Deloitte. Insights

Tendencias de Capital Humano 2020

La Empresa Social en acción: La paradoja como camino hacia adelante

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 Deloitte.com.

Contenido

Prefacio 2

Las Principales Tendencias de Capital Humano 2020 en México 6

Comparativo global y regional en Capital Humano 11

Principales Tendencias de Capital Humano en México 2020

Tendencia 1 - Gestión del conocimiento: Creando el contexto para un mundo conectado 15

Tendencia 2 - Ética y el Futuro del Trabajo: Del "podríamos" al "deberíamos" 23

Tendencia 3 - Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución 31

Tendencia 4 - Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo 39

Conclusiones 45

Contactos 48

Prefacio

¿Y si nos atrevemos a crear un futuro mejor?

ESTE AÑO ES la décima edición del reporte de Tendencias de Capital Humano de Deloitte. Me es imposible no reflexionar respecto a lo que ha pasado durante la última década y cómo la crisis por COVID-19 dejó en evidencia muchas de las prácticas insostenibles que teníamos como humanidad.

Vivimos en un mundo de promesas sin cumplir, lleno de tareas pendientes, con inversiones millonarias en tecnología que no han logrado mejorar la productividad, con retos de equidad e inclusión en casi todas las geografías y desigualdad en la distribución de riqueza y acceso a oportunidades.

El cambio que hemos vivido en los últimos años solo puede ser descrito como exponencial. La crisis de salud está impulsando a la digitalización y virtualizando nuestro entorno a un ritmo que nunca antes habíamos imaginado; lo que hubiera tomado años, se tuvo que hacer en semanas.

Además, la crisis de salud nos dio una mayor apreciación de que los humanos y la tecnología somos más poderosos juntos. Basta con ver los avances en la telemedicina, la manufactura, la educación e incluso la entrega de comestibles para apreciar el poder de los equipos humano-tecnología para prosperar durante la crisis.

Los retos que enfrentamos son existenciales: cambio climático, balance entre globalización y localización, la pérdida de fe en las instituciones y una mayor polarización.

Para esto, el mundo necesita tanto **Empresas Sociales** que impulsen el cambio, como líderes dentro de esas organizaciones que ayuden a movilizarlas. Es ahí donde RR.HH. debe ampliar su enfoque e influencia. Debe abarcar la totalidad del trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo para extender su esfera de influencia al ecosistema empresarial, donde su rol sea hacer al trabajo más humano y a las personas mejores en hacer su trabajo.

Esta coyuntura nos da la oportunidad de llevar a las organizaciones a ser motores de cambio al no solo enunciar un **propósito**, sino a utilizarlo como guía para todas las acciones y decisiones; al no solo medir el **potencial** de sus colaboradores, sino al

estar diseñada y organizada para maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas; al no solo planear sino a tener la **perspectiva** de fomentar y adoptar una orientación hacia el futuro, preguntándose no solo cómo optimizar el presente, sino cómo crear un mejor mañana.

Es momento de detener todo lo que es insostenible. Como humanidad, enfrentamos la opción de regresar a un mundo post-COVID, que es simplemente una versión del ayer pero con distanciamiento social, o construir una versión sostenible del mañana.

Para las organizaciones que no logren equilibrar las contradicciones a las que se enfrentan en esta nueva realidad (tecnología vs humanidad; corto vs largo plazo; seguridad vs reinvención) para liberar el potencial de sus colaboradores a través de la tecnología, el riesgo es mayor que quedarse atrás: es la posibilidad de nunca ponerse al día. En un mundo post-COVID, **el propósito, el potencial y la perspectiva** ya no son aspiraciones futuras, sino la realidad competitiva del aquí y ahora.

Así que regreso a mi pregunta inicial: ¿Y si nos atrevemos a crear un mejor futuro? Los invito a explorar nuestro reporte en donde vemos cómo una verdadera fusión entre las personas y la tecnología puede ser el camino a seguir.

Orlando Mejía
Socio de Capital Humano
ormejia@deloittemx.com

LinkedIn

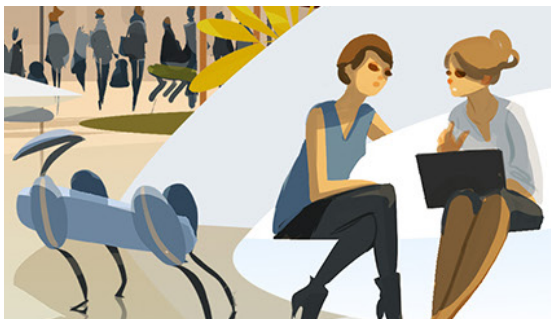
La Empresa Social en acción: La paradoja como camino hacia adelante

Las Principales Tendencias de Capital Humano 2020 en México

EN EL TRANSCURSO de los 10 años en los que hemos realizado nuestro reporte de Tendencias de Capital Humano, se han presentado cambios significativos, los cuales nos han dado la oportunidad para reflexionar acerca de cómo ha evolucionado el mundo del trabajo y el rol de RR.HH. en las organizaciones.

Algunos de los factores clave para la evolución del reporte dependen de la demografía, cambios sistémicos y políticos de México. Además, desde finales de la década pasada e inicios de la actual, los mayores avances se han generado gracias a la evolución de la tecnología en las organizaciones y a la crisis de salud que hemos enfrentado. Dicho esto, propusimos abordar estos desafíos bajo la mentalidad de la Empresa Social.

La Empresa Social se refiere a una organización que combina la búsqueda del incremento de los ingresos con la necesidad de respetar y apoyar el entorno, lo que incluye escuchar, invertir y gestionar activamente las inquietudes que están moldeando al mundo de hoy[1].



Pensando en que la Empresa Social es esencialmente humana tanto en diseño como en operación, la velocidad en la cual la tecnología evoluciona crea una sensación de incertidumbre. A través de las respuestas a la encuesta Tendencias de Capital Humano 2020, se visualiza que los colaboradores buscan mayor certidumbre para poder avanzar con seguridad y transitar a los cambios de forma ágil y eficiente.

Ante la crisis del COVID-19, hemos aprendido que las organizaciones con mayor adaptabilidad e infraestructura tecnológica fueron las menos impactadas, apoyando a su continuidad operativa. “Aquellas organizaciones capaces de utilizar bien la tecnología para seguir adelante y replantear su modelo de negocio para el futuro mediante la transformación digital acelerada, serán las que estén por delante de su competencia”[2].

Es tiempo de desafiar la visión de que la tecnología y la humanidad son elementos separados, pues ambos pueden hacer posible que personas y organizaciones prevalezcan ante los mayores retos. Con el objetivo de dar soporte a este planteamiento, hemos utilizado el marco de **Propósito, Potencial y Perspectiva** para nuestro reporte sobre las Tendencias de Capital Humano de este año (Figura 1).

FIGURA 1

La Empresa Social en el trabajo incorpora un nuevo conjunto de atributos: Propósito, Potencial y Perspectiva

Propósito

Una organización que no solo habla del propósito, sino que integra a diario su significado en todos los aspectos del trabajo, se enfoca en gestionar estas tendencias:

- Diseñando el trabajo para el bienestar: Vivir y rendir al máximo.
- Pertenencia: De la comodidad a la conexión y a la contribución.
- La fuerza laboral posgeneracional: De millennials a perennials.

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, se enfoca en gestionar estas tendencias:

- Gestión del conocimiento: Creando el contexto para un mundo conectado.
- Más allá del reskilling: Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos.
- Súper-equipos: Incorporando Inteligencia Artificial (IA) en el equipo.

Perspectiva

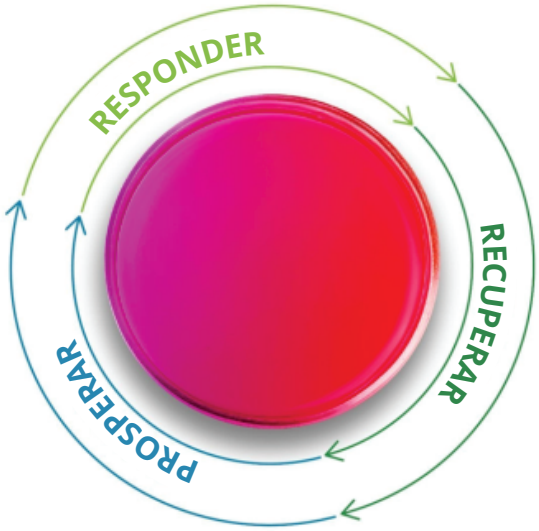
Una organización que fomenta y adopta una orientación hacia el futuro, preguntándose no solo cómo optimizar hoy, sino cómo crear valor mañana, se enfoca en gestionar estas tendencias:

- Ética y el Futuro del Trabajo: Del "podríamos" al "deberíamos".
- Gestionando las estrategias de la fuerza laboral: Nuevas preguntas para mejores resultados.
- El enigma de la compensación: Principios para un enfoque más humano.

Adicional a las tendencias, las organizaciones cuentan con desafíos derivados de la crisis de salud. Se estima que 2.7 mil millones de personas, aproximadamente cuatro de cinco colaboradores en todo el mundo, han sido impactados por las medidas de contingencia. Los líderes organizacionales y gubernamentales han tenido el desafío de responder a la crisis rápidamente y repensar sus estrategias de fuerza laboral en tiempo real[3].

De acuerdo al punto de vista de Deloitte, una crisis se desenvuelve en 3 etapas:

Responder, en el que la organización se ocupa de la situación actual y gestiona la continuidad operativa; **Recuperar**, en el que la organización aprende y emerge más fuerte; y **Prosperar**, en el que la organización se prepara y da forma a la "nueva normalidad".



En México, por el momento en el que nos encontramos, la mayoría de los líderes han tomado acciones principalmente para la etapa de responder, identificando y navegando a través de la incertidumbre. Definitivamente su recuperación no será estática ni ocurrirá en una fecha específica. Por tal motivo, es momento de aprovechar el análisis de los expertos y utilizar este aprendizaje para emerger con más fortaleza.

A través de este documento veremos cómo las principales tendencias se han visto impactadas y las implicaciones que conllevará la fase de recuperación para las organizaciones, misma que se convertirá en cimientos para la fase de prosperar, en donde se espera el retorno a la nueva realidad.

