



# Volver al trabajo en el futuro del trabajo

Adoptando propósito, potencial, perspectiva y posibilidad en tiempos de COVID-19

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

# Contenidos

Esperanza en medio de la crisis de COVID-19	<b>2</b>
Mantenerse humano en un mundo impulsado por la tecnología	<b>3</b>
Abrazando la posibilidad: Volver al trabajo en el futuro del trabajo	<b>4</b>
Nuevas posibilidades derivadas de la crisis COVID-19	<b>5</b>
Construyendo un futuro sustentable post-COVID	<b>9</b>
Referencias	<b>10</b>

# Esperanza en medio de la crisis de COVID-19

**P**OCO SABÍAMOS cuán poderoso era el presagio cuando escribimos en el prólogo del reporte de *Tendencias Globales de Capital Humano* de este año: "De la misma manera en la que comenzamos la década en un periodo de incertidumbre, parece que estamos regresando a un período similar". Junto con el resto del mundo, vimos con incredulidad cómo la pandemia de COVID-19 se expandió a principios del 2020 y cambió la vida tal como la conocíamos. En marzo, más de un tercio de la humanidad estaba encerrada en sus casas.<sup>1</sup> A finales de abril, 1,6 mil millones de colaboradores estuvieron en peligro inmediato de perder su medio de sustento.<sup>2</sup>

Sin embargo, en medio de la tragedia y la incertidumbre, se observó una fuerte corriente de esperanza. Individuos y comunidades respondieron con empatía y fuerza. Las organizaciones, a pesar de que muchos debieron pensar en despidos, licencias y cierres, decidieron tomar medidas rápidas para proteger la salud y la seguridad de sus colaboradores, estableciendo mecanismos para brindar servicios esenciales y desplegar estrategias para apoyar a su fuerza de trabajo en tiempo real. Los ecosistemas se unieron para aprovechar sus capacidades colectivas y complementarias, buscando lograr cambios significativos. La empresa social se puso en marcha.



# Mantenerse humano en un mundo impulsado por la tecnología

LA EMPRESA SOCIAL, tal como se define en nuestro *Reporte Global de Tendencias de Capital Humano 2018*, representa un "nuevo contrato social" que propone un enfoque centrado en el ser humano entorno a las relaciones entre el individuo con la organización y entre la organización con la sociedad.<sup>3</sup> Desde el 2018, hemos visto que la velocidad y la escala de cambio siguen acelerándose, con avances tecnológicos que traen cambios más grandes y osados en periodos de tiempo más cortos. Pero, mientras nuevas tecnologías y transformaciones digitales dominaban las conversaciones en las salas de dirección, las preocupaciones en relación a las personas se consideraban un tema separado a los avances tecnológicos, y en ocasiones directamente en conflicto con ellos.

En el [reporte de este año](#), desafiamos a las organizaciones a re-examinar si el factor humano y la tecnología se encuentran realmente en conflicto, considerando cómo es posible resolver la aparente paradoja para encontrar maneras de seguir siendo distintivamente humanos, en un mundo impulsado por la tecnología. En cada capítulo, mostramos cómo las organizaciones que adoptan un nuevo conjunto de atributos anclados en el propósito, el potencial y la perspectiva pueden generar un valor duradero para sí mismas, para su fuerza laboral y para la sociedad en general.

COVID-19 ha reforzado nuestra convicción de que los asuntos de las personas no se encuentran separados de los avances tecnológicos en absoluto, sino que se vuelven integrales para aquellas organizaciones que buscan capturar todo el valor

de las tecnologías que han implementado. A medida que las organizaciones buscaron adaptar sus formas de trabajo como respuesta a la crisis, descubrieron que en muchas partes del mundo (aunque no en todas) la tecnología no era el mayor desafío. En aquellos lugares en donde sí lo fue, la crisis puso en evidencia la brecha digital entre países, regiones, comunidades rurales y desiertos digitales urbanos.<sup>4</sup> En aquellas partes del mundo en donde la tecnología estuvo disponible, una de las mayores barreras fue la dificultad de construir modelos para integrar a las personas con dichas tecnologías: crear nuevos hábitos y prácticas de gestión sobre cómo las personas se adaptan, actúan y trabajan en colaboración con la tecnología que tienen disponible; satisfaciendo necesidades claramente humanas como el deseo de encontrar un significado, la conexión y el bienestar en el trabajo; maximizando el potencial de los colaboradores mediante el desarrollo de capacidades; y salvaguardando los valores éticos.

Esta crisis representa una oportunidad única para las organizaciones para que puedan superar el instinto de tratar a las personas y a las máquinas en caminos paralelos, para en su lugar construir conexiones que puedan generar un camino hacia adelante fomentando el crecimiento y la innovación. También sirve como una ventana para observar lo que puede suceder si la intersección entre la humanidad y la tecnología y la oportunidad de operar como una verdadera empresa social no se aprovecha plenamente. En el marco de COVID-19, la oportunidad (y el riesgo) para que las organizaciones trasciendan esta paradoja y vean la posibilidad de lo que se avecina puede que nunca sean mayores.

# Abrazando la posibilidad

## Volver al trabajo en el futuro del trabajo

COVID-19 HA DESAFIADO desafiado a los líderes empresariales a hacer tres cosas a la vez: planificar el regreso al trabajo, comprender y aprovechar los avances que establecieron durante la crisis y trazar un nuevo camino hacia adelante. Enfocarse solamente en el retorno al trabajo no es una opción viable, ya que no permitirá a las organizaciones capitalizar todo lo que han experimentado y aprendido en los últimos meses. En cambio, creemos que las organizaciones deben adoptar la perspectiva del columnista del *New York Times* Thomas Friedman, quien afirma que los seres humanos que quieren adaptarse en una era de aceleración deben desarrollar "estabilidad dinámica". En lugar de tratar de detener una tormenta inevitable de cambio, Friedman alienta a los líderes a "construir un ojo que se mueva con la tormenta, le extrae energía y crea una plataforma de estabilidad dinámica dentro de ella".<sup>5</sup>

Las organizaciones líderes harán lo mismo. En lugar de retroceder o prepararse para luchar contra la tormenta de cambio que se aproxima, extraerán energía de ella. En el contexto de COVID-19, aprovecharán la oportunidad de *volver al trabajo diseñando el futuro del trabajo*, empleando las lecciones aprendidas, prácticas y buena voluntad generadas durante su respuesta acelerada ante la crisis. A continuación, proporcionamos una visión de cómo iniciar ese proceso aprovechando las [Tendencias de Capital Humano de este año](#) — con un conjunto de reflexiones, recomendaciones y esquemas que creemos que son más críticos que nunca a medida que las organizaciones se dirigen hacia la fase de recuperación de la crisis COVID-19. Esto no es en absoluto una lista exhaustiva, sino más bien un punto de partida: una oportunidad para reflexionar conscientemente sobre lo que ha sucedido en las últimas semanas y meses, en un esfuerzo por abrazar las *posibilidades* que se avecinan.



# Nuevas posibilidades derivadas de la crisis COVID-19

**Propósito: una organización que no solo habla sobre el propósito, sino que integra todos los días el significado en todos los aspectos del trabajo**

**PERTENENCIA: DE LA COMODIDAD A LA CONEXIÓN Y LA CONTRIBUCIÓN**

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 nos recordó que las personas están motivadas al más alto nivel cuando pueden conectar sus contribuciones laborales con un propósito mayor y una misión. Consideremos, por ejemplo, cómo los trabajadores de algunas empresas de productos de consumo han encontrado significado e inspiración en sus puestos de trabajo a medida que sus empresas aumentaron la producción (o en muchos casos, generaron pruebas para iniciar su desarrollo) de desinfectantes y sanitizadores.<sup>6</sup> Las personas desean contribuir con sus organizaciones cuando entienden cómo su talento, fortalezas y contribuciones únicas están teniendo un impacto en metas más grandes.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se preparan para el regreso al trabajo, las organizaciones deben aprovechar esta oportunidad para dar un paso atrás y asegurarse de que están creando conexiones claras entre los trabajos individuales, los objetivos del equipo y la misión de la organización. Para fortalecer el vínculo entre la pertenencia y el rendimiento organizacional, las organizaciones necesitan hacer más que solo tratar a sus trabajadores de manera

justa y respetuosa; deben permitir una conexión más profunda al establecer vínculos visibles sobre cómo sus contribuciones están teniendo un impacto en la organización y la sociedad en general.

**DISEÑANDO EL TRABAJO PARA EL BIENESTAR: VIVIR Y RENDIR AL MÁXIMO**

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 puso el bienestar al frente y en el centro de las organizaciones a medida que la seguridad física, mental y financiera se convirtió en algo primordial. La pandemia ha agregado más horas a la jornada laboral, creando agotamiento y fatiga, al mismo tiempo que expuso el estrés que enfrentan muchos trabajadores al equilibrar las demandas profesionales y personales, ya que los compromisos y roles personales (como ser padre o cuidador) ya no pueden ser separados del trabajo. Muchos colaboradores experimentan agotamiento exacerbado a partir de la crisis por COVID-19,<sup>7</sup> lo que hace que el bienestar sea una prioridad en el enfoque para el regreso al trabajo de cualquier organización.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones deben ir más allá de solo fomentar el diálogo abierto y las prácticas abiertas en torno al bienestar. Ahora es el momento de integrar el bienestar en todos los aspectos del diseño y la entrega del trabajo en sí mismo, rediseñando de manera fundamental el trabajo para obtener resultados en lugar de solo cumplir actividades. Esto abrirá la posibilidad de que los colaboradores vivan y se desempeñen de la mejor manera.

## LA FUERZA LABORAL POSGENERACIONAL: DE MILLENNIALS A PERENNIALS

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 demostró que generalizar solo por edad puede llevar a conclusiones incorrectas. Si bien inicialmente se pensó que era un virus que sólo afectaba a las personas de la tercera edad, la gente pronto aprendió que otras edades no eran inmunes. A medida que avanzaba la pandemia, los investigadores afinaron sus investigaciones en función de las variables de la población que se extendieron más allá de la edad, como la geografía, situación de vida o condiciones de salud previas, lo que amplió rápidamente la comprensión del virus a niveles previamente desconocidos.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones deben aplicar esa misma lección a la fuerza de trabajo, utilizando un enfoque basado en datos para comprender mejor las variables, necesidades y dimensiones únicas de los trabajadores y segmentar su fuerza laboral en consecuencia. Si las organizaciones pueden comprender mejor a sus trabajadores, podrán desarrollar de manera más efectiva programas y políticas específicos que saquen lo mejor de sus colaboradores y les brinden las protecciones de salud que necesitan para hacer su trabajo de manera segura.

**Potencial: Una organización que está diseñada y organizada para maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas**

## SÚPER EQUIPOS: INCORPORANDO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL EQUIPO

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 mostró a las personas que, si bien la tecnología puede aumentar y complementar el trabajo, no reemplazará aquellos aspectos humanos que son necesarios. La crisis de salud expuso claramente a las personas el hecho de que los seres humanos y la tecnología son más poderosos juntos que cualquiera de los dos por separado. Ejemplo de ello es la telemedicina, la manufactura, la educación e incluso la entrega de comestibles que aprovecharon el poder de equipos integrados por humanos-máquinas durante la crisis.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones tienen la oportunidad de ampliar la forma en que integran equipos de personas y tecnología. Las organizaciones deben evolucionar su pensamiento sobre la tecnología, desde adoptar una visión puramente de sustitución (reemplazar a los seres humanos por la tecnología) hasta utilizar la tecnología como estrategia de aumento o colaboración. Este último punto de vista puede permitir a las organizaciones no sólo racionalizar los costos, sino también crear valor y, en última instancia, dar sentido a la fuerza de trabajo como un todo.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CREANDO EL CONTEXTO PARA UN MUNDO CONECTADO

**El cambio a partir del COVID-19:** El “hambre” de información de las personas durante la pandemia COVID-19 validó la frase “el conocimiento es poder”. A medida que las personas de todo el mundo buscaban cualquier información que pudieran encontrar sobre las tasas de propagación del virus, información de atención, desarrollo de vacunas, medidas de seguridad, cierre de negocios y más, las organizaciones utilizaron el conocimiento institucional para ampliar su adaptabilidad, ya que pudieron desplegar rápidamente a sus colaboradores en nuevos roles, o incluso nuevas



formas de organización, aprovechando el conocimiento que ahora estaba a su alcance.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones tienen la oportunidad de aprovechar el poder de la Inteligencia Artificial para construir una cultura de intercambio de conocimiento accionable y la creación de conocimientos que fortalezcan la conectividad organizacional y le brinde a la organización capacidad de resiliencia para poder enfrentar e incluso prosperar en entornos de disrupción, incertidumbre y cambio.

### MÁS ALLÁ DEL *RESKILLING*: INVIRTIENDO EN RESILIENCIA PARA FUTUROS INCIERTOS

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 reforzó que es más importante entender aquello que los colaboradores son capaces de hacer a entender lo que han hecho antes. A través de esta crisis, el mundo ha tenido la oportunidad de ver la resiliencia y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo a medida que los colaboradores asumen rápidamente nuevos roles e incluso, contribuyen con oportunidades en diferentes campos e industrias.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones deben considerar cómo alentar y ofrecer oportunidades para que los colaboradores continúen creciendo y adaptándose en función de su potencial, en lugar únicamente de sus habilidades o certificaciones existentes. Ahora *no* es el momento de retroceder en los esfuerzos de desarrollo de la fuerza laboral, sino de duplicar los compromisos para construir una fuerza de trabajo resiliente que pueda adaptarse ante el cambio constante.

## Perspective: An organization that encourages and embraces a future orientation, asking not just how to optimize for today, but also how to create value tomorrow

### EL ENIGMA DE LA COMPENSACIÓN: PRINCIPIOS PARA UN ENFOQUE MÁS HUMANO

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 demostró que la compensación es tanto un indicador de la cultura y los valores de una organización, como un indicador del valor de mercado. La pandemia también ha puesto el foco en la remuneración en lo que se refiere al trabajo esencial, tal es el caso de algunos empleos mal pagados que demuestran ser esenciales en tiempos de crisis. Ya hemos visto acciones relacionadas con la compensación en puestos operativos, aumentando en algunos casos los salarios mínimos para los trabajadores esenciales<sup>8</sup> y en otros, recortando la compensación ejecutiva para priorizar el mantenimiento del resto de los colaboradores.<sup>9</sup>

**Nuevas posibilidades:** A medida que se planifica el regreso al trabajo, las organizaciones deben preguntarse qué principios sirven como base para su filosofía de compensación, programas y políticas. Al evaluar estos principios, la conversación no debe limitarse al valor de mercado, sino que también debe tenerse en cuenta el valor humano en relación al propósito, equidad, transparencia, crecimiento y colaboración.

## GESTIONANDO LAS ESTRATEGIAS DE LA FUERZA LABORAL: NUEVAS PREGUNTAS PARA MEJORES RESULTADOS

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 pone en evidencia la necesidad y la facilidad del acceso a datos específicos y orientados al futuro de la fuerza de trabajo. Ya sea que se trate de datos sobre las capacidades de la fuerza de trabajo, el estado de los componentes del bienestar físico y mental de los colaboradores o una evaluación de la cultura de la organización, vimos una gran cantidad de proveedores que ofrecen formas de aprovechar la tecnología para obtener la información y las percepciones necesarias de manera rápida.

**Nuevas posibilidades:** A medida que se prepara el regreso al trabajo, las organizaciones deben aprovechar el poder de la tecnología para recopilar información de la fuerza de trabajo, recolectando las preguntas clave que deben estar pidiendo en tiempo real para obtener la información sobre la fuerza de trabajo que necesitan. Este es el momento para que las organizaciones cuestionen si han estado haciendo las preguntas correctas y si tienen la estructura y los procesos que les permitan usar los datos para tener el pulso de lo que realmente le está sucediendo a la organización y a sus colaboradores.

## ÉTICA Y EL FUTURO DEL TRABAJO: DEL "PODRÍAMOS" AL "DEBERÍAMOS"

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 puso en primer plano los problemas éticos relacionados con el trabajo que muchos podrían haber visto anteriormente como preocupaciones fuera de la realidad, poniendo de relieve el impacto de las decisiones organizacionales en la vida de los trabajadores. Estas implicancias éticas se extienden a muchos segmentos de la fuerza laboral, pero fueron particularmente evidentes en la experiencia de la fuerza laboral alternativa, quienes o bien enfrentaron una disminución de la demanda (con las preocupaciones financieras relacionadas) o bien una mayor demanda (con las preocupaciones de seguridad físicas relacionadas). Una encuesta de

abril de 2020 reveló que el 70% de los trabajadores de la fuerza laboral alternativa (*gig workers*) no estaban satisfechos con el apoyo que recibieron de sus empleadores durante la pandemia.<sup>10</sup>

**Nuevas posibilidades:** A medida que se planifica el regreso al trabajo, las organizaciones deben hacerse preguntas críticas que les ayuden a prepararse para los impactos éticos (percibidos y reales) de las decisiones de negocio. También deberán monitorear las respuestas gubernamentales, ya que estas también continuarán evolucionando a raíz de la crisis. Esta consideración es especialmente importante ya que se relaciona con el uso y el tratamiento de la fuerza laboral alternativa por parte de las organizaciones, particularmente en industrias que dependen en gran medida de la *gig economy*.

## UN MENSAJE PARA RRHH: EXPANDIENDO EL FOCO Y EXTENDIENDO LA INFLUENCIA

**El cambio a partir del COVID-19:** COVID-19 puso el foco de atención en el CHRO y en el área de RRHH, tal como lo hizo la recesión del 2008 al 2009 para la función del CFO y Finanzas. En los últimos meses, hemos visto una mayor apreciación por la amplitud de lo que hace y puede hacer RRHH: ha sido esencial en todo, desde monitorear la percepción de la fuerza de trabajo, hasta establecer conexiones entre líderes organizacionales, colaboradores y equipos, integrar el bienestar en el trabajo y re-imaginar dónde, quién y qué trabajo se realiza.

**Nuevas posibilidades:** Al salir de esta crisis, las organizaciones deben preguntarse si sus áreas de RRHH están posicionadas para tener el impacto que pueden y deben estar teniendo en toda la organización. RRHH debe desempeñar un papel de liderazgo para ayudar a la organización y a la fuerza de trabajo a adaptarse a los cambiantes requisitos de la organización y del negocio. La pregunta que las organizaciones deben hacerse es si su función de RRHH tiene un enfoque lo suficientemente amplio como para extender su influencia hacia las áreas en las que necesita involucrarse para ayudar a la organización a que se recupere y prospere en la próxima década.

# Construyendo un futuro sustentable post-COVID

**D**URANTE LA PANDEMIA COVID-19, p, las organizaciones han experimentado una ráfaga de aceleración, avanzando rápidamente hacia el futuro del trabajo, poniendo a prueba su capacidad de combinar personas y tecnología en el entorno de negocios más dinámico que muchos de nosotros hayamos visto. Pero si bien los momentos de crisis pueden conducir a acciones heroicas y sin precedentes, en la sustentabilidad de esas acciones es donde radica el verdadero camino hacia la recuperación.

Ese camino debe ser preparado no sólo por buenas intenciones, sino por un cambio significativo. En un mundo post-COVID, el propósito, el potencial, la perspectiva y la posibilidad, ya no son aspiraciones centradas en el futuro, sino la realidad del aquí y el ahora. Las organizaciones se enfrentan a una elección entre regresar a un mundo post-COVID que sea simplemente una versión mejorada del ayer o la construcción de un mundo que sea una versión sustentable del mañana. El riesgo es, por tanto, mayor que únicamente quedarse atrás, es el riesgo de nunca más ponerse al día.



## Referencias

1. Holly Secon y Aylin Woodward, "A comprehensive timeline of the new coronavirus pandemic, from China's first COVID-19 case to the present," Business Insider, 20 de marzo de 2020.
2. Organización Internacional del Trabajo, "As job losses escalate, nearly half of global workforce at risk of losing livelihoods," comunicado de prensa, 29 de abril de 2020.
3. Dimple Agarwal et al., *2018 Tendencias Globales de Capital Humano*, Deloitte Insights, marzo de 2018.
4. Observatorio de Vigilancia Digital, "WTO highlights the implications of COVID-19 on digital divide," 5 de mayo de 2020.
5. Zach St. Louis, "Thomas Friedman on human interaction in the digital age," Instituto Aspen, 10 de enero de 2017.
6. Mary Mazzoni, "15 companies retooling their operations to fight COVID-19," Triple Pundit, 1 de mayo de 2020.
7. Nick Kolakowski, "COVID-19 burnout growing among remote workers," Dice Insights, 5 de mayo de 2020; Kevin Smith, "Pandemic fuels burnout among nearly half of U.S. workers," *Orange County Register*, 16 de abril de 2020.
8. Ryan Tumilty, "Trudeau announces wage top-ups for front-line workers, but details unclear," 7 de mayo de 2020.
9. Equilar, "Companies adjust executive pay amid COVID-19," 7 de mayo de 2020.
10. Josephine Moulds, "Gig workers among the hardest hit by coronavirus pandemic," Foro Económico Mundial, 21 de abril de 2020.

## Acerca de los autores



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

Es la líder Global de Consultoría en Capital Humano de Deloitte.

A lo largo de su carrera ha trabajado con algunas de las organizaciones líderes globales para vincular sus estrategias de negocio con estrategias de capital humano. Es expositora frecuente en temáticas vinculadas a cómo las tendencias del mercado están dando forma al futuro del trabajo y a la naturaleza de la profesión de Recursos Humanos. Además, es una reconocida líder de opinión sobre las tendencias que dan forma al mundo del Capital Humano en la actualidad.



**Jeff Schwartz** | [jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Es Socio Principal en Deloitte Consulting LLP y líder de la práctica de Futuro del Trabajo en US.

También es el líder de Deloitte Catalyst, Tel Aviv, vinculando el ecosistema de start-up de Israel con clientes globales. Schwartz asesora a líderes senior de organizaciones globales en temas como la transformación de la fuerza laboral, organización, recursos humanos, talento y liderazgo. Ha sido editor global del informe de Tendencias de Capital Humano de Deloitte desde su lanzamiento en 2011. Jeff ha vivido y dirigido prácticas de Consultoría en US, India, Bélgica, Rusia y Kenia.



**Brad Denny** | [braddenny@deloitte.com](mailto:braddenny@deloitte.com)

Socio Principal en Deloitte Consulting LLP, dirige la práctica de Capital Humano de Deloitte en US

para las industrias de energía, servicios públicos y energías renovables. Brad, también co-dirige el informe Global de Tendencias de Capital Humano y es un expositor frecuente tanto de las Tendencias como del Futuro del Trabajo. Cuenta con 25 años de experiencia en transformación, liderazgo, talento y estrategia. Denny ha ayudado a organizaciones en Norteamérica, Europa y Asia a transitar transformaciones de gran escala.



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

Es Vicepresidente de Deloitte Consulting LLP y Chief Analyst de Bersin, equipo de investigación de

Capital Humano de Deloitte. Es el investigador principal del equipo, brindando hallazgos basados en datos al equipo de Deloitte, clientes y el mercado de proveedores de recursos humanos. David, es parte de Bersin desde 2008 y de Deloitte desde 2013, es un formador de pensamiento y expositor muy solicitado en temáticas como diseño organizacional, cultura organizacional, recursos humanos, talento, aprendizaje y desempeño.



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

Es Socio de la práctica de consultoría belga de Deloitte y el líder global de la práctica de Cambio Organizacional. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional, así como en talento y estrategia de recursos humanos en contextos de transformación empresarial. Van Durme, tiene más de 20 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos y desarrollador de programas en proyectos de Capital Humano para múltiples empresas multinacionales, familiares, pequeñas y medianas en Europa, Japón, Bélgica y EE.UU.



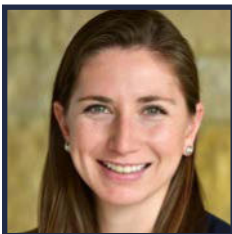
**Maren Hauptmann** | [mahauptmann@deloitte.com](mailto:mahauptmann@deloitte.com)

Es la líder alemana de Capital Humano y líder de la oferta de Transformación de la Organización. Hauptmann tiene 21 años de experiencia en consultoría de estrategia y Capital Humano en múltiples industrias y ha apoyado a empresas alemanas, europeas y globales en grandes transformaciones organizacionales, digitales y culturales.



**Ramona Yan** | [ramonayan@deloitte.com](mailto:ramonayan@deloitte.com)

Es la líder de consultoría de Capital Humano para Deloitte China. Tiene más de 20 años de experiencia en estrategias de transformación organizacional y recursos humanos en roles de asesoramiento y operación con multinacionales líderes, empresas estatales en las industrias de finanzas, bienes raíces, fabricación, consumo, venta minorista, educación y pensiones en China y Asia. Es una expositora frecuente en conferencias públicas sobre transformación organizacional, tendencias y estrategias de Capital Humano.



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

Es Gerente en la práctica de Capital Humano de Deloitte, cuenta con casi 10 años de experiencia asesorando a clientes globales sobre soluciones complejas de organización, fuerza laboral, cultura y cambio organizacional. Además de ser autora, Poynton es gerente del programa 2020 del reporte Global de Tendencias de Capital Humano, coordinando el diseño, la entrega de la encuesta y el informe de este año.

# Contactos



**Luiselena Montoya | [luimontoya@deloitte.com](mailto:luimontoya@deloitte.com)**

Es Gerente de Consultoría Capital Humano para Guatemala y El Salvador. Consultora en el área de recursos humanos con más de ocho años de experiencia en el área de consultoría y gestión de proyectos, responsable de liderar proyectos, así como, los temas de tendencias globales de human capital tanto para Venezuela como Guatemala y El Salvador, actualmente lidera la práctica de recursos humanos para la Ciudad de Guatemala y El Salvador estableciendo la oferta de servicios de recursos humanos según las distintas metodologías de Deloitte.



**Alejandro Villatoro | [jvillatoro@deloitte.com](mailto:jvillatoro@deloitte.com)**

Es Senior de Consultoría Capital Humano para Guatemala y El Salvador. Acumula ocho años de experiencia como experto en recursos humanos, reclutamiento y selección, elaboración de manuales y descriptores de puestos, valuaciones de puestos, elaboración de escalas salariales, análisis y diseño de estructuras de organización. Ha desarrollado proyectos exitosos de Desarrollo Organizacional en Guatemala y El Salvador.

# Deloitte.

## Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores Deloitte Insights

**Editorial:** Junko Kaji, Blythe Hurley, Sayanika Bordoloi, Rupesh Bhat, 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](http://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