



El auge de la empresa social*

Tendencias Globales de Capital Humano 2018

Resumen ejecutivo

Introducción

El auge de la empresa social

Bienvenidos al sexto reporte y encuesta anual de *Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte 2018*. El informe de este año muestra un cambio profundo que enfrentan los líderes empresariales a nivel mundial: el rápido aumento de lo que llamamos la **empresa social**. Este cambio refleja la creciente importancia del capital social para configurar el propósito de una organización, guiar sus relaciones con las partes interesadas e influir en su éxito o fracaso final.

EN 2018, estamos siendo testigos de cambios sísmicos en la fuerza de trabajo, el lugar de trabajo, y las tecnologías utilizadas en el mundo del trabajo. Con base en la encuesta global de este año a más de 11.000 líderes empresariales del mundo y casi 100 líderes del Perú, creemos que se está produciendo un cambio fundamental.

En muchos sentidos el capital social, está logrando un nuevo estatus junto al capital financiero y físico en valor. El 65% de los CEO calificaron el “crecimiento inclusivo” como una de las tres principales preocupaciones estratégicas, más de tres veces mayor que la proporción que cita “el valor para el accionista”.

Tres tendencias superaron la importancia del 90% en el Perú y son las que se refieren a “la gestión de equipos”, “las nuevas carreras del siglo XXI”, y “la importancia de los datos y la analítica avanzada referida a personas”:

1. A pesar que el 94% dice que es “importante” o “muy importante” la colaboración, solo el 43% de las empresas en el Perú dicen estar listas para lograr un nivel de colaboración aceptable entre sus ejecutivos.
2. Apesar que el 93% dice que es “importante” o “muy importante” prepararse para el siglo XXI, el 61% dice que no existen planes de desarrollo de las habilidades que se requerirán en los próximos años.

3. A pesar de la importancia de la tecnología, y la analítica (90% indican que es “importante” o “muy importante”) más del 50% de las empresas peruanas dicen que sus ejecutivos de Recursos Humanos no están involucrados en el planeamiento ni en la gestión de robótica, computación cognitiva, o iniciativas de IA (Inteligencia Artificial).

¡Debemos tomar acción rápidamente! Lo que está en juego es nada menos que la reputación, las relaciones y en última instancia, el éxito o fracaso de nuestra organización.

Alejandra D'Agostino
Socia de Capital Humano.
Perú - Colombia.



PERO, ¿QUÉ ES UNA EMPRESA SOCIAL?

Una empresa social es una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno, y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy.

Las 10 tendencias de capital humano de 2018

Las 10 tendencias de capital humano que exploramos en el informe de este año se unen para crear una visión integrada de la empresa social.

Desde la parte superior: El sinfónico C-suite



TENDENCIA 1. EL SINFÓNICO C-SUITE: EQUIPOS LIDERANDO EQUIPOS

Comportarse como una empresa social y gestionar las macro tendencias del entorno externo exige de manera efectiva un nivel sin precedentes de visión multifuncional, conectividad y colaboración de los líderes de la C-suite. Para hacer esto, deben comportarse como lo que llamamos el “C-suite sinfónico”, en el cual los altos ejecutivos de una organización juegan juntos como un equipo y al mismo tiempo lideran sus propios equipos funcionales, todos en armonía. Este enfoque permite al C-suite comprender los muchos impactos que las fuerzas externas tienen sobre y dentro de la organización, no solo en funciones únicas, y trazar respuestas coordinadas y ágiles.

El sinfónico C-suite es la próxima etapa en la evolución continua de los modelos de liderazgo. Este nuevo modelo es necesario para ayudar a los

líderes a comprender, gestionar y responder a los complejos problemas de capital social a los que se enfrentan las organizaciones, lo que les permite aprovechar oportunidades, gestionar riesgos y establecer relaciones con partes interesadas internas y externas. Además, el modelo de liderazgo sinfónico es vital para el crecimiento: Nuestra encuesta concluye que los encuestados que indican que sus ejecutivos de C-suite “colaboran regularmente en el trabajo interdependiente a largo plazo” son un tercio más propensos a decir que sus empresas están creciendo al 10 por ciento que los encuestados cuyos CxO operan de manera independiente.

El C-suite debe liderar la respuesta de una organización a las otras nueve tendencias destacadas en este informe. El ritmo y la complejidad de los cambios involucrados, y las altas apuestas de éxito o fracaso, los elevan como problemas de nivel C, que no pueden delegarse o abordarse en silos. Solo un equipo sinfónico C-suite es suficiente para la escala y la velocidad de las siguientes nueve tendencias. En nuestro capítulo sobre el sinfónico C-suite, llamamos a las acciones específicas que los ejecutivos pueden tomar para impulsar una mayor colaboración.

El poder del individuo

A medida que crece el poder del individuo, las organizaciones están modernizando sus enfoques de gestión de la fuerza de trabajo, sistemas de recompensas y modelos de carrera para escuchar y

responder mejor. En particular, a medida que los trabajadores y las redes fuera de la organización crecen en importancia, las empresas se esfuerzan por establecer relaciones efectivas y continuas con cada segmento del ecosistema de la fuerza de trabajo. En el informe de este año, hemos incluido acciones que el trabajador individual debe tener en cuenta para influir y gestionar su personalización y sus experiencias profesionales. El desafío es encontrar la forma de abordar de manera apropiada las preferencias y prioridades de cada individuo, al mismo tiempo que interactúa con un conjunto más diverso de trabajadores y segmentos de la fuerza laboral que nunca antes.



TENDENCIA 2. EL ECOSISTEMA DE LA FUERZA DE TRABAJO: GESTIONAR MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA

Los líderes empresariales y los jefes de recursos humanos (CHRO) reconocen la necesidad de gestionar de manera activa y estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza laboral más allá de la empresa, lo que afecta cada vez más la forma en que una organización presta servicios e interactúa con los clientes. Cuando se les pidió que pronosticaran la composición de su fuerza de trabajo en 2020, el 37 por ciento de los encuestados esperaba un aumento en los contratistas, el 33 por ciento previó un aumento en los trabajadores autónomos y el 28 por ciento esperaba un crecimiento en los empleados. Las organizaciones están encontrando formas de alinear su cultura y prácticas de gestión con estos segmentos de talento externo, involucrando al ecosistema de la fuerza de trabajo para el beneficio mutuo.



TENDENCIA 3. NUEVAS RECOMPENSAS: PERSONALIZADO, ÁGIL Y HOLÍSTICO

Aprovechando su poder como individuos, los empleados piden recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, incluido un enfoque en el pago justo y abierto. Si bien las empresas reconocen este cambio general, solo el 8 por ciento informa que su programa de recompensas es “muy efectivo” para crear una solución personalizada y flexible. Los primeros experimentos están explorando cómo desarrollar una variedad holística de recompensas y combinarlas con las preferencias individuales, a través de diversos segmentos de talento y de manera continua.



TENDENCIA 4. DE CARRERAS A EXPERIENCIAS: NUEVAS VÍAS

En una carrera del siglo XXI, el individuo y sus experiencias toman protagonismo. En lugar de una progresión constante a lo largo de un camino basado en el trabajo, las principales organizaciones están cambiando hacia un modelo que permite a las personas adquirir experiencias valiosas, explorar nuevos roles y reinventarse continuamente. Sin embargo, el 59 por ciento de los encuestados califica a sus organizaciones como no efectivas o solo un tanto efectivas para empoderar a las personas para que administren sus propias carreras. La mejora en esta área es esencial para atraer talento crítico, especialmente a medida que la tecnología cambia el panorama de las habilidades.

Llenar el vacío de liderazgo de la sociedad

Las principales compañías están desarrollando estrategias que abordan problemas sociales como la longevidad y el bienestar, y lo hacen de forma que ayudan a mejorar la productividad y el rendimiento. Aquellos en esta vanguardia están encontrando oportunidades ricas para construir capital social y convertirse en una voz líder en temas sociales clave.



TENDENCIA 5. EL DIVIDENDO DE LA LONGEVIDAD: TRABAJAR EN UNA ERA DE VIDAS DE 100 AÑOS

Las organizaciones orientadas hacia el futuro ven la longevidad prolongada y el envejecimiento de la población como una oportunidad. El veinte por ciento de los encuestados de este año dijeron que se están asociando con trabajadores mayores para desarrollar nuevos modelos de carrera. Este dividendo de longevidad permite a las empresas abordar un problema social urgente y acceder a un conjunto de trabajadores probados, comprometidos y diversos. Sin embargo, hacer esto requiere prácticas y políticas innovadoras para respaldar las carreras prolongadas, así como la colaboración entre los líderes empresariales y los trabajadores, para abordar los desafíos compartidos, como el sesgo de edad y el déficit de pensiones.



TENDENCIA 6. CIUDADANÍA E IMPACTO SOCIAL: LA SOCIEDAD SOSTIENE EL ESPEJO

El historial de ciudadanía empresarial e impacto social de una organización ahora tiene una relación directa con su identidad y estrategia centrales. El compromiso con otras partes interesadas en temas como diversidad, equidad salarial de género, desigualdad de ingresos, inmigración y cambio climático puede elevar el rendimiento financiero y el valor de marca, mientras que la falta de compromiso puede destruir la reputación y alejar a las audiencias clave. Muchas organizaciones aún se están poniendo al día: El 77 por ciento de nuestros encuestados dice que la ciudadanía es importante, pero solo el 18 por ciento dice que este tema es una prioridad que se refleja en la estrategia corporativa.



TENDENCIA 7. BIENESTAR: UNA ESTRATEGIA Y UNA RESPONSABILIDAD

A medida que la línea entre el trabajo y la vida se difumina, los empleados exigen que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir una amplia gama de programas de salud física, mental, financiera y espiritual. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar como una responsabilidad social y una estrategia de talento. Más del 50% de los encuestados ven una variedad de tales programas como “valiosos” o “de gran valor” para los empleados, pero aún existen grandes brechas entre lo que los empleados valoran y lo que las empresas están entregando.

Aprovechando la tecnología para un crecimiento sostenible

Las organizaciones buscan capitalizar los beneficios de una oleada de nuevo software basado en inteligencia artificial, robótica, herramientas de conectividad en el lugar de trabajo y aplicaciones de datos de personas, a la vez que mitigan posibles inconvenientes y efectos imprevistos. Estas herramientas e inversiones pueden ayudar a rediseñar la arquitectura del trabajo, aumentar la productividad y mejorar los esfuerzos de las personas, pero las organizaciones también deben prestar atención y respetar sus impactos en la fuerza de trabajo en general.



TENDENCIA 8. IA, ROBÓTICA Y AUTOMATIZACIÓN: PON A LOS HUMANOS EN EL BUCLE

La afluencia de Inteligencia Artificial, robótica y automatización en el lugar de trabajo se ha acelerado dramáticamente en el último año, transformando roles y habilidades bajo demanda dentro y fuera de las organizaciones. Quizás sorprendentemente, esos roles y habilidades se enfocan en lo “exclusivamente humano” más que en lo puramente técnico: Los encuestados predicen una gran demanda futura de habilidades tales como la resolución de problemas complejos (63 por ciento), habilidades cognitivas (55 por ciento) y habilidades sociales (52 por ciento). Para poder maximizar el

valor potencial de estas tecnologías en la actualidad y minimizar los potenciales impactos adversos en la fuerza laboral de mañana, las organizaciones deben poner a los seres humanos en el trabajo de reconstrucción de bucles, el reciclaje de personas y la reorganización de la organización. La mejor oportunidad no es solo rediseñar empleos o automatizar el trabajo de rutina, sino repensar fundamentalmente la “arquitectura de trabajo” para beneficiar a organizaciones, equipos e individuos.



TENDENCIA 9. EL LUGAR DE TRABAJO HIPERCONECTADO: ¿REINARÁ LA PRODUCTIVIDAD?

Nuevas herramientas de comunicación están entrando rápidamente al lugar de trabajo. El 70% de los encuestados cree que los trabajadores pasarán más tiempo en plataformas de colaboración en el futuro, el 67% ve un crecimiento en “redes sociales basadas en el trabajo” y el 62% predice un aumento en la mensajería instantánea. Pero a medida que estas herramientas migran de la vida personal al lugar de trabajo, las organizaciones deben aplicar su experiencia en gestión de equipos, establecimiento de metas y desarrollo de empleados para garantizar que realmente mejoren el desempeño organizacional, grupal e individual y promover la colaboración necesaria para convertirse verdaderamente en una empresa social. Al igual que el mundo exterior, las organizaciones se vuelven hiperconectadas; ¿Pueden volverse también hiperproductivos?



TENDENCIA 10. DATOS DE PERSONAS: ¿QUÉ TAN LEJOS ES DEMASIADO LEJOS?

El rápido aumento en la disponibilidad de datos y la llegada de poderosas herramientas de análisis de personas han generado grandes oportunidades para los recursos humanos y las organizaciones, pero ahora también están generando una variedad de riesgos potenciales. Mientras que más de la mitad de los encuestados manejan activamente el riesgo de las percepciones de los empleados sobre el uso de datos personales, y una proporción similar está administrando el riesgo de responsabilidad legal, solo una cuarta parte está administrando el impacto en su marca de consumo. Las organizaciones enfrentan un punto de inflexión: Desarrolle un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación

continua sobre el uso de los datos de las personas, o arriesgue la reacción de los empleados, los clientes y la sociedad.

Una llamada a la acción

El informe “*Tendencias Globales de Capital Humano 2018*” suena como una llamada de atención para las organizaciones. El auge de la empresa social requiere un enfoque decidido en la construcción de capital social mediante la participación de diversos interesados, teniendo en cuenta las tendencias externas, creando un sentido de misión y propósito en toda la organización, e ideando estrategias que manejen las nuevas expectativas sociales. Lo que está en juego es nada menos que la reputación, las relaciones y, en última instancia, el éxito o el fracaso de una organización.

En esta nueva era, el capital humano está inextricablemente ligado al capital social. Esta realidad exige un pivote fundamental en la forma en que las organizaciones hacen negocios hoy en día, y cómo se preparan para los desafíos de capital humano del futuro.



Apéndice A: Importancia de la tendencia por región, industria y tamaño de la organización

Tabla 1. Importancia de tendencia por región

	Global	Americas		Europa, Oriente Medio y África				Asia Pacífico		
		Latino-América y Sr América	Norte América	África	Europa Central y del Este	Medio Oriente	Países Nórdicos	Europa Oriental	Asia	Oceanía
El sinfónico C-suite	85.0%	91.7%	84.8%	88.8%	81.5%	83.4%	80.1%	76.9%	90.6%	88.3%
Datos de personas	84.8%	88.2%	85.0%	89.3%	81.4%	86.4%	84.7%	77.2%	90.1%	85.6%
De carreras a experiencias	84.1%	87.2%	80.6%	84.7%	80.3%	81.3%	81.4%	79.8%	91.6%	87.3%
Bienestar	84.0%	88.2%	78.9%	88.0%	75.1%	84.8%	83.3%	80.1%	91.6%	86.6%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	85.5%	84.6%	85.0%	72.8%	79.9%	84.3%	78.9%	83.6%	89.0%
Nuevas recompensas	77.4%	85.3%	71.1%	85.6%	74.8%	85.0%	58.8%	69.8%	87.5%	65.6%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	81.0%	76.1%	86.8%	63.6%	76.6%	67.8%	72.0%	83.0%	82.8%
AI, robótica y automatización	72.4%	70.4%	64.5%	70.7%	67.0%	74.5%	83.0%	69.2%	84.1%	73.2%
El dividendo de la longevidad	69.1%	74.8%	59.7%	73.2%	58.1%	70.5%	63.8%	69.2%	76.5%	66.7%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	72.4%	53.8%	71.2%	61.0%	70.3%	58.0%	60.1%	76.5%	61.5%

n = 11,070

Nota: Las cifras representan el porcentaje de respuestas de "Importante" o "muy importante".

Fuente: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Tabla 2. Importancia de tendencia por Industria

	Todas las industrias	Consumo masivo	Energía y recursos	Servicios financieros	Ciencias de la salud	Manu-factura	Otros	Sector público	Bienes raíces	Tecnología, y telecomunicaciones
El sinfónico C-suite	85.0%	86.4%	83.6%	85.6%	85.6%	84.9%	86.3%	77.1%	82.6%	87.4%
Datos de personas	84.8%	85.8%	83.9%	89.2%	85.0%	81.2%	84.0%	78.6%	79.1%	89.8%
De carreras a experiencias	84.1%	83.9%	83.3%	86.1%	82.8%	81.2%	84.5%	78.6%	86.1%	88.9%
Bienestar	84.0%	83.4%	85.3%	84.4%	85.3%	82.6%	83.5%	79.7%	88.1%	86.5%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	79.1%	79.9%	85.0%	80.4%	74.4%	86.2%	77.0%	81.1%	90.0%
Nuevas recompensas	77.4%	79.7%	75.3%	79.2%	74.4%	77.7%	79.3%	65.8%	81.6%	80.2%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	76.6%	80.5%	78.9%	80.7%	73.1%	74.8%	77.7%	70.1%	75.9%
AI, robótica y automatización	72.4%	69.2%	75.7%	80.7%	73.1%	75.7%	71.0%	55.9%	65.2%	77.0%
El dividendo de la longevidad	69.1%	67.7%	73.9%	67.8%	70.0%	71.0%	67.0%	69.7%	76.1%	65.7%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	65.0%	66.7%	63.4%	58.5%	60.9%	73.0%	58.9%	66.2%	69.3%

n = 11,070

Nota: Las cifras representan el porcentaje de respuestas de "Importante" o "muy importante".

Fuente: Deloitte *Global Human Capital Trends* survey, 2018.

Tabla 3. Importancia de tendencia por tamaño de organización (número de empleados)

	Todas las res- puestas	Grande (10,001+)	Mediana (1,001 a 10,000)	Pequeña (1,000 o menos)
El sinfónico C-suite	85.0%	84.1%	85.2%	85.3%
Datos de personas	84.8%	88.3%	86.4%	82.2%
De carreras a experiencias	84.1%	85.3%	84.6%	83.2%
Bienestar	84.0%	84.6%	83.9%	83.8%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	84.7%	81.1%	81.5%
Nuevas recompensas	77.4%	73.5%	76.8%	79.5%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	81.7%	77.7%	73.7%
AI, robótica y automatización	72.4%	82.4%	73.0%	67.4%
El dividendo de la longevidad	69.1%	69.5%	69.2%	68.8%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	64.7%	62.9%	67.2%

n = 11,070

Nota: Las cifras representan el porcentaje de respuestas de "Importante" o "muy importante".

Fuente: Deloitte *Global Human Capital Trends* survey, 2018.

Apéndice B: Datos demográficos

Tabla 4. País en el que trabaja el encuestado

Estados Unidos	1,344	Federación Rusa	158
China	817	Finlandia	154
India	724	Colombia	152
Bélgica	649	Ecuador	139
Alemania	429	Holanda	136
México	407	Costa Rica	133
Sur África	354	Uruguay	126
Brasil	337	Grecia	125
Canadá	322	Emiratos Árabes Unidos	108
Noruega	302	Italia	106
Francia	261	Nigeria	102
Japón	236	Suecia	93
España	232	República Dominicana	90
Australia	229	Perú	88
Irlanda	212	Rumania	82
Reino Unido	202	Austria	79
Polonia	198	Otros	1,623
Turquía	161	Total	11,070
Ucrania	160		

Fuente: Deloitte *Global Human Capital Trends* survey, 2018.



Deloitte.

Insights

Suscríbase a las actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.



Siga a @DeloitteInsight

Autores

Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited; Josh Bersin, Deloitte Consulting LLP; Gaurav Lahiri, Deloitte India; Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP y Erica Volini, Deloitte Consulting LLP.

Contribuidores Deloitte Insights

Editorial: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

Líder Human Capital Américas: Veronica Melian, Deloitte SC; Líder Human Capital Colombia - Perú: Alejandra Dagostino, Deloitte & Touche SRL.

Creativo: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

Promoción: Amy Bergstrom, Alex Kawecky

Ilustraciones: Traci Daberko

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, 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 realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.. Por favor vea www.deloitte.com/about para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited