LÍDERES Y ESPECIALMENTE A LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS.

Muchas de las tendencias que se analizaron como “futuro”, en nuestros informes de la última década, se están dinamizando en esta década que iniciamos, esto genera una redefinición de las organizaciones y la sociedad en la que conviven.

Estos nuevos ecosistemas empresariales requerirán un rol **protagónico, disruptivo y enérgico** de las áreas de Recursos Humanos, porque, en definitiva, el mundo del trabajo y las organizaciones es otro, radicalmente distinto.

Cobra especial importancia en esta coyuntura, la entrega del **Estudio de Tendencias Globales de Capital Humano 2020 de Deloitte**, que además, constituye la décima edición de esta importante y longitudinal investigación a nivel mundial, en la que se han entrevistado a más de 5.5000 líderes empresariales en una década.

El hito que marcan los diez años, permite mirar al pasado y capitalizar enseñanzas para trazar el mañana, pero con la claridad de que ese futuro no será estático y será producto de una creación colectiva.

El estudio global 2020, agrupa cerca de 9.000 encuestados en más de 119 países. Costa Rica, cuenta con una representación de 403 participantes, lo que ubica a nuestro país en el sexto lugar de presencia en la muestra mundial, con un 4,5%. Esta alta participación genera una base sólida para entender la ruta de gestión en la toma de decisiones.

Dado este conjunto de elementos significativos, preparamos este informe complementario al [estudio global](#), que registra los principales resultados localizados y data para **Costa Rica**. De esta forma, al unir el análisis conceptual del informe mundial, que recomendamos pueda leer previamente, con la data específica para el país, se puede tener una brújula para la co-construcción de las estrategias y acciones en sus organizaciones.

Presentamos, el informe de **Tendencias Globales de Capital Humano 2020 de Deloitte, capítulo Costa Rica**, seguros que podemos accionar ágilmente el presente y, por tanto, construir la historia juntos.

Sobre la Muestra y Segmentación

Las gráficas siguientes, muestran el resumen de la investigación 2020, considerando segmentación en industria, regiones y variables de tamaño, función y puesto. Los datos corresponden a una visión regional y enmarque para Costa Rica.

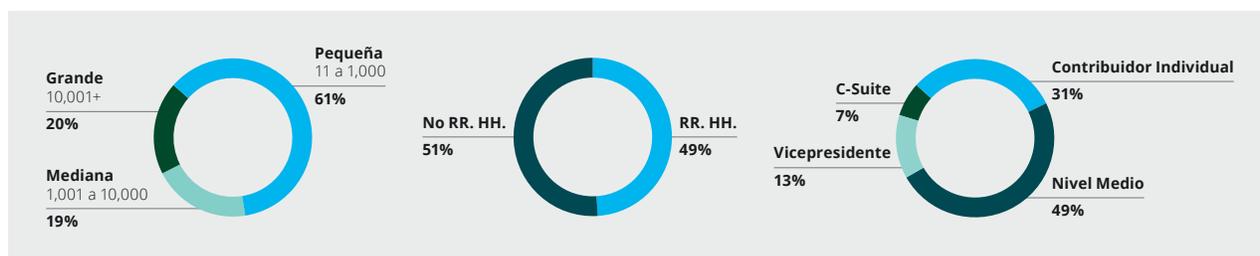
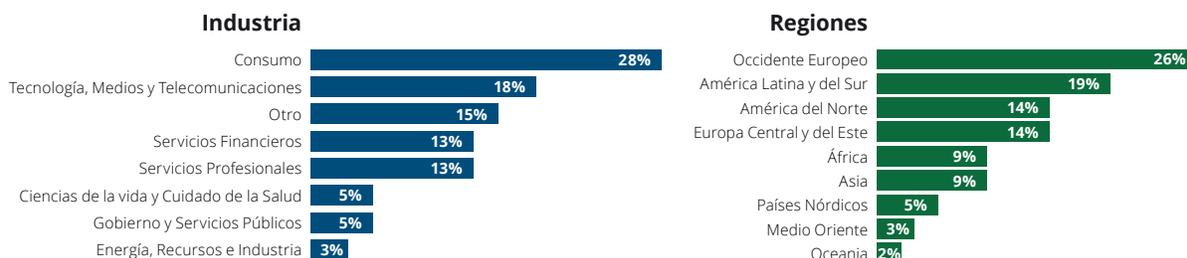
Costa Rica presentó el 4.5% de la muestra global y las principales industrias que participaron son: consumo,

tecnología-medios- comunicaciones (TMT) y servicios financieros y profesionales.

Las empresas pequeñas representan un 61% de la muestra y se muestra un equilibrio de participantes que son de la función de RR. HH. (49%) y de otras áreas (51%).

Resumen de la investigación 2020

Las tendencias de este año recogen hallazgos de nuestra encuesta global de Tendencias de Capital Humano con casi 9.000 encuestados en 119 países. Se reflejan datos para **Costa Rica**.



El ADN de la empresa social en el trabajo: enfoque central de la investigación

En este décimo informe anual de Tendencias Globales de Capital Humano 2020: "**La empresa social en el trabajo: la paradoja como un camino a seguir**" Deloitte, define el ADN de la empresa social en el trabajo.

El ADN de la empresa social es el ADN resiliente. Brinda información y capacidades de transformación.

El "ADN resiliente" está compuesto por tres atributos clave: **propósito, potencial y perspectiva**.

Estos **tres atributos** guían a las organizaciones en medio de la incertidumbre, a medida que consideran las formas de reinventarse y avanzar, sin perder movimiento y sobre todo hacerlo con audacia.

La unión de estos tres atributos permitirá una reinención desde adentro, ubicando al ser humano en el centro del diseño, frente a una paradoja crucial: ¿Cómo potenciar a los humanos en un ambiente cada vez más digital?

TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO 2020

Las organizaciones exitosas en el futuro, serán hábiles para moverse a través del ciclo infinito de cambios, con confianza, audacia y agilidad para liderar el nuevo horizonte de transformación.

FIGURA 1

La empresa social en el trabajo incorpora un nuevo conjunto de atributos: propósito, potencial y perspectiva



Fuente: Deloitte

Los tres atributos se conforman a partir de las 10 tendencias de Capital Humano 2020

El propósito

Un significado común más allá del trabajo. Realizando una construcción compartida de la misión, los objetivos y valores organizacionales. De igual forma lograr una conexión real entre los equipos, los individuos y el trabajo en sí mismo.

El potencial

Brindarle a la fuerza laboral seguridad para abrazar la reinversión, potenciando sus capacidades y habilidades.

La perspectiva

Tomar decisiones audaces en un momento de alta volatilidad e incertidumbre.

Cada una requiere cambios significativos en las estrategias y programas de la fuerza laboral, pero ofrecen un camino claro que las organizaciones pueden seguir para recuperarse y prosperar.

La ruta de activación: Las claves inmersas en el ADN resiliente de la empresa social

Las 10 tendencias del 2020 se agrupan en los tres atributos clave, que orientan las acciones para avanzar:

LA RUTA DE ACTIVACIÓN: ADN DE LA EMPRESA SOCIAL

PROPÓSITO	POTENCIAL	PERSPECTIVA
 <p>Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo</p>	 <p>Más allá del <i>reskilling</i>: Invertiendo en resiliencia para los futuros inciertos</p>	 <p>Ética y el futuro del trabajo: Del "podríamos" al "deberíamos"</p>
 <p>Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución</p>	 <p>Gestión del conocimiento: Creando el contexto para un mundo conectado</p>	 <p>Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Nuevas preguntas para mejores resultados</p>
 <p>La fuerza laboral posgeneracional: De millennial a perennials</p>	 <p>Súper-equipos: Incorporando la IA en el equipo</p>	 <p>El enigma de la compensación: Principios para un enfoque más humano</p>

CAPÍTULO FINAL: UN MENSAJE PARA RR. HH.

Las 10 tendencias en números

Costa Rica, América Latina y Global

Cuadro No.1:

Importancia de las tendencias en la agenda de los líderes.

Tendencia	Costa Rica	América Latina	Global
Bienestar	86%	87%	80%
Pertenencia	85%	85%	79%
Ética y el futuro del trabajo	89%	87%	75%
La evolución del rol de RR. HH.	83%	83%	75%
Gestión del conocimiento	82%	79%	75%
Reskilling	87%	84%	74%
Gestión de las estrategias de la fuerza laboral	81%	77%	71%
La fuerza laboral pos-generacional	83%	80%	70%
Compensaciones	79%	76%	69%
Súper-equipos e IA	72%	70%	59%
Código de color	1 lugar	2 lugar	3 lugar

Cuadro No.2

Preparación de las empresas para abordar las tendencias

Tendencia	Costa Rica	América Latina	Global
Ética y el futuro del trabajo	65%	63%	50%
Súper-equipos e IA	36%	37%	31%
Compensaciones	45%	46%	40%
Bienestar	56%	58%	50%
Pertenencia	56%	57%	49%
La fuerza laboral pos-generacional	54%	51%	43%
Gestión del conocimiento	47%	49%	42%
Reskilling	53%	55%	42%
Gestión de las estrategias de la fuerza laboral	46%	47%	41%
La evolución del rol de RR. HH.	50%	55%	45%
Promedio de preparación	51%	52%	43%

Código de color

en gris las tres preparaciones más bajas

El resultado del ADN resiliente empresarial en Costa Rica

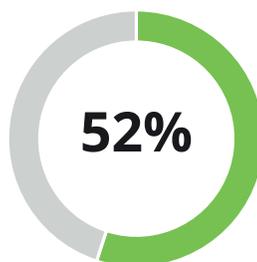
Partiendo de los puntajes de preparación de cada Tendencia se revela el estado de madurez de cada atributo del ADN resiliente en las empresas de Costa Rica:



Propósito



Potencial



Perspectiva



Los puntajes reflejan el promedio de las tres tendencias que se agrupan en cada atributo

Los tres atributos evidencian grandes desafíos en el nivel de preparación y madurez en las empresas costarricenses. Todos ellos se ubican en un punto medio de preparación. Es momento de focalizar la energía para activar la reinención.

Recorrido por los retos centrales para activar el ADN empresarial en Costa Rica

El informe global explora en detalle las 10 tendencias y en el caso de Costa Rica, las recorreremos en tres grandes retos que vinculan las tendencias de cada atributo. (Propósito, Potencial, Perspectiva)

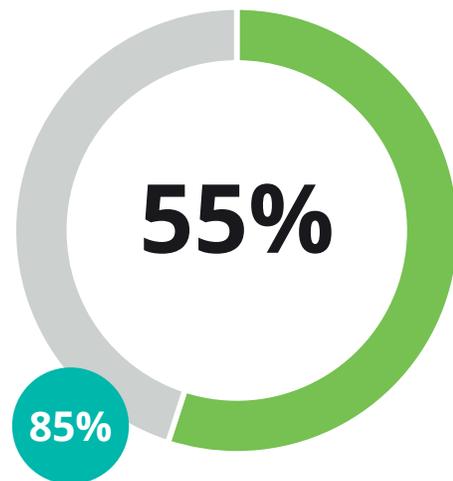


Reto 1

Activar el PROPÓSITO con bienestar y pertenencia

Pese a una importancia de 85%, el propósito se ubica con una preparación de solamente 55%.

En el diagrama siguiente se recuerdan las tres tendencias que agrupa este atributo.



PROPÓSITO



Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo

86%
(3 de 10 importancia)

56%
(2 de 10 preparación)



Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución

85%
(4 de 10 importancia)

56%
(3 de 10 preparación)



La fuerza laboral posgeneracional: De millennial a perennials

83%
(5 de 10 importancia)

54%
(4 de 10 preparación)

Dos puntos básicos para activar el propósito, enlazando el bienestar con la pertenencia. Estos puntos son una guía para revisar su nivel de resiliencia.

1. En un momento donde la persona se vuelve el centro de la organización no es posible ver **trabajo, bienestar y pertenencia por separado**. Las estrategias deben incluirlos integralmente y no invertir en acciones desvinculadas.
2. La **segmentación por generaciones**, atributos personales y valores debe ser el punto de partida de los diseños de experiencia colaborador.

Si bien el bienestar de los trabajadores es una prioridad hoy en día, muchas organizaciones están perdiendo la mayor oportunidad para que el bienestar impulse el rendimiento: diseñar una estrategia de bienestar integrado al trabajo mismo, asegurando que los trabajadores puedan sentirse mejor y desempeñarse de la mejor manera (un 78% de los entrevistados en Costa Rica indica que el bienestar no está integrado estratégicamente al trabajo).

Una meta

Aumentar el bienestar integral de la fuerza laboral, más allá de la seguridad.

La necesidad de un enfoque humano en las organizaciones colocó en un tercer lugar de importancia la tendencia de bienestar Costa Rica.

El bienestar, en este informe se presenta en un abordaje ampliado para lograr impactar y generar resultados.. El disfrutar el empleo y hacerlo de forma óptima, involucra mucho más que seguridad- a pesar de su importancia potenciada en este momento-, trasciende, y exige generar pertenencia y valor a la persona.



Conexión (sentido de comunidad - conectados con el equipo y la organización)
44%



Contribución (contribución individual y alineamiento con el propósito, misión y valor)
30%



Comodidad (Trato justo y personalidad auténtica)
29%

Según nuestro estudio, en Costa Rica, la conexión y contribución, tiene un mayor peso que la comodidad cuando estudiamos el vínculo entre bienestar y pertenencia.

¿QUÉ ESTÁN MOVILIZANDO LAS EMPRESAS EN COSTA RICA PARA BRINDAR BIENESTAR?

Los elementos que las empresas costarricenses más han implementado para generar bienestar son: uso de la tecnología para la conectividad y colaboración (43%), autonomía para las personas en su trabajo (39%), aumentar agendas predictivas (34%), incremento de oportunidades de trabajo remoto (41%).

Los que menos se han desarrollado son: Oportunidades de trabajo parcial o por contrato (6%), cambios en la infraestructura de las oficinas (17%), comportamientos de bienestar para el trabajo diario (31%)

ELEMENTOS QUE MÁS SE HAN IMPULSADO EN COSTA RICA PARA GENERAR BIENESTAR

Pese a la alta importancia del tiempo para las personas, parece ser el elemento menos impulsado, dado que las agendas predictivas o flexibles se reflejan como las de menor implementación para impulsar el bienestar en el país.



Análisis Deloitte Costa Rica a partir de la data de las Tendencias de Capital Humano Global 2020.

De esta forma cuando se involucra el bienestar integralmente en el trabajo, la comodidad se convierte en un tema esperado o un elemento básico y se inicia la búsqueda de tecnología, por ejemplo, para potenciarlo. Por ejemplo, las Apps que facilitan un proceso o brindan apoyo en línea y se inicia la búsqueda de nuevas herramientas para potenciarlo. Por ejemplo, tecnología, Apps, plataformas en tiempo real, infraestructura, que faciliten los procesos, promuevan la interacción entre equipos o brinden apoyo y soluciones en línea.

LOS LÍDERES GESTIONANDO LA CAPACIDAD

Únicamente el **32%** de los entrevistados indicó que los líderes de la organización practican y promueven el bienestar de forma consistente.

Únicamente un 2% dice que los líderes están preparados para liderar una fuerza laboral multigeneracional de forma efectiva.

¿CÓMO AVANZAR?

Las empresas con mejores prácticas, consideran y gestionan todas las dimensiones del trabajo en el diseño de trabajo y lugares de trabajo. Al hacerlo, estas organizaciones pueden abordar mejor el bienestar y potencialmente lograr un desempeño individual más fuerte y resultados organizacionales.

- Conectar con la compensación que influye en el bienestar.
- Realizar laboratorios para conectar el ciclo del día con indicadores de bienestar, incorporando su voz, necesidades y expectativas.
- Navegar en mapas de bienestar de su industria y mejores prácticas.
- Solicitar una sesión personalizada para su industria de las tendencias de Organización y Personas 2020.



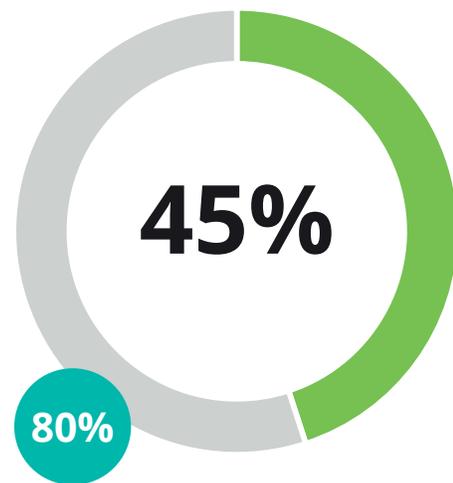
Reto 2

La urgencia de activar el POTENCIAL humano en su interacción con la tecnología

Pese a una importancia de 80%, el propósito se ubica con una preparación de solamente 45%, siendo la más baja del ADN.

La capacidad para abrazar la propia reinención y con esto potenciar la transformación empresarial es una clara deuda.

El diagrama siguiente revela los puntajes de cada una de las tres tendencias que componen el atributo potencial.



POTENCIAL



Más allá del *reskilling*:
Invirtiendo en resiliencia para los futuros inciertos

87%
(2 de 10 importancia)

54%
(5 de 10 preparación)



Gestión del conocimiento:
Creando el contexto para un mundo conectado

82%
(7 de 10 importancia)

47%
(7 de 10 preparación)



Súper-equipos:
Incorporando la IA en el equipo

72%
(10 de 10 importancia)

36%
(10 de 10 preparación)

Tres puntos básicos para activar el potencial de las personas. Estos puntos son una guía para revisar su nivel de resiliencia.

1. Apóyese en datos y tendencias para orientar la **reinversión de su fuerza laboral**.
2. La **gestión del conocimiento** debe ser viva y convertirse en ideas tangibles.
3. La **tecnología debe ser la principal herramienta para potenciar al ser humano**, cuando RR. HH. deja de lado la tecnología está cerrando oportunidades claves para las personas.

RESKILLING, MÁS ALLÁ DEL APRENDIZAJE, DOTAR DE CAPACIDADES PARA REINVERSIONES ÁGILES

Las organizaciones se enfrentan a un panorama empresarial que cambia drásticamente, con necesidad de capacidades y habilidades que cambian constantemente, mayores expectativas para responder a las necesidades de desarrollo de la fuerza laboral y una falta de conocimientos e inversiones para allanar un camino claro para avanzar.

Una meta

Aumentar el bienestar integral de la fuerza laboral, más allá de la seguridad.

Con la disminución de la vigencia de las habilidades técnicas, las organizaciones costarricenses reconocen que la recapacitación y la reconversión es importante: la sitúan como segunda prioridad en la agenda de talento del país, con 87% de importancia.

Un 89% de las organizaciones expresa, en esta línea, que es importante o muy importante avanzar en su estrategia de desarrollo de la fuerza laboral para **lograr el reskilling y asegurar que aprendan nuevas habilidades para nuevas áreas**.

Adicionalmente, un 87% sostiene que es clave avanzar en las estrategias para **Construir capacidades innatas que son relevantes en múltiples áreas**, por ejemplo: Solución de problemas, comunicación, creatividad, empatía.

Al dimensionar el desafío, el 66% de los encuestados dice que la mitad o más de la fuerza laboral de sus empresas necesitará cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos tres años, pero las acciones que, como sector empresarial se están realizando, parecen no responder a esas medidas de prioridad y urgencia.

PARADOJA DEL APRENDIZAJE Y LA REINVENCIÓN

66%

de las empresas indicó entre la mitad y toda su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos tres años, pero las acciones para activar esta reconversión se muestran débiles:



Análisis Deloitte Costa Rica a partir de la data de las Tendencias de Capital Humano Global 2020.

El uso de métricas de fuerza laboral con visión de futuro es fundamental para que las juntas directivas y los inversores obtengan información sobre la recapitación de los trabajadores. Sin embargo, es menos probable que las organizaciones recopilen métricas de la fuerza laboral en varias áreas críticas, incluido el "estado de recapitación-reconversión de la fuerza laboral", ya que solo el 23% de los encuestados produce análisis en esta área.

Solamente el 18% de los líderes en CR planean hacer una inversión significativa. (+ del 10%) en los próximos 3 años para estrategias de aprendizaje de su fuerza laboral.

El 37% de los encuestados identificó la falta de inversión como la mayor barrera para el desarrollo de la fuerza laboral en su organización y un 33% expresó que se ubica en la dificultad para identificar necesidades y prioridades de desarrollo. Solo el 20% de los encuestados expresó su confianza "en gran medida" de que sus organizaciones pueden anticipar las habilidades que sus organizaciones necesitarán en tres años.

En un momento donde las habilidades técnicas quedan obsoletas tan rápidamente, las organizaciones deberían invertir en capacidades más duraderas como la creatividad, la colaboración, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional que puedan mantener relevante su fuerza laboral. Son estas capacidades las que permitirán que las personas activen su resiliencia y puedan movilizarse ágilmente en un mundo cambiante de forma sostenible.

Precisamente la **vinculación del conocimiento a la acción** es un punto clave en este proceso, no obstante, aún las organizaciones costarricense presentan retos para transformar el saber en hacer:

El 82% dijo que sus organizaciones necesitan hacer un mejor trabajo vinculando el conocimiento a la acción, mientras que el 43% admitió que deben ser más efectivos para generar innovaciones y lanzamiento de nuevos productos y servicios a partir del conocimiento.

Las barreras que se identifican en Costa Rica para una gestión activa del conocimiento se centran en los cambios frecuentes de personas en roles (50%), la presencia de silos organizacionales (41%), la falta de mandato organizacional para accionarlo y la falta de infraestructura tecnológica (36%).

Un enfoque centrado únicamente en la capacitación de habilidades no conducirá a la seguridad de los trabajadores u organizaciones. En cambio, la atención debe migrar, tanto en volver a capacitar e invertir en la resiliencia de los trabajadores como en cultivar capacidades humanas duraderas para permitir que los trabajadores prosperen en cualquier entorno.

Trabajar la resiliencia es equipar a la fuerza laboral para hacer el trabajo de hoy y del futuro.

SÚPER EQUIPOS: ENCONTRANDO POTENCIAL Y PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA CONVERGENCIA DE HUMANOS Y TECNOLOGÍA

Partiendo del capítulo del año pasado sobre "súper trabajos", el concepto de "súper equipos" combina personas y máquinas, aprovechando sus capacidades complementarias para ayudar a resolver problemas, obtener conocimientos y crear valor, abordando un sentido renovado de potencial y creando nuevas posibilidades para el futuro.

Con la rápida integración de la inteligencia artificial (IA), los trabajadores se enfrentan a nuevas realidades de cómo pueden trabajar junto con la tecnología para sacar lo mejor de cada uno.

En Costa Rica, el 70% de las empresas indican estar explorando o utilizando la IA en algún nivel en la

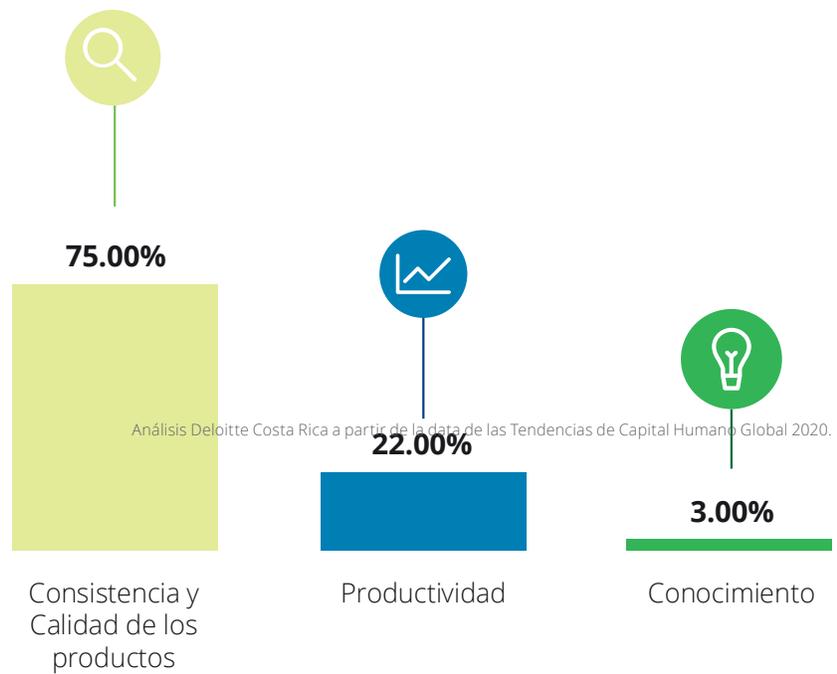
organización. De ellos un 59% indica usarla para asistir o apoyar a los empleados.

Pese a esto, solamente un 22% realiza esfuerzos en reskilling para apoyar su estrategia de IA. Esto es una clara afectación al potencial, tanto de la persona, como del valor de retorno de la inversión en tecnología.

El informe de este año encontró que solo el 7% de los encuestados en Costa Rica, dijo que sus organizaciones están usando principalmente IA para reemplazar a los trabajadores. Además, el 66% de los encuestados creía que el número de trabajos se mantendría igual o aumentaría como resultado del uso de IA en los próximos tres años.



Pese a que la IA llega a las organizaciones, solamente un 3% de las empresas indica que se está usando para mejorar enormemente el conocimiento de los empleados, versus un significativo 75% que indica que se usa para mejorar enormemente la consistencia y calidad de los productos.



¿CÓMO AVANZAR?

Organizaciones que invierten en desarrollar resiliencia en su fuerza laboral, recomiendan:

- Concentrarse en las capacidades que permiten una mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades de talento de hoy y de mañana.
- Crear incentivos que motiven a las personas a aprender, adaptarse y mejorar continuamente, tanto a nivel individual como a nivel de equipo.
- Crear una organización adaptable que pueda detectar fuerzas disruptivas, incorporar la data, identificar brechas y reinventarse para gestionar esas brechas.



Reto 3

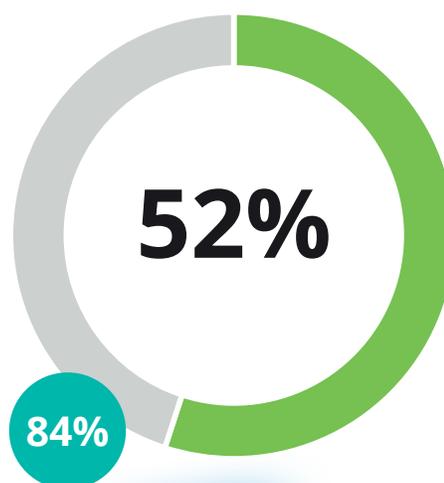
Estado de la PERSPECTIVA

¿Cómo ser audaces en medio de la incertidumbre?

Pese a una importancia de 84% que le dan los encuestados en Costa Rica, la perspectiva se ubica con una preparación de solamente 52%.

La perspectiva es un llamado a la audacia, con una base sólida de data y análisis, con claridad en la forma en que movilizamos la organización hacia las metas vinculándolas con la compensación y considerando la ética al tomar decisiones.

Los números indican que, aunque la ética y el futuro del trabajo tiene la más alta prioridad para el país, no se están movilizand las fuerzas del análisis y la compensación para transformar la incertidumbre en oportunidades.



Importancia %

Preparación %

POTENCIAL



Ética y el futuro del trabajo: Del "podríamos" al "deberíamos"

89%
(1 de 10 importancia)

65%
(1 de 10 preparación)



Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Nuevas preguntas para mejores resultados

81%
(8 de 10 importancia)

47%
(8 de 10 preparación)



El enigma de la compensación: Principios para un enfoque más humano

79%
(9 de 10 importancia)

46%
(9 de 10 preparación)

Tres puntos básicos para activar la capacidad y fuerza para tomar decisiones y transformar la incertidumbre. Estos puntos son una guía para revisar su nivel de resiliencia.

1. La **analítica de datos de RR. HH.** para gestionar adecuadamente la fuerza laboral sobre todo en áreas críticas para el futuro- como el reskilling-, no el típico enfoque de costo de nómina, planilla y rotación. Una gestión sistematizada de datos facilita las decisiones y brinda claves para aumentar productividad.
2. En el rediseño de las **compensaciones** para incentivar las necesidades actuales de la organización como el aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo.
3. En la atención correcta de los **dilemas éticos** que permitan avanzar responsablemente, potenciando las personas e incorporando el valor de la tecnología. Es un momento crítico para **unir la data a RR. HH. la gestión adecuada y previsor de los dilemas éticos** que están siendo develados por el uso incesante de la tecnología y los cambios en puestos de trabajo y la fuerza laboral alternativa.

INTERSECCIÓN DE TENDENCIAS: COMPENSACIONES, ESTRATEGIAS DE FUERZA LABORAL BASADA EN DATOS, ASÍ COMO LA ÉTICA Y FUTURO DEL TRABAJO

Las organizaciones de hoy están luchando con una mayor gama de desafíos éticos que son especialmente pronunciados en la intersección de los humanos y la tecnología. Las organizaciones que desean tomar decisiones intencionales y audaces frente a esos desafíos deben cambiar su perspectiva de preguntar solo “podríamos” a también preguntar “cómo deberíamos” al abordar nuevas preguntas éticas.

Una meta

El compromiso ético de gestionar y reconvertir la fuerza laboral: nebulosas por falta de datos pueden desviar el rumbo y limitar la empleabilidad.

PREOCUPACIONES ÉTICAS EN EL FUTURO DEL TRABAJO

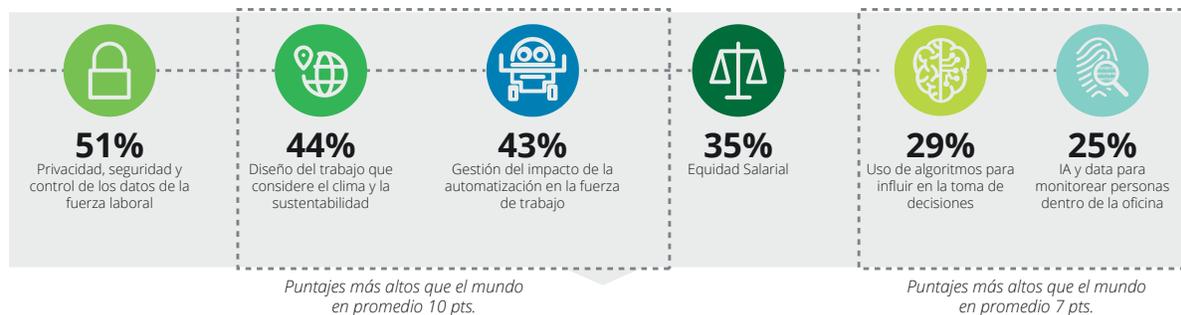
En un momento en que los cambios en la fuerza laboral están ocurriendo a gran velocidad, y la intersección de los humanos con la tecnología se potencia, las empresas costarricenses refieren que el avanzar presenta enormes desafíos éticos.

Pese que el 87% de los entrevistados en Costa Rica indicó que el futuro del trabajo plantea desafíos éticos, solamente un 30% indica que se cuenta con políticas y prácticas claras para manejarlos.

Las cifras del estudio revelan una limitada gestión empresarial para lograr la reconversión necesaria del talento y orientar a las personas en su aprendizaje y desarrollo que les permita asegurar su empleabilidad.

Dentro de los desafíos éticos, las empresas costarricenses sitúan como principal preocupación las implicaciones de la automatización en los individuos y la sociedad, así también, el cómo gobernar la tecnología de una manera que beneficie a todos los interesados y cómo los humanos deben controlar los algoritmos.

¿QUÉ DILEMAS ÉTICOS ESTÁN COMO MAYORES PREOCUPACIONES EN LA AGENDA DE LAS EMPRESAS COSTARRICENSES?



Análisis Deloitte Costa Rica a partir de la data de las Tendencias de Capital Humano Global 2020.

Las principales preocupaciones éticas en el país en temas de talento son:

- Privacidad y seguridad de los datos de los colaboradores (51%)
- Diseño del trabajo que considere el clima organizacional y la sustentabilidad empresarial (44%)
- Gestión del impacto de la automatización en el empleo y la fuerza laboral (43%)

LA ANALÍTICA DE DATOS PARA ORIENTAR CORRECTAMENTE LAS DECISIONES Y LA TRANSFORMACIÓN

En un momento donde la tecnología facilita el uso de datos, no es negociable gestionar la fuerza laboral a ciegas. Es imperativa la necesidad de reinventar, apoyado en analítica, la forma en que estamos reconvirtiendo a las personas desde las empresas, esto contribuiría enormemente en una gestión más ética, creativa y poderosa.

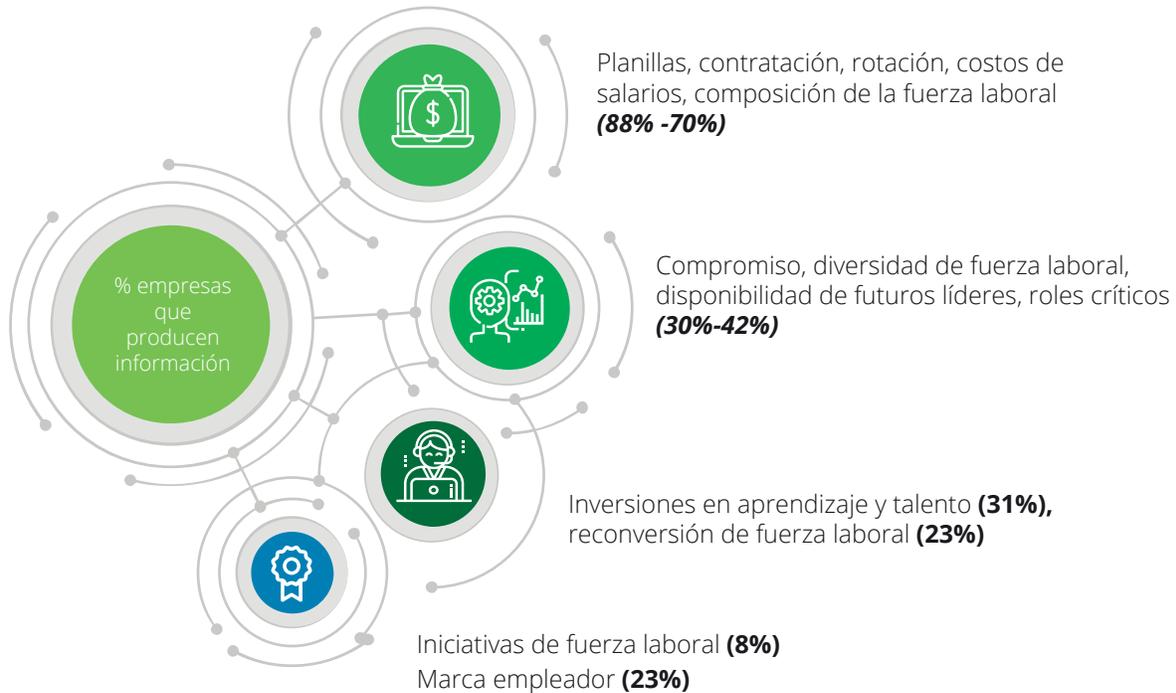
Si bien las empresas coinciden en que existe cada vez más incertidumbre sobre el futuro y en un 84% indican que la analítica de datos parece quedar sub utilizada. El desafío a las organizaciones es buscar y encontrar nuevas preguntas y nuevas métricas de la fuerza de trabajo que pueden iluminar

un camino hacia adelante.

En qué punto estamos en Costa Rica en analítica y gestión de la fuerza laboral:

- Un 58% indica que el interés de los líderes por la información sobre la fuerza laboral aumentó. (esto previo al proceso de transformación, lo que apunta necesariamente a un incremento potenciado)
- Solamente 1 de cada 10 encuestados está produciendo información sobre la fuerza laboral en tiempo real, lo que limita la posibilidad de toma de decisiones y estrategias.
- La información está concentrada en data de planillas, contratación, rotación y costos de salario.
- Las principales barreras se ubican en: la falta de sistemas (37%), el costo (28%), no han buscado la información (28%) y la dificultad para ubicar la información (23%).

¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN PRODUCEN LAS EMPRESAS?



Análisis Deloitte Costa Rica a partir de la data de las Tendencias de Capital Humano Global 2020.

Si existe un dilema ético que se centra en “hasta dónde se puede llegar con la tecnología”, la data es un gran aliado para tomar decisiones correctas en la intersección humanos y tecnología, sin embargo, en Costa Rica:

- Menos de un tercio de las organizaciones está generando información específica de aprendizaje y reconversión del talento.
- Adicionalmente, solamente un 20% considera que su organización puede en “gran medida” anticipar qué habilidades y capacidades necesitará la organización y el talento en los próximos tres años.
- Menos del 15% de las empresas consideran que son muy efectivas para anticiparse a cambios internos y externos o tendencias que pueden afectar la fuerza de trabajo.

Las organizaciones necesitan nuevas métricas para lograr una visión prospectiva de las tendencias que configuran el capital humano. El camino por delante incluye un enfoque en la tecnología; pero lo que es más importante, requiere un mayor enfoque en la previsión, la creatividad y cómo las organizaciones administran el uso de los datos para desarrollar y procesar información de la fuerza de trabajo orientada al futuro.



CUANDO SE ARTICULA CORRECTAMENTE, LA COMPENSACIÓN ES UN CLARO MOVILIZADOR DE PERSPECTIVA Y EQUIDAD

El tercer gran impulsor del atributo Perspectiva es la compensación, más que un conjunto de números la compensación debe de ser reflejo real de cómo las **organizaciones valoran a las personas, pero de igual manera cómo las personas valoran a las organizaciones**. Según datos generados en el informe global de Tendencias de Capital Humano 2020, el costo de la nómina representa el 70% de los costos totales de una organización por lo que dedicar creatividad y tiempo a enlazarla directamente con la productividad y el bienestar es un ejercicio rentable.

Según el estudio localizado en Costa Rica, se requiere una focalización importante de energía y creatividad para el rediseño de las compensaciones y su vinculación con palancas de valor organizacional que realmente inspiren y promuevan la transformación. Algunos de los datos relevantes para Costa Rica son:

¿Cuántas empresas están rediseñando la estrategia de salarios?	Un 88% de las empresas costarricenses están actualmente rediseñando su estrategia de compensación o planean hacerlo en los próximos 3 años.
¿Qué valor tiene el aprender nuevas habilidades y capacidades a la hora de recompensar?	<p>Un 80% de los líderes esperan obtener nuevas habilidades y capacidades a través de la capacitación, pero solo el 45% recompensa a los trabajadores por el desarrollo de nuevas habilidades.</p> <p>Adicionalmente en un 43% de las organizaciones se considera que "La compensación, los beneficios y el desarrollo de habilidades se evalúan y valoran por separado e independientemente".</p> <p>Pese a que existe una urgencia por la reconversión profesional, parece que no existe una conexión entre el aprender y el reconocer y por tanto se limita un gran impulsor para que las personas se motiven a nuevos aprendizajes.</p>
¿Cómo influye el trabajo en equipo en los esquemas actuales de remuneración?	Solamente un 57% está incorporando el trabajo en equipo en la estrategia de compensación, cuando se reconoce que los temas actuales de alto valor se logran bajo acciones sinérgicas entre áreas.
¿Están los colaboradores participando en el diseño de las remuneraciones?	62% de las empresas indican que los colaboradores tienen poca o ninguna voz en las remuneraciones, de ese 62% un 26% no tienen ninguna voz.
¿Qué cambios en la fuerza laboral toman en cuenta al diseñar su estrategia de compensación?	<p>Estos son los dos cambios que, según los encuestados tendrán el mayor impacto en su estrategia de compensación en el futuro:</p> <p>Necesidad de que las personas inviertan continuamente en la capacitación (55%), frecuencia con la que cambian los trabajos y su valor de mercado (46%).</p>
Equidad	Un 60% de los encuestados indicaron que la "equidad" incrementará su importancia en el diseño de las compensaciones futuras. Esto deja en evidencia que la transparencia avanzará en su relevancia al diseñar y entregar compensaciones.

EL LIDERAZGO EN LA PERSPECTIVA

Solamente un 18% de los entrevistados consideró que las directrices de la Junta Directiva o lineamientos de líderes son impulsores de la gestión ética sobre el futuro del trabajo, en tanto la rápida adopción de tecnologías IA para el lugar de trabajo (39%), y los cambios en la composición de la fuerza laboral – fuerza alternativa (32%) tienen una mayor presión para que se definan.

En un 42% de las empresas el interés de los datos/informes por parte de los líderes se mantuvo o bajó. En un 58% aumentó.

¿CÓMO AVANZAR?

Las organizaciones están pasando de la gestión del talento a la transformación de la fuerza laboral; repensar continuamente la identidad de la fuerza laboral, la naturaleza del trabajo, las habilidades y capacidades necesarias para realizar ese trabajo, y dónde se puede lograr ese trabajo para liderar (no solo responder) la interrupción del mercado.

- Conectar los desafíos éticos en la re-planificación de su fuerza laboral.
- La tecnología y las personas, deben equilibrarse en el trabajo, incorporando desafíos éticos.
- Iniciar una evaluación y rediseño de compensación para abordar las diversas necesidades de la fuerza laboral y alinearse con los objetivos estratégicos y el ADN resiliente.
- Llevar a cabo un laboratorio para diseñar un programa de compensación centrado en el futuro.
- Podría solicitar un laboratorio de tendencias de capital humano.



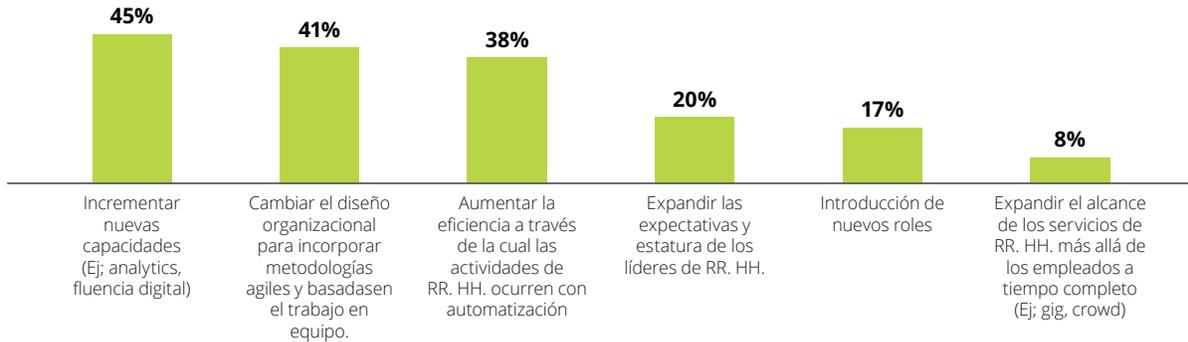
Un reto final

Memo Urgente a Recursos Humanos

La tecnología acelera su ingreso a las compañías, pero parece que no logra llegar a las áreas de Talento. Cuando más nos alejemos del análisis de datos y el mundo digital más ampliamos las brechas del talento y más nos acercamos al desempleo. Esto se está potenciando.

En Costa Rica, el 20% de los encuestados que no son del área funcional de RR. HH., no confía en la capacidad de Recursos Humanos para avanzar y liderar de manera efectiva, un 44% indica tener cierta confianza y 36% indican tener confianza.

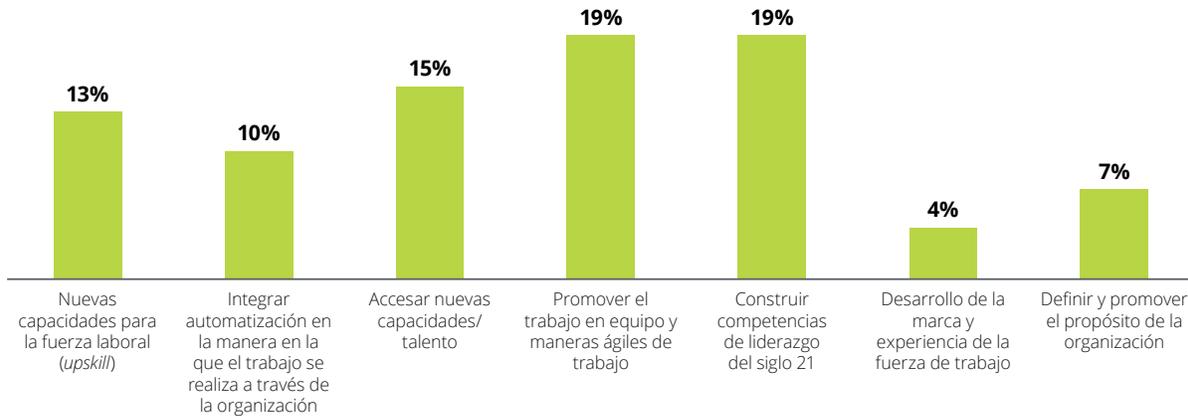
¿EN QUÉ TEMAS DEBERÍA TENER MAYOR IMPACTO RR. HH.?



En general los encuestados enfocan los desafíos de RR. HH. en temas de aprendizaje, reconversión y colaboración humano – tecnología.

¿QUÉ PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE INDICAN QUE RR. HH. ESTÁ TOTALMENTE LISTO EN CADA TEMA CLAVE PARA LA ORGANIZACIÓN?

Pese a que son los temas de mayor impacto, el porcentaje de empresas que se sienten que RR. HH. está “muy preparadas” para estos temas es bajo:



El futuro de RR. HH. debe ser uno que amplíe su enfoque a la totalidad del trabajo y la fuerza laboral, así como también extienda su esfera de influencia al ecosistema empresarial en su conjunto. No es válida una visión reducida sobre el fácil intercambio entre robots, tecnología y humanos, es preciso entender que las estrategias de reconversión del trabajo y fuerza laboral deben centrar toda la energía de los departamentos de RR. HH. y las empresas.

Hallazgos más relevantes

Tendencias de Capital Humano 2020

Capítulo Costa Rica

1. La décima edición de Tendencias de Capital Humano, Deloitte, ubica la **ética y el futuro del trabajo es la tendencia N° 1** en la agenda de las empresas costarricenses. El **89%** de los encuestados mencionaron como importante y muy importante para el presente año.
2. La principal preocupación ética de los líderes costarricenses está relacionada al **mantenimiento de la privacidad y control de datos de los colaboradores** (51%), seguida por el **diseño de trabajo que considere el clima Organizacional y la sustentabilidad** (44%) y por la **gestión del impacto de la automatización en el trabajo** (43%).
3. Pese a la alta importancia, sólo un **30%** indicó que su organización **cuenta con políticas claras y líderes enfocados en ellas** para manejar la ética en el contexto del futuro del trabajo y Cuando se profundiza para manejar las preocupaciones éticas descritas en las preguntas de la encuesta, solo entre el 5% y el 22% dijeron que su organización está muy lista
4. El **86%** de las empresas costarricenses dice que **reconvertir a la fuerza laboral (reskilling)** es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el **16%** admite estar muy preparado para abordar esta **tendencia N° 2**. Este año el **reskilling** se enfoca en el desarrollo de los colaboradores como una forma más dinámica y urgente de dotar a las personas de habilidades necesarias para avanzar en el trabajo tanto para el corto como el largo plazo. En Costa Rica, el **66%** de los encuestados indican que entre el 50% y el 100% de su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades o capacidades en los próximos 3 años.
5. El **86% de las empresas costarricenses consideran que el bienestar de los colaboradores** es importante y muy importante, ubicándola como **tendencia N° 3**, pero solo un 32% indicó que sus **líderes están constantemente promoviendo el bienestar** entre sus colaboradores. Adicionalmente, un 52% de las empresas en Costa Rica no miden el impacto de la gestión de bienestar en los resultados de la empresa y un 78% dice que el bienestar no es considerado una parte integral del entorno laboral sino acciones complementarias.
6. Como **tendencia N° 4** se encuentra la **pertenencia**, encontrando que el **85%** de los encuestados lo considera como **importante y muy importante** para el presente año. Asimismo, se encuentra que la cultura organizacional, los líderes y las oportunidades de crecimiento son los factores que más influyen en la habilidad de crear **sentido de pertenencia** en las organizaciones costarricenses. El concepto de **“pertenencia de los colaboradores”** de este año explora la evolución de la comodidad a la conexión y a la contribución, lo que sugiere que los colaboradores pueden hallar propósito y valor en el trabajo cuando son capaces de identificar el impacto que están generando en los objetivos y metas de la organización.
7. El **94% de empresas costarricenses** indicaron que **el sentido de pertenencia impulsa el desempeño organizacional**. Sin embargo, solo el **17% dijo que estaba muy preparado** para abordar esta tendencia. Identificando un gran desafío para la capitalización de resultados a través de estrategias sólidas de desempeño, especialmente cuando se tiene en cuenta que un **68%** de los encuestados en Costa Rica aseguró **que el sentido de pertenencia mejora el alineamiento entre los objetivos del individuo y los de la organización**.

8. Menos de un tercio (30%) de las empresas encuestadas en Costa Rica están totalmente de acuerdo en que sus líderes están preparados para **dirigir una fuerza laboral** multigeneracional.
9. El **42%** de las empresas costarricenses indicaron que los **atributos** que serán **más utilizados** en la **segmentación de la fuerza laboral** dentro de 3 años serán los **comportamientos personales** (introversión/extroversión, contribuidor individual/miembro de equipo) por encima de los **demográficos tradicionales en el trabajo** (antigüedad/nivel) con un 36% y de los **demográficos de empleo** (empleados fijos/temporales) con un 33%
10. El **22%** de las organizaciones encuestadas en Costa Rica actualmente se encuentra rediseñando **la estrategia de compensación**, mientras que un 59% lo hizo entre el año pasado y los últimos 3 años. Adicionalmente, sólo un 4% de las encuestados indicó que su fuerza laboral participa en gran medida en la determinación de la estructura de compensación. Por otro lado, solo el 48% de los encuestados en Costa Rica, indicó recompensar a los líderes por desarrollar **habilidades en los equipos de trabajo**.
11. Solamente 1 de cada 10 empresas produce información en tiempo real. Un 51% de Las empresas en Costa Rica producen información para sus métricas de manera regular o en tiempo real, especialmente relacionadas a: **contratación, composición de la fuerza laboral y costos de nómina**. Por otro lado, las áreas donde menos métricas se producen son: **nuevas iniciativas de la fuerza laboral la marca del empleador** o estado de la reconversión del personal donde solamente el 23% genera estadísticas.
12. Solamente un 38% de los participantes indicaron que las organizaciones son efectivas (12% muy efectiva) para anticiparse a cambios internos o tendencias que pueden afectar la fuerza de trabajo y un 53% considera que son efectivas (14% muy efectiva) en anticiparse a tendencias externas.
13. Muchas organizaciones costarricenses están estancadas en formas anticuadas de pensar, reciclando las mismas métricas que han utilizado por años. El reto no es obtener los datos, sino encontrar **las preguntas estratégicas correctas**. Conozca alguna de estas preguntas en el reporte de tendencias 2020.
14. Con la rápida integración de la inteligencia artificial (IA), los trabajadores se enfrentan a nuevas realidades de trabajar junto con la tecnología para sacar lo mejor el uno del otro. El informe de este año encontró que solo 12% de los encuestados dijo que sus organizaciones utilizan principalmente la IA para reemplazar a los trabajadores, mientras que el 60% dijo que su organización utiliza la IA para ayudar, en lugar de reemplazar, a los trabajadores. Aún más, el 66% de los encuestados creía que el número de puestos de trabajo se mantendría igual o aumentaría como resultado del uso de IA en los próximos tres años.

Autoras



Sofía Calderón

Socia de Consultoría
Deloitte Spanish Latin America
socialderon@deloitte.com

Sofía Calderón es socia líder en Consultoría de Capital Humano para Latinoamérica. Tiene más de una década trabajando en Consultoría en Estrategia, Transformación Organizacional e Investigación de Mercados. Cuenta con amplia experiencia en proyectos de transformación de negocios, optimización de procesos, adopción tecnológica y gestión del Cambio en metodologías híbridas y ágiles.



Es Graduada de Máster en Administración de Empresas bajo la extensión Global Management (MIBA), IESE Business School of the University of Navarra y Graduada con en el programa Máster en Administración de Empresas (MBA) con Énfasis en Mercadeo Internacional, Sacred Heart University of Puerto Rico.



Cristina Cubero

Directora de Consultoría
Deloitte Spanish Latin America
ccubero@deloitte.com

Cristina es Directora, en la práctica de Human Capital. Experta en temas de *Organization Transformation and Talent*. Tiene experiencia significativa en temas de Cambio Estratégico, Cultura y Liderazgo. Se ha enfocado en análisis generacional y su impacto en las estrategias de compromiso y desarrollo de Cultura.



Trabaja adicionalmente en Experiencia Cliente, Marca e investigación cualitativa y cuantitativa. Se ha vinculado desde su especialización con compromisos de Estrategia de Negocios e Implementación Tecnológica, así como otras áreas de Human Capital, tales como Compensación-Beneficios y Diseño Organizacional.

Cristina cuenta con una Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo y es graduada de Ciencias de la Comunicación Colectiva por la Universidad de Costa Rica. Cuenta además con estudios de Psicología y Estadística. Así como certificaciones en Experiencia Cliente e Investigación Quali-Cuantitativa.

Deloitte.

Insights

Suscríbese para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Blythe Hurley, Preetha Devan, Hannah Bachman, Rupesh Bhat, Anya George Tharakan, and Nairita Gangopadhyay

Creativo: Kevin Weier and Sonya Vasilieff

Promoción: Ankana Chakraborty

Ilustraciones de portada y capítulos: Matthieu Forichon

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan diferentes perspectivas para las empresas, el sector público y las ONGs. Nuestra meta es recurrir la investigación y experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales y la de coautores académicos empresariales, para avanzar la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene información general y, por medio de esta publicación, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited ni ninguna de sus firmas miembro o sus afiliados prestan servicios contables, de negocios, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros servicios. Esta publicación no es un sustituto de tal asesoramiento profesional o dichos servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, usted debe consultar a un consultor profesional calificado. Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivas afiliadas serán responsables por cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que se base en esta publicación.

Acerca de Deloitte

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

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited