

El auge de la empresa social

Tendencias Globales de Capital Humano 2018



El surgimiento de la empresa social
Tendencias Globales de Capital
Humano Deloitte 2018. Por primera
vez, acceso al contenido exclusivo
mediante la aplicación HC Trends.

Los profesionales de Capital Humano de Deloitte aprovechan la investigación, el análisis y las ideas de la industria para ayudar a diseñar y ejecutar los procesos de recursos humanos, el talento, el liderazgo, la organización y los programas de cambio que permitan el rendimiento empresarial a través del desempeño de las personas. Visite la línea de Capital Humano de www.deloitte.com para obtener más información.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN: EL AUGE DE LA EMPRESA SOCIAL | 2

EL C-SUITE SINFÓNICO: EQUIPOS LÍDERES DE EQUIPOS | 17

**EL ECOSISTEMA DE LA FUERZA LABORAL:
GESTIÓN MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA | 25**

NUEVAS RECOMPENSAS: PERSONALIZADAS, ÁGILES Y HOLÍSTICAS | 33

DE LAS CARRERAS A LAS EXPERIENCIAS: NUEVAS TRAYECTORIAS | 41

**EL DIVIDENDO DE LA LONGEVIDAD:
TRABAJAR EN UNA ERA DE 100 AÑOS DE VIDA | 49**

CIUDADANÍA E IMPACTO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE EL ESPEJO | 57

BIENESTAR: UNA ESTRATEGIA Y UNA RESPONSABILIDAD | 65

**IA, ROBÓTICA Y AUTOMATIZACIÓN:
MANTENER A LAS PERSONAS INFORMADAS | 73**

**EL LUGAR DE TRABAJO HIPERCONECTADO:
¿REINARÁ LA PRODUCTIVIDAD? | 81**

DATOS DE PERSONAS: ¿CUÁNTO ES DEMASIADO LEJOS? | 89

Introducción

El auge de la empresa social

El informe de Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte 2018 muestra un cambio profundo que enfrentan los líderes de negocios a nivel mundial: el rápido crecimiento de lo que llamamos la **empresa social. Este cambio refleja la importancia creciente del capital social en la forma del propósito de una organización, orientando sus relaciones con los interesados, e influyendo en su éxito o fracaso.**

EN el 2018, estamos presenciando cambios sísmicos en la fuerza laboral, el lugar de trabajo y las tecnologías utilizadas en el mundo del trabajo. En base a la encuesta global de este año a más de 11,000 líderes empresariales y de recursos humanos, así como entrevistas a ejecutivos de algunas de las principales organizaciones de hoy, creemos que se está produciendo un cambio fundamental. Las organizaciones ya no se evalúan en función de las métricas tradicionales, como el rendimiento financiero o incluso la calidad de sus productos o servicios. Por el contrario, las organizaciones de hoy se juzgan cada vez más sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, clientes y comunidades, así como su impacto en la sociedad en general, convirtiéndolas de empresas comerciales a empresas sociales.

En muchos aspectos, el capital social está logrando un nuevo estatus valorativo junto al capital financiero y físico. En una encuesta reciente, por ejemplo, el 65 por ciento de los CEO calificó el “crecimiento inclusivo” como una de las tres principales preocupaciones estratégicas, más de tres veces mayor que la proporción que cita el “valor para los accionistas”.¹ Hoy, las empresas exitosas deben incorporar tendencias externas, perspectivas y voces para mantener relaciones positivas, no solo con clientes y trabajadores, sino también con las comunidades locales, los reguladores y una variedad de partes interesadas. La construcción de

estas relaciones desafía a los líderes empresariales a escuchar atentamente a los constituyentes, actuar en forma transparente con la información, integrar los silos para mejorar la colaboración y generar confianza, credibilidad y consistencia a través de sus acciones. Esto no es una cuestión de altruismo: realizarlo es fundamental para mantener la reputación de una organización; atraer, retener y comprometer a los trabajadores críticos; y cultivar la lealtad entre los clientes.

¿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 actual. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como fuera de la organización), que sirve como modelo para sus pares y promueve un alto nivel de colaboración en todos los niveles de la organización.

Gráfico 1. La evolución de la empresa social

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

En informes anteriores de las Tendencias Globales de Capital Humano, hemos notado el movimiento de muchas organizaciones hacia un modelo operativo de “red de equipos” que apunta a permitir una mayor colaboración y agilidad interna.² Ahora, a este movimiento se unió el creciente cambio de un enfoque interno, empresarial, a uno externo, del ecosistema (Gráfico 1). Las organizaciones que están a la vanguardia de estos dos cambios incorporan nuestro concepto de empresa social: una organización que está lo suficientemente alerta para sentir y responder, lo suficiente para acomodarse a la gama de expectativas y demandas de los interesados.

La última década: construyendo hacia el punto de inflexión de hoy

¿A qué se debe este cambio? Creemos que es impulsado por los cambios sociales, económicos y políticos que han crecido desde la crisis financiera

global. A pesar de la recuperación económica mundial desde el 2008, muchas personas se sienten frustradas de que las ganancias financieras no hayan podido mejorar la calidad de vida de las personas, abordar problemas sociales, apoyar la estabilidad política o mitigar las consecuencias no deseadas de la tecnología. Hoy, las personas tienen menos confianza en sus instituciones políticas y sociales que antes; muchos esperan que los líderes empresariales llenen ese vacío.

Este tema fue abordado el presente año por el presidente ejecutivo de BlackRock, Laurence Fink. En su carta anual a los CEO, Fink señaló que las personas están “recurriendo cada vez más al sector privado y pidiendo que las empresas respondan a desafíos sociales más amplios” y exigiendo que las organizaciones “cumplan un propósito social”.³ Fink declaró que los accionistas, incluso BlackRock, ahora están evaluando empresas basadas en este estándar. Un informe del *New York Times* sugirió que la carta podría ser un “momento decisivo en Wall Street” que plantea preguntas sobre “La naturaleza misma del capitalismo”.⁴

Entre los muchos factores que contribuyen al surgimiento de la empresa social, vemos tres poderosas macro fuerzas que impulsan la urgencia de este cambio.

En primer lugar, el poder de las personas está creciendo, con la generación Millennials a la vanguardia. Por primera vez en mercados maduros, los jóvenes creen que sus vidas serán peores que las de sus padres, y cuestionan activamente las premisas centrales del comportamiento corporativo y los principios económicos y sociales que lo guían.⁵ Dentro de este grupo, el capital social desempeña un papel importante en el lugar donde trabajan y en lo que compran, el 86 por ciento de los millennials considera que el éxito empresarial debe medirse en términos más allá del desempeño financiero.⁶

La generación del milenio constituye la mayor parte de la fuerza de trabajo en muchos países, y es probable que su poder crezca con el tiempo.

Este cambio de poder hacia las personas está siendo impulsado por el actual mundo hiperconectado actual, que les permite rastrear información sobre empresas y sus productos, expresar sus opiniones a un público amplio e inscribirse en movimientos sociales, globales y en tiempo real. En el 2015, denominamos esta tendencia hacia una mayor transparencia “la organización desnuda”;⁷ en el 2018, las personas conocen y esperan aún más de las empresas que hace tres años.

En segundo lugar, se espera que las empresas llenen un creciente vacío de liderazgo en la sociedad. En todo el mundo, las personas confían más en las empresas que en el gobierno. En el 2018, el Edelman Trust Barometer informó que el 52 por ciento de las personas en todo el mundo confía en que los negocios “hacen lo correcto”, en comparación con solo el 43 por ciento que confía en el gobierno.⁸ En Estados Unidos, particularmente, la confianza en el gobierno alcanzó un mínimo de cuatro años, con solo 33 por ciento.⁹ Existe una percepción generalizada de que los sistemas políticos se están volviendo cada vez más polarizados y cada vez menos efectivos para enfrentar los desafíos sociales. Los ciudadanos buscan que las empresas llenen el vacío

en temas críticos como la desigualdad de ingresos, la atención médica, la diversidad y la ciberseguridad para ayudar a que el mundo sea más equitativo o justo.

Esta expectativa está ejerciendo una enorme presión sobre las empresas, pero también está creando oportunidades. Las organizaciones que se relacionan con las personas y demuestran que son dignas de confianza están puliendo su reputación, ganando aliados e influenciando o suplantando los mecanismos tradicionales de políticas públicas. Los CEO como Jeff Bezos de Amazon y Marc Benioff de Salesforce tienen una capacidad inigualable para activar sus empresas por el bien de la sociedad.¹⁰ Considere la organización creada conjuntamente por Amazon, Berkshire Hathaway y JP Morgan Chase

para reducir los costos de atención médica para los trabajadores: abordar un problema que el gobierno no puede resolver, mientras promete beneficios comerciales.¹¹ Por otro lado, las empresas que parecen distantes, sordas o sin compromiso se enfrentan a titulares duros, atención negativa en las redes sociales y preguntas difíciles

por parte de una variedad de partes interesadas.

En tercer lugar, el cambio tecnológico está teniendo impactos imprevistos en la sociedad aun cuando crea oportunidades masivas para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo. Los avances en la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías de comunicación están cambiando fundamentalmente la manera en cómo se realiza el trabajo, quién lo realiza y cómo influye en la sociedad.¹² Por ejemplo, el aprendizaje automático no estaba en la corriente principal hace tres años. Hoy en día, es simultáneamente una de las principales áreas de TI, y una fuente de tremenda ansiedad por posibles pérdidas de empleos. Las personas se dan cuenta cada vez más de que el rápido cambio tecnológico, mientras que ofrece la promesa de oportunidades valiosas, también crea impactos imprevistos que pueden socavar la cohesión social. Diversas partes interesadas están alarmadas y esperan que las empresas canalicen esta fuerza para el bien general.

Hoy, las personas tienen menos confianza en sus instituciones políticas y sociales que antes; muchos esperan que los líderes empresariales llenen el vacío.

La buena noticia es que los avances tecnológicos pueden generar nuevas oportunidades para que las empresas tengan un impacto positivo en la sociedad. Reflejando este punto de vista, el 87 por ciento de los ejecutivos de nivel C señala que Industria 4.0 –la revolución industrial provocada por la combinación de tecnologías digitales y físicas– conducirá a más igualdad y estabilidad, y el 74 por ciento afirma que las empresas tendrán más influencia que los gobiernos u otras organizaciones para moldear el futuro.¹³

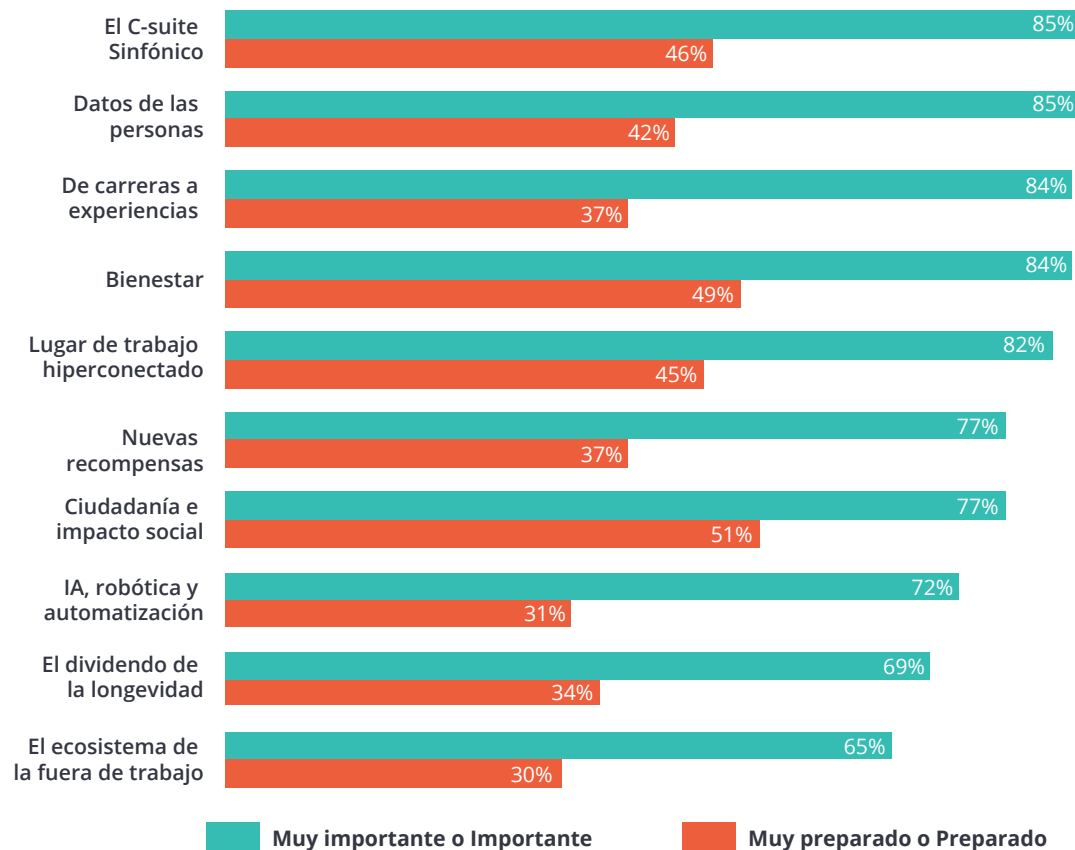
Para convertirse en una empresa social

Para comportarse como una empresa social, es fundamental *escuchar* atentamente el entorno externo e interno, no solo a los socios comerciales y los clientes, sino todas las esferas de la sociedad en las que una organización influye y las que influyen en ella. En el mundo actual, la oportunidad de escuchar es mayor que nunca si las organizaciones realmente aprovechan

10 TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO DEL 2018: IMPORTANCIA Y PREPARACIÓN DEL ENTREVISTADO

La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que, si bien cada una de las siguientes tendencias es importante, la mayoría de las organizaciones aún no están listas para cumplir con las expectativas.

Gráfico 2. Importancia de la tendencia y preparación



n = 11,070

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

la información sobre las personas que tienen a su alcance. La naturaleza cada vez más hiperconectada del lugar de trabajo significa que las interacciones entre los trabajadores y el mundo exterior pueden ser una gran fuente de análisis si se gestionan de manera adecuada. Los líderes deben adoptar un enfoque proactivo para administrar esta gran cantidad de información y aprovecharla para vigilar las tendencias tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Ser una empresa social también significa *invertir* en un ecosistema social más amplio, empezando por los propios trabajadores de una organización. Significa tratar a todos los trabajadores –dentro y fuera del balance general– de una manera justa, transparente e imparcial. Los líderes deben tratar de ofrecer un entorno de trabajo que promueva la longevidad y el bienestar, no solo en la carrera profesional, sino también en las esferas físicas, mentales y financieras. Así, una organización invierte en su propia fuerza de trabajo y en el ecosistema de la fuerza de trabajo de manera global, lo que beneficia la organización y la sociedad en general.

Finalmente, una empresa social busca *gestionar activamente* su posición en el ecosistema social mediante la interacción con las partes interesadas, la determinación estratégica y la búsqueda del tipo de relación que desea mantener con cada uno. Esto no se puede realizar de manera aislada. Por lo tanto, este año hemos provisto un conjunto de acciones que los líderes de C-suite pueden tomar en relación con cada tendencia. Cada área de enfoque requiere una fuerte colaboración entre los líderes tanto de la organización como fuera de ella. Los líderes deben formar relaciones con los gobiernos y los organismos reguladores que forman las “normas del camino”, trabajar en colaboración con ellos para crear y mantener un mercado justo, imparcial y equitativo, y asociarse con comunidades e instituciones educativas para mantener un flujo constante de talento con las habilidades adecuadas para que la organización –y la economía en general– prosperen.



Las 10 tendencias de capital humano de 2018

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

Desde lo más alto: el C-suite sinfónico

TENDENCIA 1. EL C-SUITE SINFÓNICO: EQUIPOS LÍDERES DE EQUIPOS

Tener el comportamiento de una empresa social y gestionar las macro tendencias del entorno externo exige un nivel sin precedentes de visión multifuncional, conectividad y colaboración de los líderes C-suite. Para ello, deben comportarse como lo que llamamos el “C-suite sinfónico”, en el cual los principales ejecutivos de una organización se desempeñan en conjunto como un equipo y al mismo tiempo lideran sus propios equipos funcionales, todos en armonía. Este enfoque permite que el C-suite comprenda los diversos impactos que las fuerzas externas tienen sobre y dentro de la organización –no solo en funciones únicas– y elabore respuestas coordinadas y ágiles.

El C-suite sinfónico 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 revela que los encuestados que indican que los ejecutivos de C-suite “colaboran regularmente en el trabajo interdependiente a largo plazo” son un tercio más propensos a señalar que sus empresas crecen al 10 por ciento que los encuestados cuyo CxO opera de forma independiente.

El C-suite debe liderar la respuesta de una organización a las otras nueve tendencias que destaca el presente 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 se pueden delegar o abordar 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 C-suite sinfónico, mencionamos las acciones específicas que los

ejecutivos pueden tomar para impulsar una mayor colaboración.

El poder de las personas

A medida que crece el poder de las personas, las organizaciones están renovando sus enfoques de gestión de la fuerza de trabajo, sistemas de recompensas y modelos de carrera para escuchar y responder de mejor manera. Particularmente, 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 nuestro informe anual, 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 persona, al mismo tiempo que interactúa con un conjunto más diverso de trabajadores y segmentos de la fuerza de trabajo que antes.

TENDENCIA 2. EL ECOSISTEMA DE LA FUERZA LABORAL: ADMINISTRACIÓN MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA

Los líderes empresariales y los directores de recursos humanos (CHRO, *por sus siglas en inglés*) reconocen la necesidad de gestionar de forma activa y estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza de trabajo 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 solicitó que pronosticaran la composición de su fuerza de trabajo para el 2020, el 37 por ciento de los encuestados esperaba un aumento en los contratistas, el 33 por ciento previó un aumento de trabajadores independientes y el 28 por ciento esperaba un crecimiento en los trabajadores gig. Las organizaciones están encontrando formas de alinear su cultura y prácticas de gestión con estos segmentos de talento externo, que involucran al ecosistema de la fuerza de trabajo para el beneficio mutuo.

TENDENCIA 3. NUEVAS RECOMPENSAS: PERSONALIZADAS, ÁGILES Y HOLÍSTICAS

Aprovechando su poder como individuos, los trabajadores buscan recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, que incluye 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 LAS CARRERAS A LAS EXPERIENCIAS: NUEVAS TRAYECTORIAS

En una carrera del siglo XXI, las personas 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 en cuanto al empoderamiento de las personas para que administren sus propias carreras. La mejora en esta área es esencial para atraer el talento crítico, especialmente a medida que la tecnología cambia el panorama de las habilidades.

Llenar el vacío de liderazgo de la sociedad

Las empresas líderes están desarrollando estrategias que abordan problemas sociales como la longevidad y el bienestar, de manera que ayudan a mejorar la productividad y el rendimiento. Al adoptar estas estrategias, están encontrando oportunidades valiosas 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 100 AÑOS DE VIDA

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 señaló 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 com-

probados, comprometidos y diversos. Sin embargo, 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 TIENE EL ESPEJO

El historial de la ciudadanía empresarial y el impacto social de una organización ahora tiene una relación directa con su identidad y estrategia central. 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 afirma que la ciudadanía es importante, pero solo el 18 por ciento sostiene 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 trabajadores 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 por ciento de los encuestados ve una variedad de estos programas como “valiosos” o “de gran valor” para los trabajadores, pero aún existen grandes brechas entre lo que los trabajadores valoran y lo que las empresas ofrecen.

Aprovechamiento de 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, mientras 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, sin embargo las organizaciones también deben prestar atención y respetar sus impactos en la fuerza de trabajo en general.

TENDENCIA 8. IA, ROBÓTICA Y AUTOMATIZACIÓN: MANTENER A LAS PERSONAS INFORMADAS

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 esos roles y habilidades se enfocan sorprendentemente en lo “exclusivamente humano” en lugar de lo puramente técnico: los encuestados predicen una enorme demanda futura de habilidades 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 posibles impactos adversos en la futura fuerza laboral, las organizaciones deben poner en marcha la reconstrucción del trabajo, la capacitación de las personas y la reorganización de la empresa. La mejor oportunidad no es solo rediseñar empleos o automatizar el trabajo de rutina, sino volver a pensar de manera fundamental en la “arquitectura de trabajo” para beneficiar a las organizaciones, los equipos y las personas.

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. Sin embargo, 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 trabajadores para garantizar que realmente mejoren el desempeño organizacional, grupal e individual y promuevan la colabo-

ración necesaria para convertirse verdaderamente en una empresa social. Al igual que el mundo exterior, las organizaciones se vuelven hiperconectadas; ¿Podrán volverse también hiperproductivas?

TENDENCIA 10. DATOS DE PERSONAS: ¿CUÁNTO 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 maneja activamente el riesgo de las percepciones de los trabajadores 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 se enfrentan a un punto de inflexión: desarrollar un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación continua sobre el uso de los datos de las personas, o arriesgar la reacción de los trabajadores, los clientes y la sociedad.

Un llamado a la acción

El informe de Tendencias Globales de Capital Humano del 2018 es una llamada de atención para las organizaciones. El surgimiento de la empresa social requiere un enfoque decidido en la construcción de capital social mediante la participación de diversas partes interesadas, 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 eje fundamental en la forma en que las organizaciones realizan 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

Cuadro 1. Importancia de la tendencia por región

	Global	América		Europa, Medio Este y África				Asia Pacífico		
		América Latina y del Sur	América del Norte	África	Europa Central y del Este	Medio Este	Países Nórdicos	Europa Oriental	Asia	Oceanía
El C-suite sinfónico	85.0%	91.7%	84.8%	88.8%	81.5%	83.4%	80.1%	76.9%	90.6%	88.3%
Datos de las 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%
IA, 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 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 encuestados que califican cada tendencia como "importante" o "muy importante"

Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Cuadro2. Importancia de la tendencia por industria

	Todas las industrias	Negocio de consumo	Energía y recursos	Servicios financieros	Ciencias de la vida	Producción	Servicios profesionales	Sector público	Bienes raíces	Medios tecnológicos y telecomunicaciones
El C-suite sinfónico	85.0%	86.4%	83.6%	85.6%	85.6%	84.9%	86.3%	77.1%	82.6%	87.4%
Datos de las 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%
IA, 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 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 encuestados que califican cada tendencia como "importante" o "muy importante"

Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Cuadro 3. Importancia de la tendencia según el tamaño de la organización (cantidad de trabajadores)

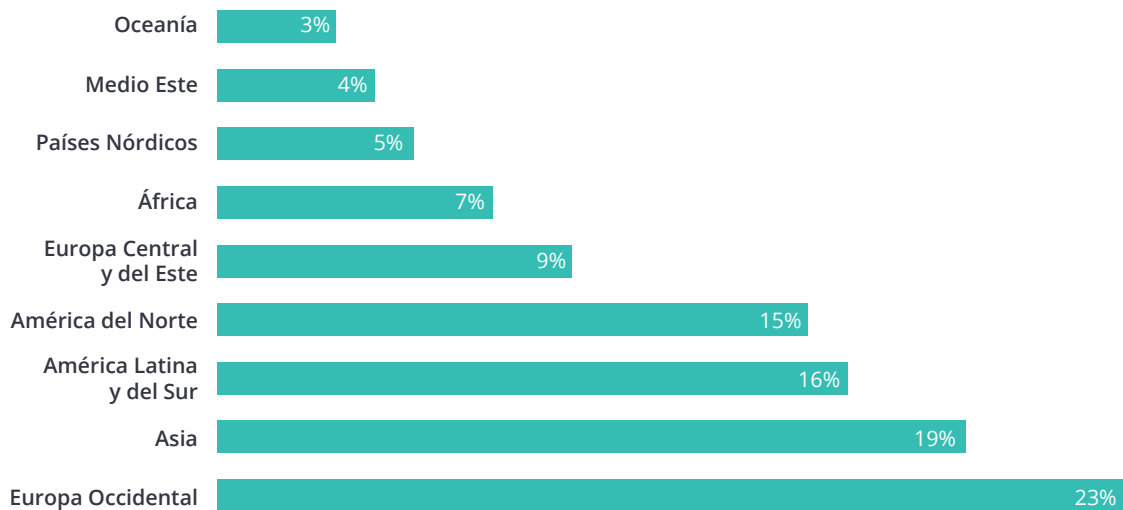
	Todos los encuestados	Mayor (10,001+)	Medio (1,001 a 10,000)	Menor (1,000 o menos)
El C-suite sinfónico	85.0%	84.1%	85.2%	85.3%
Datos de las personas	84.8%	88.3%	86.4%	82.2%
De carreras a experiencias	84.1%	85.3%	84.6%	83.2%
Bienestar	84.0%	84.6%	83.9%	83.8%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	84.7%	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%
IA, robótica y automatización	72.4%	82.4%	73.0%	67.4%
El dividendo de 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 encuestados que califican cada tendencia como "importante" o "muy importante". Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Apéndice B: Datos demográficos de la encuesta

Gráfico 3. Encuestados por región

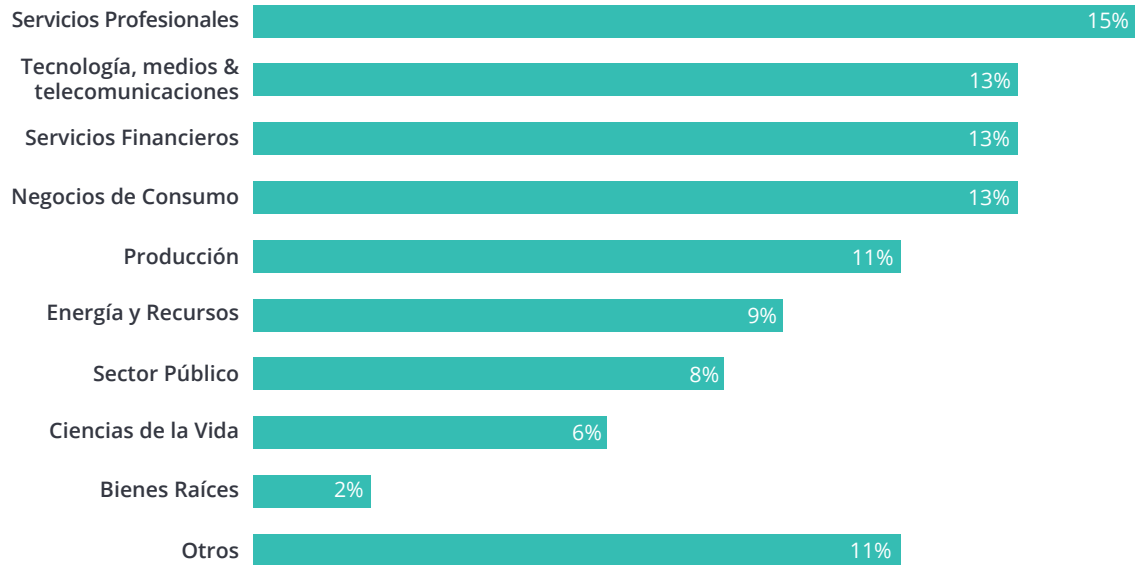


n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Gráfico 4. Encuestados por industria

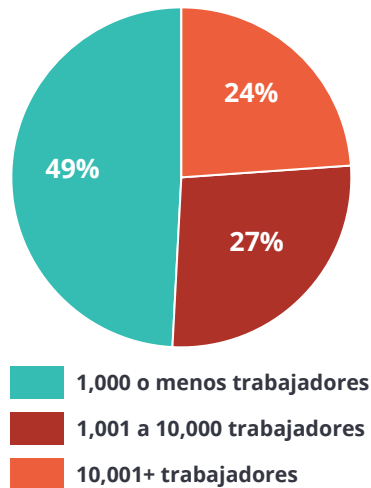


n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Gráfico 5. Encuestados por tamaño de la organización (Cantidad de trabajadores)

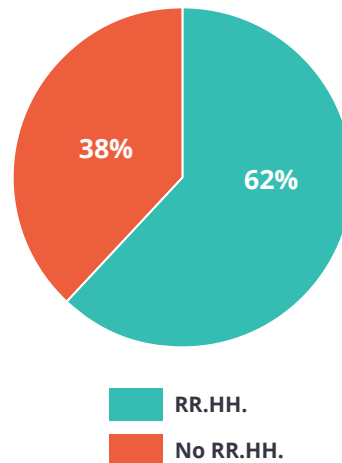


n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Gráfico 6. Encuestados por función de trabajo

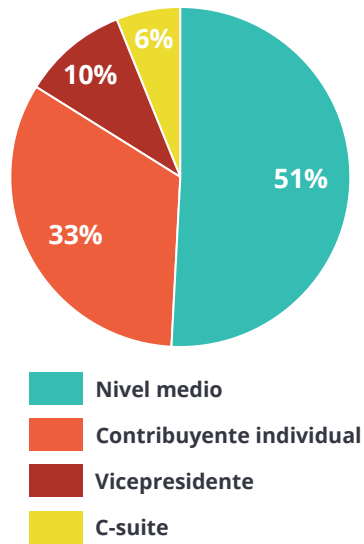


n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Gráfico 7. Encuestados por nivel



n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Cuadro 4. País en el que el encuestado funciona

Estados Unidos	1,344
China	817
India	724
Bélgica	649
Alemania	429
México	407
Sudáfrica	354
Brasil	337
Canadá	322
Noruega	302
Francia	261
Japón	236
España	232
Australia	229
Irlanda	212
Reino Unido	202
Polonia	198
Turquía	161
Ucrania	160
Federación Rusa	158
Finlandia	154
Colombia	152
Ecuador	139
Países Bajos	136
Costa Rica	133
Uruguay	126
Grecia	125
Emiratos Árabes Unidos	108
Italia	106
Nigeria	102
Otros	2,055
Total	11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

REFERENCIAS

1. Deloitte, *The business case for inclusive growth: Deloitte Global's inclusive growth survey report* [El caso de negocios para un crecimiento inclusivo: informe de la encuesta de crecimiento inclusivo de *Deloitte Global*], enero 2018.
2. Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, y Trevor Page, *Organizational design: The rise of teams* [Diseño organizacional: el surgimiento de los equipos], Deloitte University Press, 29 de febrero de 2016; Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, y Yves Van Durme, *The organization of the future: Arriving now* [La organización del futuro: se aproxima], 28 de febrero de 2017.
3. Larry Fink, "Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose" ["Carta anual de Larry Fink a los CEO: un sentido de propósito"], BlackRock, con acceso el 30 de enero de 2018.
4. Andrew Ross Sorkin, "BlackRock's message: Contribute to society, or risk losing our support" ["El mensaje de BlackRock: Contribuir a la sociedad, o arriesgarse a perder nuestro apoyo"], *New York Times*, 15 de enero de 2018.
5. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world* [La encuesta milenaria de Deloitte 2017: Millennials aprensivos: buscando estabilidad y oportunidades en un mundo incierto], 2017.
6. *Ibíd.*
7. David Brown et al., *Culture and engagement: The naked organization* [Cultura y compromiso: La organización desnuda], Deloitte Insights, 27 de febrero de 2015.
8. *Edelman, 2018 Edelman Trust Barometer: Global Report* [Edelman Trust Barometer 2018: Informe global], 2018, pág. 5.
9. *Ibíd.*, pág. 11.
10. Marc Benioff, "Marc Benioff on inequality in an age of innovation" ["Marc Benioff sobre la desigualdad en una era de innovación"], *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2018.
11. Carolyn Johnson, "Amazon, Berkshire Hathaway and JP Morgan Chase join forces to tackle employees' healthcare costs" ["Amazon, Berkshire Hathaway y JP Morgan Chase se unen para hacer frente a los costos de atención médica de los trabajadores"], *Washington Post*, 30 de enero de 2018.
12. Heather Stockton, Mariya Filipova, y Kelly Monahan, *The evolution of work: New realities facing today's leaders* [La evolución del trabajo: las nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy], Deloitte Insights, 30 de enero de 2018.
13. Deloitte, *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready? [La Cuarta Revolución Industrial está aquí, ¿estás listo?]*, Deloitte Insights, enero 2018, páginas 3-4.



El C-suite sinfónico

Equipos liderando equipos

A medida que el entorno empresarial se vuelve más competitivo y continúa la irrupción digital, las organizaciones se han vuelto más centradas en el equipo, en la red y ágiles. Si bien estos enfoques se están imponiendo en las ventas, operaciones y otras áreas funcionales, aún existe un gran problema: el C-suite también debe cambiar. En lugar de comportarse como expertos funcionales independientes de nivel C, el C-suite debe actuar ahora como equipo. Denominamos esta tendencia como el “C-suite sinfónico”, y nuestros encuestados lo vieron como el problema de capital humano más acuciante que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

EN los últimos dos años de nuestra investigación global, la tendencia de capital humano más importante identificada por los encuestados ha sido la necesidad de desglosar las jerarquías funcionales y construir una organización más conectada en red y basada en el equipo. Este año, esta tendencia ha llegado al C-suite. Los líderes sénior ahora se dan cuenta de que deben ir más allá de sus roles funcionales y operar como un equipo. En esta nueva construcción, los ejecutivos de C-suite combinan la unidad de negocio y la propiedad funcional con el trabajo en equipo multifuncional para ejecutar la organización como una red ágil.

La urgencia en torno a este tema se refleja claramente en los resultados de nuestra encuesta. El cincuenta y uno por ciento de los encuestados este año calificó la “colaboración del C-suite” como muy importante –convirtiéndolo en el tema más importante en nuestra encuesta de 2018– y el 85 por ciento afirmó que era importante o muy importante. Además, descubrimos que los encuestados en las organizaciones con el mayor nivel de colaboración cruzada de CxO fueron

los que tuvieron más probabilidades de anticipar un crecimiento del 10 por ciento o más. Sin embargo, el 73 por ciento de los encuestados señaló que sus líderes C-suite *rara vez, o nunca*, trabajan juntos en proyectos o iniciativas estratégicas.

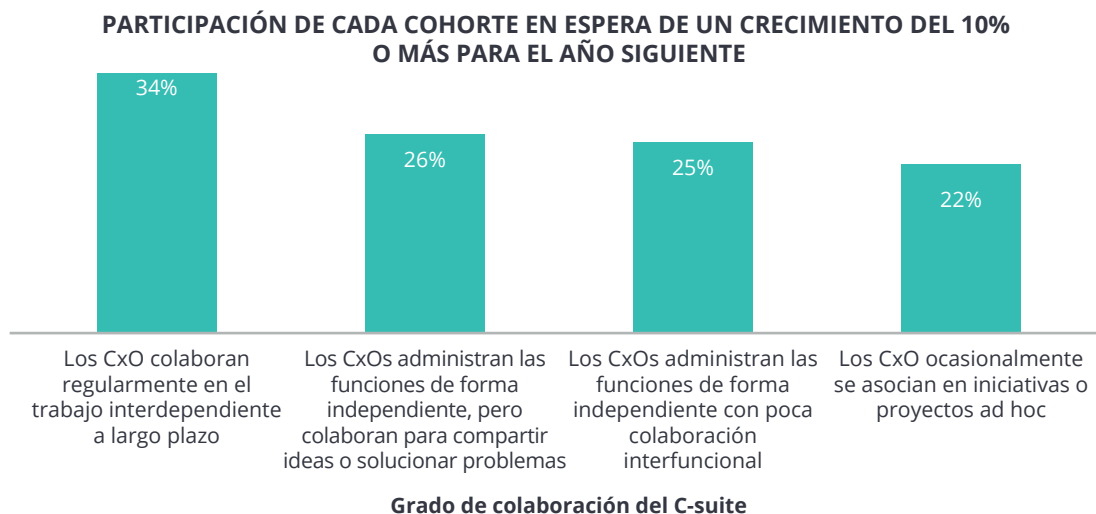
El mensaje es claro: los líderes sénior deben salir de sus silos y trabajar de forma integrada. Para navegar el entorno empresarial en constante cambio que presenciamos hoy y abordar desafíos interdisciplinarios, los principales líderes de una empresa deben actuar como uno solo.

Denominamos este nuevo modelo ejecutivo sénior, colaborativo y basado en equipos, “el C-suite sinfónico”. Como una gran orquesta sinfónica, el C-suite sinfónico reúne múltiples elementos: el puntaje musical o la estrategia; los diferentes tipos de músicos instrumentales, o las funciones comerciales; los primeros asientos, o los líderes funcionales; y el conductor, o el CEO. En este modelo, los miembros del C-Suite no solo lideran su propia área de responsabilidad, sino que también colaboran con otros líderes funcionales, tra-

LA COLABORACIÓN DEL C-SUITE SE RELACIONA CON MAYORES EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO

Los encuestados de organizaciones donde los ejecutivos del C-suite colaboran regularmente en el trabajo interdependiente a largo plazo fueron los más propensos a anticipar un crecimiento del 10 por ciento o más.

Gráfico 1. Influencia del estilo de liderazgo del C-suite en el crecimiento de la empresa



n= 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

bajan en equipos que afectan la dirección estratégica de la empresa e influyen e inspiran redes de equipos en toda la organización. En resumen, el objetivo es una sinfonía de expertos especializados que tocan en armonía, en lugar de una cacofonía de expertos que suenan muy bien solos, pero no en conjunto.

Un punto de inflexión en la evolución del C-suite

Esta no siempre fue la manera en que los C-suites se comportaron. En la década de 1980 y principios de 1990, el CEO se mantuvo solo en la cima, tomando la mayoría de las decisiones importantes y delegando la responsabilidad a los gerentes funcionales en el negocio. Este modelo se amplió luego para crear una serie de “héroes especialistas”, cada uno con una “C” en su título: directores financieros (*chief financial officers*), directores de sistemas de información (*chief information officers*), directores de recursos humanos (*chief human resources offices*)... y la lista continúa. A cada uno se le dio la responsabilidad de “ser dueño” de su

dominio, operando bajo un modelo basado en la teoría de “divide y vencerás”¹.

Sin embargo, con esta especialización incrementada surgió una nueva dinámica: los CxO individuales, por lo general, no colaboraron estrechamente. Esto tenía sentido en un entorno empresarial relativamente estático y predecible, donde la mayoría de los problemas tenían raíces fácilmente identificables, tenían un alcance limitado y requerían una experiencia funcional profunda para resolver.

Sin embargo, el entorno empresarial actual está muy lejos de lo que era en la década de 1980, que registró un gran aumento en el número y tipo de roles funcionales de C-suite.² Las interrupciones frecuentes en el mercado, una economía global y la tasa acelerada de cambio tecnológico significa que los problemas que las empresas enfrentan ahora son más difíciles, más complejos y más multidimensionales que nunca. Cada vez más problemas son de la variedad “terrible”: son problemas con múltiples raíces y controladores que no pueden ser resueltos de manera efectiva por una de las partes que trabaja solo.

El mensaje es claro: los líderes sénior deben salir de sus silos y trabajar más de forma integrada. Para navegar en el entorno empresarial en constante cambio que presenciamos hoy y abordar desafíos interdisciplinarios, los principales líderes de una empresa deben actuar como uno.

En un entorno dinámico que exige una colaboración interdisciplinaria y una profunda experiencia funcional, operar como un C-suite sinfónico tiene mucho sentido; esto permite que los equipos de liderazgo puedan abordar problemas que ninguna función puede abordar satisfactoriamente. Por ejemplo, el consumidor bien informado y conocedor digital de hoy exige que las empresas entreguen no solo buenos productos, sino también una excelente experiencia del cliente *end-to-end*, desde el momento en que identifica un producto hasta el final de su vida útil. Para superar este desafío, es necesario que las organizaciones trabajen en todas las funciones para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes en cada punto de contacto.

Como otro ejemplo, considere la necesidad de agilidad de una empresa para navegar mercados, tecnologías, competidores y expectativas de los clientes que cambian rápidamente. Si un equipo ejecutivo no opera como una unidad integrada de toma de decisiones, corre el riesgo de moverse muy despacio para alinear a la organización con las demandas de su tiempo y lugar. La decisión de HP de dividir sus negocios, por ejemplo, se hizo de manera integrada entre su C-suite, lo que permitió a la empresa responder rápidamente a las cambiantes necesidades del mercado.³

Un enfoque integrado también puede funcionar para la planificación a largo plazo. En Cummins Power Systems, líder en sistemas de energía y potencia, el C-suite trabaja estrechamente para construir planes de 15 años para sus productos, servicios y modelo comercial. Los equipos de recursos humanos, TI y otros equipos

de apoyo utilizan posteriormente este plan para construir su propio plan de 15 años. Este proceso ha ayudado a Cummins a mantener su liderazgo en el mercado y su reconocida marca empleadora durante varias décadas.⁴

En cierto sentido, la evolución sinfónica del C-suite puede verse como una extensión lógica del movimiento hacia redes de equipos que viene ocurriendo durante algún tiempo en niveles organizativos más bajos y en un panorama económico y social más amplio.

Las unidades funcionales se organizan entorno a equipos, iniciativas y proyectos ágiles; las empresas están construyendo ecosistemas y redes; incluso las instituciones públicas están formando nuevas coaliciones. Lo que queda claro en estos esfuerzos es que los equipos interfuncionales a menudo pueden hacer el trabajo de manera más rápida y efectiva que un enfoque aislado y en silos. ¿Por qué los C-suite deben ser inmunes a este efecto?

¿Cómo sería un C-suite sinfónico?

No todos los problemas requieren que todos los directores del C-suite se involucren. La experiencia de empresas como General Electric sugiere la importancia del equipo “G3” del CEO, CHRO y CFO⁵, mientras que otros expertos enfatizan el “triángulo de oro” del CFO, CMO y CIO.⁶ Algunos líderes de servicios profesionales resalte el valor de la “díada del liderazgo”: un

En los próximos años, esperamos que la necesidad de una colaboración interfuncional cada vez mayor impulse una evolución continua en el C-suite, así como en los canales de desarrollo de liderazgo que lo alimentan.



equipo cercano de dos ejecutivos sénior enfocados en resolver el conflicto.⁷ Las alianzas entre el CMO y otros líderes funcionales pueden determinar el éxito comercial de un negocio digital.⁸

Aquí presentamos algunas formas específicas en que un C-suite sinfónico podría configurarse y reconfigurarse para abordar diferentes tipos de desafíos:

- **Modelos de negocios digitales.** La transición a los modelos de negocios digitales se encuentra como prioridad en la agenda estratégica para muchas empresas en la actualidad. Una empresa digital de alto rendimiento tiene como objetivo entregar sus productos y servicios a los clientes como una experiencia integrada. Para lograrlo, el director de marketing (CMO, *por sus siglas en inglés*) y el director de sistemas de información (CIO, *por sus siglas en inglés*) pueden trabajar en conjunto para que los sistemas front, middle y back-office converjan y brinden una experiencia fluida al cliente. Por ejemplo, el CMO y CIO del minorista de automóviles usados, CarMax, trabajaron juntos para diseñar una experiencia digital que les permitiera a los clientes elegir vehículos usando herramientas interactivas en línea, así como para ofrecerles una experiencia más satisfactoria en general.⁹
- **El futuro del trabajo.** Rediseñar el trabajo y la fuerza de trabajo para integrar las tecnologías de robótica e inteligencia artificial, así como capitali-

zar los nuevos modelos de empleo, como los trabajadores gig y crowd, es una oportunidad compleja y creciente en todas las industrias y funciones. Los CIO y CFO pueden trabajar entre sí y con líderes empresariales, ejecutivos de la cadena de suministro y CHRO para pilotear e implementar soluciones de automatización y rediseñar el trabajo en torno a nuevas plataformas de manera que genere empleos, carreras y oportunidades de desarrollo significativos para las personas.

- **Protección de marcas.** En un mundo conectado y transparente, tanto los clientes como los trabajadores –algunos de los cuales pueden ser uno y el mismo– están inextricablemente vinculados a la marca corporativa. Los CMO y CHRO, junto con el director de riesgos, podrían colaborar para gestionar la marca interna y externa total de una organización.
- **Innovación.** Los directores de innovación y los directores de investigación pueden desempeñar un papel fundamental para impulsar la innovación entre otras funciones, así como en toda la empresa. Cuando un equipo innova, esas innovaciones pueden afectar el trabajo en otros equipos, permitiendo que todos los equipos aprendan juntos.

Cultivar el C-suite sinfónico

La transición de los C-suites al modo “sinfónico” completo todavía parece estar en su infancia. El 54 por ciento de los encuestados de nuestra encuesta Tendencias Globales de Capital Humano del 2018 afirmó que sus empresas no están listas, o quizás sólo un tanto listas, para el nivel de colaboración entre ejecutivos y equipos que creen que ahora se requiere.

¿Dónde pueden comenzar los C-suites? Un primer paso es que el CEO revise las prioridades para cada líder C-suite y determine cómo cada una puede tener un impacto más amplio en toda la organización. Luego se de-

ben priorizar los proyectos interdisciplinarios para que los CxO puedan formar alianzas específicas y alinear sus esfuerzos para impulsar el éxito. Por último, los equipos ejecutivos deben incluir esos proyectos interdisciplinarios en sus agendas, no solo para ellos, sino para que la organización como un todo aumente la visibilidad de su colaboración con el resto de la fuerza laboral como modelo a seguir.

Con este cambio, el trabajo en equipo, la influencia y la experiencia adquieren valor. Los ejecutivos del C-suite ya no tendrán éxito solo a través de la autoridad; deberán crear seguidores entre sus pares. La necesidad de que los CXO puedan hacer esto significa evaluar a los líderes potenciales de nuevas maneras.

Lograr la colaboración del C-suite también requiere sistemas de gestión del rendimiento y trayectorias pro-

fesionales que faciliten el trabajo en equipo y brinden a los líderes una experiencia interfuncional. Por ejemplo, L'Oréal Group ha reinventado sus sistemas de gestión del rendimiento para enfatizar la importancia del trabajo en equipo, adoptando un nuevo credo: "El equipo es el nuevo héroe".¹⁰ Nuestra propia encuesta muestra que los CxO con experiencia en un mayor número de funciones antes de alcanzar su nivel actual son más propensos a indicar que el C-suite de su organización colabora regularmente.

En los próximos años, esperamos que la necesidad de una colaboración interfuncional cada vez mayor impulse una evolución continua en el C-suite, así como en los canales de desarrollo de liderazgo que lo alimentan.

CONCLUSIÓN

El movimiento hacia el C-suite sinfónico está demostrando ser una de las tendencias más poderosas y urgentes para las organizaciones en todo el mundo. Los CxO en las empresas líderes entienden que trabajar, colaborar e interactuar como un equipo ahora es esencial, y se están reorganizando en torno a este modelo. Esperamos que esta tendencia se acelere a medida que las organizaciones comiencen a reconocer que el C-suite sinfónico –equipos liderando equipos– es la manera más efectiva de abordar los problemas complejos que enfrentan las empresas hoy en día.

Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite al actuar como equipo? ¿Cómo podrían ajustarse las personas?

Todos los ejecutivos del C-suite	Incorpore la colaboración y el trabajo en equipo en las rutinas diarias, priorizando la interacción, el intercambio de información y la toma de decisiones en tiempo real en todas las funciones. Introduzca incentivos para sus propios informes directos impulsando el pensamiento integrado y la colaboración multifuncional.
CHRO	Actualice los perfiles de liderazgo para crear una cartera de ejecutivos listos para el futuro y cambie la cultura de la organización para fomentar una mayor colaboración entre unidades de negocio, funciones y geografías. Considere expandir el uso de "redes de equipos" en áreas que necesitan innovación o algún tipo de intervención.
Personas	Como líder o gerente, piense de qué forma puede dedicar tiempo a trabajar en equipos, en funciones, analizando silos y límites organizacionales. Fomente una mayor colaboración interfuncional entre los líderes ejecutivos.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Eamonn Kelly, *The C-suite: Time for version 3.0?* [El C-suite: ¿hora de la versión 3.0?], Deloitte University Press, 31 de marzo de 2014.
2. *Ibíd.*
3. Josh Bersin, conversaciones con ejecutivos de HP.
4. Josh Bersin, conversaciones con el CEO y CHRO de Cummins.
5. Ram Charan, Dominic Barton, y Dennis Carey, *“People before strategy: A new role for the CHRO”* [“Las personas antes de la estrategia: un nuevo rol para el CHRO”], *Harvard Business Review*, Julio - Agosto 2015.
6. Karen dela Torre, *“Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs”* [Socios para el éxito: CFO, CMO, CIO”], Oracle, con acceso el 24 de enero de 2018.
7. Laura Empson, *“Leadership dyads: The ideal leader is two people”* [“Las díadas de liderazgo: el líder ideal son dos personas”], Thomson Reuters, 2 de mayo de 2017.
8. Laura McLellan, *“Five reasons CMO alliances with C-suite peers fail, part 1”* [“Cinco razones por las que fallan las alianzas de CMO con sus pares del C-suite, parte 1”], Gartner for Marketers, 25 de julio de 2014.
9. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, Timothy Murphy, *“Redefining the CMO”* [“Redefiniendo el CMO”], *Deloitte Review* 22, 22 de enero de 2018.
10. Jérôme Tixier (CHRO, L'Oréal Group), entrevista con los autores, 8 de marzo de 2018.



El ecosistema de la fuerza de trabajo

La gestión más allá de la empresa

La fuerza laboral actual se ha convertido en un ecosistema dinámico. Solo el 42 por ciento de los encuestados este año afirma que sus organizaciones se componen principalmente de trabajadores remunerados, y que los empleadores esperan aumentar drásticamente su dependencia de los trabajadores contratados, independientes y gig en los próximos años. A medida que los arreglos alternativos de trabajo se hacen más comunes en la economía más amplia, los líderes de recursos humanos y de negocios están tratando rápidamente de planificar y optimizar sus propios ecosistemas de fuerza laboral, presionados por la necesidad de mejorar el servicio, moverse más rápido y encontrar nuevas habilidades.

La composición de la fuerza de trabajo está cambiando drásticamente. A nivel mundial, existen aproximadamente 77 millones de profesionales independientes formalmente identificados en Europa, India y los Estados Unidos.¹ En los Estados Unidos, más del 40 por ciento de los trabajadores están ahora contratados en “acuerdos de trabajo alternativo”, como eventual, a tiempo parcial, o un trabajo gig.² Este porcentaje está en constante aumento –en un 36 por ciento en los últimos cinco años– y ahora incluye a trabajadores de todas las edades y niveles de destreza.³ En la encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano, el 50 por ciento de los encuestados este año informó un número significativo de contratistas en sus fuerzas laborales; el 23 por ciento informó un número significativo de profesionales independientes, y el 13 por ciento informó un número significativo de trabajadores gig.

Todo esto sugiere que, en términos más simples, la relación tradicional empleador-trabajador está siendo reemplazada por el surgimiento de un *ecosistema* diverso de la fuerza de trabajo: una variada cartera de trabajadores, redes de talentos, trabajadores gig y proveedores de servicios que ofrecen a los empleadores fle-

xibilidad, capacidades, y el potencial para explorar diferentes modelos económicos en la búsqueda de talento.

Si bien puede ser atractivo contratar personal rápidamente o externalizar el trabajo técnico o de servicio, aprovechar los beneficios del ecosistema de la fuerza de trabajo emergente trae una variedad de nuevos desafíos, y nuestra investigación muestra que la mayoría de las empresas no están totalmente preparadas. Cuando se les solicitó que pronosticaran la composición de su fuerza de trabajo para el 2020, el 37% de los encuestados de este año esperaba un crecimiento en el uso de trabajadores contratados, el 33% en el uso de profesionales independientes y el 28% en el uso de trabajadores gig. Sin embargo, a pesar de este crecimiento anticipado, solo el 16 por ciento afirmó que tiene un conjunto establecido de políticas y prácticas para administrar una variedad de tipos de trabajadores, lo que apunta a una enorme brecha en las capacidades.

El desafío no es solo el táctico de encontrar suficientes personas adecuadas para ejecutar tareas particulares en momentos específicos. Para impulsar el valor real a través del nuevo ecosistema de la fuerza de trabajo, las organizaciones deben comprender cómo atraer e

involucrarse con trabajadores de todo tipo. Y no todos los trabajadores de este ecosistema tienen una visión tradicional de cómo debería ser una relación de empleador-trabajador. Considere las aspiraciones comunes de la generación del milenio y la generación Z: un estudio reciente encontró que el 75 por ciento de los trabajadores en estas generaciones planea comenzar su propio negocio⁴; más del 70 por ciento quiere que su trabajo respalde sus intereses personales, y solo el 12 por ciento cree que una invención por ellos debe pertenecer a su empleador.⁵

Los desafíos de administrar el ecosistema de la fuerza de trabajo

Nuestras entrevistas y los datos de la encuesta sugieren que la mayoría de los trabajadores no tradicionales se manejan tácticamente, a menudo por el departamento de compras, con pocas estrategias consistentes de talento. En la encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano, solo el 29 por ciento de los encuestados afirmó que sus organizaciones monitorean el cumplimiento de los contratos de trabajo por parte de los trabajadores del ecosistema, y solo el 32 por ciento monitorea su calidad de trabajo.

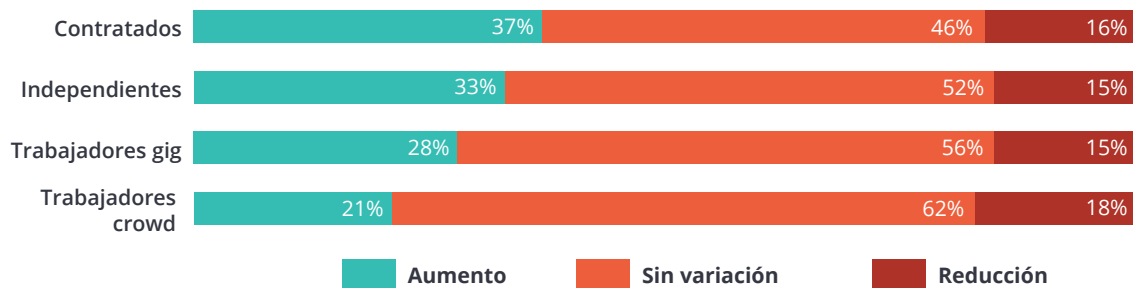
Para impulsar el valor real a través del nuevo ecosistema de la fuerza de trabajo, las organizaciones deben comprender cómo atraer e involucrarse con trabajadores de todo tipo.



LOS ACUERDOS ALTERNATIVOS DE TRABAJO ESTÁN EN CRECIMIENTO

En los próximos dos años, los encuestados esperan un aumento significativo en el uso de trabajadores contratados, independientes y trabajadores gig en sus organizaciones.

Gráfico 1. Uso anticipado de cada tipo de trabajo para el 2020 en relación con la actualidad



n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

La gran variedad de acuerdos de trabajo actuales hace que sea difícil incluso entender qué tipos de trabajadores están contratados, y mucho menos administrarlos estratégicamente. Como se muestra en el Gráfico 2, el ecosistema de la fuerza de trabajo abarca desde trabajadores a tiempo completo hasta trabajadores independientes, gig y crowd que se centran en proyectos y tareas, pero pueden tener poca comprensión o interés en la estrategia general de una organización. Las organizaciones pueden esperar que estos trabajadores estén bien capacitados y listos para trabajar, pero en realidad, necesitan apoyo, orientación y medidas de desempeño si un empleador desea optimizar toda la combinación.

Además, el mercado de software de recursos humanos históricamente no ha construido muchas herramientas para ayudar a los empleadores a gestionar los trabajadores no tradicionales, lo que complica aún más el escenario. Solo en los últimos años, proveedores como WorkMarket (recién adquirido por ADP) y Fieldglass (adquirido por SAP en el 2014), así como startups como RallyTeam, Fuel50 y otros, comenzaron a ofrecer

dad y de otro tipo. Por ejemplo, más de un tercio de nuestros encuestados (42 por ciento) se preocupa por la pérdida de información confidencial debido al uso de trabajadores contratados, y el 36 por ciento se preocupa por el riesgo de la reputación que podría surgir de una percepción negativa de los trabajadores no tradicionales. Alrededor del 38 por ciento se preocupa por la inestabilidad de una fuerza laboral no tradicional, y el 39 por ciento se preocupa por las violaciones o por cambiar las regulaciones gubernamentales en la administración o categorización de estos trabajadores.

Involucrar al ecosistema de la fuerza de trabajo

¿Qué pueden hacer las organizaciones para involucrar a estos trabajadores del ecosistema cada vez más importantes, incluso cuando se alejan de la idea de ser “trabajadores”? Nuestra investigación y experiencia apuntan a varios componentes importantes del éxito.

En primer lugar, las organizaciones deberían ex-

Gráfico 2. Una amplia gama de tipos de trabajadores



Fuente: Análisis de Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

herramientas de administración contingente, gig y de proyectos para ayudar a las empresas a administrar y comunicarse con el ecosistema de la fuerza de trabajo más amplio.⁶ En la mayoría de los casos, una vez que ven el problema como estratégico, las organizaciones crean sus propias herramientas y aplicaciones para administrar los tipos de trabajadores eventuales más utilizados.

El hecho de que el problema sea estratégico está llegando más allá del debate. Además del costo de oportunidad de no aprovechar los acuerdos de trabajo alternativos, los nuevos modelos de fuerza de trabajo pueden crear riesgos legales, de seguridad, privaci-

tender sus enfoques de gestión del talento a los trabajadores en todo el ecosistema. Los equipos de recursos humanos deben trabajar con los departamentos legales y de TI para darles a los trabajadores contratados y gig claros objetivos de rendimiento, sistemas seguros de comunicación y la cantidad adecuada de capacitación y soporte para que sean productivos y estén alineados con la estrategia de la empresa. Cummins, por ejemplo, líder mundial en sistemas de potencia, energía y motores, considera a sus trabajadores contratados como “parte de la familia” y trata de darles el mismo enfoque que a los trabajadores a tiempo completo.⁷

En segundo lugar, los recursos humanos deberían involucrarse más en las decisiones de contratación y selección para los trabajadores alternativos. En la actualidad, más de un tercio de los encuestados afirma que el departamento de Recursos Humanos no participa en las decisiones de provisión (39 por ciento) o contratación (35 por ciento) para trabajadores contratados. Esto sugiere que estos trabajadores no están sujetos a las evaluaciones culturales, de habilidades y otros criterios utilizados para los trabajadores a tiempo completo. Dado que los trabajadores alternativos pueden representar entre el 30 y el 40 por ciento de la fuerza de trabajo, las organizaciones deben considerar cuidadosamente en qué circunstancias deben ser evaluados como trabajadores regulares, si es posible.

En tercer lugar, las organizaciones deberían ofrecer a los trabajadores del ecosistema oportunidades de incorporación y desarrollo. Tal vez debido a que las organizaciones temen que estos trabajadores se clasifiquen como “trabajadores de tiempo completo”, casi la mitad de los encuestados de recursos humanos (46 por ciento) afirma que no participan en la incorporación de trabajadores alternativos, y más de la mitad (55 por ciento) no apoya la capacitación para esta población. Nuevamente, esto muestra una falta de comprensión de la importancia del ecosistema de la fuerza de trabajo. Actualmente, la mayoría de los empleadores trata a los trabajadores alternativos como mano de obra no calificada, no como profesionales.

En cuarto lugar, las empresas deberían considerar la marca de la fuerza laboral y los programas de incentivos que abarcan la gama de trabajadores del ecosistema. ¿Qué pueden hacer los trabajadores alternativos para ganar más dinero? ¿Qué habilidades y capacidades de-

berían desarrollar? ¿Cómo se calificarán? El departamento de recursos humanos debería formalizar estas prácticas para el ecosistema, en lugar de esperar que el departamento de adquisiciones lo haga.

Las historias de éxito muestran el camino

Los desafíos planteados por el ecosistema de la fuerza de trabajo son manejables, y las empresas pueden beneficiarse al tomar una visión integrada del problema. Considere una gran empresa farmacéutica cuyos científicos internos han estado luchando con un desafío técnico durante meses. Cuando la empresa contrató talento externo para el problema, encontró la solución en solo seis días.⁸

Empresas como Fiverr, E-Lance, Doordash y otras han aprendido a administrar a los trabajadores eventuales y gig. Muchos están creciendo a un ritmo acelerado mientras exploran enfoques para mejorar la vida de los trabajadores alternativos. Una coalición reciente liderada por Fiverr, Care.com, DoorDash, Etsy, Postmates y otras empresas que trabajan con Stride Health, ha lanzado una iniciativa para ayudar a los profesionales independientes a acceder a los programas de atención médica y seguros en los Estados Unidos.⁹ A medida que los profesionales independientes, los trabajadores gig y crowd se convierten en una proporción cada vez mayor de la fuerza de trabajo, la mejora de programas como estos y la integración de fuerzas de trabajo alternativas y de tiempo completo cobrarán importancia.

CONCLUSIÓN

El crecimiento de los nuevos modelos de fuerza de trabajo está redefiniendo la relación empleador-empleado, y muchas organizaciones tienen la oportunidad de recurrir al variado mercado laboral actual. Los líderes empresariales y de RR.HH. deberían formar de manera proactiva nuevas alianzas de liderazgo –especialmente entre recursos humanos y el departamento de adquisiciones– para desarrollar estrategias y programas integrados para la fuerza de trabajo que puedan ayudar a una organización a aprovechar la amplia gama de opciones de trabajadores disponible en la actualidad.

Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite en capitalizar el ecosistema de la fuerza de trabajo? ¿Cómo pueden ajustarse las personas?

CHRO	Desarrolle estrategias de gestión de la fuerza de trabajo que aprovechen las fuerzas laborales de talento abierto para satisfacer las necesidades cambiantes de las organizaciones. Trabaje con gerentes que supervisen a los trabajadores eventuales para cambiar su enfoque hacia el compromiso y la productividad de estos trabajadores, en lugar de concentrarse estrictamente en el rendimiento de la tarea. Cree oportunidades de desarrollo y enfoques de gestión del rendimiento para ayudar a que los trabajadores fuera del balance tengan acceso a experiencias de aprendizaje y capacitación mientras trabajan en su organización.
CFO	Comprenda las implicaciones financieras del ecosistema de la fuerza de trabajo y labore con los líderes empresariales para comprender los beneficios financieros que se pueden lograr al administrar esta fuerza laboral extendida. Las importantes implicaciones potenciales para el balance general hacen que sea importante tener una visión proactiva de cómo la composición cambiante de la fuerza de trabajo de una organización puede afectar una gran partida de costos en la cuenta de pérdidas y ganancias.
CIO	Trabaje estrechamente con el departamento de Recursos Humanos para crear una infraestructura de TI que ayude a administrar eficazmente el ecosistema de la fuerza de trabajo. Ayude a su organización a superar el uso de diferentes sistemas para administrar trabajadores de tiempo completo vs. trabajadores alternativos. Tenga como objetivo desarrollar una solución única de administración de la fuerza de trabajo que pueda ofrecer una visibilidad completa y uniforme de la fuerza de trabajo en general.
Director de riesgos	Considere qué nuevas políticas pueden ser necesarias para administrar las responsabilidades laborales dentro del ecosistema de la fuerza de trabajo, incluidas las políticas en torno a cuestiones tales como la protección de la información confidencial y la gestión del riesgo reputacional. Trabaje estrechamente con el departamento de Recursos Humanos para determinar dónde se pueden necesitar nuevas políticas y monitoree constantemente (y, cuando corresponda, trate de influir) el entorno normativo sobre cómo los empleadores interactúan con los nuevos tipos de trabajadores.
Personas	Utilice la economía de talento abierta para su beneficio. Los empleadores que han adoptado el ecosistema de la fuerza de trabajo y están utilizando diferentes tipos de contratos de trabajo pueden ayudarlo a obtener las experiencias que necesita para aumentar su atractivo en el mercado laboral.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Ben Matthews, *"Freelance statistics: The freelance economy in numbers"* [Estadísticas independientes: la economía independiente en números], www.benmatthews.com, 8 de enero de 2017.
2. Elaine Pofedlt, *"Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government"* ["Shocker: el 40% de los trabajadores ahora tienen trabajos 'eventuales', afirma el gobierno de los Estados Unidos"], *Forbes*, 25 de mayo de 2015.
3. Oficina de Contabilidad del Gobierno de los Estados Unidos, *Contingent workforce: Size, characteristics, earnings, and benefits* [Fuerza de trabajo eventual: tamaño, características, ganancias y beneficios], 20 de abril de 2015.
4. Lovell Corporation, *The 2017 change generation report: How millennials and Gen Z are redefining the future of work* [El informe de la generación de cambios del 2017: cómo la generación del milenio y la generación Z están redefiniendo el futuro del trabajo], 2017.
5. David Stillman y Jonah Stillman, *GenZ @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace* [GenZ @ Work: cómo la próxima generación está transformando el lugar de trabajo] (Nueva York: HarperCollins, 2017).
6. Matthew Lynle y, *"ADP acquires workforce management software startup WorkMarket"* [ADP adquiere WorkMarket, la startup de software de administración de la fuerza de trabajo], *TechCrunch*, 22 de enero de 2018.
7. Josh Bersin, conversaciones con ejecutivos de Cummins.
8. Kathryn Moody, *"The world is changing: Why the contingent workforce isn't going away"* ["El mundo está cambiando: por qué la fuerza de trabajo eventual no va a desaparecer"], *HRDive*, 9 de mayo de 2017.
9. Globe Newswire, *"Leaders in tech assemble to drive healthcare enrollment for over 3.5 million independent workers"* ["Los líderes en tecnología se reúnen para impulsar la inscripción de la asistencia médica para más de 3.5 millones de trabajadores independientes"], nota de prensa, 31 de octubre de 2017.



Nuevas recompensas

Personalizadas, ágiles y holísticas

Durante décadas, el diseño de programas de recompensas fue un ejercicio relativamente directo que consistía en encontrar la mezcla correcta entre compensación y beneficios tradicionales, como seguro médico y tiempo de vacaciones. Esos días han terminado. Actualmente, las organizaciones líderes entienden que un sistema de recompensas personalizado, ágil y holístico es esencial para atraer, motivar y desarrollar el talento. Entonces, ¿Por qué tantas empresas se quedan cortas, aun cuando se dan cuenta de que sus programas de recompensas están desactualizados?

LAS RECOMPENSAS se encuentran en medio de una transición de lo estrictamente estandarizado a lo altamente personalizado. Las empresas que están a la vanguardia de esta ola están creando programas de recompensas que se brindan de manera más continua, alineados más de cerca con las preferencias individuales y basados más plenamente en la contribución completa de un trabajador para el equipo y la organización. Estas empresas entienden que los programas de recompensas efectivos requieren una relación personal con cada trabajador. Si se realiza correctamente, este nuevo enfoque de recompensas puede convertirse en una gran ventaja competitiva.

Sin embargo, nuestra investigación indica que pocas empresas están realizando esta transición con éxito. Sí, entienden la necesidad; el 76 por ciento reinventó la gestión del rendimiento para que sea más continua. No obstante, el 91 por ciento de las empresas sigue la práctica completamente convencional de realizar revisiones salariales solo una vez al año, o incluso con menos frecuencia.¹ Lo que es aún peor, las organizaciones califican su programa de recompensas con un promedio de puntaje neto de -15, y solo el 21 por ciento recomendaría su programa a los demás.²

Muchos empresarios y líderes de recursos humanos reconocen el problema. En la encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte 2018, el 37 por ciento de los encuestados calificó las recompensas

como muy importantes, aunque solo el 9 por ciento indicó que estaba “muy preparado” para enfrentar este desafío.

A partir de esta escasa base de referencia, realizamos una investigación adicional para tratar de comprender qué tan bien los sistemas de recompensas están impulsando los resultados comerciales. Los resultados son sorprendentemente bajos (Cuadro 1).³

Estos números apuntan a un problema grave. Mientras que otras estrategias de talento han evolucionado, las prácticas de recompensas se están quedando atrás.

¿Qué ocurre con las recompensas?

Vemos tres áreas principales donde los programas de recompensas de hoy en día están fuera de línea con las preferencias de los trabajadores.

En primer lugar, los trabajadores responden favorablemente a los programas de compensación ágiles que ofrecen aumentos, bonificaciones u otros incentivos con más frecuencia que el sistema tradicional de recompensas, el cual ocurre una vez al año. Las empresas tienen un fuerte incentivo para implementar estos programas. Un estudio de Globoforce descubrió que los trabajadores que reciben pequeñas recompensas regulares, en forma de dinero, puntos o agradecimientos, es-

.....

UNA ESTRATEGIA DE RECOMPENSAS ALINEADA EN RELACIÓN CON ALTAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO

Los encuestados de organizaciones cuyas estrategias de recompensas estaban altamente alineadas con los objetivos de la organización eran las que más probabilidades tenían de anticipar un crecimiento del 10 por ciento o más.

Influencia de la alineación de estrategias de recompensas en el crecimiento organizacional

LA PARTICIPACIÓN DE CADA GRUPO ESPERA UN CRECIMIENTO DEL 10% O MÁS EL PRÓXIMO AÑO.



n = 11,069

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

.....

Cuadro 1. La efectividad percibida de las recompensas para impulsar los resultados comerciales

Resultado del negocio	Porcentaje de los encuestados que calificaron los programas de recompensas de su organización como "muy efectivos" para lograr este resultado.
Motivar el talento	3%
Creer y desarrollar talento	5%
Atraer talento	6%
Retener el talento	8%
Alineación con los objetivos comerciales	12%

Fuente: Bersin, Deloitte Consulting LLP, investigación de recompensas totales de alto impacto, 2018.

tán ocho veces más comprometidos que aquellos que reciben compensaciones y bonificaciones una vez al año.⁴

Nuestra investigación muestra que el 20 por ciento de las empresas otorga calificaciones de desempeño a los trabajadores más de una vez al año, pero solo el 9 por ciento ajusta el salario a ese ritmo.⁵ Para agravar el problema, la mayoría de los programas de remuneración son inflexibles y están estrechamente enfocados en la experiencia y la permanencia.

En segundo lugar, las organizaciones pierden la oportunidad de comprender mejor las preferencias de los trabajadores y adaptar una gama más amplia de recompensas a una fuerza de trabajo más diversa. Los programas de recompensas siguen centrados principalmente en los trabajadores tradicionales (en el campus o balance) y los tipos de beneficios tradicionales como el seguro de salud, el permiso por enfermedad y el pago de horas extras. Muchos excluyen elementos tales como la flexibilidad, el desarrollo, el reconocimiento y otros

Las empresas que están a la vanguardia de esta ola están creando programas de recompensas que se brindan de manera más continua, alineados más de cerca con las preferencias individuales y basados más plenamente en la contribución completa de un trabajador: para el equipo y la organización.

incentivos, en particular para los trabajadores con contrato u otros trabajadores fuera de balance.

Mientras que algunos de los primeros en cambiar se están volcando hacia recompensas verdaderamente personalizadas, la mayoría de las empresas todavía están luchando por personalizar y comunicar recompensas adaptadas a cada persona. Solo el 8 por ciento de las organizaciones en nuestra encuesta anual afirmó que su programa de recompensas fue “muy efectivo” para crear una solución personalizada y flexible. Y solo el 9 por ciento de las empresas en un estudio reciente informó que usan datos y análisis, como el análisis conjunto, en gran o muy gran medida para comprender las preferencias de los trabajadores.⁶

En tercer lugar, la mayoría de los programas de recompensas no se consideran “justos”. Por ejemplo, luego de encuestar a más de 4,000 trabajadores en las 10 principales empresas tecnológicas, Blind descubrió que solo el 45 por ciento de esos trabajadores altamente compensados sentía que eran “remunerados de manera justa”.⁷ En muchas empresas, el proceso para decidir el pago se considera político o arbitrario, el cual tiene un gran impacto en la retención y rotación. La falta de transparencia agrava el problema: un estudio realizado por Payscale descubrió que los trabajadores que no entienden el proceso de pago tienen un 60 por ciento más de probabilidades de abandonar la organización.⁸

Los temas como el pago por desempeño, el pago justo y la equidad salarial no son ninguna novedad; los departamentos de recursos humanos los han debatido durante décadas. Lo que hace que las cosas sean diferentes hoy en día son las mayores expectativas de los trabajadores –transparencia y flexibilidad en torno a la recompensa– y su mayor acceso a la información, que incluye los datos salariales a través de sitios web tales como Glassdoor, Fishbowl, LinkedIn y otros.

Primeros movimientos: alineación de recompensas con preferencias

Las empresas que fundamentalmente modernizan sus programas de recompensas para volverlas más variadas y personalizadas están obteniendo resultados positivos. Algunas de estas empresas están adoptando enfoques creativos para lograr una mayor alineación entre la estrategia de recompensas, las preferencias individuales y los objetivos de la empresa.

Por ejemplo, un importante fabricante de ropa ahora ofrece a las personas tres elementos de remuneración. Cada elemento se basa en un conjunto diferente de criterios: los aumentos en el salario base reflejan la alineación de un trabajador y el crecimiento en los valores centrales; los montos de las bonificaciones están completamente vinculados al logro de objetivos específicos; y los incentivos y opciones de acciones a largo plazo se otorgan en base a actividades de liderazgo y retroalimentación de 360°. Este sistema flexible faculta a los trabajadores a decidir si desean enfocarse en el trabajo en equipo básico, lograr metas flexibles o pasar a roles de liderazgo.

O considere una empresa de consultoría europea que ofrece a los nuevos trabajadores una variedad de opciones de recompensas cuando aceptan una oferta de empleo. El nuevo trabajador puede elegir el salario o las opciones sobre acciones; una semana adicional de vacaciones o pago más alto; y una bonificación más alta basada en los resultados o un aumento más modesto en el salario base.



Actualmente, los profesionales desean una experiencia de recompensas personalizada que refleje cómo viven, trabajan y se comunican, no un enfoque único para todos enraizado en el pasado.

Patagonia tiene un modelo innovador de compensación y recompensas que se alinea con su cultura e identidad. Va más allá de la mezcla histórica de beneficios tradicionales, al adoptar un enfoque no convencional de las recompensas que atiende las vidas de los trabajadores tanto dentro como fuera del trabajo. Esto incluye 26 fines de semana de tres días por año, una política de surf que permite a los trabajadores hacer surf o hacer otros ejercicios durante el horario de trabajo, y amplios beneficios familiares como guardería on-site para apoyar la crianza de los hijos y la lactancia. Patagonia cree firmemente en contratar personas apasionadas y motivadas que defiendan lo que creen; y ha visto un aumento en el rendimiento y la productividad cuando se les recompensa en consecuencia. La empresa alienta a los trabajadores a considerar el trabajo como un juego y considera a sus propios trabajadores como los mejores clientes, lo que significa que pone un énfasis especial en cómo los trata y los recompensa⁹

Apoyar la gestión continua del rendimiento

Los cambios en los enfoques de gestión del talento son un factor clave de la evolución en recompensas. Un estudio del 2016 descubrió que tres cuartas partes de los trabajadores afirmaron que sus empresas debían cambiar las prácticas de gestión del rendimiento, y menos del 40 por ciento de los líderes corporativos afirmó que estas prácticas ayudaron a lograr los objetivos empresariales.¹⁰ En un estudio del 2017, más del 70 por ciento de las empresas informó haber diseñado prácticas de “gestión continua del desempeño”.¹¹

Algunos pioneros han comenzado a crear “recompensas continuas” para que coincidan. Por ejemplo,

una firma de financiación al consumo ahora paga su plan de incentivo en efectivo de amplia base y procesa promociones dos veces al año, alineándose con su enfoque semestral de revisiones y calificaciones de desempeño.

El jefe de recompensas de Cisco favorece un enfoque de experimentación continua que implica escuchar las necesidades de los trabajadores y comprender los beneficios competitivos y las recompensas en el mercado. Para promover la transparencia y la confianza, la empresa compara regularmente su remuneración total con la de sus competidores y ofrece a sus trabajadores una visión de cómo se paga a cada estructura de cargos en comparación con sus competidores.¹²

Mantenerlo personal

Sorprendentemente, las recompensas son quizás la última área de capital humano para personalizarse, aunque las preferencias personales sean las más importantes en esta área. Como resultado, las empresas que personalizan las recompensas –o mejor aún, crean una relación individual en torno a las recompensas con cada trabajador– pueden aprovechar una ventaja distintiva en el mercado del talento.

Nuestra opinión es que un sistema que ofrece una variedad de recompensas y una forma de personalizarlos es la única estructura con la flexibilidad requerida para satisfacer las diversas necesidades y deseos de la variada fuerza laboral actual. Actualmente, Talento desea una experiencia de recompensas personalizada que refleje cómo viven, trabajan y se comunican, no un enfoque único para todos enraizado en el pasado.

CONCLUSIÓN

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones reconocen la necesidad de remodelar las recompensas con un enfoque más personalizado, ágil y holístico, que coincida con otras estrategias de gestión del talento. Las pocas organizaciones que han traducido el reconocimiento en acción han ampliado su definición de recompensas y han visto más allá de los enfoques tradicionales de diseño y entrega. El campo permanece abierto para que las organizaciones experimenten y prueben nuevas herramientas en un esfuerzo por aumentar la eficacia de las recompensas estableciendo una relación personalizada con cada trabajador.

Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite en capitalizar nuevas recompensas? ¿Cómo pueden ajustarse las personas?

CHRO	Reconozca que la revisión de la gestión del talento no está completa sin una revisión de las recompensas correspondiente. Utilice los análisis para determinar qué valoran los trabajadores en sus recompensas para alinear adecuadamente los programas de recompensas y generar una ventaja de mercado para su organización. Revise el enfoque de recompensas de forma continua para reflejar la evolución continua de la fuerza de trabajo y sus prioridades.
CIO	Trabaje con el departamento de Recursos Humanos para ampliar las capacidades analíticas de su organización en el espacio de recompensas, y promueva formas de utilizar el análisis de personas de manera más amplia en toda la organización. Las recompensas continuarán siendo un área donde los conocimientos de los trabajadores pueden ser increíblemente beneficiosos.
CFO	Colabore temprano y a menudo con el departamento de Recursos Humanos para comprender cómo los cambios en las estructuras de recompensas pueden afectar el costo general de la fuerza de trabajo, ya que las recompensas constituyen una parte importante del balance de capital humano.
Director de riesgos	Controle las reglamentaciones en el espacio de recompensas para comprender cómo las nuevas leyes y políticas podrían afectar la estrategia de recompensas de su organización, especialmente con respecto a las recompensas para los trabajadores gig.
Personas	Comunique al empleador lo que busca y espera de su relación con la organización. Muchas organizaciones ahora están abiertas a nuevas ideas para una variedad de recompensas diferentes. Dependerá de usted que su voz sea escuchada.

Fuente: Análisis de Deloitte

REFERENCIAS

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Investigación de gestión del rendimiento, 2017.
2. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Investigación de recompensas totales de alto impacto, 2018.
3. *Ibíd.*
4. Sociedad de Gestión de Recursos Humanos y Globoforce, *2018 SHRM/Globoforce employee recognition report* [SHRM/Informe de reconocimiento del trabajador de Globoforce en el 2018], 2018.
5. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Investigación de recompensas totales de alto impacto, 2018.
6. *Ibíd.*
7. Josh Bersin, conversaciones con ejecutivos de Blind.
8. Dave Smith, "La mayoría de las personas no tiene idea de si reciben un pago justo", *Harvard Business Review*, diciembre 2015.
9. Dean Carter (CHRO, Patagonia), entrevista con los autores, 2 de febrero de 2018.
10. Alexia Elejalde-Ruiz, "Las empresas están reemplazando las evaluaciones anuales de rendimiento por comentarios en tiempo real", *Chicago Tribune*, 22 de abril de 2016.
11. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Investigación analítica de personas de alto impacto, 2017.
12. Josh Bersin, conversaciones con ejecutivos de Cisco.



De las carreras a las experiencias

Nuevas trayectorias

En el siglo XXI, las carreras ya no están definidas por trabajos y habilidades, sino por experiencias y agilidad de aprendizaje. La transformación continua del trabajo, la necesidad de que las personas y las organizaciones actualicen constantemente sus capacidades, y los cambios en las preferencias de los trabajadores exigen nuevos enfoques para el aprendizaje, el diseño del trabajo, la gestión del rendimiento y el desarrollo profesional.

A MEDIDA que las tecnologías avanzan rápidamente y los modelos empresariales centrados en el equipo impulsan a las organizaciones a rediseñarse, los líderes también tienen dificultades para crear nuevos modelos de carrera y desarrollar nuevas habilidades en toda la fuerza de trabajo. En nuestra encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano, “construir la carrera del siglo XXI” surgió como la tercera tendencia más importante; el 47 por ciento de los encuestados lo describió como muy importante. Sin embargo, solo el nueve por ciento de los encuestados está muy dispuesto a abordar esta tendencia, lo que demuestra la urgencia del desafío.

¿Qué es una carrera del siglo XXI? Lo definimos como una serie de experiencias de desarrollo, cada una de las cuales ofrece a una persona la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, perspectivas y juicios. Las carreras en este siglo pueden seguir un arco ascendente, con progresión y promoción en diferentes momentos, pero no se parecerán en nada al sendero simple de los escalones de hace varias generaciones.

Este año, el 61 por ciento de los encuestados afirmó que están rediseñando activamente los puestos de trabajo en inteligencia artificial (IA), robótica y nuevos modelos comerciales, y el 42 por ciento cree que la automatización tendrá un gran impacto en los pue-

tos de trabajo en los próximos dos años. Este cambio disruptivo se orienta a la fuerza de trabajo, incluido el desarrollo de habilidades. Sin embargo, muchos departamentos de aprendizaje y desarrollo (L&D) se están quedando atrás. Una encuesta realizada en empleadores el año 2017, descubrió que más de la mitad de los encuestados no contaban con programas de aprendizaje para desarrollar habilidades del futuro.¹

Las habilidades del futuro pueden no ser lo que usted cree

A medida que la tecnología avanza, las habilidades se vuelven obsoletas más rápido que nunca. Sin embargo, —contrario a la sabiduría convencional— el mayor valor ahora se encuentra por encima de las habilidades puramente técnicas. De hecho, los roles más valiosos son aquellos que permiten a las máquinas vincularse con pensadores expertos e interdisciplinarios para innovar, crear y brindar servicios.²

Muchos de los trabajos de más rápido crecimiento en la actualidad se encuentran en campos como el cuidado de la salud, ventas y servicios profesionales que son esencialmente humanos, pero que pueden ser asistidos

y aumentados por máquinas. De hecho, los roles técnicos más demandados han cambiado de STEM a STEAM, donde la “A” representa artes.³ Un estudio reciente de Burning Glass descubrió que incluso los trabajos de datos y análisis ahora requieren habilidades tales como escritura, investigación, resolución de problemas, y trabajo en equipo.⁴ Scott Hartley escribe en su libro *The Fuzzy and The Techie* que la mejor tecnología y productos provienen de innovaciones que combinan las artes y las ciencias: “Necesitamos tanto el contexto como el código, la alfabetización de datos y la ciencia de datos”.⁵

Las organizaciones están empezando a comprender este nuevo panorama de habilidades. En nuestra encuesta anual, las empresas enumeran habilidades complejas de resolución de problemas, habilidades cognitivas y sociales como las capacidades más necesarias para el futuro. Las empresas buscan trabajadores con esta combinación de habilidades, no pura competencia técnica.

Dar forma a los nuevos modelos de carrera

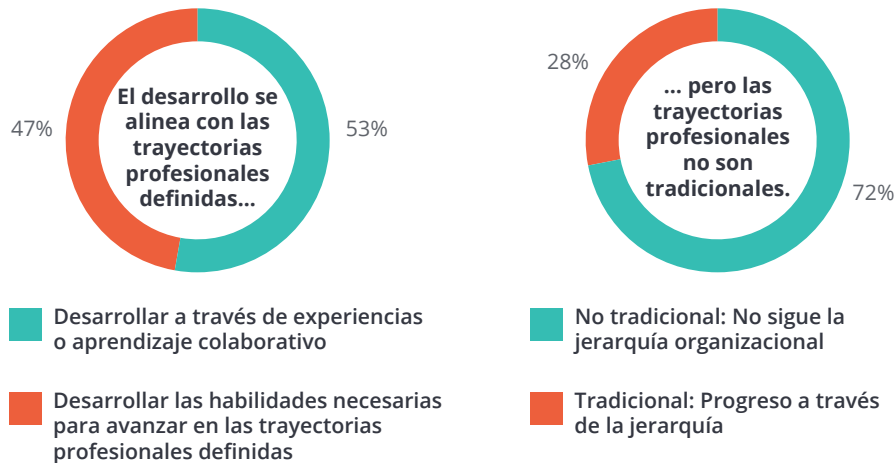
Esta demanda significa que las empresas no solo deberían reformar sus programas de L&D, sino que también podrían necesitar reformar sus modelos de carrera. Eso comienza con la eliminación de la escala de la carrera tradicional “ascendente o descendente” en favor de carreras en las que las personas pueden renovarse continuamente, obtener nuevas experiencias y reinventarse en el trabajo. Las carreras de hoy en día pueden durar hasta 70 años⁶, por lo que las personas deben ser capaces de pivotar a lo largo de este viaje para alinearse con los trabajos en evolución, las profesiones y las industrias.

Aunque las organizaciones reconocen este cambio y responden a él, aún quedan muchos desafíos. Casi tres cuartas partes de los encuestados (72 por ciento) indican que las trayectorias profesionales en su empresa no se basan en la jerarquía de la organización, sino que simplemente se mueve hacia arriba en el organigrama. Aun así,

UNA DESCONEXIÓN ENTRE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO Y LAS TRAYECTORIAS DE CARRERA ACTUALES

Aunque casi las tres cuartas partes de los encuestados indican que las trayectorias profesionales en su organización no se basan en una jerarquía organizacional tradicional, casi la mitad todavía basa su programa de desarrollo en las habilidades necesarias para estas trayectorias profesionales definidas.

Gráfico 1. Desarrollo de habilidades tradicionales vs. carreras no tradicionales



n = 11,069

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

Las carreras en este siglo pueden seguir un arco ascendente, con progresión y promoción en diferentes momentos, pero no se parecerán en nada al sendero simple de los escalones de hace varias generaciones.



solo el 20 por ciento afirmó que sus organizaciones desarrollan personas a través del aprendizaje experimental, y solo el 18 por ciento cree que se ofrece a los trabajadores la capacidad de desarrollarse activamente y trazar nuevas trayectorias para sus carreras. Más de la mitad de los encuestados (54 por ciento) afirmó que no tenía programas establecidos para desarrollar las habilidades del futuro, y la movilidad interna a menudo sigue siendo impulsada por el tiempo en la organización, el título y la política interna.

Esta falta de coincidencia fundamental entre las trayectorias profesionales y el desarrollo que los trabajadores necesitan para ser exitosos hace que las personas se sientan frustradas e impotentes. Como era de esperar, casi el 60 por ciento de los encuestados este año calificó a sus organizaciones como ligeramente efectivas o no efectivas al empoderar a las personas para que administren sus propias carreras.

Las soluciones no vendrán de la industria de la educación, dejando la responsabilidad directamente con las organizaciones. Mientras que las instituciones educativas están desarrollando más títulos multidisciplinarios, la investigación muestra que los títulos no son lo único que importa. Las organizaciones de alto rendimiento evalúan y contratan candidatos por atributos como la ética laboral, los valores y el potencial, así como su experiencia y habilidades.⁷

Aprendizaje reinventado

Un factor importante de una carrera del siglo XXI es un enfoque organizacional en la construcción de una cultura de aprendizaje. Según la investigación, las empresas que practican una mentalidad de crecimiento, desarrollan un “crecimiento diseñado” por, extienden las tareas, y discuten abiertamente los errores para promover el aprendizaje son tres veces más rentables. Así mismo, cuentan con una retención hasta cuatro veces mejor que las que no lo hacen.⁸

El mercado de aprendizaje corporativo está cambiando para ayudar a las empresas a encontrar y ofrecer estas soluciones. Una amplia gama de nuevas herramientas de aprendizaje autodirigido ha ingresado al mercado,⁹ permitiendo a los trabajadores encontrar contenido, tomar cursos y compartir información como nunca antes.

Sobre la base de estas herramientas, empresas como Visa, Ingersoll Rand, IBM, Walmart y otros están creando redes de aprendizaje y sistemas de intercambio de conocimientos, utilizando nuevas plataformas para seleccionar contenidos obtenidos internamente y de cursos en línea masivos y abiertos (MOOC, por sus siglas en inglés).¹⁰ Salesforce, SAP y otros grandes proveedores ahora están abriendo su contenido a los trabajadores de forma gratuita, ayudando a las personas a encontrar la capacitación que necesitan con solo un clic.¹¹

Otros están presionando más, aplicando tecnologías avanzadas como la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV). Por ejemplo, BMO utiliza una aplicación de RA que permite a los trabajadores interactuar con una capa digital en su lugar de trabajo físico, ofreciendo acceso bajo demanda a materiales de aprendizaje y utilizando la gamificación para fomentar la exploración.¹²

Empresas como Shell están transformando sus carreras y capacidades de aprendizaje en experiencias digitales interactivas que usan RA y RV para acelerar el conocimiento y aumentar la experiencia laboral. Shell también está respondiendo al mayor ritmo de cambio al enfatizar las experiencias al principio de las carreras de los trabajadores. “No tenemos idea de lo que harán los trabajadores del campus dentro de cinco años, así que estamos enfocados en acelerar las experiencias de los nuevos miembros, aumentando su velocidad hacia la innovación”, afirma Jorrit van der Togt, vicepresidente ejecutivo de estrategia y aprendizaje de recursos humanos de Shell.¹³

El nuevo imperativo: reinención dentro de las organizaciones

Las organizaciones exitosas brindan soluciones personalizadas que permiten a las personas reinventarse dentro de la empresa. Esto es clave tanto para permitir a los trabajadores navegar en las carreras del siglo XXI como para permitir que los empleadores tengan acceso a las habilidades del futuro.

Algunos empleadores se enfocan en ambos objetivos a la vez, utilizando herramientas de desarrollo profesional basadas en datos para identificar el mejor “próximo paso” para los trabajadores.¹⁴ Por ejemplo, IBM ha creado herramientas de autoevaluación basadas en IA para ayudar a los trabajadores a encontrar capacitación, ofertas de trabajo, y las trayectorias profesionales más relevantes para sus necesidades personales.¹⁵

Cuando sea efectivo, los programas como estos permitirán a los trabajadores encontrar, perseguir y destacarse en los tipos de experiencias que necesitan para crecer. Esto ayuda a las organizaciones a retener a los trabajadores y equiparlos para cumplir con las demandas de trabajo actuales y futuras, impulsando una nueva trayectoria profesional que beneficia tanto a la persona como a la organización.

CONCLUSIÓN

Para las organizaciones y los líderes empresariales, existe un nuevo imperativo: examinar, comprender, desarrollar e implementar una variedad de soluciones para respaldar las carreras del siglo XXI. Solo un enfoque en las experiencias, los nuevos modelos de carrera, las herramientas basadas en datos y las ofertas de L&D permitirán a las empresas desarrollar, retener y reinventar el talento adecuado en el momento adecuado.

Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite para permitir las carreras de hoy? ¿Cómo podrían ajustarse las personas?

CHRO	Trabaje con la empresa para comprender qué nuevas habilidades se requerirán para trabajar de manera diferente en el futuro. La identificación de estas habilidades puede ayudarlo a planificar formas de transformar las ofertas y programas de su organización –desde su infraestructura de aprendizaje hasta su arquitectura profesional– para crear una experiencia mejor y más atractiva para los mejores talentos actuales.
CIO	Trabaje con el departamento de Recursos Humanos para incorporar las tecnologías digitales en el proceso de aprendizaje de manera que las experiencias de aprendizaje se extiendan más allá del aula y se alinien con las expectativas de la fuerza laboral en cuanto a accesibilidad y disponibilidad. El aprendizaje también puede ser una gran oportunidad para experimentar con nuevos avances en IA y tecnologías cognitivas.
Director de riesgos	Si bien al considerar criterios como la pasión, la adecuación cultural y la agilidad en el aprendizaje cuando se evalúan los candidatos para un puesto de trabajo, se pueden obtener mejores decisiones de contratación a largo plazo, también se puede exponer a la organización a riesgos importantes. Revise las políticas y prácticas de contratación para gestionar el posible riesgo indirecto.
Director de marketing	Ofrecer nuevos modelos de carrera y experiencias puede ayudar a reforzar la marca de empleo de una organización, especialmente teniendo en cuenta que muchos jóvenes de la generación del milenio afirman que le dan un gran valor al aprendizaje continuo y al desarrollo profesional. Piense más allá del papel típico de marketing para aprovechar su conjunto de habilidades y así promover su marca de empleo y aumentar su competitividad en el mercado de talentos.
Personas	Impulse su propio avance profesional ampliando su enfoque más allá de las trayectorias profesionales tradicionales para considerar también experiencias profesionales alternativas que pueden aumentar su valor general para los empleadores. Busque oportunidades para desarrollar habilidades “esencialmente humanas”, como la creatividad y la resolución de problemas, incluso si tiene un rol más técnico.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Dani Johnson, *High-impact learning organizations: Maturity model and top findings* [Organizaciones de aprendizaje de alto impacto: modelo de madurez y hallazgos principales], Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career" ["Atrapa la ola: la carrera del siglo XXI"], *Deloitte Review* 21, 31 de julio de 2017.
3. Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics" ["Por los números: el mercado de trabajo para la ciencia de datos y el análisis"], Burning Glass Technologies, 10 de febrero de 2017.
4. *Ibíd.*
5. Scott Hartley, *The Fuzzy and the Techie: Why the Liberal Arts Will Rule the Digital World* [The Fuzzy and the Techie: por qué las artes liberales gobernarán el mundo digital] (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017).
6. Bersin, "Catch the wave" [Atrapa la ola].
7. Robin Erickson y Denise Moulton, "Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution" ["Seis puntos clave para situar la adquisición de talento en el centro de la estrategia y ejecución de negocios"] en Robin Erickson y Denise Moulton, *High-impact talent acquisition* [Adquisición de talentos de alto impacto], Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.
8. Johnson, *High-impact learning organizations* [Organizaciones de aprendizaje de alto impacto].
9. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign* [Interrupciones en la tecnología de Recursos Humanos para el 2018: reinan la productividad, el diseño y la inteligencia], Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
10. Investigación actualmente en curso en Bersin a Visa & Ingersoll Rand, 2017-2018, próxima publicación; Josh Bersin, conversaciones con ejecutivos de IBM y Walmart.
11. Salesforce, "Welcome to Trailhead" ["Bienvenido a Trailhead"], con acceso el 2 de marzo de 2018; conversaciones con el CHRO de SAP.
12. Basado en el trabajo del cliente realizado por Deloitte.
13. Jorrit van der Togt, vicepresidente ejecutivo de estrategia y aprendizaje de RR.HH. en Shell, entrevista con los autores, 16 de febrero de 2018.
14. Stacey Harris y Erin Spencer, *Sierra-Cedar 2016–2017 HR systems survey* [Encuesta de sistemas de RR.HH.], Sierra-Cedar.
15. IBM, "IBM Watson Career Coach for career management" ["IBM Watson Career Coach para la gestión de carrera"], con acceso el 2 de marzo de 2018.



El dividendo de la longevidad

Trabajar en una era de 100 años de vida

El aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la fuerza de trabajo a nivel global presentan a las organizaciones desafíos nunca antes vistos y oportunidades sin explotar. Las empresas que planifican, diseñan y experimentan con estrategias de fuerza de trabajo, políticas laborales y enfoques de gestión para vidas laborales más largas pueden cosechar un dividendo de longevidad. Aquellas que están rezagadas, enfrentan problemas de responsabilidad potencial y brechas de habilidad. Crear formas para que las personas tengan carreras significativas, productivas en múltiples etapas y multidimensionales es una gran oportunidad para involucrar a los trabajadores a través de las generaciones.

UNO de los mayores logros de la ciencia moderna es la longevidad: la duración sin precedentes de la vida humana en la actualidad. La expectativa de vida promedio a nivel mundial se ha disparado de 53 años en 1960 a 72 años en 2015, y sigue aumentando,¹ con una expectativa de vida que crecerá en 1.5 años por década.² La longevidad, combinada con la disminución de las tasas de natalidad, aumenta drásticamente la proporción de personas mayores en las poblaciones de todo el mundo.³ En el futuro, se espera que la cantidad de jubilados por trabajador a nivel mundial disminuya de 8:1 hoy a 4:1 para el 2050.⁴

Estos datos demográficos tienen profundas implicaciones para las personas, las organizaciones y la sociedad. En esta era de longevidad, la carrera de una persona puede durar mucho más, abarcando generaciones de tecnologías y negocios. Las empresas pueden emplear personas en sus 60, 70 y más años a medida que se reduce el grupo de adultos tradicionales “en edad de trabajar” (de 20 a 54 años). Por su parte, muchas personas encuentran la necesidad –económica y/o emocional– de permanecer en la fuerza de trabajo después de la edad de jubilación “tradicional”.

En nuestra encuesta Tendencias Globales de Capital Humano del 2018, el 29 por ciento de los encuestados

calificó la longevidad como un tema muy importante, y otro 40 por ciento la calificó como importante. Los encuestados en Japón en particular, cuya población está envejeciendo rápidamente, estaban especialmente preocupados por este tema; el 41 por ciento lo calificó como muy importante.

Los inminentes impactos del envejecimiento global

El envejecimiento de la población plantea un dilema en la fuerza de trabajo tanto para las economías como para las organizaciones. Se espera que trece países tengan poblaciones “súper envejecidas” –donde más de una de cada cinco personas tiene 65 años o más– para el año 2020, frente a solo tres países en 2014.⁵ Estas incluyen economías importantes como los Estados Unidos, el Reino Unido, Japón, Alemania, Francia y Corea del Sur. Se proyecta que la población de 65 años y más de China triplicará de aproximadamente 100 millones en el 2005 a más de 329 millones en el 2050.⁶ De hecho, los analistas estiman que el 60 por ciento de la población mundial mayor de 65 años vivirá en Asia para el año 2030.⁷

Para agravar el desafío, casi todas las economías desarrolladas tienen tasas de natalidad por debajo de la tasa de reemplazo de 2.1.⁸ Esto significa que las empresas en estos países deben atraer trabajadores del exterior o acceder a la fuerza de trabajo que está madurando. Para una visión de los desafíos futuros, no es necesario buscar más allá de Japón –el país más longevo del mundo– donde se estima que la escasez de aproximadamente 1 millón de trabajadores en 2015 y 2016 costará casi \$ 90 mil millones.⁹

Se están realizando nuevas investigaciones para ayudar a las organizaciones a dar forma a su talento y estrategias comerciales para una era de longevidad. El AgeLab del MIT, por ejemplo, trabaja con empresas, el gobierno y otras partes interesadas para desarrollar soluciones y políticas destinadas a involucrar a la población de personas mayores. AgeLab utiliza el pensamiento centrado en el consumidor para comprender los desafíos y las oportunidades de la longevidad a fin de catalizar la innovación en los mercados de negocios.¹⁰

Talento mayor como ventaja competitiva

A medida que los mercados de talentos se vuelven más competitivos, las organizaciones a menudo consideran valioso mantener a los trabajadores con más edad en el trabajo en lugar de reemplazarlos por otros más jóvenes. Nuestra investigación muestra que los trabajadores de más edad representan una oportunidad en gran medida sin explotar: solo el 18 por ciento de los encuestados de este año afirmó que la edad se considera una ventaja en su organización. Sin embargo, las empresas líderes están comenzando a enfocarse en este grupo de talentos como una ventaja competitiva.

El grupo de trabajo más antiguo representa un conjunto de trabajadores comprobados, comprometidos y diversos. Más del 80 por ciento de los empleadores estadounidenses cree que los trabajadores de 50 años o más son “un recurso valioso para la capacitación y la tutoría”, “una fuente importante de conocimiento institucional” y ofrecen “más conocimiento, sabiduría y experiencia de vida”.¹¹ El gobierno del Reino Unido incentiva a los empleadores a retener, volver a capacitar y reclutar

trabajadores de más edad, y está comprometido con políticas que respaldan el aprendizaje y la capacitación a lo largo de la vida y disminuyen la soledad y el aislamiento social.¹²

Las organizaciones proactivas están aprovechando el conjunto de talentos más antiguo ampliando sus modelos de carrera, creando nuevas trayectorias de desarrollo e inventando roles para acomodar a los trabajadores en sus 50, 60 y 70 años. Este año, el 16 por ciento de los encuestados señala que sus empresas están creando roles especiales



Las organizaciones proactivas están aprovechando el conjunto de talentos más antiguo ampliando sus modelos de carrera, creando nuevas trayectorias de desarrollo e inventando roles para acomodar a los trabajadores en sus 50, 60 y 70 años.

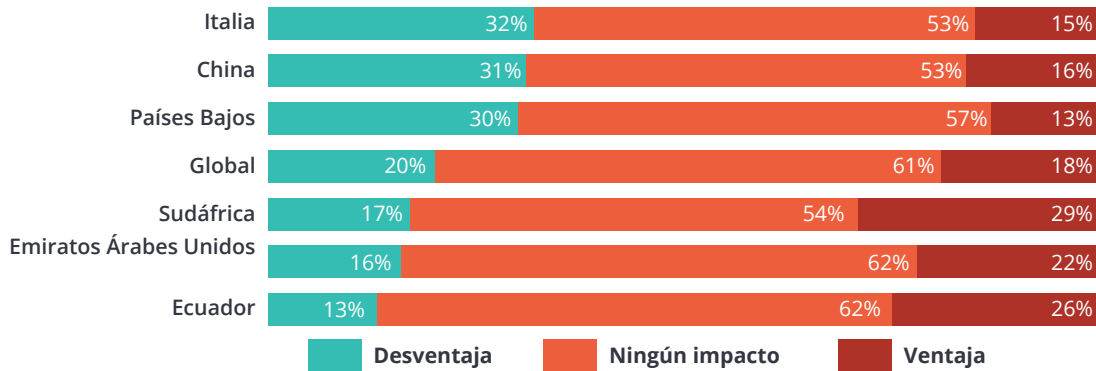
para los trabajadores de más edad, y el 20 por ciento se está asociando con trabajadores de más edad para desarrollar nuevos modelos de carrera. Las organizaciones podrían encontrar un gran valor en la capacidad de los trabajadores mayores para servir como mentores, entrenadores o expertos. Asumir este tipo de roles permite a los trabajadores mayores “pasar la posta” a las generaciones más jóvenes, mientras que crean lugares para trabajadores más jóvenes y ambiciosos.

Muchas empresas también están experimentando con cambios en el lugar de trabajo para ayudar a los trabajadores de mayor edad a permanecer en la fuerza de trabajo. Por ejemplo, BMW aumentó la productividad en una línea de ensamblaje con personal de mayor edad en un 7 por ciento en solo tres meses mediante

LOS TRABAJADORES MAYORES, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?

Las percepciones de los trabajadores mayores de 55 años abarcan ambos extremos, aunque estas percepciones varían significativamente según el país.

Gráfico 1. Percepción organizacional de trabajadores mayores de 55 años



Nota: El gráfico muestra los seis países con más de 100 respuestas que muestran la mayor desviación del porcentaje de "desventaja" global. Respuestas: Italia = 106, China = 817, Países Bajos = 136, Global = 11.070, Sudáfrica = 354, Emiratos Árabes Unidos = 108, Ecuador = 139.

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

simples cambios como la provisión de pisos acolchados y bancos de trabajo ajustables.¹³ Home Depot y otras organizaciones están involucrando a los trabajadores de mayor edad con opciones flexibles de programación y puestos de medio tiempo.¹⁴ Además, hasta un tercio de los jubilados está dispuesto a trabajar a tiempo parcial, ofreciendo oportunidades para aprovechar este grupo en base a trabajos eventuales o gig.¹⁵

La capacitación también juega un papel en estrategias exitosas para utilizar talentos más antiguos. Un proveedor global de telecomunicaciones alienta a los trabajadores mayores a reinventarse e invierte en programas para ayudarlos a adquirir nuevas habilidades técnicas.¹⁶ Los ingenieros de software que han desarrollado carreras en tecnologías más antiguas como COBOL o C++ pueden usar esta experiencia para aprender computación móvil, inteligencia artificial y otras tecnologías a un ritmo muy rápido.

Además, un hecho interesante y poco conocido es que las personas mayores se encuentran entre los trabajadores más emprendedores de todos los grupos de edad. Entre 1996 y 2014, el porcentaje de trabajadores de más edad (de 55 a 64 años) que iniciaron nuevas empresas aumentó, superando (en un 68 por ciento) la tasa de

iniciativa empresarial entre los empresarios del milenio (20 a 34 años), que en realidad disminuyó durante el mismo período.¹⁷



Los nuevos desafíos de una fuerza de trabajo que envejece

La transición hacia un talento más antiguo puede presentar desafíos. Los trabajadores de mayor edad pueden tener necesidades especializadas en el lugar de trabajo y pueden atraer el resentimiento de los trabajadores más jóvenes, y a menudo disfrutaban de salarios más altos debido a su experiencia. Las organizaciones que buscan asimilar una población de trabajadores de mayor edad pueden enfrentar la necesidad de diseñar nuevas políticas salariales, crear programas de recompensas más flexibles y capacitar a líderes jóvenes para que administren personas de distintas generaciones

(incluidos los miembros del equipo que pueden ser de la edad de sus padres).

Las pensiones son otra área donde la longevidad afecta a las organizaciones. El Foro Económico Mundial estima que actualmente existe una brecha global de ahorro para la jubilación de \$70 billones, lo que destaca la marcada diferencia entre las necesidades de jubilación y los ingresos reales de jubilación. Además, se prevé que esta brecha crecerá a \$400 billones para el 2050.¹⁸ Ayudar a las personas mayores a trabajar más tiempo y administrar sus ahorros de jubilación será una necesidad vital para las empresas a fin de evitar los efectos negativos en la productividad por el estrés financiero.

Nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano muestra que muchas organizaciones no están preparadas para lidiar con el envejecimiento de las fuerzas de trabajo globales. Casi la mitad de los encuestados (49 por ciento) informó que sus organizaciones no han hecho nada para ayudar a los trabajadores de más edad a encontrar nuevas carreras a medida que envejecen. En lugar de ver oportunidades, el 20 por ciento de los encuestados ve a los trabajadores mayores como una desventaja competitiva, y en países como Singapur, los Países Bajos y Rusia, este porcentaje es mucho más alto. De hecho, el 15 por ciento de los encuestados cree que los trabajadores mayores son “un impedimento para el aumento del talento” impidiendo la entrada de trabajadores jóvenes.

En base a estos hallazgos y nuestras observaciones anecdóticas, creemos que puede haber un significativo problema oculto de sesgo por edad en la fuerza laboral actual. Si no se abordan, las percepciones de que la cultura y las prácticas de empleo de una empresa adolecen de un sesgo de edad, podrían dañar su marca y capital social.

La discriminación por edad ya se está convirtiendo en un problema general de diversidad y una cuestión de responsabilidad. En el 2016, se presentaron más de 21,000 quejas de discriminación por edad ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de los Estados Unidos (US Equal Employment Opportunity Commission).¹⁹ El problema es particularmente agudo en la industria tecnológica de Silicon Valley, donde los ingenieros de software más antiguos a menudo se ven obligados a aceptar empleos de bajo costo o buscar trabajo fuera de Silicon Valley, debido al énfasis en la “cultura juvenil”.²⁰

La matemática demográfica es innegable: a medida que las poblaciones nacionales envejecen, los desafíos relacionados con la participación y gestión de la fuerza de trabajo de más edad se intensificarán. Las empresas que los ignoran o se resisten pueden no solo incurrir en daños a la reputación y posibles responsabilidades, sino también arriesgarse a quedarse atrás de aquellas organizaciones que logran convertir la longevidad en una ventaja competitiva.

CONCLUSIÓN

Mantenerse competitivo en un mundo de longevidad sin precedentes exige que las organizaciones adopten nuevas estrategias para involucrarse con talentos de mayor edad. Las suposiciones tradicionales —que el aprendizaje termina a los 20 años, la progresión de la carrera termina a los 40 y el trabajo a los 60— ya no son precisas, ni sostenibles. Volver a plantear las estrategias de la fuerza laboral de trabajo a través de múltiples generaciones para lograr vidas más largas requerirá mentes abiertas y nuevos enfoques.

Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite en capitalizar la longevidad? ¿Cómo podrían ajustarse las personas?

CHRO	Elabore un plan de participación integral diseñado para apelar a las necesidades específicas del trabajador mayor y fomentar un entorno donde pueda maximizar su productividad.
CIO Director de operaciones	Desarrolle enfoques para TI y el entorno de trabajo más amplio para permitir que los trabajadores mayores sean productivos. Determine qué adaptaciones pueden o deben hacerse.
CFO	Identifique formas de administrar los beneficios definidos y otros programas de jubilación en el contexto de la longevidad para ayudar a evadir los problemas financieros a más largo plazo.
Director de riesgos	Revise las políticas relevantes relacionadas con la discriminación por edad. Considere la posibilidad de implementar de manera proactiva el entrenamiento de prejuicio para ayudar a asegurar que la fuerza de trabajo comprenda cómo crear un ambiente de trabajo justo para los trabajadores de más edad.
Personas	La clave de la longevidad profesional es la reinversión constante de habilidades y competencias. Aproveche las oportunidades de capacitación para aprender nuevas habilidades más allá de las actividades cotidianas de su trabajo actual para volverse lo más atractivo posible en el mercado laboral. También considere mirar más allá de los trabajos tradicionales de tiempo completo: los trabajadores de más edad pueden encontrar oportunidades sustanciales como parte de la economía gig.

Fuente: Análisis de Deloitte.

ENDNOTES

1. Banco Mundial, *"Life expectancy at birth, total (years)"* ["Esperanza de vida al nacer, total (años)"], con acceso el 18 de enero de 2018.
2. Caryl Rivers y Rosalind Barnett, *The Age of Longevity: Re-Imagining Tomorrow for Our New Long Lives* [La era de la longevidad: volver a imaginar el mañana para nuestras nuevas vidas largas] (New York: Rowman & Littlefield, 2016).
3. Banco Mundial, *"Fertility rate, total (births per woman)"* ["Tasa de fertilidad, total (nacimientos por mujer)"], con acceso el 18 de enero de 2018.
4. Foro Económico Mundial, *"We'll live to 100—how can we afford it?"* [Viviremos hasta los 100, ¿cómo podríamos pagarlo?], mayo 2017, pág. 4.
5. Sarah O'Connor, *"World will have 13 'super-aged' nations by 2020"* ["El mundo tendrá 13 naciones 'super envejecidas' para el 2020"], *Financial Times*, 6 de agosto de 2014.
6. Howard French, *"China's twilight years"* ["Los años crepusculares de China"], *The Atlantic*, junio 2016.
7. Tomomi Kikuchi, *"Asia will be home to 60% of world's elderly by 2030s: Deloitte"* ["Asia será el hogar del 60% de las personas mayores del mundo en el 2030: Deloitte"], *Nikkei Asian Review*, 21 de setiembre de 2017.
8. Wikipedia, *"Sub-replacement fertility"* ["Fertilidad de sub-reemplazo"], con acceso el 28 de febrero de 2018.
9. Alexander Martin, *"Lack of workers hobbles Japan's growth"* ["La falta de trabajadores obstaculiza el crecimiento de Japón"], *Wall Street Journal*, 15 de noviembre de 2015.
10. Instituto de Tecnología de Massachusetts, *"About AgeLab"* ["Acerca de AgeLab"], con acceso el 7 de marzo de 2018.
11. Centro de Estudios de Retiro de Transamerica, *Baby boomer workers are revolutionizing retirement: Are they and their employers ready?* [Los trabajadores baby boomer están revolucionando la jubilación: ¿Están listos ellos y sus empleadores?], diciembre 2014, pág. 21.
12. Departamento de Trabajo y Pensiones, *Fuller working lives: A partnership approach* [Vidas de trabajo más completas: un enfoque de asociación], febrero 2017; Departamento de negocios, energía y estrategia industrial del Reino Unido, *Industrial strategy: Building a Britain fit for the future* [Estrategia industrial: construir una Gran Bretaña apta para el futuro], noviembre 2017; Lee Mannion, "Gran Bretaña ha nombrado un ministro para ayudar a combatir la soledad", *Foro Económico Mundial*, 17 de enero de 2018.
13. David Champion, *"How BMW is planning for an aging workforce"* ["Cuáles son los planes de BMW para una fuerza de trabajo que envejece"], *Harvard Business Review*, 11 de marzo de 2009.
14. Steven Greenhouse, *"The age premium: Retaining older workers"* ["La prima por edad: retener a los trabajadores mayores"], *New York Times*, 14 de mayo de 2014.
15. Elaine Pofeldt, *"Why older workers are embracing the gig economy"* ["¿Por qué los trabajadores mayores están adoptando la economía gig?"], *Forbes*, 30 de agosto de 2017.
16. Josh Bersin, conversaciones con ejecutivos de la empresa.
17. Derek Ozkal, "La generación del milenio no puede mantenerse al día con los empresarios boomer", *Fundación Ewing Marion Kauffman*, 19 de julio de 2016.
18. Foro Económico Mundial, *We'll live to 100—how can we afford it?* [Viviremos hasta los 100, ¿cómo podríamos pagarlo?], pág. 7.
19. Elizabeth Olson, "Mostraron la puerta, los trabajadores mayores consideran que es difícil probar el sesgo", *New York Times*, 7 de agosto de 2017.
20. Jon Swartz, "La discriminación por edad está forzando a muchos a salir de Silicon Valley, pero los centros tecnológicos ofrecen poco respiro", *USA Today*, 4 de agosto de 2017.



Ciudadanía e impacto social

La sociedad tiene el espejo

La empresa social debe evaluar sus acciones en función de su impacto en la sociedad, no solo en el resultado final. A medida que aumentan las expectativas de las partes interesadas, un compromiso inauténtico o desigual con respecto a la ciudadanía puede dañar rápidamente la reputación de una empresa, socavar sus ventas y limitar su capacidad para atraer talento. Para las organizaciones, una nueva pregunta se está volviendo vital: cuando nos miramos en el espejo en manos de la sociedad, ¿Nos gusta lo que vemos?

La ciudadanía corporativa ya no es simplemente un programa de responsabilidad social corporativa (RSC), una iniciativa de marketing o un programa dirigido por el CHRO. Ahora es una estrategia empresarial a nivel de CEO, que define la identidad misma de la organización. Cuestiones tales como la diversidad y la inclusión, la equidad salarial de género, la desigualdad de ingresos, la inmigración y el calentamiento global están siendo discutidas abiertamente por personas, familias y líderes políticos de todo el mundo. Nuestra investigación muestra que muchas partes interesadas están frustradas con las soluciones políticas a estos problemas y ahora esperan que las empresas ayuden a resolver estos problemas críticos.

En una carta a inversores a principios del 2018, el CEO de BlackRock, Laurence Fink, indicó que las personas están “recurriendo al sector privado y solicitando que las empresas respondan a desafíos sociales más amplios”.¹ Este sentimiento, confirmado por la investigación de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, incita a los CEO y todo el C-suite a mantener sus empresas en estándares más altos. En nuestra encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano,

el 77 por ciento de nuestros encuestados mencionó la ciudadanía como importante y el 36 por ciento la calificó como muy importante.

El término “ciudadanía” puede referirse a todo lo que hace una organización que impacta en la sociedad. Lo definimos como la capacidad de una empresa de hacer el bien social y justificar sus acciones, tanto externamente, entre clientes, comunidades y la sociedad, como internamente, entre los trabajadores y las partes interesadas corporativas.

¿Por qué la ciudadanía es crítica ahora?

¿Qué está impulsando el enfoque intenso en la ciudadanía para las organizaciones y la sociedad?

Primero, las organizaciones ahora operan en un mundo altamente transparente. El comportamiento interno y externo es casi imposible de ocultar.² En el 2017, decenas de historias sobre prejuicios de género, pago desigual y comportamiento ejecutivo deficiente llegaron a los titulares. Cualquier maltrato a los

El término “ciudadanía” puede referirse a todo lo que hace una organización que impacta en la sociedad. Lo definimos como la capacidad de una empresa de hacer el bien social y justificar sus acciones, tanto externamente, entre clientes, comunidades y la sociedad, como internamente, entre partes interesadas los trabajadores y las corporativas.

clientes se puede filmar y compartir instantáneamente con una audiencia global. Y en el 2018, por primera vez, se exigirá a la mayoría de las empresas públicas de los Estados Unidos que divulguen el “índice de remuneración del CEO”, que compara la remuneración del CEO con la mediana de pago de los trabajadores.³

En segundo lugar, ahora está claro que la generación del milenio, que compone la mitad de la fuerza de trabajo en muchos países,⁴ tiende a tener expectativas altísimas de responsabilidad corporativa. Un estudio realizado en el 2017 por Deloitte descubrió que los jóvenes de la generación del milenio son cada vez más sensibles a la forma en que sus organizaciones abordan cuestiones como la desigualdad de ingresos, el hambre y el medio ambiente. Ochenta y ocho por ciento de la generación del milenio cree que los empleadores deben desempeñar un papel vital para aliviar estas preocupaciones, y el 86 por ciento afirma que el éxito del negocio debe medirse por más que sólo la rentabilidad.⁵

En tercer lugar, la ciudadanía corporativa ahora impacta directamente en la marca de los clientes y trabajadores. Un estudio reciente de Nielsen descubrió que el 67 por ciento de los trabajadores prefiere trabajar para empresas socialmente responsables, y el 55 por ciento de los consumidores pagará una cantidad adicional por productos vendidos por empresas comprometidas con un impacto social positivo.⁶ El estudio de Millennials de Deloitte mencionado anteriormente descubrió que los trabajadores del milenio que creen que su empleador apoya a la comunidad local tienen un 38 por ciento más de probabilidades de permanecer en ese trabajo durante cinco años.⁷

Finalmente, cada vez más empresas se están involucrando en cuestiones de controversia política, social y económica. Estos debates desafían a los CEO a tomar posiciones políticas en representación de sus trabajadores y clientes. Kenneth Frazier, CEO de Merck, cree que “el negocio existe para ofrecer valor a la sociedad”.

Ha tomado posiciones políticas vocales y ha redefinido cómo la industria farmacéutica contribuye a la sociedad.⁸ Los comentaristas globales de alto perfil como Nicholas Kristof y el profesor de Yale, Jeffrey Sonnenfeld, han solicitado a las empresas aprovechar su potencial para ayudar a abordar los problemas sociales y mejorar las vidas.⁹

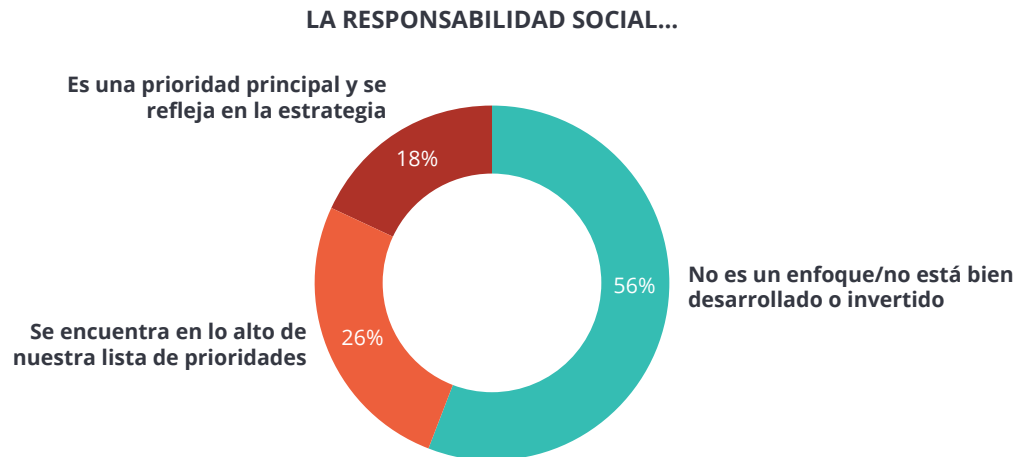
Los buenos ciudadanos corporativos superan a los demás en términos financieros

El desempeño financiero de una organización parece estar vinculado a su registro de ciudadanía. Los grupos de control han creado cientos de índices de RSC y “mejores lugares para trabajar”, incluida la lista de empresas más admiradas (Most Admired Company List) de Fortune,¹⁰ el índice de responsabilidad social Dow Jones,¹¹ y muchos otros. Un nuevo metaestudio encontró una correlación directa entre la clasificación del índice de la RSC y la rentabilidad,¹² un estudio longitudinal de empresas enfocadas en el objetivo descubrió que superaron a sus pares del S&P 500 en un factor de ocho.¹³

¿LAS ORGANIZACIONES ESTÁN CUMPLIENDO LO QUE PROMETEN?

Mientras que el 77 por ciento de los encuestados en todo el mundo calificó la ciudadanía como importante, solo el 18 por ciento afirmó que era una prioridad principal reflejada en la estrategia de la organización.

Gráfico 1. Descripción de los programas de responsabilidad social de la organización



n = 11,069

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

La comunidad inversora está atenta. Un estudio de 22,000 profesionales de inversión descubrió que el 78 por ciento ha aumentado sus inversiones en empresas enfocadas en la RSC.¹⁴ Algunos inversionistas también evalúan organizaciones a través de plataformas de calificación en línea, como Glassdoor, entendiendo que la marca de empleo guarda relación directamente con la calidad de la contratación y la retención.

Muchas organizaciones están respondiendo a la demanda de una buena ciudadanía y al creciente vínculo entre el impacto social y el desempeño financiero. Target anunció recientemente que aumentaría el pago para sus 320,000 trabajadores minoristas a \$15 por hora para el 2020, el doble del salario mínimo federal de los Estados Unidos. La empresa también ofrece a los trabajadores descuentos en compras, reembolso de matrícula, y horarios flexibles en sus esfuerzos por “hacer el bien siendo bueno”¹⁵. Salesforce dona 1 por ciento

de sus ganancias a obras de caridad y ofrece a los trabajadores una semana llena de “tiempo libre voluntario” cada año.¹⁶ Unilever dirige a los trabajadores a evitar un enfoque singular en el ROI y en su lugar implementar el “USLP”: el Plan de Vida Sostenible de Unilever (USLP, por sus siglas en inglés).¹⁷

Las organizaciones en muchas industrias están ubicando a la ciudadanía en el centro de su misión. Tesla define su negocio como “la aceleración de la llegada del transporte sostenible”.¹⁸ Esto ha ayudado a la empresa a ampliar su declaración de valor para ofrecer a los inversores una sensación de impacto social. El CEO Elon Musk se manifiesta regularmente acerca de la importancia de los vehículos eléctricos en la prevención del “catástrofe ambiental”.¹⁹ Y el Banco de América se centra en el crecimiento responsable, “guiados por un propósito común para ayudar a mejorar la vida financiera a través del liderazgo ambiental, social y gubernamental”.²⁰

Es necesario: una estrategia de ciudadanía integrada y auténtica

A pesar de estos ejemplos de alto perfil, muchas otras organizaciones parecen estar fallando en la integración efectiva de la ciudadanía en su estrategia general. En nuestra encuesta anual de Tendencias Globales de Capital Humano, mientras que el 77 por ciento de los encuestados calificó el tema como importante, solo el 18 por ciento afirmó que la ciudadanía era una prioridad principal reflejada en la estrategia corporativa. Otro 34 por ciento tenía pocos o escasos programas de ciudadanía, y el 22 por ciento admitió no tener nin-

guno. En el 2018, creemos que las empresas tienen una oportunidad única para hacer de la ciudadanía una parte central de su estrategia e identidad. Más allá de los programas fragmentados, los CEO y los comités ejecutivos deberían comunicar una estrategia única, completa y auténtica que defina quién es la empresa, qué dice y qué hace. Luego, deben responsabilizar a los líderes de la organización por los resultados.

Algunos de los ciudadanos corporativos más exitosos ya se están moviendo en esta dirección. Este esfuerzo es necesario para medir, comprender y mejorar los distintos impactos que conforman la ciudadanía corporativa.

CONCLUSIÓN

En la era de la empresa social, las partes interesadas están observando intensamente el impacto de las organizaciones en la sociedad, ya sea si un producto satisface las necesidades del público, cómo una planta de producción afecta a la comunidad o cómo se sienten los trabajadores acerca de sus trabajos. Este espejo —para las empresas en manos de la sociedad— refleja la identidad de una organización para que todos lo vean, esa reflexión ahora es vital para el éxito.

Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite en la búsqueda de la ciudadanía? ¿Cómo podrían ajustarse las personas?

CHRO	Enfóquese en integrar la estrategia de ciudadanía de la organización en su estrategia general de talento para que la ciudadanía sea más que una serie de programas únicos. Haga que la ciudadanía sea integral para crear una experiencia atrapante para la fuerza de trabajo.
CIO	Promueva los esfuerzos de la ciudadanía corporativa a través del uso de canales basados en la tecnología, como las redes sociales. Use la tecnología de una manera que cree percepciones positivas de la cultura, identidad y trato de clientes y trabajadores de su organización.
CFO	Trabaje con el departamento de Recursos Humanos y Marketing para promover los programas basados en la ciudadanía y ayudar a aumentar el valor total para los accionistas.
Director de riesgos	Administre de forma proactiva los riesgos asociados con las actividades de ciudadanía para evitar daños a la marca corporativa, incluso cuando la intención sea positiva. Por mucho que una buena ciudadanía corporativa pueda beneficiar a una organización, los líderes también deben ser conscientes de las consecuencias involuntarias, especialmente en el ambiente político sensible de hoy.
Director de marketing	Colabore con el departamento de TI y Recursos Humanos para posicionar la estrategia de ciudadanía corporativa de manera que fortalezca la marca general de la organización, aprovechando los datos y las perspectivas de las redes sociales.
Personas	Manifieste sus ideas y tome acción. Comunique a su empleador lo que espera del comportamiento interno y externo de su organización, y ofrézcase como voluntario para ayudar a mejorar la vida de su comunidad, colegas y clientes.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Larry Fink, "Larry Fink's annual letter to CEOs: *A sense of purpose*" ["Carta anual de Larry Fink a los CEO: un sentido de propósito"], enero 2018.
2. David Brown, Veronica Melian, Marc Solow, Sonny Chheng, y Kathy Parker, "*Culture and engagement: The naked organization*" ["Cultura y compromiso: la organización desnuda"], *Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Leading in the new world of work* [Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo], Deloitte, 27 de febrero de 2015.
3. Peter Eavis, "*S.E.C. approves rule on C.E.O. pay ratio*" ["La S.E.C. aprueba la norma sobre la relación de pago del C.E.O."], *New York Times*, 5 de agosto de 2015.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world* [La encuesta milenaria Deloitte 2017: Millennials aprensivos: buscando estabilidad y oportunidades en un mundo incierto], 2017.
5. *Ibíd.*, páginas 6–11.
6. Nielsen, *Doing well by doing good: Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption?* [Hacer las cosas bien al hacer el bien: cada vez más, los consumidores se preocupan por la responsabilidad social corporativa, pero ¿se convierte la preocupación en consumo?], junio 2014, pág. 2.
7. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey* [La encuesta milenaria Deloitte 2017].
8. Adi Ignatius, "Las empresas existen para entregar valor a la sociedad", *Harvard Business Review*, Marzo–Abril 2018.
9. Nicholas Kristof, "*Is the business world all about greed?*" ["¿Acaso el mundo de los negocios solo tiene que ver con la codicia?"], *New York Times*, 24 de enero de 2018.
10. Fortune, "*The world's most admired companies*" ["Las empresas más admiradas del mundo"], con acceso el 16 de febrero de 2018.
11. RobecoSAM, *Resultados de la evaluación DJSI 2017*, setiembre 2017.
12. Harmony J. Palmer, "*Corporate social responsibility and financial performance: Does it pay to be good?*" ["Responsabilidad social corporativa y desempeño financiero: ¿es rentable hacer las cosas bien?"], *Scholarship@ Claremont*, 3 de diciembre de 2012.
13. Rajendra Sisodia, David Wolfe, y Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* [Firmas de Caridad: cómo las empresas de clase mundial se benefician de la pasión y el propósito] (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2007).
14. Schroders, *Global investor study: Global perspectives on sustainable investing* [Estudio global de inversores: perspectivas globales sobre inversiones sostenibles], 2017, páginas 3–7.
15. Target, "Target aumentará su salario mínimo por hora este otoño, y eso es solo el comienzo...", 25 de setiembre de 2017.
16. Salesforce, "Promesa de donación" y "Voluntariado y donación de trabajadores", con acceso el 28 de febrero de 2018.
17. Leena Nair (CHRO, Unilever), entrevista con los autores, 2 de febrero de 2018.
18. Tesla, "La misión de Tesla", 18 de noviembre de 2013.
19. Chris Woodyard, "*Icons: Elon Musk doesn't let up at Tesla, SpaceX*" ["Íconos: Elon Musk no se detiene en Tesla, SpaceX"], *USA Today*, 17 de abril de 2013.
20. Banco de América, "*Responsible growth*" ["Crecimiento responsable"], con acceso el 24 de enero de 2018.



Bienestar

Una estrategia y una responsabilidad

A medida que se difumina la línea entre el trabajo y la vida, ofrecer un conjunto sólido de programas de bienestar centrados en la salud física, mental, financiera y espiritual se está convirtiendo en una responsabilidad corporativa y una estrategia para impulsar la productividad, el compromiso y la retención de los trabajadores. Si bien las organizaciones están invirtiendo fuertemente en esta área, nuestra investigación revela que a menudo existe una brecha significativa entre lo que las empresas están ofreciendo y lo que los trabajadores valoran y esperan.

MUCHAS grandes organizaciones están reconsiderando sus programas de recompensa y desarrollo para incluir alguna versión de programas integrales de bienestar integral, que ahora son responsabilidad de una buena ciudadanía corporativa y un elemento clave de una estrategia de talento empresarial. Esta inversión responde a las necesidades de los trabajadores, las empresas y los líderes corporativos, y está siendo abordada por un número creciente de recursos y herramientas de bienestar.

Primero escribimos sobre el “trabajador abrumado” en el 2014. Si bien el tema de los trabajadores altamente estresados no es nuevo, el implacable ritmo de los negocios de hoy ha empeorado el problema.¹ Impulsado por la naturaleza siempre activa de los negocios digitales y los estilos de trabajo de 24 horas los 7 días de la semana, los estudios ahora muestran que más del 40 por ciento de todos los trabajadores enfrenta un alto estrés en sus trabajos, afectando negativamente su productividad, salud y estabilidad familiar.² Los trabajadores por hora pueden quejarse de horarios inflexibles, mientras que los trabajadores de oficina a menudo se quejan de un interminable flujo de correos electrónicos y mensajes que hacen que sea imposible desconectarse de sus traba-

jos. En algunos países, las personas trabajan más horas y toman menos vacaciones que antes.³ Además, según la encuesta de Millennials de Deloitte, la mayoría de los jóvenes del milenio encuestados en 19 de 30 países informan que no esperan ser “más felices” que sus padres.⁴

En respuesta, el mercado del bienestar digital está explotando. Se han invertido más de \$2 mil millones en capital de riesgo en esta área en los últimos dos años, creando una avalancha de videos, aplicaciones y herramientas en línea para ayudar a evaluar, monitorear y mejorar todos los aspectos de la salud.⁵

El bienestar emerge como una prioridad estratégica

El mercado de bienestar corporativo comenzó hace décadas con un enfoque muy específico en la salud y la seguridad física de los trabajadores. Sin embargo, hoy la definición de bienestar se ha expandido dramáticamente para incluir una gama de programas destinados no solo a proteger la salud de los trabajadores, sino también a aumentar el rendimiento y el bienestar social y emocional. Estos incluyen ahora programas y herramientas

innovadoras para el bienestar financiero, la salud mental, la dieta saludable y el ejercicio, la concientización, el sueño y el manejo del estrés, así como los cambios en la cultura y los comportamientos de liderazgo para apoyar estos esfuerzos.

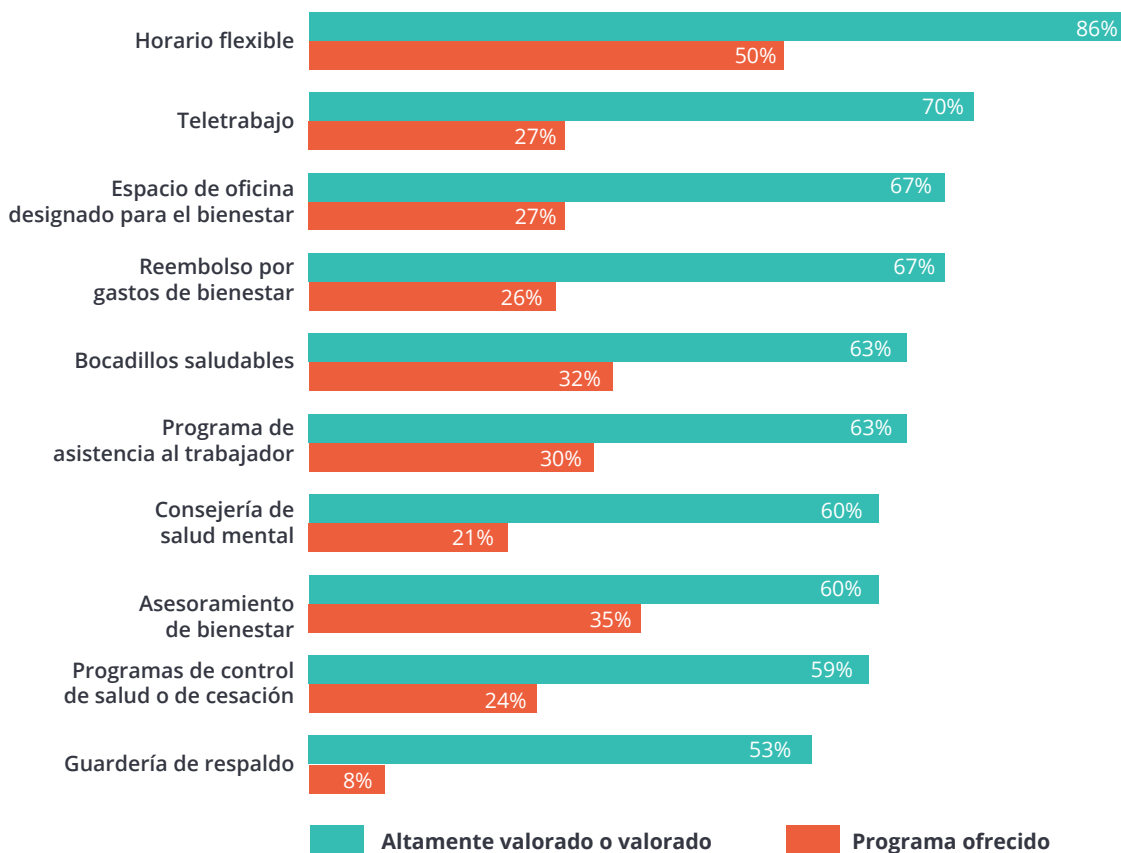
Impulsado por estas innovaciones, el mercado de bienestar corporativo –incluidos los programas de atención médica, detección, evaluación, educación y aplicaciones– ha alcanzado casi \$8 mil millones solo en los Estados Unidos, donde se espera que llegue a \$11.3 mil millones para el 2021.⁶ Además, a medida que el mercado ha crecido, también lo ha hecho el liderazgo al comprender el papel fundamental que desempeñan estos programas en la definición de una organización. Por ejemplo, dos tercios de las organizaciones ahora

afirman que los programas de bienestar son una parte fundamental de su marca y cultura laboral.⁷

Sin embargo, a pesar de la mayor atención corporativa y la inversión en el bienestar, nuestra investigación indica que las empresas deben hacer un mejor trabajo para conectar los programas de bienestar con las expectativas de los trabajadores. Como se muestra en el gráfico a continuación, aún existen brechas importantes en muchas áreas entre lo que los trabajadores valoran y lo que las empresas ofrecen.

Creemos que ampliar los programas de bienestar para abarcar lo que los trabajadores quieren y valoran es ahora esencial para que las organizaciones traten a sus trabajadores de manera responsable, así como para

Gráfico 1. Bienestar. Lo que valoran los trabajadores vs. lo que ofrecen los empleadores



n = 11,070

Fuente: Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Para obtener más información, visite la [aplicación de Tendencias Globales de Capital Humano](#).

Sin embargo, hoy la definición de bienestar se ha expandido dramáticamente para incluir una gama de programas destinados no solo a proteger la salud de los trabajadores, sino también a aumentar el rendimiento y el bienestar social y emocional.



para actividades que requieren concentración y áreas cerradas y separadas que fomentan la colaboración y la interacción social.¹¹ Lendlease's Wellness Hub, un centro de cuidado preventivo que ocupa dos plantas de su sede corporativa ofrece a los trabajadores el uso de salas dedicadas: la "Sala de Consulta", la "Sala de Contemplación", la "Sala del Cuidador" y la "Sala de Primeros Auxilios", así como las áreas contiguas para actividades físicas y capacitaciones.¹² Lo que más destaca del Wellness Hub es un respiradero de seis metros de alto que contiene aproximadamente 5,000 plantas que aceleran la eliminación de contaminantes del aire y enfrían el espacio circundante, a la vez que mejoran la eficiencia energética y reducen los costos del aire acondicionado. La política de licencias de la empresa incluye dos días durante los cuales los trabajadores pueden ofrecer su tiempo de forma voluntaria a una organización benéfica de interés personal. A través de sus regiones internacionales, Lendlease continuamente implementa iniciativas de bienestar, que incluyen tres días anuales de bienestar y extensas iniciativas de salud en torno a la dieta y el ejercicio que incorporan enfoques de evaluación de salud inclusivos y de apoyo.¹³

Los beneficios de bienestar son particularmente importantes para los trabajadores más jóvenes. Los "millennials", que ahora representan más de la mitad de la fuerza de trabajo en muchos países, gastan casi el doble en "el cuidado personal" que los baby boomers.¹⁴ Esto ha alimentado el crecimiento de las aplicaciones de consumo para la concientización, la terapia cognitivo-conductual, y el coaching personal y profesional en línea¹⁵, todos los cuales también están disponibles como programas para empleadores.

Avanzando de la salud, al bienestar, al rendimiento

A medida que la definición de bienestar se expande, las organizaciones ahora ven el bienestar no solo como un beneficio o responsabilidad del trabajador, sino como una estrategia de desempeño empresarial. En nuestra encuesta anual Tendencias Globales de Capital Humano, solo el 23 por ciento de los encuestados afirmó que su programa de bienestar fue diseñado para reducir

aumentar su capital social y proyectar una marca de empleo atractiva.

La investigación descubrió que el apoyo a los préstamos estudiantiles es uno de los beneficios de bienestar más apreciados, al igual que el voluntariado y las oportunidades para la ciudadanía local.⁸ Salesforce, por ejemplo, se enorgullece de darles a los trabajadores siete días de "tiempo libre voluntario" cada año para ayudarlos a sentir un propósito en el trabajo.⁹

El bienestar desempeña un papel crucial en la estrategia comercial general de la empresa multinacional de alimentos Danone, que se basa en los dos pilares del crecimiento económico y social. El programa Dan'Cares de la empresa ofrece cobertura médica para la mayoría de los riesgos importantes relacionados con la salud, y ha implementado una política global de licencia parental. El objetivo no es solo apoyar el bienestar del trabajador, sino también posicionar a los trabajadores de Danone como embajadores de la salud.¹⁰

Lendlease, una empresa multinacional de construcción, propiedad e infraestructura, se enfoca no solo en usar el lugar de trabajo físico para apoyar el bienestar, sino también en desarrollar políticas y enfoques de liderazgo que integran el bienestar en su cultura. El entorno laboral de la empresa cuenta con mesas "comunitarias", muros de trabajo, puntos específicos

los costos de seguro. Por el contrario, el 43 por ciento cree que el bienestar refuerza la misión y visión de su organización, el 60 por ciento informó que mejora la retención de trabajadores, y el 61 por ciento señaló que mejora la productividad de los trabajadores y los resultados comerciales finales.

Cada vez existe más evidencia que respalda la idea de que el bienestar impulsa el rendimiento. La investigación muestra que los costos de la pérdida de productividad son 2.3 veces más altos que los costos médicos y farmacéuticos.¹⁶ Para complicar el rango de posibles respuestas del empleador, estos costos a menudo ocurren cuando un trabajador se encuentra precisamente en el trabajo. Un estudio en Dow Chemical Company descubrió que los costos de “presentismo” alcanzaron un promedio de \$6,721 por trabajador por año.¹⁷ No es de extrañar, entonces, que el enfoque en el bienestar ahora se extienda a que los trabajadores puedan desempeñarse bien en el trabajo y no solo a evitar ausencias.

Nuevas soluciones, índices y herramientas

Impulsados por la intensa demanda y la afluencia de capital de riesgo, distintas nuevas soluciones de bienestar han ingresado al mercado. Proveedores como

Castlight Health, Limeade, VirginPulse y otros ahora ofrecen plataformas corporativas que les permiten a los empleadores brindar una amplia gama de soluciones de bienestar para los trabajadores a través de una aplicación integrada.¹⁸

VirginPulse, por ejemplo, ofrece una aplicación para los trabajadores que se utiliza con la misma frecuencia que Facebook y cuyos usuarios activos están un 65 por ciento más comprometidos, tienen un 32 por ciento menos de rotación y muestran un 9 por ciento más de productividad que sus compañeros.¹⁹ Deloitte ha desarrollado su propia aplicación “Vitality” para ayudar a sus profesionales a administrar mejor su energía, y ahora ofrece un “índice de bienestar”. Otros proveedores están desarrollando índices similares para ayudar a las organizaciones a comparar sus programas de bienestar.

Los CEO y CHRO van entendiendo el mensaje. Del mismo modo que la productividad, la ciudadanía y la inclusión han ganado importancia, también ha aumentado la importancia del bienestar en la agenda. El CEO de Aetna, Mark Bertolini, resume la importancia y el impacto de los programas de bienestar: “Si las personas no pueden llegar a fin de mes con alimentos, beneficios, salud y atención médica en particular, ¿Cómo pueden ser trabajadores presentes y comprometidos cuando vienen a trabajar?”²⁰

CONCLUSIÓN

El bienestar se está convirtiendo en una responsabilidad central de una buena ciudadanía corporativa y una estrategia crítica de desempeño para impulsar el compromiso de los trabajadores, la energía organizacional y la productividad. También es una expectativa creciente entre las empresas de talento que más desean reclutar, acceder y retener. Ya no se trata de un elemento opcional o estrechamente centrado en las opciones de recompensas, el bienestar ahora es el centro de atención como un imperativo comercial para las empresas líderes y de alto rendimiento.



Cuadro 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite para promover el bienestar? ¿Cómo podrían ajustarse las personas?

CHRO	El bienestar es un asunto personal, por lo que debe evolucionar a medida que las necesidades de las personas evolucionan. Invierta en formas de tomar un pulso constante de las necesidades de los trabajadores, incluso buscando formas de aprovechar el análisis predictivo para mantenerse a la vanguardia de las tendencias en esta área.
CIO	El pilar de una estrategia de bienestar sostenible es la integración de la tecnología para promover, rastrear y gestionar los programas de bienestar. Evite ofrecer una gran cantidad de aplicaciones diversas con diferentes características, pero que anulan el propósito de una plataforma integrada que pueda aumentar el valor de las inversiones en bienestar.
CFO	El vínculo entre el bienestar y la productividad es claro. Trabaje con otros en el equipo ejecutivo para cuantificar los costos y beneficios financieros de la inversión continua en programas de bienestar que pueden mejorar los resultados.
Director de riesgos	Considere formas de gestionar el mayor enfoque en los datos personales y los riesgos asociados. Con más tecnologías y aplicaciones en uso en torno al bienestar en la actualidad, involucrarse anticipadamente puede ayudar a poner en práctica los controles apropiados para evitar futuros impactos adversos.
Director de marketing	Posicione los programas de bienestar como componentes críticos de la marca de su empleador y la estrategia de recompensas, y como parte integral de la estrategia de rendimiento y productividad de su organización.
Personas	Busque y aproveche los programas de bienestar disponibles a través de su empleador, y considere estos programas al tomar decisiones de empleo: unirse, quedarse o irse.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment* [El empleado abrumado: Simplifique el ambiente de trabajo], Deloitte University Press, 7 de marzo de 2014.
2. EKU Online, "Work-related stress on employees health" ["Estrés relacionado con el trabajo en la salud de los trabajadores"], con acceso el 2 de marzo de 2018.
3. US Travel Association and GfK Public Affairs and Corporate Communications, *Overwhelmed America: Why don't we use our earned leave?* [América abrumada: ¿Por qué no utilizamos nuestra licencia merecida?], agosto 2014.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world, 2017* [La encuesta milenaria Deloitte 2017: Millennials aprensivos: buscando estabilidad y oportunidades en un mundo incierto, 2017].
5. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute publica un informe y una encuesta sobre 'el futuro del bienestar en el trabajo'", nota de prensa, 17 de febrero de 2016.
6. IBISWorld, *Corporate Wellness Services in the US* [Servicios de bienestar corporativo en los Estados Unidos], febrero 2016, pág. 5.
7. Investigación propia de Limeade.
8. Investigación propia de BugInsights, adquirida por Deloitte en enero 2018.
9. Salesforce, "Voluntariado y donación de los trabajadores", con acceso el 28 de febrero de 2018.
10. Danone, "Recompensas y reconocimientos", con acceso el 28 de febrero de 2018.
11. Duncan Young (jefe de salud y bienestar laboral, Lendlease), entrevista con los autores, 28 de febrero de 2018.
12. Lendlease, "Lendlease taking employee health and well-being to the next level at new global headquarters" ["Lendlease está llevando la salud y el bienestar de los trabajadores al siguiente nivel en la nueva sede mundial"], nota de prensa, 26 de setiembre de 2016.
13. Entrevista a Young.
14. Christianna Silva, "The millennial obsession with self-care" ["La obsesión milenaria por el cuidado personal"], NPR, 4 de junio de 2015.
15. Amy Fleming, "Can apps improve your mental well-being?" ["¿Pueden las aplicaciones mejorar tu bienestar mental?"], *Guardian*, 13 de setiembre de 2016.
16. Leonard Berry, Ann Mirabito, y William Baun, "What's the hard return on employee wellness programs?" ["¿Cuál es la parte negativa de los programas de bienestar para los trabajadores?"], *Harvard Business Review*, diciembre 2010.
17. *Ibíd.*
18. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign* [Interrupciones tecnológicas de RR.HH. para el 2018: reinan la productividad, el diseño y la inteligencia], Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
19. Investigación propia de VirginPulse.
20. Making Sen\$e editor, "Good pay, good worker, good company? Aetna CEO thinks so" ["Buen salario, buen trabajador, ¿buena empresa? El CEO de Aetna piensa que sí"], PBS, 28 de mayo de 2015.



IA, robótica y automatización

Poniendo a los humanos al tanto

La IA, robótica y automatización han ganado una posición que se expande rápidamente en el ambiente de trabajo, más de lo que muchas organizaciones alguna vez esperaron. Mientras que las organizaciones están utilizando cada vez más estas tecnologías para automatizar los procesos existentes, los verdaderos pioneros están repensando radicalmente en la arquitectura del trabajo para maximizar el valor tanto de los humanos y de las máquinas, creando nuevas oportunidades para organizar el trabajo de forma más efectiva y redefinir las habilidades y carreras del personal.

La adopción de la automatización, robótica e inteligencia artificial (IA) se está acelerando dramáticamente. El 41% de los que respondieron la encuesta del presente año califican este tema como uno de suma importancia.

Casi la mitad (47 %) de los encuestados de este año afirman que sus organizaciones están involucradas profundamente en proyectos de automatización, el 24% de ellas usan IA y la robótica para utilizar labores rutinarias, el 16% para incrementar las habilidades humanas y el 7% para reestructurar el trabajo completamente.

Las expectativas para la IA y la robótica también han incrementado significativamente. Este año, el 42% de los encuestados creen que la IA se implementará ampliamente en sus organizaciones dentro de 3 a 5 años, más del 38% obtenido el año pasado. Sin embargo, a pesar de estas expectativas, varias organizaciones aún están intentando comprender los usos potenciales de la IA. Naturalmente, en una encuesta realizada en el 2017 a 1,500 ejecutivos de alto nivel, se descubrió que solo el 17% de ellos estaban familiarizados tanto con el concepto de IA, así como de sus aplicaciones en sus compañías¹. Este hallazgo es consistente con nuestros resultados:

nuestro análisis del “espacio de preparación” para esta área muestra que, mientras el 72% de los encuestados consideran esta área importante, solo el 31% de ellos se sienten preparados para implementarla.

Acelerando la experimentación, cambio hacia la implementación

A medida que más organizaciones se apresuran en obtener estas tecnologías, el mercado para las herramientas de IA y robótica está creciendo. Las compañías líderes como Microsoft, IBM, Facebook y otros gigantes de la tecnología están invirtiendo fuertemente en esta área. Al mismo tiempo, los analistas creen que se han invertido más de 6 mil millones de dólares en más de mil emprendimientos en IA en los últimos tres años, dentro de industrias que van desde transporte hasta el cuidado de salud y en un rango de especialidades que incluyen Recursos Humanos.²

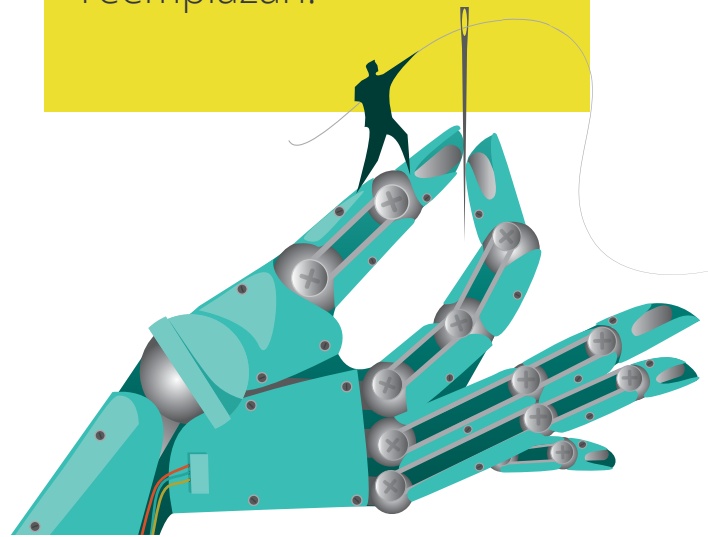
Las organizaciones fuera del mundo tecnológico también están avanzando rápidamente con la implementación. Coca-Cola utilizó el análisis de datos IA de las máquinas dispensadoras de gaseosas para ayudar a tomar la decisión de lanzar Cherry Sprite.³ Morgan Stanley equipó a 16,000 consultores financieros con algoritmos de aprendizaje automático que automatizar labores repetitivas, liberándolos de ellas para que se centren en el servicio al cliente.⁴ En el cuidado de la salud, la IA y la robótica están acelerando el servicio a los pacientes, mejorando el mantenimiento de registros médicos y monitoreando el bienestar de los empleados.⁵ En general, se espera que las herramientas IA generen cerca de 3 billones de dólares en valor empresarial para el 2021.⁶

La IA y la robótica crean emocionantes habilidades nuevas para el área de Recursos humanos. Los software ahora pueden reconocer rostros e identificar el género⁷ de la persona, escuchar voces e identificar el estado de ánimo,⁸ y decodificar entrevistas en video para identificar el nivel de educación, las mentiras y la habilidad cognitiva.⁹ Las herramientas analíticas están seleccionando candidatos de forma inteligente¹⁰, identificando las opciones de carrera de los empleados¹¹, así como entrenando a sus gerentes para mejorar sus habilidades de liderazgo.¹² Además, el potencial no termina ahí: la IA está siendo utilizada para crear chatbots (robots de conversación) que puedan interactuar con los candidatos a trabajos, identificar y calificar entrevistas de video; así como entender el sentimiento de las encuestas de compromiso. Ahora los principales proveedores de nubes de gestión de capital humano están implementando algoritmos, por lo cual es importante que las organizaciones mantengan datos precisos y revisen estas herramientas cuidadosamente para precisión y sesgo potencial.

La IA y las personas son más inteligentes trabajando juntas

Las compañías líderes reconocen cada vez más que estas tecnologías son más efectivas cuando complementan a los humanos, no cuando los reemplazan. Actualmente Amazon tiene 100,000 robots en operación,¹³ lo cual ha acortado el entrenamiento de los trabajadores de vacaciones a menos de 2 días.¹⁴ Recientemente, Walmart ha implementado una tecnología de realidad virtual para mejorar su entre-

Las compañías líderes reconocen cada vez más que estas tecnologías son más efectivas cuando complementan a los humanos, no cuando los reemplazan.



namiento y simular de forma efectiva entornos del cliente.¹⁵ Manufactureras como Airbus y Nissan están encontrando maneras de utilizar robots colaborativos o “cobots” (por sus siglas en inglés) que trabajan conjuntamente con los trabajadores en las fábricas.¹⁶

Existe un creciente reconocimiento de que las herramientas IA requieren supervisión humana. De manera interna, las principales firmas tecnológicas tienen decenas de miles de humanos que se encuentran continuamente monitoreando, entrenando y mejorando sus algoritmos.¹⁷ Según el CEO de CrowdFlower (una empresa en marcha que proporciona entrenadores de algoritmos), un algoritmo es tan efectivo como “la cantidad y calidad de los datos de entrenamiento para ponerlos en marcha”.¹⁸ Este entendimiento ha dado lugar a nuevos trabajos con títulos como “entrenador robot” “agricultor robot” y “curador robot.”

En el dominio de la tecnología de Recursos Humanos, los vendedores de chatbots de reclutamiento como, por ejemplo: Ari, de Textrecruit; Mya, de Hiremya.com

y Olivia, de Paradox.ai muestran la creciente implementación del procesamiento del lenguaje natural. Lo más difícil no es usualmente decodificar el lenguaje humano, sino entrenar al software para hacer las preguntas correctas, proporcionar las respuestas correctas y evitar alienar al postulante de trabajo. Un vendedor afirma que ha tomado un año entrenar a su chatbot para que evalúe inteligentemente a los postulantes de trabajo por hora.

La necesidad de involucrar a los humanos complica la perspectiva ampliamente aceptada de que la IA automatizará todo. En todo caso, parece que cada vez se toma *más* importancia a los humanos y sus habilidades innatas a medida que se expande la necesidad de idear, implementar y validar las soluciones de IA. Comprender las capacidades únicas que las máquinas y los humanos proporcionan a diferentes tipos de trabajos y tareas será fundamental a medida que el enfoque de la automatización cambia hacia el rediseño del trabajo.

Del rediseño del trabajo a la arquitectura del trabajo

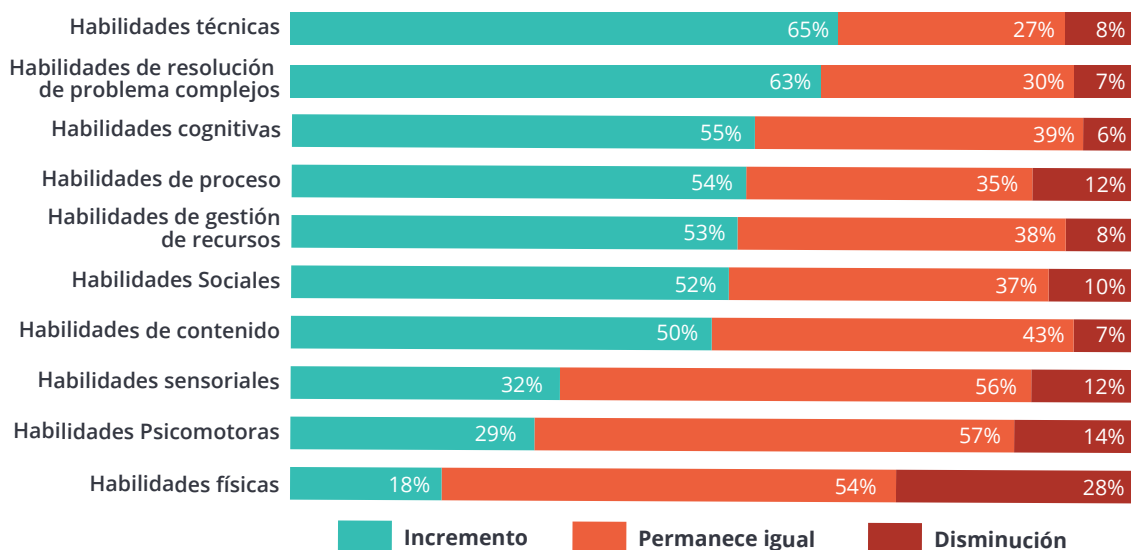
La investigación sugiere que, si bien la automatización puede mejorar la escala, velocidad y calidad, no elimina los puestos de trabajo. En realidad, podría hacer todo lo contrario. Como lo ha señalado en su investigación el Profesor James Bessen, de la Universidad de Boston, las profesiones con grandes niveles de computarización y tecnología experimentan tasas de crecimiento de empleo altas, no bajas.¹⁹ Además, en varios casos, los empleos creados recientemente son más orientados al servicio, son interpretativos y sociales, desempeñando un papel en las habilidades humanas esenciales de creatividad, empatía, comunicación y resolución de problemas complejos.

Los profesionales de ventas, por ejemplo, pueden aprovechar herramientas IA como Salesforce, Einstein y otras herramientas, para que puedan enfocarse en la in-

¿QUÉ HABILIDADES HUMANAS SE NECESITAN PARA UTILIZAR LA IA EFECTIVAMENTE?

Los encuestados tienen un claro entendimiento de las habilidades humanas necesarias para gestionar las IA, robótica y automatización, tal como resolución de problemas complejos, habilidades cognitivas, y habilidades sociales. Sin embargo, varios también afirmaron que no tienen un plan para cultivar estas habilidades.

Figura 1. Énfasis previsto en habilidades laborales a medida que las IA/robótica están integradas en la empresa



n = 11,070

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Explore los datos a mayor profundidad en el [app de Global Human Capital Trends](#).

teracción humana y así los trabajadores de cuidado de la salud puedan utilizar máquinas inteligentes para tener tiempo disponible para comunicarse con los pacientes.

En efecto, a pesar del interés que se genera en IA y la automatización, los encuestados que participaron en nuestra encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2018, predicen una tremenda demanda futura en habilidades humanas como: resolución de problemas complejos (63%), habilidades cognitivas (55%), habilidades sociales (52%) y habilidades de proceso (54%).

Mientras que el 65% predice también una fuerte demanda en habilidades técnicas, la investigación muestra que las habilidades técnicas para crear, instalar y mantener máquinas representan solo una pequeña parte de la fuerza laboral.²⁰

Como refuerzo de esta opinión, un estudio reciente del Foro Económico Mundial, mostró que las 10 mejores habilidades para la próxima década incluyen habilidades humanas fundamentales como: pensamiento crítico, creatividad y gestión de personas.²¹

La ironía con respecto a esto es que la mayoría de las compañías están teniendo dificultades para reclutar y desarrollar estas habilidades humanas del futuro. A pesar de poseer cada vez más, una clara comprensión acerca de las habilidades requeridas en un mundo donde los humanos trabajan en conjunto con las máquinas, el 49% de nuestros encuestados afirmaron que no poseen un plan para cultivarlas. Vemos esta situación como un desafío urgente de capital humano, que requiere el apoyo de altos ejecutivos para transformar las estructuras organizacionales, opciones de carrera y prácticas de gestión.

En lugar de reemplazar los derechos humanos, la implementación de nuevas máquinas cambia las habilidades y requerimientos que los trabajadores necesitan para ser capaces de tomar ventaja de las nuevas tecnologías. La mayor oportunidad que puede generar esta situación no es solamente rediseñar los puestos de trabajo, sino repensar fundamentalmente el con-

cepto de “arquitectura del trabajo.” Hacer esto involucra descomponer el trabajo en sus componentes fundamentales, por ejemplo: asesoría, producción, resolución de problemas, comunicación, supervisión, entre otros; y analizar vías en las que las nuevas combinaciones de máquinas y humanos puedan obtenerlos, donde cada parte proporcione cualidades únicas al trabajo. Si se carece de un enfoque analizado, las compañías no solo pueden arriesgarse a no identificar las habilidades que necesitan para aprovechar de forma efectiva las ventajas de la tecnología, sino que las marcas de empleo

y las corporativas también pueden sufrir daños debido a las percepciones (reales o ficticias) de las reducciones de personal. Durante los próximos años, uno de los mayores desafíos que tendrán que enfrentar los líderes de Recursos Humanos y negocios es rediseñar varias de las configuraciones de trabajo y personal actuales. Para ello, se necesitará que los líderes hagan preguntas fundamentales acerca de qué tareas y actividades laborales

pueden ser automatizadas, qué tecnologías usar y qué combinaciones de personas y máquinas inteligentes pueden realizar el trabajo de forma efectiva.²² Será importante tener un enfoque renovado e imaginativo en el desarrollo, aprendizaje y modelos de carrera del personal. No obstante, quizás lo más crítico de todo será la necesidad de crear un trabajo significativo, un trabajo que los seres humanos estén entusiastas por aprovechar, sin importar la nueva colaboración con las máquinas inteligentes.

A pesar de poseer cada vez más una clara comprensión de las habilidades requeridas en un mundo donde los humanos trabajen en conjunto con las máquinas, el 49% de nuestros encuestados afirmaron que no poseen un plan para cultivarlas.

CONCLUSIÓN FINAL

En el 2018 y en los años posteriores, esperamos una rápida y continua adopción y maduración de soluciones de IA, robótica y automatización. Las organizaciones líderes están trabajando duro para mantener a los humanos informados, reconsiderando la arquitectura del trabajo, recapacitando a la gente y reordenando la organización para aprovechar la tecnología y transformar el negocio. El objetivo más amplio no es sólo eliminar las tareas rutinarias y reducir costos, sino crear valor para los clientes y trabajo significativo para las personas.

Tabla 1. ¿Qué papel desempeña el C-suite en la capitalización de la AI, robótica y automatización? ¿Cómo pueden adaptarse las personas?

Director de Recursos Humanos	Con la adopción de nuevas tecnologías de automatización, los trabajadores necesitarán el desarrollo y la readaptación continua, haciendo hincapié en las habilidades humanas esenciales, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Ver más allá de su contexto para aprovechar un ecosistema más amplio de proveedores y soluciones para acceder al contenido, soporte de entrenamiento, e infraestructura requeridos para permitir el aprendizaje continuo.
Director de Sistemas de Información	Considera formas de monitorear constantemente el mercado externo para mantener el ritmo de la innovación. La IA, la robótica y las tecnologías de automatización están evolucionando rápidamente, y la TI puede liderar el camino identificando e introduciendo innovaciones que pueden generar mayor valor.
Director de Finanzas	La rápida evolución de la tecnología exige un enfoque de inversión que permita la innovación. Considera repensar los periodos de apreciación típica que a menudo son la base de casos de negocio relacionados con la tecnología. Ayuda a su organización a gestionar las implicaciones financieras de las inversiones tecnológicas en curso para mitigar potenciales impactos de balances negativos.
Jefe de Operaciones	Identifica las nuevas funciones operativas que se necesitarán para incorporar de forma efectiva la IA, la robótica y la automatización en el lugar de trabajo. Por ejemplo, las organizaciones pueden designar a personas para que identifiquen nuevas formas de utilizar la automatización, para gestionar los robots en tierra, y realizar otras tareas críticas. Estas funciones son importantes para que la automatización funcione; sin ellos, el valor potencial de la automatización puede permanecer sin realizarse.
Jefe de Marketing	Gestiona las posibles implicaciones de una marca externa de automatización creciente. Internamente, identifica áreas donde la automatización puede incrementar la efectividad del marketing.
Personas	Identifica las habilidades que usted crea que se requerirán para tener éxito en un lugar de trabajo altamente automatizado. Adopta un enfoque de aprendizaje permanente y buscar oportunidades para desarrollar sus habilidades tanto dentro como fuera de su empresa.

Fuente: Análisis Deloitte.

ENDNOTES

1. Thomas H. Davenport, Jeff Loucks, and David Schatsky, *Bullish on the business value of cognitive: Leaders in cognitive and AI weigh in on what's working and what's next*, Deloitte, 2017.
2. CB Insights.
3. Bernard Marr, "The amazing ways Coca Cola uses artificial intelligence and big data to drive success," *Forbes*, 18 de septiembre, 2017.
4. Hugh Son, "Morgan Stanley's 16,000 human brokers get algorithmic makeover," *Bloomberg*, 31 de mayo, 2017.
5. Novatio, "10 common applications of artificial intelligence in healthcare," accedido el 24 de enero, 2018.
6. Bill McDermott, "Machines can't dream," Project Syndicate, 24 de enero, 2018.
7. Sam Meredith, "A.I. can detect the sexual orientation of a person based on one photo, research shows," *CNBC*, 8 de septiembre, 2017.
8. Yonatan Sredni, "Listen up: Study shows your voice can tell if you have heart disease," *NoCamels*, 12 de febrero, 2017.
9. Josh Bersin, conversations with HireVue executives and interviews with HireVue clients, octubre 2017.
10. IBM, "IBM Watson recruitment," accedido el 7 de marzo, 2018.
11. IBM, "IBM Watson Career Coach for career management," accessed March 7, 2018; Fuel50, "Home," accedido el 7 de marzo, 2018.
12. Ultimate Software, "Ultimate empowers managers to become stronger leaders with new 'Leadership Actions' feature in winter 2016 release of UltiPro," comunicado de prensa, 15 de enero, 2016.
13. Nick Wingfield, "As Amazon pushes forward with robots, workers find new roles," *New York Times*, 10 de septiembre, 2017.
14. Laura Stevens, "How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days," *Wall Street Journal*, 28 de noviembre, 2016.
15. Lucas Matney, "Walmart is bringing VR instruction to all of its U.S. training centers," *TechCrunch*, 31 de mayo, 2017.
16. McDermott, "Machines can't dream."
17. Christopher Mims, "Without humans, artificial intelligence is still pretty stupid," *Wall Street Journal*, 12 de noviembre, 2017.
18. Ibid.
19. James E. Bessen, "How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills" (Escuela de Derecho de la Universidad de Boston, Estudio sobre Derecho y Economía No. 15-49, 3 de octubre, 2016).
20. James Bessen, *Learning by Doing: The Real Connection between Innovation, Wages, and Wealth* (New Haven: Yale University Press, 2015), p. 79.
21. Alex Gray, "The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution," *Foro Económico Mundial*, 19 de enero, 2016.
22. Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and Jim Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Revista Deloitte* 21, 31 de julio, 2017.



Área de trabajo hiperconectado

¿Prevalecerá la productividad?

Existe un gran número y una amplia variedad de herramientas de comunicación que continúan en aumento, todas ellas prometen hacer que los empleados sean más eficientes y productivos. En un esfuerzo por cumplir con esta promesa las organizaciones innovadoras están reestructurando sus prácticas laborales, sus espacios físicos de trabajo y sus enfoques de liderazgo para garantizar que una mayor conectividad significa también mayor productividad en una red de equipos.

Las nuevas herramientas de comunicación plantean preguntas fundamentales a las organizaciones: ¿estas herramientas están aumentando verdaderamente la productividad o es que el trabajo se está convirtiendo en una serie de mensajes, emails, chats y teleconferencias caóticas e incesantes? El traslado hacia organizaciones diseñadas alrededor de redes de equipos añade una nueva dimensión a esta pregunta.

En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano del año pasado, 88 por ciento de encuestados fueron reorganizando sus empresas en estructuras de equipos más horizontales e interconectadas fue la tendencia número uno del año 2017. En todo caso, este año dicha tendencia está avanzando en la organización. En 2018, 91 por ciento de los encuestados dijeron que los empleados de sus organizaciones dedican su tiempo a proyectos fuera de sus áreas funcionales y el 35 por ciento mencionó que sus empleados hacen lo mismo con frecuencia.

Una corriente de nuevas herramientas es la que alimenta este movimiento, cada una promete otorgar mayores formas inteligentes de comunicación para que las personas se comuniquen entre ellas. El mercado ha atraído a empresas líderes en tecnología como Cisco,

Microsoft, Facebook, Slack, Atlassian y otras, las cuales han anunciado nuevos sistemas de comunicación por video, chat y mensajes.¹

Sin embargo, las investigaciones de Tendencias Globales de Capital Humano de este año descubrieron un alto nivel de ansiedad respecto a que si estas nuevas herramientas verdaderamente se alinean con los objetivos de las empresas. Cuando se pregunta sobre la productividad del “nuevo lugar de trabajo”, 47 por ciento de los encuestados dijeron que es un asunto muy importante. Y desde una perspectiva económica, el problema se ha vuelto crítico ya que el crecimiento de la productividad de la fuerza de trabajo global se encuentra en su menor índice en casi dos décadas.²

El próximo cambio masivo

¿Cómo se está materializando este cambio de la comunicación en el lugar de trabajo? La investigación muestra que los comportamientos, hábitos y herramientas de comunicación que las personas usan en sus vidas personales están migrando a sus vidas laborales. Considere los mensajes de texto. Actualmente, el 74 por ciento de los encuestados utiliza regularmente mensajes

de texto para realizar sus comunicaciones personales; a nivel mundial se envían 18,7 mil millones de mensajes de texto todos los días, con personas de entre 25 y 34 años que envían y reciben más de 75 mensajes de texto por día.³ Como el envío de mensajes de texto se ha generalizado en nuestras vidas personales, también se ha convertido en un espacio común en el trabajo; 32% de nuestros encuestados esperan que esta situación aumente.

Muchos creen que herramientas como las redes sociales y la mensajería instantánea seguirán un camino similar en el lugar de trabajo. De hecho, los resultados de nuestra encuesta de 2018 fueron sorprendentes: el 44 por ciento de los encuestados cree que las reuniones cara a cara disminuirán en el futuro, y el 30 por ciento cree que el uso del teléfono y de mensajes de texto dis-

minuirá. Para reemplazarlos, el 70% cree que los trabajadores pasarán más tiempo en plataformas de colaboración, el 67% ve un crecimiento en las “redes sociales basadas en el trabajo” y el 62% predice un aumento en la mensajería instantánea. Ningún modo único de comunicación será dominante; sino que el entorno de trabajo presentará muchas formas diferentes para comunicarse.

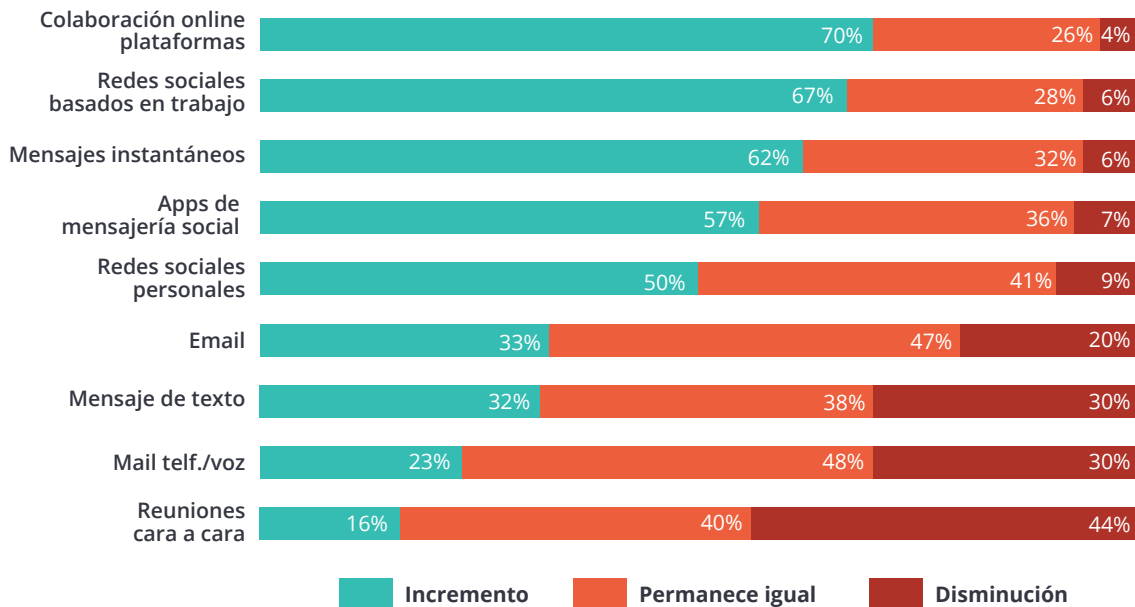
Además, está comenzando a aparecer nuevas herramientas de administración de equipos basadas en Inteligencia Artificial (IA). Las últimas versiones de Office 365, G-Suite y Slack ahora incluyen recomendaciones basadas en IA para ayudar a las personas a encontrar el documento correcto, responder al mensaje correcto y comprender lo que es más importante.⁴ Un proveedor de sistemas de Recursos Humanos (RR.HH.) presentó recientemente un producto que utiliza IA para

.....

REUNIONES FÍSICAS QUE PIERDEN COLABORACIÓN VIRTUAL

Las reuniones cara a cara y las reuniones telefónicas están en declive, mientras que las plataformas de colaboración de trabajo están al alza.

Figura 1. Uso exceptuado de canales de comunicación en los próximos tres a cinco años



n = 11,070

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Explore los datos más a fondo en el [app Global Human Capital Trends](#).

.....

leer encuestas de pulso realizadas a empleados y dar recomendaciones a los gerentes sobre cómo mejorar su estilo de en la administración.

El impacto de estas nuevas herramientas de comunicación puede ser muy positivo. Considere cómo Mayo Clinic, una de las organizaciones de atención médica líderes en el mundo, ha mejorado el trabajo en equipo, el intercambio de información y la atención al paciente con ayuda de la tecnología.⁵ Mediante una aplicación móvil llamada Ask-MayoExpert, los médicos pueden encontrar información sobre diagnóstico, tratamiento, causa y prevención dada por otros especialistas y fuentes en la red. Los usuarios pueden hacer y responder preguntas y toda la información se etiqueta por temas, ubicación, procesos de atención y hechos claves. Este sistema altamente interactivo ahora es bastante utilizado, con ello los médicos pueden comunicarse con más especialistas más de 10 veces al día.

O tomemos el ejemplo de Starbucks, apenas unos meses después de adoptar el programa Workplace de Facebook, el 80 por ciento de los gerentes de las tiendas de Starbucks usaban activamente esta herramienta para compartir sus conocimientos, mejores prácticas y apoyarse unos a otros.⁶ Del mismo modo, Walmart afirma que una oferta como Workplace está ayudando a la empresa a romper barreras lingüísticas, aumentar el intercambio de conocimientos e incluso gestionar emergencias como el huracán Harvey⁷.

La importancia de la selección de gestión

Mientras que en el 2018 se verá la continua implantación y adopción de muchas nuevas e interesantes herramientas, el personal de gestión debe seguir tomando decisiones importantes sobre qué herramientas usar y cómo usarlas. De manera crítica, a menudo esto puede incluir la decisión de no usar ciertas herramientas.

Los administradores deben determinar qué herramientas son las mejores para sus organizaciones, equipos y actividades en base a la variedad de factores, entre ellos la cultura, el ritmo de la comunicación y el nivel de formalidad. Por ejemplo, algunas compañías podrán

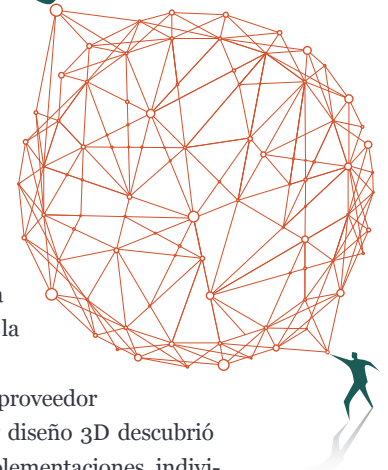
Los gerentes deben determinar que herramientas son mejores para su organización, equipos, y tareas basadas en una variedad de factores, incluyendo la cultura, el ritmo de comunicación, y el nivel de formalidad.

beneficiarse del gran avance de las herramientas de colaboración, mientras que otras necesitarán almacenar correos como un medio de comunicación vital y valioso. Sin importar la herramienta elegida, es importante crear normas y directrices que orienten la productividad individual con una productividad del equipo y de la organización.

Por ejemplo, Autodesk, un proveedor líder de software de ingeniería y diseño 3D descubrió que estaba respaldando 85 implementaciones individuales de Slack, cada una usada por un grupo diferente para administrar el trabajo de una forma única. Si bien estos equipos estaban contentos, no se estaba compartiendo las mejores prácticas comunes ni la capacidad de colaborar entre ellos.⁸

Guy Martin, director de programas de código abierto y asesoramiento de equipo de Autodesk, decidió que era tiempo de “juntar estos equipos”. La compañía adoptó el principio de ser “abierto por defecto” y convenció a todos los 85 equipos de proyectos para compartir sus canales en una implementación empresarial global de Slack.

Esto generó la creación de convenciones de denominación y varias pautas de uso general; sin embargo, lo que se obtuvo como resultado fue un tremendo aumento en la colaboración de toda la compañía. Actualmente,



la comunidad Slack de Autodesk tiene más de 5000 miembros activos, lo cual permite un mayor aprendizaje, tener colaboradores abiertos y un intercambio positivo – los ingredientes necesarios para pasar de un “conjunto de equipos” a una “red de equipos”.⁹ Los administradores deben determinar qué herramientas son las mejores para sus organizaciones, equipos y actividades en base a la variedad de factores, entre ellos la cultura, el ritmo de la comunicación y el nivel de formalidad.

De la conectividad y actividad, a un trabajo en equipo con productividad

La divulgación de nuevas herramientas y programas relacionados es impresionante. Casi la mitad de los encuestados de este año (46 por ciento) utilizan regularmente softwares de reuniones virtuales, y actualmente el 30% utiliza un software de videoconferencias dependientes de la ubicación. Sin embargo, un mayor uso de las herramientas de comunicación por las personas no significa automáticamente una mayor productividad para los equipos y las organizaciones.

Lo cierto es que mientras que el 71 por ciento de nuestros encuestados consideraron que estas nuevas herramientas mejoran su productividad personal, el 47 por ciento estaba más preocupado en saber si las herramientas realmente estaban conduciéndolos a la productividad en general.

Nuestra investigación sugiere que las actuales organizaciones interconectadas deben reunir una combinación de la tecnología, el diseño de espacio físico,

los nuevos enfoques de liderazgo y las nuevas prácticas laborales a fin de cumplir estos objetivos. Esto requiere de la colaboración del área de Recursos Humanos y Tecnologías de la Información, así como de la empresa para construir un ambiente de trabajo personalizado e integrado.

Los espacios de trabajo flexible y adaptable son una clave para generar productividad. Por ejemplo, en el Banco ING y Atlassian, los equipos más veloces trabajan en espacios con grandes pizarras donde se muestran los planes de proyectos, objetivos compartidos y el estado del proyecto.¹⁰ Algunas empresas de software como Skype y otras no solo brindan a los empleados cubículos privados, sino también mejoran el área laboral con cafeterías gourmet, salas silenciosas e incluso cápsulas para dormir.¹¹ Esta combinación de espacios físicos ayuda a que las personas trabajen juntas o en privado cuando es necesario y colaboren rápidamente en los proyectos.

Ir más allá de pensar en la productividad personal y las herramientas tecnológicas de forma aislada es fundamental para que las organizaciones logren resultados positivos. Se debe crear una combinación de cultura, liderazgo e incentivos para lograr una colaboración y productividad efectiva. Para ello, las organizaciones de Recursos Humanos deben trabajar con las Tecnologías de Información para aportar sus experiencias en temas de gestión de equipos, establecimiento de objetivos y desarrollo de los empleados para ayudar a que el uso de la nueva ola de herramientas de conectividad sea productivo, simple y atractivo.

CONCLUSIÓN FINAL

Las empresas se preocupen por una posible desconexión entre las nuevas herramientas comunicativas y los objetivos organizacionales. Para ayudar a garantizar que la conectividad personal se traduzca en productividad organizacional, ellas están adaptando sus prácticas, espacios de trabajo y estilos de liderazgo para capitalizar el poder de estas herramientas, a la vez que se mitigan los posibles impactos negativos.

Tabla 1. ¿Qué papel juega el C-suite en la gestión del lugar de trabajo hiperconectado? ¿Cómo pueden ajustarse los individuos?

Director de Recursos Humanos	Cree una estrategia deliberada para usar plataformas de colaboración y comunicación que se extienda más allá de la tecnología, teniendo en cuenta no solo qué herramientas usar, sino también las formas para diseñar el entorno de trabajo y para aprovechar de forma efectiva esas herramientas. Esto podría implicar ajustes en el espacio de trabajo físico, diferentes técnicas de gestión, y/o premios o incentivos para dar forma al modo en que las personas utilizan las herramientas disponibles.
Director de Sistemas de Información	Realice un inventario de todas las plataformas de colaboración que estén actualmente en funcionamiento en toda la organización. Desarrolle una estrategia para promover la conectividad en el lugar de trabajo de forma que se evite la duplicación de sistemas y apps, y proporcione una plataforma que pueda ayudar a impulsar más datos y perspectivas sobre cómo las personas interactúan, se relacionan y colaboran entre sí. Dichas perspectivas pueden ser increíblemente valiosas a medida que la organización trabaje para aumentar la productividad.
Jefe de Riesgos	Determine que políticas de riesgo deberían implementarse en torno al uso de herramientas sociales y de colaboración en el lugar de trabajo. Por ejemplo, ¿Qué información se debe compartir a través de herramientas sociales versus a través de emails o llamadas telefónicas? Considere la posibilidad de implementar capacitación para el personal de trabajo sobre formas de utilizar herramientas sociales y de colaboración de una forma en la que administre la privacidad y otros riesgos relacionados.
Jefe de Operaciones	Considere formas de incorporar herramientas de colaboración en los procesos de trabajo diario para incrementar la implementación y ayudar a aumentar la productividad.
Personas	Piense como podría usar las herramientas de colaboración para aumentar su propia productividad. ¿Realiza usted publicaciones habituales en grupos sociales internos? ¿Está colaborando más a menudo y de forma más efectiva? Usar estas herramientas de forma efectiva puede ayudarlo a desarrollar su marca personal expandiendo sus redes, compartiendo su experiencia más ampliamente, o promoviendo sus logros a aquellos que, de otra manera, no estén al tanto de estos.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Trading Economics, "United States nonfarm labour productivity," accedido el 18 de enero, 2018.
3. Kenneth Burke, "73 texting statistics that answer all your questions," Solicitud de texto, 24 de mayo, 2016.
4. Josh Bersin, conversations with product executives at Microsoft, Google, and Slack.
5. Kelly Cheng, *Mayo Clinic: A case study in work environment redesign*, Deloitte University Press, 19 de junio, 2013.
6. Stuart Lauchlan, "Digital life at Starbucks after Schultz—new CEO commits to tech innovation," *diginomica.com*, 23 de marzo, 2017.
7. Emily Price, "Facebook's Workplace takes a big step forward by adding Walmart as a customer," *Fast Company*, 26 de septiembre, 2017.
8. Josh Bersin, conversation with Autodesk executives, enero 2018.
9. Guy Martin (Director, Open @ ADSK, Autodesk), interview with the authors, 8 de febrero, 2018.
10. Josh Bersin, conversations with ING Bank and Atlassian executives, noviembre 2017.
11. Josh Bersin, conversations with Silicon Valley executives.



Información personal

¿Qué tan lejos significa llegar muy lejos?

El dominio de people analytics está creciendo rápidamente, ofreciendo nuevas oportunidades para contratar, administrar, conservar y optimizar mejor la fuerza de trabajo. A medida que las organizaciones recopilan más datos personales y empresariales sobre sus empleados, aumentan, sin embargo, los riesgos crecientes y las preguntas éticas sobre la seguridad de los datos, la transparencia y la necesidad de pedir permisos. Actualmente las organizaciones necesitan sólidas medidas de seguridad, medidas de transparencia y una comunicación clara respecto a los esfuerzos en la obtención de datos personales o podrían generar motivos de preocupación en relación con la privacidad del empleado y una reacción violenta sobre el abuso de datos.

EL uso de los datos de la fuerza de trabajo para analizar, predecir y mejorar el rendimiento se ha disparado en la práctica y ha ganado importancia en los últimos años con un mayor crecimiento en el horizonte. En nuestra encuesta de Tendencias de Globales de Capital Humano de 2018, el 84 por ciento de los encuestados consideró que el análisis de personas es importante o muy importante, por lo que es la segunda tendencia más alta en términos de importancia.

¿Qué explica este aumento? Vemos que existen tres fuerzas convergentes que impulsan el análisis de personas:

- Un énfasis creciente en cuestiones críticas de la fuerza de trabajo como la productividad y la participación de los empleados, así como en cuestiones sociales como la diversidad y la equidad salarial de género plantea preguntas a nivel de CEO sobre la mejor manera de liderar y gestionar personas.
- Las grandes inversiones de Recursos Humanos en análisis de personas están generando muchas nuevas fuentes de datos. Nuestra investigación muestra que más del 70% de los encuestados se encuentran

en medio de grandes proyectos para analizar e integrar datos en su toma de decisiones.

- Las organizaciones están cada vez más ansiosas sobre su capacidad para proteger los datos de los empleados, y para ello existen buenas razones. Este año, solo el 10 por ciento de nuestros encuestados consideró que sus empresas estaban “muy listas” para enfrentar este desafío.

El creciente poder de los datos personales

La revolución de los datos personales, predecida durante años, finalmente ha llegado. El sesenta y nueve por ciento de las organizaciones está creando sistemas integrados para analizar datos relacionados con los trabajadores, y el 17% ya cuenta con paneles en tiempo real para reducir la gran cantidad de cifras en vías nuevas y útiles.¹ Entre las empresas de nivel 3 y 4 en el modelo de madurez de People Analytics creado por Bersin,² el 90 por ciento tienen datos precisos y oportunos, y el 95 por ciento ha implementado políticas de seguridad de

datos. Estas compañías líderes están monitoreando datos de personas a partir de muchas fuentes, incluyendo redes sociales (17%), encuestas (76%) y datos integrados de recursos humanos y sistemas financieros (87%)³. Las organizaciones creativas están explotando esta rica variedad de fuentes para crear una completa “arquitectura de escucha a los empleados”, la cual proporciona nuevos conocimientos sobre la completa experiencia de los empleados, así como datos sobre la progresión del trabajo, la movilidad profesional y el rendimiento.

Los análisis avanzados ahora pueden rastrear y analizar una vertiginosa cantidad de datos de los empleados, incluyendo los datos recopilados de las comunicaciones de voz, las interacciones personales y las entrevistas en video. Actualmente incluso se puede medir y supervisar el sentimiento con el que los empleados redactan los correos electrónicos.⁴ Ahora varios proveedores ofrecen software de análisis organizacional de redes (ONA), que interpreta el tráfico de correo electrónico para monitorear los niveles de estrés de los empleados y ayudar a detectar fraudes, abusos y una mala administración. Otras herramientas de ONA pueden analizar los comentarios y el desempeño de los empleados para identificar desafíos de gestión, enviar sugerencias de entrenamiento a diferentes líderes e identificar recursos claves de gestión del conocimiento, expertos en la materia e influenciadores organizacionales basados en sus interacciones y relaciones, no necesariamente en sus títulos y funciones.⁵

A mayores recompensas, mayores riesgos

Las herramientas de análisis brindan enormes oportunidades. Pero frente a los evidentes beneficios

muchos ejecutivos pueden ser lentos o quizás reacios a reconocer los riesgos potenciales significativos. Las organizaciones se están acercando a un punto crucial en torno al uso de los datos personales, y aquellas que se inclinan demasiado podrían sufrir graves reacciones adversas por parte de los empleados, clientes y del público. De hecho, algunas organizaciones ahora consideran que la verdadera existencia de datos representa un riesgo. Esta es la premisa detrás de los requisitos en la Unión Europea (UE) y en otros lugares que señala que uno debe eliminar un elemento de datos inmediatamente cuando ya no es relevante para la necesidad de procesamiento, o enfrentar una variedad de consecuencias debido al riesgo que presenta. El nuevo Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de Europa, que entrará en vigencia en la primavera de 2018, amplía este concepto definiendo los datos de alto riesgo como aquellos que “probablemente resulten en un alto riesgo para los derechos y las libertades de las personas” y que, por lo tanto, requieren de una mayor protección.⁶ Las acciones del sector privado deberían seguir el ritmo de los esfuerzos orientados hacia el futuro, los cuales están diseñados para fortalecer las regulaciones de privacidad de datos. Las empresas que incumplan las nuevas normas GDPR enfrentarán sanciones de hasta 20 millones de euros, lo que creará fuertes incentivos a fin de que las organizaciones tomen en serio la protección de datos.⁷

¿Qué riesgos son más urgentes? Nuestra encuesta de 2018 muestra algunas ideas importantes. Este año, el 64% de los encuestados informaron que están gestionando activamente la responsabilidad



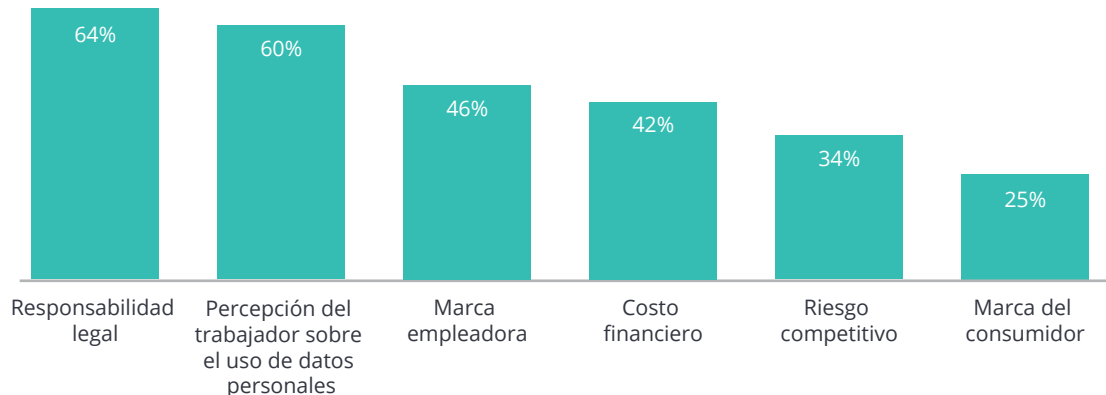
Las organizaciones se están acercando a un punto crucial en torno al uso de datos personales y aquellas que se inclinan demasiado podrían sufrir graves reacciones adversas por parte de los trabajadores, clientes y del público.

RIEGOS DE DATOS PERSONALES A MARCAS DE CONSUMO: ¿UN POTENCIAL PUNTO CIEGO?

Cuando se trata del uso de datos personales, las organizaciones manejan los riesgos de forma activa en torno a las percepciones y responsabilidad legal de los empleados, pero solo una cuarta parte gestiona un posible impacto en su marca de consumo.

Figura 1. Gestión de fuentes de riesgo de datos de R.R.H.H.

PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE MANEJAN ACTIVAMENTE LOS IMPACTOS QUE PODRÍAN SURGIR EN CADA ÁREA POR UNA VIOLACIÓN DE LOS DATOS DE RECURSOS HUMANOS



n = 11,069

Fuente: Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte, 2018. Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Explore los datos más a fondo en el [app Global Human Capital Trends](#).

legal relacionada con los datos personales de su organización. Seis de cada diez dijeron que estaban preocupados por las percepciones de los empleados sobre cómo se utilizan sus datos. Sin embargo, solo una cuarta parte informó que sus organizaciones estaban gestionando el impacto de estos riesgos en su marca de consumo.

Los temores sobre la privacidad de los empleados parecen ser justificados. Más allá de la gran cantidad de datos que algunas organizaciones han reunido, la verdadera existencia y posesión de datos confidenciales genera riesgos, independientemente del volumen. Un empleador, por ejemplo, instaló detectores de calor corporal en los escritorios para rastrear cuántas horas pasaron las personas en la oficina. Los empleados reaccionaron con indignación, llenando de quejas a los gerentes y divulgando a la prensa historias poco favorecedoras.

Muchos empleados temen que los datos confidenciales puedan ser vulnerables a ataques cibernéticos de alto perfil, nuevamente con un buen motivo. Mientras que el 75% de las empresas comprende la necesidad de la seguridad de los datos, solo el 22% cuenta con excelentes dispositivos de seguridad para proteger los datos de los

empleados.⁸ La investigación también muestra que el 30% de las empresas que no consideran que vale la pena la exposición de los datos personales no tienen sólidas estructuras de gobierno de datos.⁹

Nuevas preocupaciones sobre IA, algoritmo, y decisiones dirigidas por máquinas

La seguridad de los datos es un riesgo permanente, pero también existen nuevos riesgos. Algunos expertos están preocupados por los algoritmos y decisiones basadas en máquinas puedan realmente perpetuar el sesgo debido a fallas en los datos subyacentes o en el algoritmo en sí mismo. Comprender el potencial de este tipo de riesgo es fundamental para evitar que una nueva fuente de sesgo se filtre en los procesos de contratación o promoción de una organización.

Los datos sobre el matrimonio de personas y la inteligencia artificial (IA) basada en algoritmos plantean dichas preocupaciones a un nuevo nivel. Al igual que las

personas nunca sabrán por qué un determinado anuncio aparece en su navegador Web, los líderes empresariales se están dando cuenta de que las “decisiones basadas en datos” no son siempre comprensibles, precisas y buenas.

Incluso las compañías de tecnología avanzada como Facebook y Twitter han descubierto que la IA sin humanos puede ser “tonta”.¹⁰ En respuesta a esto, están contratando a miles de personas para monitorear sus algoritmos de publicidad y redes sociales basadas en inteligencia artificial.¹¹ Las organizaciones de RR. HH. deben ser rigurosas en el monitoreo de las decisiones “relacionadas a la maquina” para asegurarse de que sean razonables e imparciales.

Los líderes tecnológicos están empezando a invertir más recursos para resolver estos problemas. Un consorcio de expertos en datos formó recientemente la Alianza en IA para Beneficiar a la Gente y la Sociedad, un grupo financiado por Amazon, Apple,¹² Facebook, Google, IBM, y Microsoft. Este grupo se fundó específicamente para estudiar y formular prácticas líderes en tecnologías de IA, para promover la comprensión pública sobre IA, y para que sirva como una plataforma abierta para debate y compromiso con la IA y su influencia en las personas y sociedad.¹³ Ginny Rometti, CEO de IBM, también ha establecido un conjunto de principios éticos para el uso de datos e IA.¹⁴

Permanecer a la diestra del punto crítico

A pesar de los riesgos potenciales, la promesa del análisis de personas sigue siendo demasiado valiosa para que las organizaciones la pasen por alto. Por ejemplo, GE, Visa, IBM, y otros están desarrollando un conjunto de herramientas de análisis que encuentran a postulantes de trabajo “no evidentes” y sugieren capacitación.¹⁵ El equipo de análisis de RR. HH. de GE usa datos que registran el “movimiento histórico de trabajadores y la relación de trabajos” para ayudar a que los empleados identifiquen posibles nuevas oportunidades en toda la empresa, independientemente de la unidad de trabajo o geografía.¹⁶ Para aumentar la productividad, Hitachi Data Systems usa insignias inteligentes para identificar comportamientos que contribuyen a la felicidad y el ren-

dimiento de los trabajadores, aprovechando estos datos para reorganizar los espacios de trabajo y equipos.¹⁷

Prevedemos para el próximo año un crecimiento explosivo de productos inteligentes que aprovechen los datos de los trabajadores. El espectro de riesgos asociados con la recolección, el almacenamiento y uso de estos datos puede y debe ser administrado de forma efectiva. Las estrategias como la anonimización y el cifrado pueden permitir a las organizaciones tener un uso efectivo de los datos personales y a su vez gestionar los riesgos asociados con el almacenamiento y procesamiento de diversos tipos de información personal.

Creando un contexto organizacional seguro

Ahora temenos claro que las compañías que usan datos y análisis de personas, así como los proveedores que brindan estos servicios, necesitan políticas sólidas, seguridad, transparencia y comunicación abierta para abordar los riesgos asociados. Estos elementos deberían trabajar en conjunto para crear un contexto organizacional seguro para el uso de datos personales, uno que reduzca la probabilidad de fugas, errores y abusos.

Un aspecto importante de la gestión del riesgo del análisis de datos personales es conocer todos los lugares donde se encuentran los datos personales. Un mapeo de flujo de datos personales hacia y desde los sistemas, especialmente cuando esos sistemas están conectados a motores de análisis, es esencial para crear transparencia e instalar protecciones adecuadas. El uso de herramientas de descubrimiento, mapeo y clasificación puede ayudar a que las organizaciones clasifiquen los datos estructurados y no estructurados.

Los departamentos de TI, RR. HH., y legales en organizaciones líderes están colaborando para hacer sugerencias sobre los riesgos de datos y las respuestas organizacionales. Estas compañías tienen políticas y comunicaciones claras que explican a los trabajadores qué datos se están recopilando y cómo se están utilizando. Esto ayuda a involucrar a los trabajadores como partes interesadas e informadas que entienden y respaldan los beneficios de las personas analíticas para su trabajo y carreras.

CONCLUSIÓN

Las organizaciones deben comprender las ventajas y desventajas que conlleva la aceleración de la recopilación por uso de datos de trabajadores y fuerza de trabajo. La mayoría tiene buenas intenciones al recopilar y usar esta información, pero estos valiosos datos también plantean riesgos significativos. Las compañías deben estar atentas a la calidad de los datos, seguridad de datos y precisión de las decisiones impulsadas por máquinas. Si bien este es un desafío relativamente nuevo para RR. HH., se ha convertido rápidamente y con justa razón en una prioridad.

Tabla 1. ¿Qué papel juega el C-suite en la capitalización de los datos personales? ¿Cómo pueden ajustarse los individuos?

Director de Recursos Humanos	Desarrolla la colaboración entre TI por, RR. HH. y riesgo para el desarrollo y comunicación de una estrategia de datos personales útil, segura y transparente. Esta estrategia debería exceder los límites para aprovechar los datos a fin de obtener una mayor percepción de la fuerza de trabajo y administrar de manera efectiva los riesgos asociados para protegerse contra el daño de la marca o las consecuencias legales. Si no hay ninguno implementado, considere usar un contrato de datos personales con los trabajadores para establecer expectativas claras sobre cómo se usarán los datos.
Director de Sistemas de Información	Comprenda el flujo interno y externo de datos personales de la organización, y coloque los controles correctos de seguridad y de IT para manejar de forma efectiva el riesgo de que los datos caigan en manos equivocadas. Teniendo en cuenta lo rápido que evoluciona el riesgo cibernético, esta es un área donde el monitoreo continuo e innovación constante son clave.
Jefe de Operaciones	Revise de forma proactiva dónde la automatización está impulsando la toma de decisiones, y considere formas de poner a los "seres humanos en el circuito" para ayudar a garantizar que se tomen las decisiones correctas, especialmente en lo que se refiere a los procesos operativos claves.
Jefe de Riesgos	Manténgase involucrado. Usted desempeña un papel fundamental para proteger su organización de los riesgos relacionados a los datos personales, desde la implementación de protecciones adecuadas hasta el seguimiento de los cambios regulatorios para identificar posibles problemas de privacidad.
Jefe de Marketing	Monitoree constantemente, el sentimiento tanto de los trabajadores, como del consumidor sobre la forma en la que su organización maneja los datos. Debido al posible impacto negativo de los datos personales en la marca, es importante que proporcione información sobre dónde deberían cambiar las políticas o acciones para ayudar a evitar el daño de la marca.
Individuos	Decida qué tipos de datos hacen que usted se sienta cómodo al compartirlos con su empleador, considerando, tanto los posibles beneficios, como las preocupaciones sobre la privacidad. Proteja sus datos personales mediante el control de sus perfiles de redes sociales para que sus datos sean presentados de la forma que usted desea.

Fuente: Análisis de Deloitte.

REFERENCIAS

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
2. Madhura Chakrabarti, *The people analytics maturity model*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
3. Madhura Chakrabarti, *Seven top findings for driving high-impact people analytics*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
4. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Predictions for 2018: *Embracing radical transparency*, 2018.
5. Josh Bersin, conversations with vendor executives.
6. The General Data Protection Regulation (GDPR) is a regulation by which the European Parliament, the Council of the European Union, and the European Commission intend to strengthen and unify data protection for all individuals within the European Union (EU). It also addresses the export of personal data outside the EU. EU Publications, "Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)," accedido el 8 de marzo, 2018.
7. Cheryl O'Neill, "GDPR Series, part 4: The penalties for non-compliance," Imperva, 14 de marzo, 2017.
8. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
9. Mary Young and Patti Phillips, *Big data doesn't mean 'Big Brother': Employee trust and the next generation of human capital analytics*, The Conference Board, 2016.
10. Christopher Mims, "Without humans, artificial intelligence is still pretty stupid," *Wall Street Journal*, noviembre 12, 2017.
11. Ibid.; Todd Spangler, "Mark Zuckerberg: Facebook will hire 3,000 staffers to review violent content, hate speech," *Variety*, May 3, 2017; Benjamin Mullen, "Twitter is hiring people with 'newsroom backgrounds' as real-time curators," Poynter, 18 de junio, 2015.
12. *Global Human Capital Trends 2018* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
13. Partnership on AI to Benefit People and Society, "Goals," accedido el 8 de marzo, 2018.
14. Larry Dignan, "IBM's Rometty lays out AI considerations, ethical principles," ZDNet, 17 de enero, 2017.
15. Andrew McIlvaine, "GE is reinventing talent management," *Human Resource Executive*, 14 de septiembre, 2017.
16. Josh Bersin, conversations with GE executives, noviembre 2017.
17. Josh Bersin, conversations with Hitachi executives; AI Business, "Hitachi developing AI to improve workforce efficiencies," 28 de septiembre, 2015.

AUTORES



DIMPLE AGARWAL

Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal es líder mundial de la Organización de Transformación y Talento para la práctica del Capital Humano de Deloitte, y también lidera la agenda de talentos de Deloitte Consulting en el Reino Unido. Asesora a nivel de C-suite sobre modelos operativos y diseño organizacional, estrategias de RR. HH. y talento, estrategias de liderazgo y desarrollo y programas de transformación importantes en el ámbito de fusiones y adquisiciones, cultura y digital. En sus 23 años de consultora, trabajó en el Reino Unido, así como en muchos países de Asia, África, y Europa. Agarwal tiene una licenciatura en psicología y una maestría en recursos humanos.



JOSH BERSIN

Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó en 2001 Bersin & Associates, ahora Bersin, para brindar servicios enfocados en aprendizaje corporativo. Conferencista frecuente en eventos de la industria y blogger popular, ha sido nombrado por múltiples comentaristas como uno de los principales influencers de RR. HH. Bersin pasó 25 años en el desarrollo y gestión de productos, marketing y ventas de e-learning y otras tecnologías empresariales. Tiene una licenciatura en ingeniería de Cornell, una maestría de ingeniería de Stanford, un MBA de la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California, Berkeley.



GAURAV LAHIRI

Deloitte India | gauravlahiri@deloitte.com

Gaurav Lahiri dirige la práctica de consultoría de Capital Humano de Deloitte India. Trabaja con clientes para alinear sus organizaciones con su agenda estratégica, incluyendo la revisión de estrategias, el diseño de estructuras de organización, la implementación de programas de gestión de talentos y la formulación de estrategias de recompensa para impulsar el rendimiento y motivación. Lahiri es coautor del libro *The Indian CEO: A Portrait of Excellence* de 2007 y es autor de varios artículos sobre la integración posterior a la fusión y gestión del cambio. Se graduó con honores en matemáticas de la Universidad de Delhi y tiene un MBA del Colegio de Administración XLRI.



JEFF SCHWARTZ

Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz, director de Deloitte Consulting LLP, es el líder global de Deloitte para Human Capital Marketing, Eminence, Brand y el líder estadounidense de Future of Work. Es el líder estadounidense de Innovation Tech Terminal (ITT), que une el ecosistema de puesta en marcha en Israel con clientes internacionales. Schwartz es asesor de líderes empresariales sénior en compañías internacionales, centrándose en la transformación empresarial, organización, RR. HH., talento y liderazgo. Ha vivido y trabajado en Estados Unidos, Rusia, Bélgica, Kenya, Nepal, Sri Lanka e India, con sede en Delhi y Mumbai desde 2011 al 2016. Él inició la investigación Deloitte de *Global Human Capital Trends* en 2011. Schwartz tiene un MBA de la escuela de administración de Yale y un MPA de la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales Woodrow Wilson de Princeton.



ERICA VOLINI

Deloitte Consulting LLP | evolini@deloitte.com

Erica Volini es la líder del Capital Humano de Estados Unidos para Deloitte Consulting. A lo largo de su carrera de 20 años, Volini ha trabajado con algunas de las principales organizaciones del mundo para vincular sus estrategias comerciales y de capital humano. Es una oradora frecuente sobre cómo las tendencias del mercado están impactando las organizaciones de R.R.H.H. y la profesión de RR. HH. en su conjunto. Dentro de Deloitte, ella forma parte del comité de administración de Deloitte Consulting. Volini tiene una licenciatura en ciencias en relaciones industriales y laborales de la Universidad de Cornell.

LÍDERES DE GLOBAL HUMAN CAPITAL

Líder de Global Human Capital

Brett Walsh

Deloitte MCS Limited
bcwalsh@deloitte.co.uk

Líder de Global Human Capital , Marketing, Eminence y Brand

Jeff Schwartz

Deloitte Consulting LLP
jeffschwartz@deloitte.com

Líder de Global Human Capital y Future of Work

Heather Stockton

Deloitte Canada
hstockton@deloitte.ca

Líder de Global Employment Services

Nichola Holt

Deloitte Tax LLP
nicholt@deloitte.com

Líder de Global Organization Transformation and Talent

Dimple Agarwal

Deloitte MCS Limited
dagarwal@deloitte.co.uk

Líder de Global HR Transformation

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Líder de Global Actuarial, Rewards, and Analytics

Darryl Wagner

Deloitte Consulting LLP
dawagner@deloitte.com

LÍDERES DE HUMAN CAPITAL COUNTRY

AMÉRICAS

Américas

Verónica Melián

Deloitte SC
vmelian@deloitte.com

Estados Unidos

Erica Volini

Deloitte Consulting LLP
evolini@deloitte.com

Canadá

Jeff Moir

Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

Argentina

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co. SA
sruilopez@deloitte.com

Brazil

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Chile

Marcel Villegas

Deloitte Audit y Consult.
marvillegas@deloitte.com

Colombia y Perú

Alejandra D'Agostino

Deloitte & Touche SRL
aldagostino@deloitte.com

Costa Rica

Sofia Calderon

Deloitte & Touche SA
socialderon@deloitte.com

AMÉRICAS (CONT.)

Caribe Holandés

Maghalie van der Bunt

Deloitte Dutch Caribbean
mvanderbunt@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

México

Tomas Fernandez

Deloitte Consulting Mexico
tofernandez@deloittemx.com

Panamá

Jessika Malek

Deloitte Consultores
jmalek@deloitte.com

Uruguay, LATCO

Verónica Melián

Deloitte SC
vmelian@deloitte.com

ASIA PACIFIC

Asia - Pacífico y China

Jungle Wong

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd,
Beijing Branch
junglewong@deloitte.com.cn

Australia

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

India

Gaurav Lahiri

Deloitte India
gauravlahiri@deloitte.com

Japón

Akio Tsuchida

Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd
akitsuchida@tohatsu.co.jp

Corea

Eric Seok Hoon Yang

Deloitte Consulting
seoyang@deloitte.com

Neva Zelanda

Hamish Wilson

Deloitte
hawilson@deloitte.co.nz

Sreste de Asia

Mark Maclean

Deloitte Consulting Pte Ltd
mmaclean@deloitte.com

EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA

EMEA

Ardie Van Berkel

Deloitte Consulting BV
avanberkel@deloitte.nl

Reino Unido

Anne-Marie Malley

Deloitte MCS Limited
amalley@deloitte.co.uk

África

Pam Maharaj

Deloitte Consulting Pty
pammaharaj@deloitte.co.za

Austria

Christian Havranek

Deloitte Austria
chavranek@deloitte.at

Bélgica

Yves van Durme

Deloitte Consulting
yvandurme@deloitte.com

CIS

Gulfia Ayupova

CJSC Deloitte & Touche CIS
gayupova@deloitte.ru

Cipre

George Pantelides

Deloitte Ltd
gpantelides@deloitte.com

EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA (CONT.)

República Checa

Pavel Šimák

Deloitte Advisory s.r.o.
psimak@deloittece.com

Dnamarca y Países Nórdicos

Filip Gilbert

Deloitte Denmark
fgilbert@deloitte.dk

Este de África (Kenya, Tanzania, Uganda)

George Hapisu

Deloitte & Touche Kenya
ghapisu@deloitte.co.ke

Finlandia

Eva Tuominen

Deloitte Oy
eva.tuominen@deloitte.fi

Francia

Philippe Burger

Deloitte Conseil
phburger@deloitte.fr

Alemania

Udo Bohdal-Spiegelhoff

Deloitte Consulting GmbH
ubohdal@deloitte.de

Irlanda

Valarie Daunt

Deloitte & Touche
vdaunt@deloitte.ie

Israel

Maya Barlev

Brightman Almagor Zohar & Co.
mbarlev@deloitte.co.il

Italia

Lorenzo Manganini

Deloitte Consulting SRL
lmanganini@deloitte.it

Luxemburgo

Basil Sommerfeld

Deloitte Tax & Consulting
bsommerfeld@deloitte.lu

Medio Oriente

Ghassan Turqieh

Deloitte & Touche (ME)
gturqieh@deloitte.com

Países Bajos

Petra Tito

Deloitte Consulting BV
ptito@deloitte.nl

Noruega

Eva Gjovikli

Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

Polonia

Michał Olbrychowski

Deloitte Business Consulting SA
molbrychowski@deloittece.com

Portugal

José Subtil

Deloitte Consultores SA
jsubtil@deloitte.pt

España

Joan Pere Salom

Deloitte Advisory SL
josalom@deloitte.es

Secia

Victor Kotnik

Deloitte Sweden
vkotnik@deloitte.se

Suiza

Myriam Denk

Deloitte Consulting Switzerland
mydenk@deloitte.ch

Turquía

Cem Sezgin

Deloitte Turkey
csezgin@deloitte.com

Oeste de África (Nigeria y Ghana)

Joseph Olofinsola

Deloitte & Touche Nigeria
jlofinsola@deloitte.com.ng

AGRADECIMIENTOS

La creación de *Global Human Capital Trends* de Deloitte en 2018 fue un esfuerzo en equipo en el que participaron muchos profesionales de todo el mundo. El informe aprovecha no solo los resultados de nuestra encuesta a más de 11,000 líderes empresariales y de recursos humanos, sino también las opiniones de nuestros muchos socios de Capital Humano de sus interacciones con los líderes empresariales y de recursos humanos durante todo el año.

No hubiéramos podido producir este informe sin la energía de nuestro dedicado equipo:

Julia Epstein y **Julie May**, quienes ayudaron a dirigir este programa desde EE.UU. y a nivel internacional, y su equipo conformado por **Daniel Baicker**, **Tracy Martin** y **Joycelyn Finley**, quienes coordinaron y ejecutaron todas las **iniciativas del programa y trabajaron sin cesar con nuestro equipo internacional**.

Amy Farner, quien dirigió un esfuerzo de diseño y análisis de datos impecable que generó nuestra mayor respuesta en la historia. Su orientación y entrenamiento fueron inquebrantables y estamos eternamente agradecidos. **Shivank Gupta** y **Mukta Goyal** por sus esfuerzos en la encuesta y análisis, junto con sus colegas: **Udita Arora**, **Ushasi Bandyopadhyay**, **Archana Bhatt**, **Saylee Bhorkar**, **Ananshi Chugh**, **Srishti Dayal**, **Garima Dubey**, **Ankita Jain**, **Rachit Jain**, **Bhumija Jain**, **Shruti K**, **Ashish Kainth**, **Yasmine Kakkar**, **Sania Motwani**, **Sahana Nabaneeta**, **Anjali Naik**, **Divya Patnaik**, **Sangeet Sabharwal**, **Vrinda Sarkar**, **Sonia Sharma**, **Goral Shroff**, **Taneet Singh Ranhotra**, y **Manan Vij**.

Christy Hodgson, quien condujo la estrategia de marketing, la marca de la app y ayudó a reunir la historia de Human Capital Trends. Su mente estratégica y coordinación perfecta nos permitió aumentar el poder de la historia y videos de la compañía. **Melissa Doyle** y **Steve Dutton** por su liderazgo en relaciones públicas.

Andrew Pollen y el equipo de Deloitte Digital que se asociaron con nosotros para liderar el diseño y desarrollo de la nueva aplicación web HC Trends. **Nidal Haddad** por su patrocinio ejecutivo de Deloitte Digital.

El equipo de Deloitte Insights que apoyó la publicación del informe, incluido **Junko Kaji**, quien brindó orientación editorial; **Sonya Vasilieff**, nuestra directora de arte de Deloitte Insights; **Sarah Jersild**, quien creo el video introductorio de Deloitte Insights; **Alok Pepakayala**, quien ayudo al equipo de desarrollo de aplicaciones; y **Amy Bergstrom** y **Alex Kawecki**, quienes dirigieron los esfuerzos de despliegue de Deloitte Insights.

Sue Ostaszewski, **Karen Miklic**, **Laura Elias**, y **Marykate Reese**, quienes crearon los activos de marketing, y **Shannon Pincus**, **Caroline Regan Williams**, **Ayushi Agarwal**, **Christina Anderson**, **Maggie Godleski**, **Caroline Levy**, y **Devina Vimadalal**, quienes dirigieron el desarrollo de los videos de la compañía en el app. **Deepti Agarwal**, **Angela Ayton**, **Bob Hughes**, **Lucy Matthews**, **Reuben Paul**, y **Gloria Viedma Navarro**, quienes trabajaron en los materiales para el cliente en el informe de este año.

Mia Farnham, **Alejandra Arrue** y **Dany Rifkin** por su apoyo en la realización de investigaciones para financiar las tendencias.

Jennifer Fisher, **Michelle Machalani**, y **Susanna Samet** por brindar su experiencia en diversidad e inclusión y políticas públicas.

Jeffrey Winn y **Elaine Loo** por brindar su experiencia en cyber.

Vivek Katyal por brindar su experiencia y aportes en el capítulo de datos personales.


Stacey Philpot, **Jeff Rosenthal** y **Pushp Deep Gupta** por su experiencia y aportes en el capítulo C-suite.

Walt Sokoll, **Chetan Jain** y **Leendert van der Bijl** por su experiencia en el espacio tecnológico de HCM.

Deloitte.

Insights

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

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores Deloitte Insights

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

Creativo: Sonya Vasiliieff, Molly Woodworth

Promoción: Amy Bergstrom, Alex Kawecki

Artes: 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. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

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