Referencias

1. Dimple Agarwal et al., 2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise, Deloitte Insights, 2018.

2. Forbes, How The COVID-19 Pandemic Is Fast-Tracking Digital Transformation In Companies, marzo, 2020. Sitio web: https://www.forbes.com/sites/sergeiklebnikov/2020/05/23/these-10-states-have-the-highest-record-unemploymentrates/#3a58cc16568e.

3. Deloitte Insights, Workforce Strategies for Post-COVID Recovery, abril, 2020. Sitio web: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19-workforce-strategies-for-post-covid-recovery.html

Comparativo global y regional en Capital Humano

De acuerdo a los resultados derivados de la encuesta Tendencias de Capital Humano 2020 en México, identificamos que existen muchas similitudes entre los resultados de nuestro país con el resto del mundo. Las principales Tendencias de Capital Humano en México son las siguientes:

1. Gestión del conocimiento
2. Ética y el Futuro del Trabajo
3. Pertenencia
4. Diseñando el trabajo para el bienestar

Aunque las prioridades de los mercados van cambiando, este año existe una consistencia en las tendencias más importantes entre las regiones a nivel mundial.

Las diferencias se presentan cuando en México, el tema de la fuerza laboral posgeneracional parece tener mayor nivel de importancia que a nivel global, ya que el 81% de los encuestados lo considera importante o muy importante contra un 70% en los resultados globales (Figura 1).

Dentro de los hallazgos, encontramos que hoy en día RR.HH. enfrenta un grado de complejidad cuando diseña y entrega programas a los colaboradores; el 28% de las personas contestaron que han tenido que considerar en gran medida las divergencias generacionales.

Creemos que será necesario cambiar el enfoque para comprender mejor las características y necesidades de los colaboradores, maximizar su contribución en el trabajo y aumentar el significado de sus carreras alineándose al propósito de la organización, pero al mismo tiempo, generando mayor sentido de pertenencia.

Por otro lado, la tendencia de Compensación vuelve a tener mayor prioridad en nuestro país. El año pasado, 56% de las personas contestaron que consideraban que su estrategia de compensación estaba poco o no alineada a la estrategia de negocio. Este año el 89% de los encuestados dijeron que en los últimos 3 años han dedicado esfuerzos para rediseñar su estrategia, esto hace que las organizaciones se sientan atrapadas en un ciclo aparentemente interminable de revisiones de estrategia y políticas.

Será de vital importancia que para superar los retos que la tendencia trae consigo, encuentren un nuevo enfoque que contemple un conjunto de principios

que reflejen que el factor compensación es más que una cifra, es el cómo las organizaciones valoran a las personas.

Otra diferencia es que el 82% de los encuestados en México y el 84% en Latinoamérica asignan un grado de importancia considerablemente alto a la Evolución del Rol de RR.HH., a diferencia de Global con un 75%. Específicamente en México, el 45% de los encuestados cree que el mayor impacto en esta tendencia dentro de los próximos 12 a 18 meses será el de mejorar la experiencia laboral y por lo tanto, la productividad de los colaboradores.

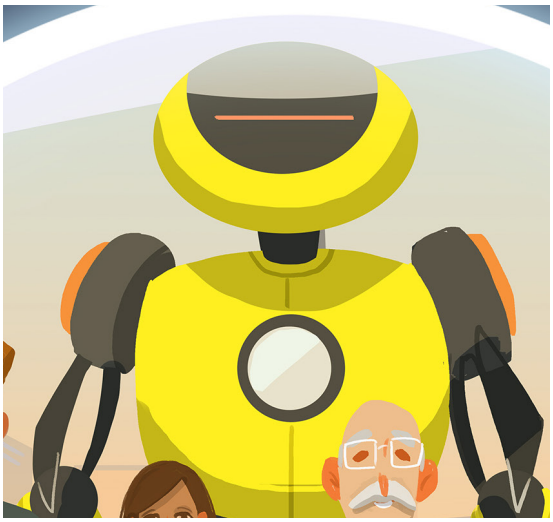
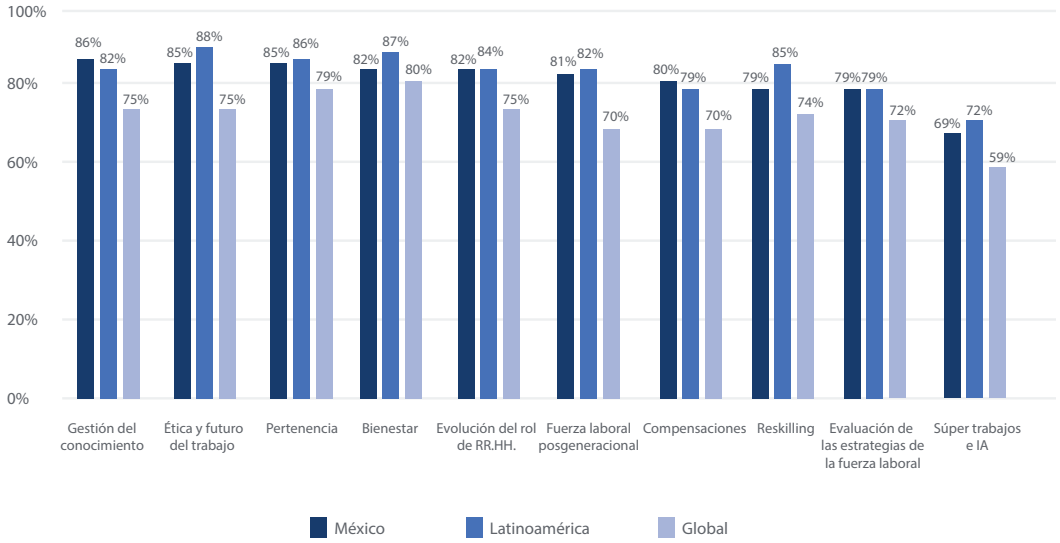


FIGURA 1

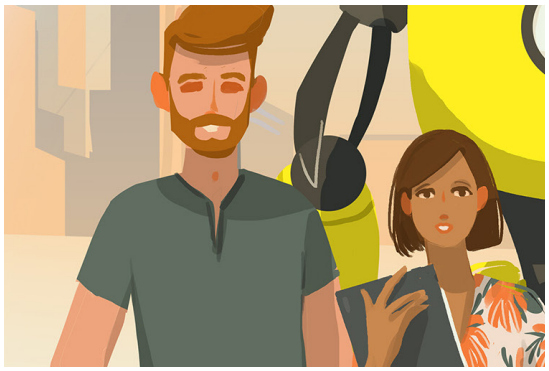
La importancia percibida en todas las tendencias de este año



Nota: Las cifras representan el porcentaje de encuestados que calificó cada tendencia como "importante" o "muy importante".

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

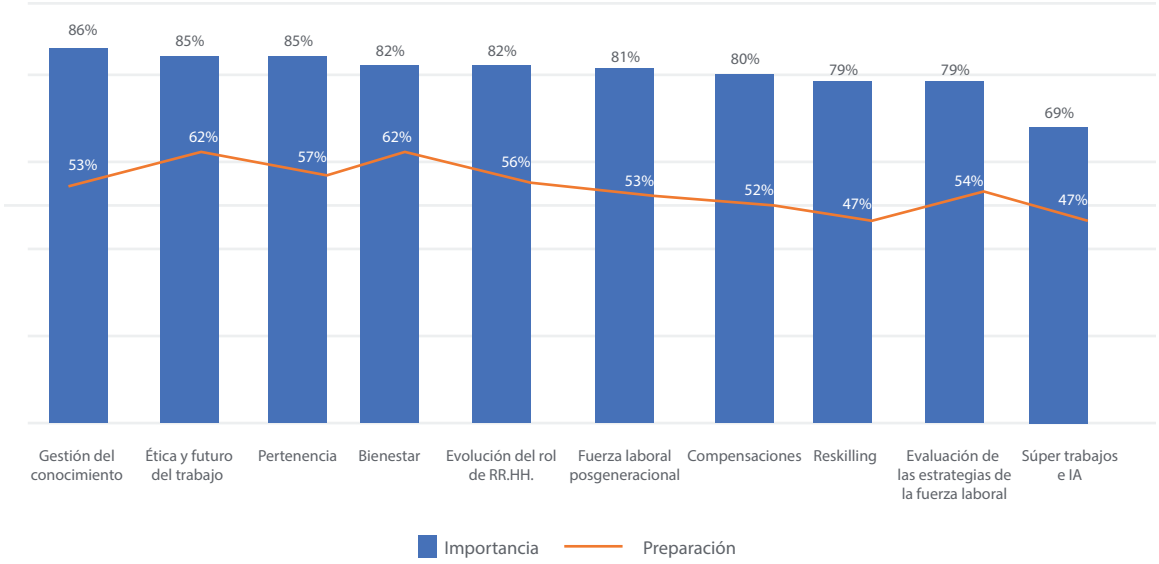
Deloitte Insights | deloitte.com/insights



Finalmente, podemos observar que el porcentaje de importancia de las cinco tendencias principales supera en todos los casos el 82% de acuerdo con las personas encuestadas; sin embargo, el porcentaje de preparación con el que cuenta su organización para asumir retos significativos al estar por debajo del 62%, al igual que en Latinoamérica, mientras que globalmente es menor al 51% (Figura 2).

FIGURA 2

La importancia percibida supera la preparación de las organizaciones en todas las tendencias de este año



Nota: Las cifras representan el porcentaje de encuestados que calificó la preparación para asumir los retos de cada tendencia como "preparado" o "muy preparado"
Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Analizando los datos, identificamos que los encuestados reconocen tener un bajo nivel de preparación para los desafíos actuales y los retos a los que se enfrentan este año en el marco de: Propósito, Potencial y Perspectiva.

Para evolucionar, las organizaciones deberán tomar decisiones más allá del Propósito, procesos, programas y estructuras que determinan su cultura organizacional y se enfrentarán a tomar decisiones que cada vez parecen más opuestas. ¿Debo fomentar la pertenencia o individualidad, seguridad o reinvención, audacia o incertidumbre?

Los invitamos a que recorramos juntos el reporte de las principales Tendencias de Capital Humano para México y reflexionemos sobre los desafíos que las organizaciones deberán afrontar.

DATA
ROBOT

Principales Tendencias de Capital Humano en México 2020

Tendencia 1: Gestión del conocimiento

Creando el contexto para un mundo conectado

NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN, FORMAS DE TRABAJAR Y UN ACCESO CADA VEZ MAYOR A DATOS HAN PERMITIDO A ORGANIZACIONES CREAR MÁS CONOCIMIENTOS. SIN EMBARGO, LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS ENFRENTAN EL RETO DE PODER CAPITALIZAR DICHOS CONOCIMIENTOS PARA CONVERTIRLOS EN VERDADERAS CAPACIDADES COLECTIVAS. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ESTÁ TOMANDO UN VALOR IMPORTANTE GRACIAS A LA APARICIÓN DE HERRAMIENTAS BASADAS EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA), LAS CUALES PROPONEN INFORMACIÓN A LOS COLABORADORES CUANDO LA NECESITAN.

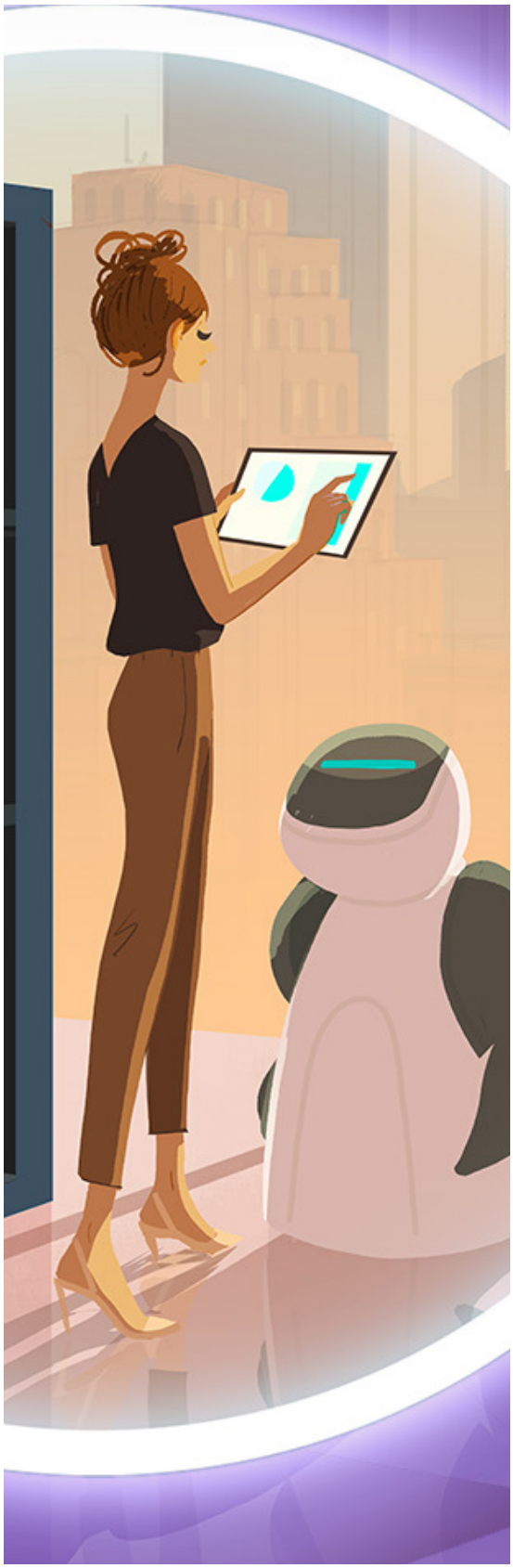
Impulsores actuales

La creación y preservación del conocimiento en una fuerza laboral en plena evolución es la tendencia más relevante para el 2020, de acuerdo con las personas que contestaron la encuesta de Tendencias de Capital Humano en México. El conocimiento es uno de los componentes clave de las competencias o capacidades a nivel individual, pero también organizacional: el hecho de saber o no saber hacer algo permite a una organización ser capaz de actuar en un caso particular.

El reto para la gestión del conocimiento y la información es que se olvida, cambia o pierde vigencia. Por lo mismo, para una persona, el desafío principal es recordar la información a través del tiempo y tener mecanismos para poder actualizarse de forma eficiente.
En el reporte de Tendencias de Capital Humano 2019 [1] identificamos que el aprendizaje pasó de ser "en el trabajo" a "en el flujo de la vida", para justamente poder ganar agilidad y aprovechar una mayor integración de la vida personal y laboral. Para una organización existe un reto adicional: convertir el aprendizaje en una capacidad organizacional, estandarizarlo y volverlo accesible para quienes podrían aprovecharlo. En un mundo con un tsunami de datos y cambios constantes, el acceso a la información se ha vuelto aún más una fuente de poder.

BRECHA ENTRE PREPARACIÓN E IMPORTANCIA

El 86% de las organizaciones considera que es importante o muy importante la gestión del conocimiento. Sin embargo, solamente 53% de los encuestados manifestaron sentir que su organización está lista para enfrentar ese reto.

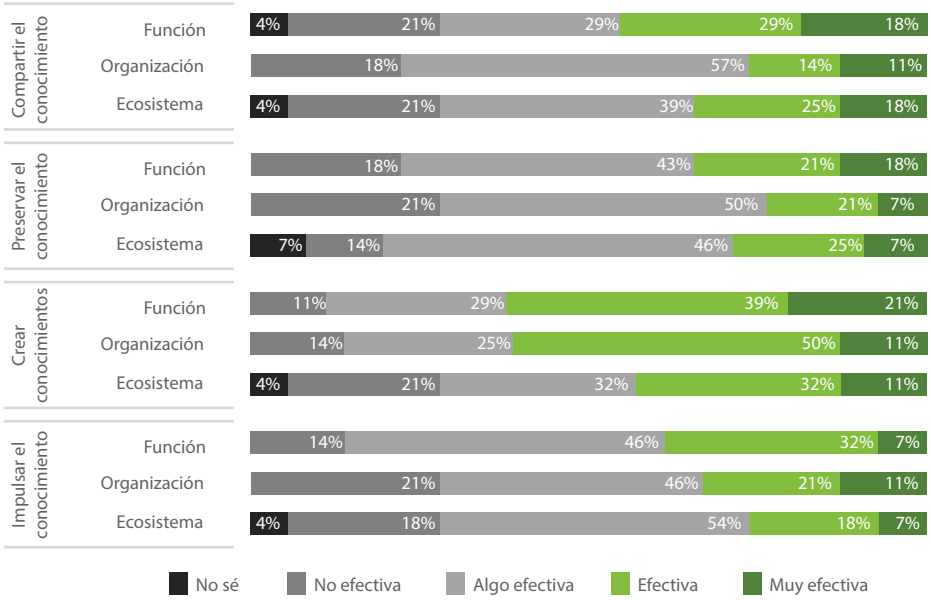


Recientemente, la tecnología se ha vuelto un acelerador para guardar, segmentar y compartir conocimientos. En particular, la Inteligencia Artificial (IA) ofrece nuevos casos de uso para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Las plataformas que utilizamos en la vida personal tales como las redes sociales o plataformas de videos, como YouTube, Netflix o Amazon Prime, pueden entender los temas que interesan al usuario y ofrecer contenidos relacionados, es decir, que pueden no solamente ofrecer una solución a un requerimiento presente sino también proponer el siguiente paso.

Los avances en IA ahora permiten hacer lo mismo, pero en el contexto de las organizaciones. Por ejemplo, el *bot* de la empresa Flint [2] permite buscar a través de miles de artículos y seleccionar las noticias relevantes para un usuario, en función de temas predefinidos. Esa IA basada en aprendizaje automatizado requiere que sus “padres adoptivos”, los usuarios o expertos en el tema de la organización, la entrenen para que vaya seleccionando la información correcta. Con el tiempo, permite ganar una cantidad importante de tiempo y agregar valor aportando ideas nuevas a los expertos. Una empresa puede utilizar esa aplicación, por ejemplo, para buscar información sobre transformación digital de manera continua.

La gestión del conocimiento de las organizaciones no es simplemente tener un repositorio de documentos pasivos. Para el 54% de las personas que contestaron la encuesta, la gestión de conocimiento incluye compartir conocimientos: documentar y diseminar el conocimiento, para el 46% es crear conocimiento: desarrollar nuevos servicios, soluciones, productos o procesos, para el 39% es derivar información del conocimiento: ligar el conocimiento a la acción y finalmente para el 32% es conservar el conocimiento: mantener el conocimiento para acceder a ello y poder usarlo.

¿Qué tan efectiva es su organización para ejecutar las siguientes actividades en los diferentes niveles? La efectividad en la organización al crear conocimientos es la más alta, pero la efectividad disminuye al compartir conocimiento y derivar valor del conocimiento.



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta perciben que sus organizaciones son efectivas o muy efectivas en la creación de conocimientos, a nivel de una función (60%), en toda la organización (61%) y hasta dentro de su ecosistema (43%), es decir, con aliados, proveedores y externos. Esta es la dimensión de gestión del conocimiento más alta. Lo anterior sugiere que las empresas mexicanas no perciben problema alguno en torno a la generación de ideas e innovación -de hecho, solamente el 11% ve el deseo de incrementar la innovación como uno de los factores para desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento-, sino en la capacidad de poder capitalizar y utilizar la información y las habilidades disponibles.

También los participantes que contestaron la encuesta consideraron que sus empresas son más efectivas en compartir y preservar conocimiento en su ecosistema que dentro de su organización completa. No obstante, para el 56% de las personas que contestaron, la fuerza de trabajo externa no tiene acceso a las herramientas y plataformas de gestión del conocimiento. Si bien en algunos casos la fuerza laboral externa no debería acceder a cierta información que no es necesaria para su trabajo, una Empresa Social piensa desde la perspectiva de su ecosistema -es decir, que incluye a colaboradores, externos, fuerza contingente y proveedores de servicios- como el grupo de personas que en su totalidad darán vida a su propósito.

La fuerza de trabajo contingente se encontraba en aumento: en 2019 la cantidad de puestos de trabajo por cuenta propia aumentó en 2.2% en Latinoamérica, contra un incremento de 1.7% de los puestos de trabajo asalariados [3], pero debido al impacto que ha tenido el tema del distanciamiento social, el comportamiento del trabajo contingente es incierto, ya que las organizaciones han sido impactadas de manera diferente dependiendo el sector.
Las personas que contestaron a la encuesta consideran que la función es más efectiva que la

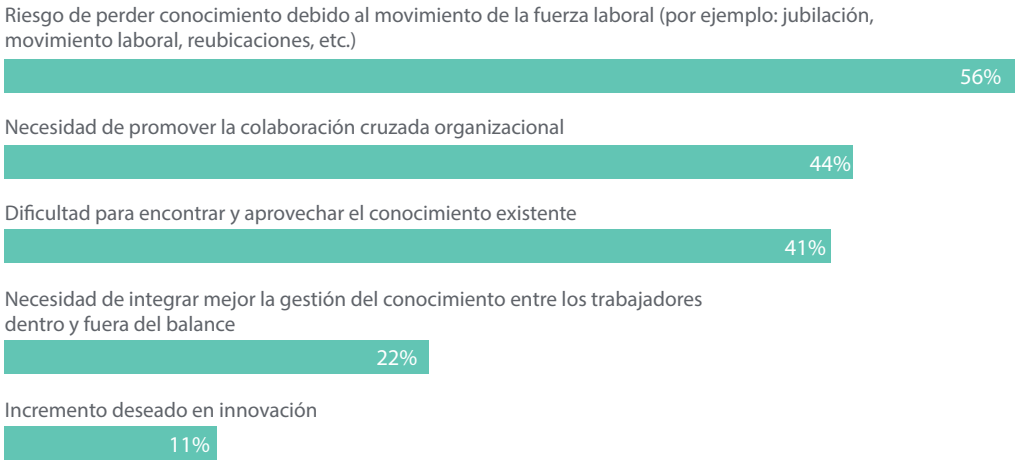
organización en términos de gestión del conocimiento, lo que habla de los silos organizacionales que existen. En efecto, el 63% considera que dichos silos son una de las principales barreras a una gestión efectiva del conocimiento. Las otras razones invocadas son una falta de mandato organizacional (63%) y los cambios frecuentes de las personas en roles (52%). Sin embargo, es importante considerar que las empresas trabajan cada vez más bajo un esquema de equipos, más que por función. De acuerdo con las respuestas, ese cambio de modelo organizacional es el factor que más impacto tiene sobre la gestión de conocimiento en su empresa. Adicionalmente, el 95% de los participantes consideran que es una megatendencia muy importante (67%) o importante para el éxito de su organización en 2030.

El equipo es uno de los principales canales para enriquecer y fortalecer el conocimiento organizacional. Al aprovechar la tecnología, este equipo puede convertirse en un *súper-equipo*, es decir, un grupo de trabajo con un conjunto de habilidades y talentos compuesto de personas y de máquinas, que es otra de las tendencias de nuestro estudio de este año.

De acuerdo con el trabajo del profesor de Administración del Massachussets Institute of Technology (MIT) Thomas Malone, un grupo posee una inteligencia colectiva, medible y superior a la suma de la inteligencia de sus partes si tiene las características correctas [4], tales como participantes con una alta inteligencia social y diversidad cognitiva. Un análisis de redes organizacionales puede ayudar a identificar grupos de trabajo existentes o faltantes y cuellos de botella, para reconfigurar las formas de trabajar y favorecer la colaboración con base en datos. El equipo como tal se puede convertir en una célula de creación y difusión de información, utilizando el conocimiento (de clientes, de tendencias, de datos de mercado) como fuente de agilidad para la empresa, volviéndose así en agente de cambio cultural.

¿Cuáles son los factores que llevan a su empresa a desarrollar estrategias de gestión del conocimiento proactivamente?

Para 56% de los encuestados son los movimientos de la fuerza laboral.



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Nuestra perspectiva para las fases de recuperar y prosperar

De cara a la crisis del COVID-19, los líderes tienen que considerar tres fases: empezaron con una respuesta, se tienen que enfocar ahora en una fase de recuperación y definir lo que significa prosperidad en el futuro [5].

Acceder a conocimientos interna y externamente se ha vuelto una capacidad estratégica para las organizaciones y ha tomado aún más relevancia durante la crisis del COVID-19, cuando es necesario tomar decisiones rápidas con base en la información disponible, así como hacer sentido de las cosas y contextualizar lo que está pasando.

Durante la fase de respuesta se han repensado los espacios de colaboración. Sin embargo, en la fase de recuperación se requiere tomar en cuenta que el espacio digital tiene sus particularidades, donde factores como la gestión del tiempo, actividades sincrónicas y productividad tienen que recalibrarse.

De cara a la fase de prosperidad, hay que considerar que el trabajo remoto está replanteando el factor de proximidad y es una oportunidad para ir construyendo una cultura de colaboración menos influenciada por la geografía, enfocada en la colaboración y aprovechando herramientas tecnológicas y de IA avanzadas disponibles hoy.

Aprendiendo a través del ejemplo

A consecuencia de la contingencia del COVID-19, a finales de abril 2020 hubo una explosión en el uso de plataformas de colaboración: durante este periodo, Microsoft Teams tenía 75 millones de usuarios diarios [6] y Zoom 300 millones [7]. Con el fin de dar acceso a los conocimientos y fomentar la interacción entre personas durante la contingencia, una empresa ha implementado una serie de soluciones basadas en el paquete de aplicaciones de Microsoft 365 que le permite, por ejemplo, tener acceso a una herramienta de comunicación, repositorios, un *chatbot* para responder a

preguntas simples de los colaboradores, una aplicación de intercambio de archivos e incluso encuestas simples y reportes con geolocalización para monitorear el estado emocional de las personas. Lo anterior se habilitó en seis días y a un costo competitivo, ya que la organización tenía licencias de Microsoft 365.

Mirando hacia adelante

Las empresas en México, y a nivel global, han reconocido este año que tienen dos prioridades: capitalizar el conocimiento y automatizar la información a partir de datos es una prioridad para las organizaciones. La gestión del conocimiento está pasando de ser estática a aprovechar los avances de la IA. Herramientas como IBM Watson o la nueva aplicación Project Cortex, [8] anunciada en abril de este año, permiten a las empresas categorizar y organizar el conocimiento para que se pueda utilizar -o incluso ser propuesto por las aplicaciones directamente si detecta el uso de una palabra específica- en el momento en el cual puede ser útil.

Tal y como nuestros teléfonos inteligentes, que nos han dado acceso a un mundo de datos, la gestión del conocimiento en el futuro es uno de los campos que puede revolucionar el trabajo, aumentando las capacidades de las personas y creando un valor competitivo para las empresas.

Referencias

1. Deloitte, “Tendencias de Capital Humano 2019”, 2020.

2. Flint. Sitio web https://en.flint.media/

3. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo, “Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe”, mayo de 2020.

4. Thomas Malone, “Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together”, 15 de mayo de 2018.

5. Punit Renjen, “The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19”, Deloitte, 2020.

6. Paayal Saveri, Business Insider, “Microsoft Teams now has 75 million daily active users, adding 31 million in just over a month”, Business Insider, 29 de abril de 2020.

7. Jessica Bursztynsky, “Zoom walks back claims it has 300 million daily active users”, CNBC, 30 de abril de 2020

8. Seth Patton, Introducing Project Cortex, Microsoft, 27 de abril de 2019. Sitio web: https://techcommunity.microsoft.com/t5/microsoft-365-blog/introducing-project-cortex/ba-p/966091.

Tendencia 2: Ética y el Futuro del Trabajo

Del “podríamos” al “deberíamos”

LA PANDEMIA POR COVID-19 EN MÉXICO Y EN EL MUNDO SIGNIFICÓ UNA MÁQUINA DEL TIEMPO HACIA EL FUTURO QUE ADELANTÓ LOS CAMBIOS QUE DIJIMOS SUCEDERÍAN EN DÉCADAS, A TAN SOLO SEMANAS. LAS ORGANIZACIONES TUVIERON QUE RESPONDER INTEGRANDO PERSONAS, TECNOLOGÍA Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO. AHORA, EN LAS PRÓXIMAS ETAPAS DE RECUPERACIÓN DE LA CONTINGENCIA, LOS LÍDERES DEBERÁN AFRONTAR LA AMPLIA GAMA DE DESAFÍOS ÉTICOS QUE CONLLEVA EL FUTURO DEL TRABAJO. ESTOS DESAFÍOS, VISIBLES MAYORMENTE EN LA INTERSECCIÓN ENTRE PERSONAS Y TECNOLOGÍA, ESTÁN RELACIONADOS CON EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LOS COLABORADORES Y EN LA SOCIEDAD. EN ESTE SENTIDO, LAS ORGANIZACIONES TENDRÁN QUE CONSIDERAR UNA PERSPECTIVA DE “¿DEBERÍAMOS?” Y NO SOLO DE “¿PODRÍAMOS?”, AL MOMENTO DE TOMAR DECISIONES QUE AYUDEN A GENERAR CONFIANZA ENTRE TODAS LAS PARTES INTERESADAS.

Impulsores actuales

Ética y Futuro del Trabajo es la segunda tendencia más importante para México. Las preocupaciones éticas son primordiales para la organización en la medida que se definen el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo. El 82% de los encuestados de este año, cree que el Futuro del Trabajo plantea desafíos éticos, pero solo el 25% cuenta con políticas claras y líderes para gestionarlos. Así mismo, más de la mitad de nuestros encuestados dijo que era el principal o uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día y el 85% señaló que lo será en los próximos tres años.

Cuando preguntamos a nuestros encuestados qué estaba impulsando la importancia de la ética relacionada con el Futuro del Trabajo, cuatro factores fueron los más relevantes: los requisitos legales y regulatorios, la rápida adopción de Inteligencia Artificial (IA) en el lugar de trabajo, los cambios en la composición de la fuerza laboral y la presión de los actores clave externos.

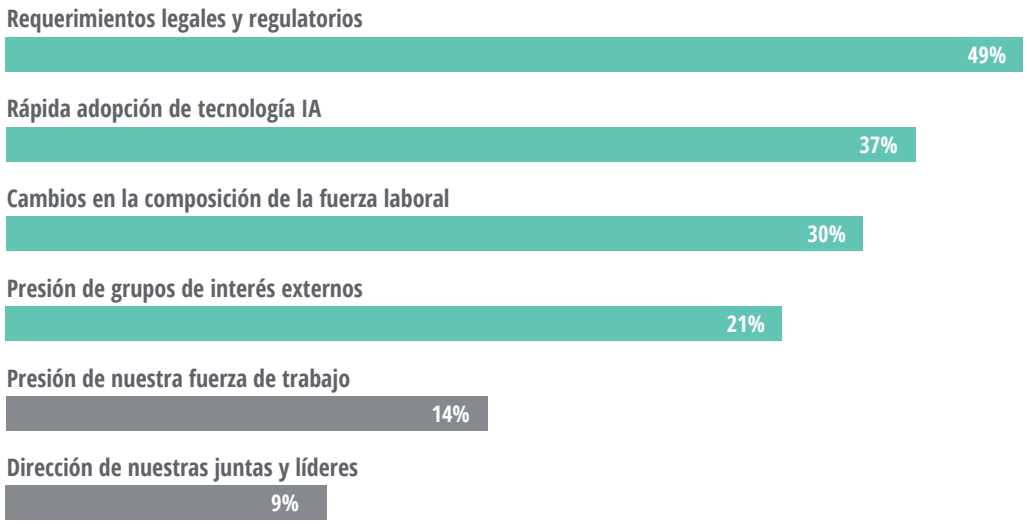
BRECHA ENTRE PREPARACIÓN E IMPORTANCIA

El 82% de las organizaciones indica que la ética relacionada con el Futuro del Trabajo es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero tan solo el 25% dice estar muy listo para abordar esta tendencia.

FIGURA 1

Los encuestados identificaron cuatro impulsores principales del crecimiento de la importancia de la ética en el Futuro del Trabajo

¿Qué está impulsando la creciente importancia de la gestión de las cuestiones éticas vinculadas con el Futuro del Trabajo? (Seleccione hasta dos)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

El principal impulsor que identificaron los encuestados son los requisitos legales y regulatorios. En México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) regula la tercerización de personal desde el 2012 a través de la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH), que a finales del año pasado expuso la necesidad de normar nuevos modelos de trabajo con jornadas cortas, a través de plataformas o aplicaciones tecnológicas [1]. También, en junio de 2019 se agregó un capítulo a la Ley Federal del Trabajo para incorporar, regular y promover el trabajo remoto como modelo de trabajo seguro para los trabajadores [2].

Reconocemos que hay países que nos llevan la delantera ya que han incorporado, por ejemplo, alternativas de ley para que trabajadores temporales o independientes sean considerados colaboradores, no proveedores, con las implicaciones laborales en prestaciones y salario mínimo correspondientes. Esto es, cuando la organización define cómo deben realizar su trabajo o si su apoyo es parte del día a día del negocio [3]. Así mismo, han enmarcado su política industrial con el establecimiento de leyes que promuevan tecnologías como la robótica y la IA "diseñadas con base en la ética" [4], ya que la presión sobre la ética generada por la adopción de la IA en el lugar de trabajo es mucho más comprensible. Incluso el gobierno mexicano planteó su Estrategia de IA en un primer paso hacia el futuro [5]. Sin embargo, fuera de algunos movimientos como estos, los cambios en las políticas han tardado en llegar.

Las organizaciones que están implementando tecnologías que impulsan no solo el trabajo remoto, sino eficiencias en el trabajo, fuerza de trabajo y lugar de trabajo, deberán tomar decisiones respecto a cómo redistribuir a las personas para generar valor estratégico en otro lugar de la organización, y qué harán para apoyar a los colaboradores desplazados si deciden eliminar puestos de trabajo.

Con las organizaciones recuperándose hacia un futuro contingente, deben evaluarse el diseño y uso de la tecnología para garantizar la equidad. Las organizaciones deberán considerar si sus aplicaciones de tecnología disminuyen o aumentan el sesgo de discriminación; qué procedimientos tienen para proteger la privacidad de los datos de los trabajadores; si las decisiones basadas en la tecnología son transparentes y explicables; y qué políticas poseen para responsabilizar a las personas (y no las máquinas) por los resultados de dichas decisiones [6].

El tercer impulsor de la importancia de la ética en el Futuro del Trabajo es el cambio en la composición de la fuerza laboral, lo que abre temas a resolver en relación a la evolución de los contratos entre las personas y las organizaciones, así como aquellos entre las organizaciones y las sociedades.

Las "Fuerzas laborales invisibles" fueron expuestas por Mary Gray y Siddarth Suri en su obra *Trabajo Fantasma: Cómo Evitar que Silicon Valley Construya una Nueva Subclase Global*, que plantea las condiciones de trabajo "indeseables" (por ejemplo, salarios por debajo del mínimo, beneficios de salud restringidos, contratos sin protección de despidos injustificados) que viven colaboradores de las grandes empresas digitales que realizan las funciones más básicas en la industria de la tecnología como etiquetado de datos, subtitulado de imágenes, marcar contenido con clasificación X, etc.[7]

El crecimiento acelerado de la fuerza de trabajo alternativa a partir de la crisis actual y la evolución de los modelos de empleo llevará la atención a cuestiones vinculadas con la ética, incluido el acceso a salarios justos para los trabajadores alternativos, atención médica y otros beneficios potenciales.

El último impulsor importante de la ética en el Futuro del Trabajo, tomando mayor relevancia en el contexto de la pandemia por COVID-19, es la presión de los clientes, inversores y otros actores clave externos para actuar de manera responsable en cuestiones éticas —incluso respecto a aquellas temáticas no relacionadas a operaciones del negocio— incluidas cuestiones como el cuidado o prevención de la salud, el acceso a la atención médica, la creciente desigualdad y el cambio climático. Estas preocupaciones son ya parte de la respuesta que vimos en las organizaciones del mundo en los meses recientes.

Las organizaciones están siendo llamadas a abordar estos desafíos desde una perspectiva del Futuro del Trabajo, diseñando el trabajo en formas innovadoras que puedan ayudar a mitigar preocupaciones relacionadas.

Nuestra perspectiva para las fases de recuperar y prosperar

La brecha en los desafíos éticos se vincula con la tendencia general de tratar a la tecnología y a las personas como dimensiones separadas, con sus propios programas, procesos y soluciones. Ahora, a medida que avanzamos hacia una fase de recuperación, vemos cómo los límites entre personas y máquinas se desvanecen y las organizaciones no están listas para abordar estas dos dimensiones de manera conjunta.

Las preguntas en la intersección entre personas y tecnología —cómo los individuos están siendo monitoreados, cómo las decisiones están siendo tomadas en su nombre, o cómo sus trabajos pueden verse afectados o eliminados — exigen que las organizaciones reimaginen su estrategia de fuerza laboral para gestionar un rápido regreso, aunque escalonado, de los empleados adoptando protocolos regulatorios, éticos y de gobernanza estrictos. Por ejemplo, las organizaciones que contestaron a la encuesta de Tendencias de Capital Humano 2020 reportaron que se encuentran preparadas para manejar el mantenimiento de la

privacidad y el control de los datos de los trabajadores, el tratamiento de la fuerza laboral alternativa y mantener equidad en el pago. Por otro lado, señalan cuestiones como el uso de algoritmos para la toma de decisiones, gestión del impacto de la automatización en la fuerza laboral, y el trato de trabajadores alternativos como asuntos donde aún no están listos.

Más adelante, al buscar prosperar en una nueva normalidad, las organizaciones deberán redefinir el trabajo para adecuarse a los cambios en los modelos de negocio que surjan en su ecosistema, así como adoptar la toma decisiones basada en escenarios que integren las variables de crisis y resiliencia en el diseño de su fuerza de trabajo y lugar de trabajo.

Ante el contexto de la pandemia por COVID-19 que ha transformado el trabajo, fuerza de trabajo y del lugar de trabajo además de las preocupaciones reflejadas en este reporte, creemos que las organizaciones deben tomar elecciones intencionales y audaces; preguntándose no únicamente “podríamos”, sino también “deberíamos”; al considerar un enfoque expandido sobre cómo integrar equipos, personas y tecnología, desarrollando un marco ético para el Futuro del Trabajo.

Aprendiendo a través del tiempo

Las presiones de los diferentes grupos de interés impulsarán a las organizaciones a actuar sobre las preguntas éticas que van surgiendo. Los encuestados de las organizaciones en países avanzados en temas de IA y robótica indican que el incremento en la importancia de la ética probablemente está impulsado por la directriz de sus comités de dirección y sus líderes, los requisitos legales y regulatorios, y la presión de los grupos de interés externos.

Algunas organizaciones están abordando temas éticos a través del uso de nuevas tecnologías de manera que puedan tener beneficios claros para los propios trabajadores. Por ejemplo, una compañía de tecnología para líneas de producción en manufactura diseña e implementa soluciones que combinan IA y tecnologías de visión por computadora para medir procesos manuales y tareas asociadas en tiempo casi real. La tecnología brinda a los trabajadores acceso a información sólida de capacitación, respalda hábitos de trabajo más seguros para reducir las lesiones o accidentes en el lugar de trabajo y brinda retroalimentación y recompensas por contribuciones individuales en la línea, todo lo que históricamente ha sido un desafío en un entorno dinámico de manufactura.

Si bien observar a las personas casi en tiempo real en el trabajo podría interpretarse como una violación de la privacidad personal, la empresa aborda estas preocupaciones directamente al involucrar a los trabajadores de forma preventiva y temprana al tema, mostrándoles los ángulos de las cámaras y enfatizando el enfoque en el proceso, no en el individuo. La empresa sostiene que, con base en dichas conversaciones, los trabajadores casi de

inmediato “ven el valor de la tecnología y su potencial para mejorar sus vidas y asegurar sus trabajos, y están a favor y entusiasmados”[8].

Mirando hacia adelante

A medida que las organizaciones buscan adaptar sus formas de trabajo como respuesta a la crisis, anticipando la salud y el bienestar de sus trabajadores, se va fortaleciendo la confianza de la fuerza laboral en sus empleadores en comparación con el gobierno, las organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación e incluso las empresas en general para “hacer lo correcto” [9] .

Es responsabilidad de las organizaciones abordar cuestiones éticas desafiantes durante los esfuerzos de recuperación de la contingencia de salud y económica, en lugar de reaccionar a los dilemas éticos a medida que surgen. Aquellos que deseen liderar en este aspecto, anticiparán, planificarán y gestionarán la ética como parte de su misión y estrategia para prosperar en un contexto de alta incertidumbre.

El desafío es ir más allá de la visión de que los problemas éticos deben involucrar contrapartidas y competencia, y enfocarse en cómo guiar y poner en práctica la intersección de las personas, las máquinas y los algoritmos, para trabajar como un equipo. Esto puede habilitar a las organizaciones a potenciar el poder de las personas y la tecnología conjuntamente para operar verdaderamente como una Empresa Social y apoyarse del propósito y los valores de la organización para tomar mejores decisiones ante dilemas éticos.

Referencias

1. Asociación Mexicana de Capital Humano, “Una nueva era laboral impulsada por la tercerización de personal”, AMECH, 11 de diciembre de 2019.

2. Blanca Suárez, Home office en México ya está regulado; legisladores diferencian teletrabajo de trabajo freelance, El Economista, 20 de junio de 2019.

3. Bertrand Liard and Clémentine Durney, “The European strategy of regulation on artificial intelligence,” White & Case LLP, 29 de agosto de 2019.

4. Kate Conger and Noam Scheiber, “California bill makes app-based companies treat workers as employees,” New York Times, 11 de septiembre de 2019.

5. México Digital, “Estrategia de Inteligencia Artificial MX 2018”, Gobierno de México, 22 de marzo de 2018.

6. Institute for Women’s Policy Research, “Women, automation, and the future of work”, 2019.

7. Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, “The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015,” ILR Review 72 no. 2 (2019): pp. 382–416.

8. Mary L. Gray and Siddharth Suri, Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass (Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt, 2019).

9. Conversaciones entre los autores y líderes de la empresa de tecnología.

MTO2

Tendencia 3: Pertenencia

De la comodidad a la conexión y a la contribución

LA CRISIS POR COVID-19 NOS RECORDÓ QUE LAS PERSONAS ESTÁN EN SU NIVEL MÁS ALTO DE MOTIVACIÓN CUANDO ENCUENTRAN UNA CONEXIÓN ENTRE LAS CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y UNA MISIÓN CLARA Y COMPARTIDA DE LA ORGANIZACIÓN. POR ELLO, AUNQUE LOS ESFUERZOS ORGANIZACIONALES PARA FOMENTAR LA PERTENENCIA SE HAN CENTRADO PRINCIPALMENTE EN HACER QUE CADA INDIVIDUO SE SIENTA RESPETADO Y TRATADO DE MANERA JUSTA EN UN ENTORNO DE TRABAJO INCLUSIVO, SE DEBE ESTABLECER UN VÍNCULO MÁS FUERTE ENTRE LA PERTENENCIA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, RECORDANDO QUE LAS PERSONAS BUSCAN CONTRIBUIR CON SUS ORGANIZACIONES CUANDO COMPRENDEN CÓMO SUS TALENTOS, FORTALEZAS Y CONTRIBUCIONES ÚNICAS ESTÁN TENIENDO UN IMPACTO EN METAS MÁS GRANDES.

Impulsores actuales

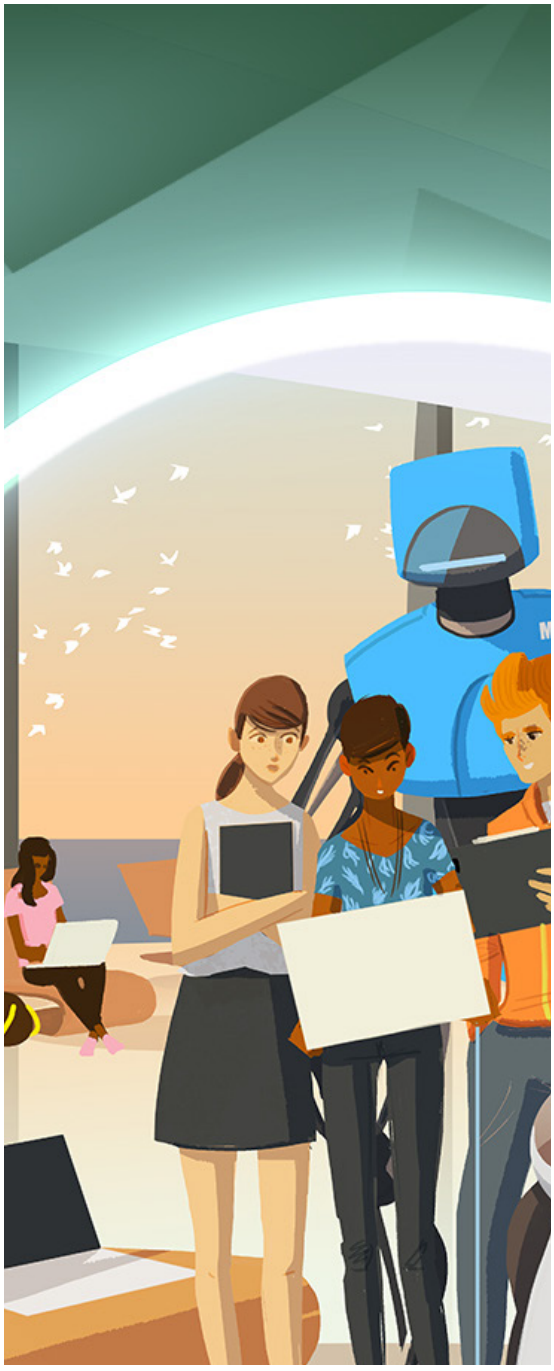
La pertenencia se ubica en el tercer lugar del ranking en el reporte de Tendencias de Capital Humano 2020 en México. Aquí, el 85% de los encuestados dijo que fomentar el sentido de pertenencia en la fuerza laboral era importante para el éxito de su organización en los próximos 12 a 18 meses y el 97% estuvo de acuerdo en que el sentido de pertenencia impulsa el desempeño organizacional, lo que representa uno de los porcentajes más altos de consenso que hemos visto en una década en nuestros reportes de Tendencias de Capital Humano.

Por supuesto que la pertenencia –que incluye el sentirse respetado y tratado de manera justa- ha sido una prioridad organizacional durante algún tiempo, incluso la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó en el 2015 la Norma Mexicana 025 sobre Igualdad Laboral y no Discriminación[1]. Promover el respeto y la equidad es parte de los esfuerzos de diversidad e inclusión de una organización y cuando son efectivos, esos esfuerzos dan frutos. Un estudio de 2019 de BetterUp encontró que sentir pertenencia al lugar de trabajo puede conducir a un aumento estimado del 56% en el desempeño laboral, una reducción del 50% en el riesgo de rotación y una disminución

BRECHA ENTRE PREPARACIÓN E IMPORTANCIA

El 85% de las organizaciones dice que fomentar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 22% menciona estar muy listo para abordar esta tendencia.

del 75% en los días de ausencia por enfermedad de los colaboradores. El estudio encontró que una sola incidencia de "micro exclusión" puede conducir a una disminución inmediata del 25% en el rendimiento individual en un proyecto de equipo[2].



Antes de la pandemia por COVID-19, lograr un sentido de pertenencia ya representaba un reto para las organizaciones debido a la creciente polarización en el país y la composición de la fuerza laboral, con modalidades en aumento tal como el trabajo alternativo, en donde muchos colaboradores "no pertenecen" formalmente a la organización en la que trabajan. Tal es el caso del outsourcing en México en donde, de acuerdo al último censo poblacional del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 14% (poco más de tres millones de trabajadores) de la población ocupada se encuentra bajo un esquema de subcontratación[3].

A partir de la contingencia, se enfrentan a un nuevo desafío debido a la incertidumbre y cambios en la manera de trabajar a nivel personal, organizacional, nacional e incluso global; un ejemplo de ello es que se estima que el 50% de los colaboradores cambiaron a un esquema de trabajo remoto y hasta el 28 de abril el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), reportó una pérdida de más de 700 mil empleos y se estima que esa cifra pueda llegar hasta a los 2 millones[4].

Nuestra perspectiva para las fases de recuperar y prosperar

La creación del sentido de pertenencia en el trabajo es el resultado de tres atributos que se refuerzan entre sí y los resultados del reporte de Tendencias de Capital Humano 2020 en México, respalda esta opinión. El 21% expresó que tener un sentido de comunidad e identificarse con un equipo -*conexión*- es el mayor impulsor. El 26% de los encuestados identificó que fomentar un entorno donde los colaboradores sienten que reciben un trato justo y pueden ser ellos mismos —*comodidad*— es el mayor impulsor del sentido de pertenencia. Mientras que el 53%, la mayoría, informó que sentirse identificado con el propósito, la misión y los valores de la organización, así como ser valorado por sus contribuciones individuales

—*contribución*— era el mayor impulsor del sentido de pertenencia en el trabajo (Figura 1).

Por ello, es importante que a medida que las organizaciones se van preparando para el regreso al trabajo, los líderes den un paso hacia atrás y se aseguren de estar creando conexiones claras entre los trabajos individuales, los objetivos del equipo y la misión de la organización. Para la fase de recuperación, las organizaciones necesitan ir más allá de un trato justo y respetuoso hacia sus colaboradores, deben adoptar el propósito integrando el significado en todos los aspectos del trabajo todos los días, optimizando el poder de las personas al aprovechar las fuerzas complementarias de los trabajadores al servicio de un objetivo común.

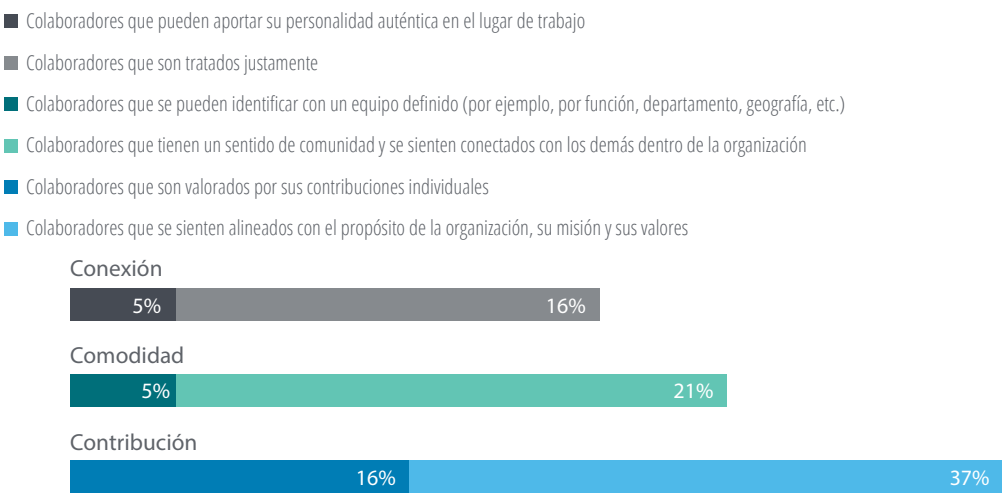
La evolución de la comodidad, a la conexión y la contribución es aditiva, y cada paso se basa en el anterior. Así, cuando las organizaciones tienen una cultura inclusiva que ayuda a que sus colaboradores se sientan cómodos, tienen el doble de probabilidades de cumplir o superar sus indicadores financieros, tres veces más probabilidades de tener un alto rendimiento, seis veces más probabilidades de ser innovadoras y ágiles, y ocho veces más probabilidades de lograr mejores resultados organizacionales[5]. En el siguiente paso, que es la conexión, los colaboradores tienen relaciones significativas con sus equipos y se sienten conectados con el objetivo de la organización y al llegar a la contribución, los colaboradores pueden ver cómo lo que hacen realmente importa en la búsqueda de objetivos comunes.

En pocas palabras, cuando los colaboradores tienen un sentido de contribución, pueden ver cómo lo que hacen tiene impacto en el logro de los objetivos comunes. Los resultados de nuestra encuesta apoyan el vínculo entre un sentimiento de contribución y un sentimiento de pertenencia: cuando se les preguntó cómo la creación de un sentido de pertenencia apoya el rendimiento organizacional, el 78% de los encuestados respondió que lo hace mejorando la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.

FIGURA 1

La contribución y la conexión impulsan más el sentido de pertenencia que el confort por sí solo

¿Cuál de los siguientes es el motivador más grande para crear un sentido de pertenencia en tu organización?



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

El reporte de Tendencias de Capital Humano 2020 en México sugiere que hay tres factores con mayor impacto en la capacidad de una organización para navegar por la evolución de la comodidad a la conexión y la contribución: 1) comportamientos de liderazgo, 2) cultura organizacional y 3) naturaleza del trabajo (Figura 2).

Por ello, el reto más importante para las organizaciones es iniciar el camino hacia la recuperación fortaleciendo estos puntos dentro de cambio de mentalidad requerido, apalancarse de la conexión existente con los colaboradores para navegar entre la incertidumbre, aprovechar la comodidad para a través de ella fortalecer la confianza y con estas bases construir un plan de recuperación que posteriormente los lleve a la fase de prosperar, en donde tendremos ya la "siguiente normalidad"[6].

Aprendiendo a través del ejemplo

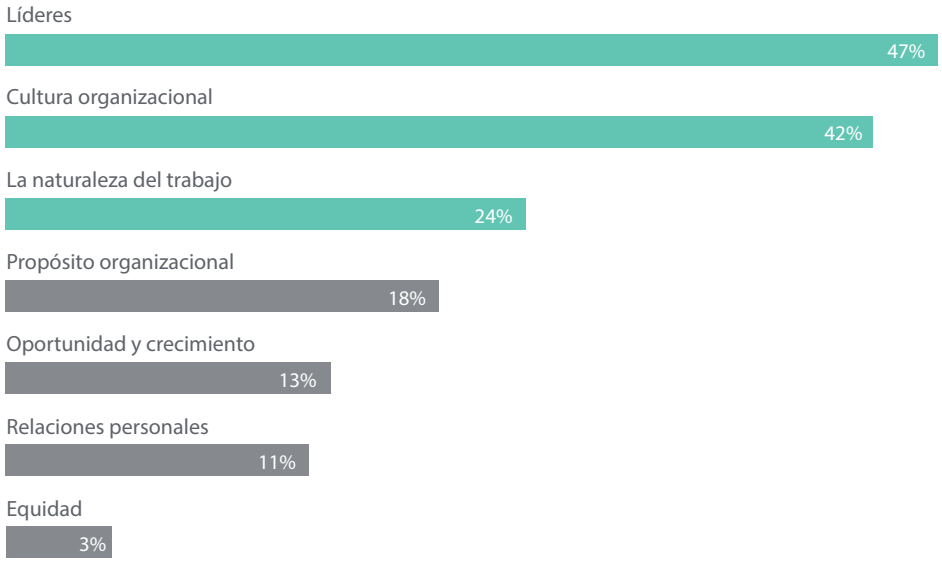
Los ejemplos de los esfuerzos de las organizaciones en torno a la comodidad, a la conexión y a la contribución evidencian el valor de cada uno de estos atributos para el desempeño de una organización.

Una cadena de supermercado en México diseñó e implementó equipos interdisciplinarios que incluían colaboradores de diferentes áreas de la organización. Estos equipos debían trabajar bajo objetivos comunes que estaban alineados con el logro de resultados de la organización. A partir de que iniciaron este esquema de trabajo en equipo, se logró que los colaboradores se sintieran más comprometidos con la compañía, que su trabajo individual ayudara al logro de la estrategia y el cumplimiento de objetivos. Algo relevante es que se sintieron parte de un equipo, lo que conllevó a que

FIGURA 2

La cultura, el liderazgo y las relaciones personales son los factores más importantes que influyen en la capacidad de una organización para crear sentido

¿Qué factores influencian más la habilidad de tu organización para crear un sentido de pertenencia? Selecciona las 2 principales.



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

tuvieran una mejor conexión con sus compañeros. Lo anterior se vio reflejado en las sesiones de trabajo, en donde se abrió la posibilidad de debatir diferentes puntos de vista y se lograban tomar decisiones pensando en los objetivos de la organización. Además, se buscaba que en las sesiones cada uno de los integrantes tuviera autonomía en las decisiones.

Por otra parte, ante el COVID-19, una organización de la industria alimentaria ubicada en México, informó a sus colaboradores que todos tendrían acceso a tratarse en hospitales privados del país en caso de contagiarse (por el tipo de trabajos que se realizan, no todos tienen la prestación de Seguro de Gastos Médicos Mayores), lo cual aumenta la confianza de los colaboradores hacia la organización y es un paso fundamental para iniciar la fase de recuperación. Adicional, esta misma organización realizará pruebas a todos sus colaboradores de manera gratuita en caso de presentar síntomas. Como es de imaginar, estas acciones contribuirán al sentido de pertenencia de los colaboradores al crear una conexión con ellos y asegurar su comodidad.

Mirando hacia adelante

Las organizaciones en México y en el mundo han invertido en mejorar su liderazgo y en asegurar que sus colaboradores se sientan respetados y sean tratados de manera justa. Ahora, los líderes tienen la oportunidad de aprovechar la fase de recuperación para crear una mayor conexión con sus colaboradores, asegurar su comodidad y buscar mecanismos que ayuden a fomentar la contribución entre equipos y los objetivos de la organización, asegurando que se utiliza la confianza como catalizador para enfrentar las incertidumbres que la pandemia por COVID-19 ha traído a nuestro día a día, lo que ayudará durante la fase de prosperar para crear una “nueva realidad” en la que se logre incrementar el sentido de pertenencia y, por tanto, el desempeño organizacional.

Referencias

1. STPS, CONAPRED, INMUJERES. (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Mayo 2020, de Gob.mx Sitio web: https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion, 2020.

2. “BetterUp, El valor de pertenecer al trabajo: El caso de negocio para invertir en inclusión en el lugar de trabajo”, consultado el 20 de marzo de 2020.

3. INEGI, Censo poblaciones 2013, consultado el 21 de mayo de 2020.

4. El Financiero, “Covid-19: se perdieron 707,000 empleos entre el 18 de marzo y el 28 de abril”, consultado el 21 de mayo de 2020.

5. Juliet Bourke y Bernadette Dillon, “La revolución de la diversidad y la inclusión: Ocho poderosas verdades”, Deloitte Revisión 22, 22 de enero de 2018.

6. Punit Renjen, “ The essence of resilient leadership: Business recovery from COVID-19” , 22 de abril de 2020.

Tendencia 4: Diseñando el trabajo para el bienestar

Vivir y rendir al máximo

EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES HA TOMADO MAYOR RELEVANCIA A CONSECUENCIA DE LA CRISIS DEL COVID-19, COLOCÁNDOSE AL CENTRO DE LAS PRIORIDADES; LA SEGURIDAD FÍSICA, MENTAL Y FINANCIERA SE HAN CONVERTIDO EN UNA PIEZA CLAVE PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD. EN ESTE CONTEXTO, ES OBLIGATORIO INTEGRAR EL BIENESTAR EN EL DISEÑO DEL TRABAJO DONDE SE AMPLÍA EL ENFOQUE DEL BIENESTAR INDIVIDUAL AL BIENESTAR DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA COMUNIDAD.

Impulsores actuales

El bienestar se posiciona en el cuarto lugar del ranking en el reporte de Tendencias de Capital Humano 2020 en México, en donde el 82% de los encuestados identificó al bienestar como una prioridad importante o muy importante para el éxito de las organizaciones, pero tan solo un 26% cree estar muy preparado para abordar este tema, por lo que podemos visualizar una gran brecha entre el grado de importancia y el grado de preparación de esta tendencia.

Sin embargo, ante el periodo de incertidumbre de la crisis por COVID-19, las organizaciones se vieron forzadas a tomar acciones rápidas que garantizaran la salud y seguridad de sus colaboradores. Establecieron mecanismos para brindar servicios esenciales y desplegar estrategias para apoyar a la fuerza laboral a distancia y en tiempo real. En nuestro país, se habían iniciado esfuerzos en el tema con la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035, cuyo objetivo es identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno favorable en los centros de trabajo[1]. Esta Norma emitida por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) que entró en vigor en el 2019, ha provocado que las organizaciones en México asignen mayor presupuesto en temas de bienestar para cumplir con los lineamientos esenciales.

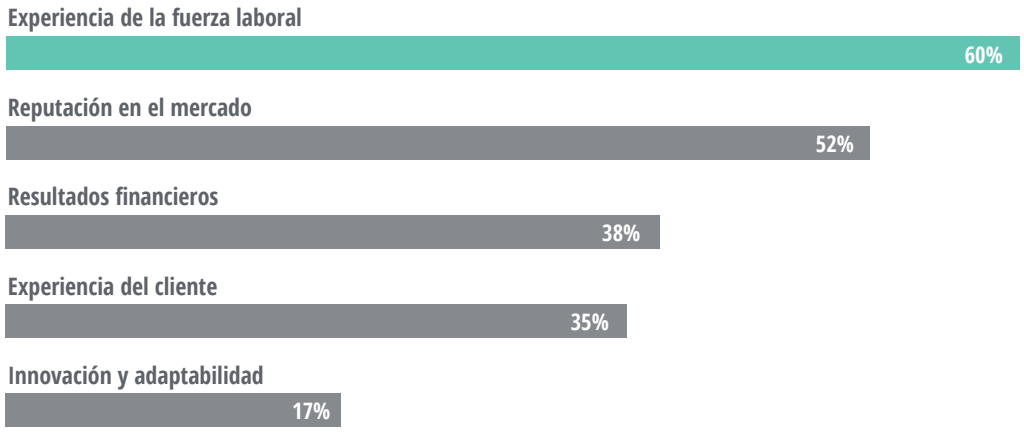
BRECHA ENTRE PREPARACIÓN E IMPORTANCIA

El 82% de las organizaciones dice que el bienestar de los colaboradores es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses, pero tan solo un 26% cree estar muy preparado para abordar este tema.

FIGURA 1

El bienestar impulsa mejoras en la experiencia de la fuerza laboral con mayor frecuencia que cualquier otro resultado comercial

¿Cuáles de los siguientes son los más impactados (positivamente) por su estrategia de bienestar? (Seleccione todos los que aplican).



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

El mercado global de bienestar corporativo ha crecido a una tasa acelerada del 7%, y es probable que continúe creciendo, aumentando de 53.6 mil millones de dólares en 2018 a una expectativa de 90.7 mil millones de dólares en 2026[2].

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), reporta que el 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos[3]; indicadores como éste, llevaron a México a plantear acciones como el cumplimiento de la NOM-035. El estrés laboral conlleva consecuencias en la salud física, lo que ha determinado que la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasifique al agotamiento (burnout) "resultante del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha podido ser manejado con éxito" como una condición de salud diagnosticable[4].

El 95% de los líderes de RR.HH. está de acuerdo en que el síndrome de agotamiento (burnout) impacta en la retención de los colaboradores[5], y un estudio de Limeade & Quantum Workplace identificó que los colaboradores con mayores índices de bienestar tienen más probabilidades de sentirse comprometidos con el trabajo, disfrutar de lo que hacen y recomendar a su organización[6].

En nuestra encuesta de este año, el 94% de los encuestados coincidió en que el bienestar impulsa en cierta medida el desempeño organizacional. Sin embargo, si profundizamos en los resultados obtenidos, se puede observar que el Retorno en la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés) en el bienestar de los colaboradores no se ha logrado capitalizar. El 63% de los encuestados informó no estar midiendo el impacto del bienestar en el desempeño de la organización; y aquellos encuestados cuyas organizaciones sí lo miden tuvieron mayor disposición a indicar que ese impacto radica principalmente en mejorar la experiencia de los colaboradores (Figura 1). Menos de la mitad indicó que su estrategia de bienestar está impactando positivamente en otros resultados de negocio, tales como la experiencia del cliente, resultados financieros e innovación y adaptabilidad.

Nuestra perspectiva para las fases de recuperar y prosperar

A consecuencia de las implicaciones del COVID-19, las organizaciones se han visto en la necesidad de rediseñar el trabajo. Esta reestructuración radical y en un corto tiempo de reacción ha hecho que el bienestar de los colaboradores haya podido ser impactado de manera negativa al agregar más horas a la jornada de trabajo convencional. Esto ha provocado agotamiento y fatiga, al mismo tiempo que se incrementó el nivel de estrés debido a la necesidad de equilibrar las demandas profesionales y personales.

Muchos colaboradores experimentan agotamiento a partir de la crisis por COVID-19, lo que hace que el bienestar sea una prioridad para la planeación del regreso al trabajo en una nueva normalidad.

En nuestro capítulo sobre pertenencia, nuestra encuesta ha detectado que las organizaciones necesitan fomentar el sentido de pertenencia en tres niveles: comodidad, donde los colaboradores se sientan respetados y tratados de manera justa; conexión, donde los colaboradores tengan un vínculo fuerte con sus compañeros y equipos; y contribución, donde los colaboradores puedan identificar y apreciar el impacto que están teniendo sobre los objetivos de la organización. Creemos que hay una gran oportunidad de ver el bienestar desde una perspectiva similar. Mientras la comodidad ha sido habilitada a través de un foco en la salud y la seguridad ocupacional y se ha establecido una conexión con el lugar de trabajo al centrarse en la vida laboral, la contribución sigue, en general, sin abordarse.

Esto se debe a que los programas de bienestar a menudo se centran en la persona en el lugar de trabajo, y no en la persona como parte de ese trabajo. Para poder crear un sentido de contribución que se traduzca en un verdadero desempeño organizacional, las organizaciones necesitan expandir su enfoque desde programas adyacentes al trabajo para diseñar acciones de bienestar en el trabajo de modo que el rendimiento no dependa de un solo individuo, haciendo posible que todos los colaboradores y líderes puedan tomar períodos de descanso reales.

El trabajo remoto ha tomado un nuevo significado, ya no solo es un programa de flexibilidad que aplicaban las organizaciones para darle a los colaboradores la oportunidad de decidir dónde trabajar, el lugar donde se sintieran más productivos, pues actualmente es un programa aplicado para disminuir la probabilidad de poner en riesgo la salud; esta forma de trabajo significa habilitar herramientas que necesitan los colaboradores para realizar sus actividades y a la vez, otorgar a los colaboradores el acceso a recursos humanos o materiales en situaciones donde los factores estresantes, ya sean físicos o mentales, pudieran comprometer el rendimiento individual o de equipo.

Aprendiendo a través del ejemplo

Un ejemplo de una organización en México que ha impulsado el bienestar en el trabajo, lo podemos encontrar en el sector público. En este organismo se identificó una serie de iniciativas impulsadas por la alta dirección y RR.HH. para abordar el tema de bienestar en los colaboradores, esto a través de esfuerzos que comienzan con un análisis de la factibilidad de los escenarios de flexibilidad laboral. Este diagnóstico se realizó con un levantamiento de información para conocer las características del organismo y su forma de trabajar, la percepción de los colaboradores y la visión de los líderes, así como las capacidades tecnológicas con las que contaban en ese momento.

Hoy en día han implementado iniciativas que van desde cambiar la ubicación del sitio de trabajo para facilitar el acceso a los colaboradores, hasta esquemas de flexibilidad como el trabajo remoto u horarios escalonados. El impacto ante la situación actual que ha obligado a las organizaciones a trabajar de manera remota con algunos puestos de trabajo fue mucho menor para este organismo, así como para aquellas organizaciones que contaban con cierta experiencia y camino recorrido en aspectos de flexibilidad laboral.

Mirando hacia adelante

Dada la inmensa presión sobre las organizaciones para promover el bienestar de los colaboradores, presión incrementada por el contexto actual del confinamiento, se deben aprovechar todos los avances de bienestar que se generaron mediante la habilitación y diseño del trabajo remoto, iniciativas para la salud y el bienestar y trazar un nuevo camino hacia adelante, sin olvidar integrar el bienestar dentro del diseño del trabajo, lo cual abrirá la posibilidad de que los colaboradores vivan y se desempeñen de la mejor manera generando beneficios inmediatos en la productividad.

Referencias

1. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018*, consultado el 22 de mayo de 2020.

2. Grand View Research, *Corporate Wellness Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service (Health Risk Assessment, Fitness, Smoking Cessation), By End Use, By Category, By Type, By Delivery Model, By Region, and Segment Forecasts*, 2020–2027, febrero de 2020.

3. Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), *Estrés Laboral,* consultado el 22 de mayo de 2020.

4. World Health Organization, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International classification of diseases", 28 de mayo de 2019.

5. Kronos, "The employee burnout crisis", resumen de la encuesta, 2017.

6. Limeade and Quantum Workplace, *2016 Well-being & Engagement Report*, 2016.

Conclusiones

Como hemos mencionado a lo largo del Reporte, la función de RR.HH. ha sido reconocida como una pieza central de la organización, que tiene la habilidad de poder influir en su activo más poderoso: las personas.

Durante la crisis de salud las organizaciones han experimentado una fuerte aceleración hacia el Futuro del Trabajo donde RR.HH. se ha encontrado en un punto de inflexión y ha jugado un rol fundamental en responder ante los nuevos desafíos y asegurar la continuidad de negocio, buscando generar conexiones entre la tecnología, los colaboradores y la organización mientras busca garantizar el bienestar de los colaboradores.

Por ello, no es de extrañar que en nuestro reporte de este año tengamos “Un mensaje para RR.HH.”, en donde lo invitamos a reinventarse, en México el 67% de los encuestados dijo que RR.HH. ha progresado en la última década, pero no puede detenerse ahí porque, a pesar del progreso logrado, este año nuestros encuestados ven una brecha de 60% entre la importancia y la preparación, y a pesar de que un 82% identifica que el rol de RR.HH. será importante o muy importante solo el 22% afirma estar muy preparado.

En el camino a la recuperación, debemos evaluar si RR.HH. cuenta con el posicionamiento y capacidades correctas para desempeñar un rol de liderazgo, expandir su foco y extender su influencia para ayudar a la organización y a la fuerza de trabajo a adaptarse al nuevo mundo del trabajo, mientras se enfocan en 10 elementos prioritarios para el reinicio de actividades: El trabajo remoto es real y en grande, la salud y la seguridad personal son de suma importancia, es imperativo ser digital, la escucha y la empatía deben ser prioridad, hacer menos con menos, la distribución de autoridad debe ser clave, moverse rápido y estar unidos, la información en tiempo real es muy importante, la planificación para la continuidad es vital y el liderazgo es muy importante[1].

A partir de la disrupción, las organizaciones están siendo desafiadas a repensar visiones y estrategias para establecer nuevas formas de trabajo para fortalecer las bases de la Empresa Social; RR.HH. tiene la oportunidad de adaptarse al futuro y ser el orquestador que habilite a las organizaciones a prosperar en una nueva realidad en el que nos atrevamos a crear un mejor futuro.

Referencias

1. Josh Bersin, Responding To COVID-19. Ten Lessons From The World's HR Leaders, Josh Bersin Academy, 1 de abril de 2020.

Contactos

Orlando Mejía
Socio Capital Humano
ormejia@deloittemx.com

Raúl García
Director Capital Humano
raugarcia@deloittemx.com

Pierre Blancher
Gerente Snr. Capital Humano
pblancher@deloittemx.com

Ana Rodríguez
Gerente Capital Humano
arodriguezguerrero@deloittemx.com

Ana Landa
Consultor Snr. Capital Humano
alanda@deloittemx.com

Itzi Bautista
Consultor Snr. Capital Humano
itbautista@deloittemx.com

Enrique Colin
Consultor Snr. Capital Humano
encolin@deloittemx.com

Laura Fonseca
Consultor Capital Humano
laufonseca@deloittemx.com

Deloitte.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 225,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte". Esta publicación 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 pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.

© 2020 Deloitte Consulting Group S.C.