



# Gestionando las estrategias de la fuerza laboral

## Nuevas preguntas para mejores resultados

SI BIEN LAS ESTRATEGIAS Y OPERACIONES DE LA FUERZA LABORAL HAN EVOLUCIONADO DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA, SU GESTIÓN Y LAS MÉTRICAS UTILIZADAS NO HAN SEGUIDO EL MISMO RITMO. EN LA ACTUALIDAD, NUEVAS MÉTRICAS SON REQUERIDAS PARA HABILITAR UNA VISIÓN DEL FUTURO SOBRE CADA TENDENCIA QUE CONFORMA EL CAPITAL HUMANO, DE MANERA QUE LOS LÍDERES CUENTEN CON LA PERSPECTIVA NECESARIA PARA PODER ANTICIPARSE Y ENFRENTAR LOS DESAFÍOS QUE PLANTEA EL ENTORNO CAMBIANTE EN EL QUE VIVIMOS. LAS ORGANIZACIONES DEBEN COMENZAR A PLANTEARSE PREGUNTAS RADICALMENTE NUEVAS PARA HALLAR MÉTRICAS DE LA FUERZA LABORAL QUE SEAN RELEVANTES Y ACCIONABLES, Y QUE PUEDAN SERVIR DE INSUMO PARA LA TOMA DE DECISIONES AUDACES SOBRE RIESGOS Y OPORTUNIDADES CRÍTICAS DEL CAPITAL HUMANO, INCLUSO CUANDO PERMANEZCA LA INCERTIDUMBRE SOBRE EL FUTURO DEL TRABAJO, LA FUERZA LABORAL Y EL LUGAR DE TRABAJO.

### Impulsores actuales

La demanda de nuevos conocimientos de la fuerza laboral está alcanzando nuevas dimensiones y es casi universal. El 97% de los encuestados de este año dijo que necesita información adicional sobre algunos aspectos de su fuerza laboral. A pesar de que nuestro informe ha llamado a la acción en relación a la analítica de datos de la fuerza laboral desde 2011, solo el 56% de los encuestados de este año señaló que sus organizaciones habían logrado progresos moderados o significativos en esta área en los últimos 10 años. Y si bien el 83% de los encuestados dijo que su organización genera información sobre el estado de su fuerza laboral, solo el 11% de las organizaciones produce la información en tiempo real; mientras que 43% la genera ad hoc o no lo hace.

La presión por generar conocimientos más profundos sobre la fuerza laboral a menudo comienza en los niveles

### LA BRECHA DE PREPARACIÓN

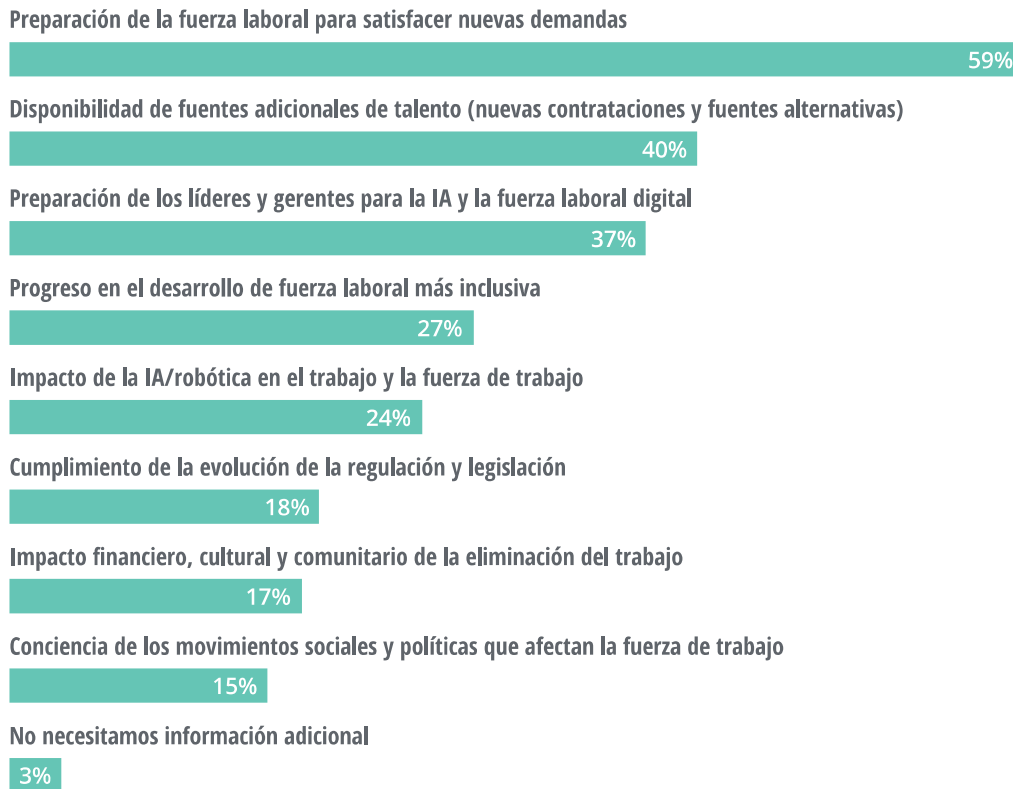
El 71% de las organizaciones dijo que cambiar las estrategias de gestión de la fuerza laboral es importante, o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 8% indicó que está muy listos para abordar esta tendencia.

más altos: Más de la mitad de los participantes en nuestra encuesta (53%), comentó que el interés de sus líderes por la información relacionada a la fuerza laboral ha aumentado en los últimos 18 meses. El deseo de mejorar las métricas de la fuerza laboral abarca un conjunto diverso de necesidades que se centran principalmente en el futuro, siendo la prioridad principal la información sobre la preparación de la fuerza laboral para satisfacer las nuevas demandas (Figura 1).

FIGURA 1

## El deseo de mejorar las métricas de la fuerza laboral abarca un conjunto diverso de necesidades

¿Qué información adicional cree que sería más importante para comprender el estado de su fuerza laboral en el futuro? (Seleccione hasta tres.)



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

Varios factores, tanto internos como externos a la organización, están impulsando el aumento en esta demanda. Existe una creciente incertidumbre sobre el futuro en muchas organizaciones. Uno de los principales impulsores de esta incertidumbre, es la rapidez con la que las habilidades se vuelven obsoletas debido a los cambios tecnológicos y económicos. A medida que disminuye la “vida útil” de las habilidades, la necesidad de una visión más dinámica de la fuerza laboral ha aumentado. Otra fuente de incertidumbre es el ritmo con el que cambia la naturaleza y la composición de los equipos. A medida que las organizaciones comienzan a rediseñar el trabajo mediante la integración de la tecnología en los equipos, deberán comprender las implicancias tanto para los miembros de los equipos,

como para los líderes en términos de las habilidades requeridas y las necesidades de desarrollo.

Esta incertidumbre interna está acompañada de presiones externas. A medida que las cuestiones relacionadas con el capital humano (cultura, inclusión, comportamientos esperados en el liderazgo, trato con los colaboradores) se vuelven más transparentes, su potencial para afectar la marca y el valor financiero de la organización ha aumentado. Solo en el último año se han perdido miles de millones de dólares debido a cuestiones vinculadas al liderazgo y la cultura. Dependiendo de indicadores retrospectivos para este tipo de problemas ha demostrado ser ineficaz; los inversores, consejos directivos y niveles gerenciales de la organización están buscando métricas predictivas que

los ayuden a medir y defenderse de los riesgos que pueden estar por llegar.

Este deseo de obtener información más profunda, ha conducido a que algunas dependencias gubernamentales comiencen a exigir un mayor detalle sobre el estado del capital humano en las organizaciones. Las empresas generalmente han sido lentas para obtener y comunicar información detallada sobre sus operaciones de capital humano más allá de los datos vinculados a la platilla de colaboradores y la compensación. Ahora, algunas dependencias como la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC por sus siglas en inglés) están respondiendo con propuestas de revisión a los actuales requerimientos de información del negocio, con el objetivo de incorporar más información relacionada con el capital humano.<sup>1</sup> Las organizaciones que intentan mejorar la forma en que miden e informan sobre el capital humano, pueden utilizar marcos de referencia, como los estándares de la Junta de Normas de



## MOMENTO DECISIVO

En el último año, dos acciones regulatorias clave han puesto el foco en la creciente demanda de una mejor información sobre las prácticas de capital humano de las organizaciones. La SEC, en Estados Unidos, ha propuesto modernizar la regulación S-K, que requeriría que las empresas públicas brindaran información sobre un conjunto más amplio de elementos vinculados con el capital humano, con información relacionada a la retención y rotación, la productividad, los incentivos a la innovación y los costos de desarrollo.<sup>2</sup> Por su parte, la Fundación SASB está trabajando actualmente en un proyecto para evaluar la prevalencia de temas financieros de capital humano como las prácticas laborales, la salud y seguridad de los colaboradores, su compromiso, la diversidad y la inclusión en los sectores de SASB y dentro de sus 77 industrias.<sup>3</sup> El objetivo de SASB es crear un marco basado en evidencias y el mercado que identifique los impactos financieros importantes en ámbitos vinculados a la gestión del capital humano, lo que permitirá evaluar estos temas industria por industria.<sup>4</sup>

Contabilidad sobre la Sostenibilidad (SASB por sus siglas en inglés). A medida que estas presiones siguen aumentando, es fundamental que las organizaciones

actualicen las métricas que rigen el capital humano en el mundo disruptivo de hoy.

## Nuestra perspectiva para el 2020

Nuestra encuesta muestra que la mayoría de los encuestados recopilan información de la fuerza laboral únicamente en tres

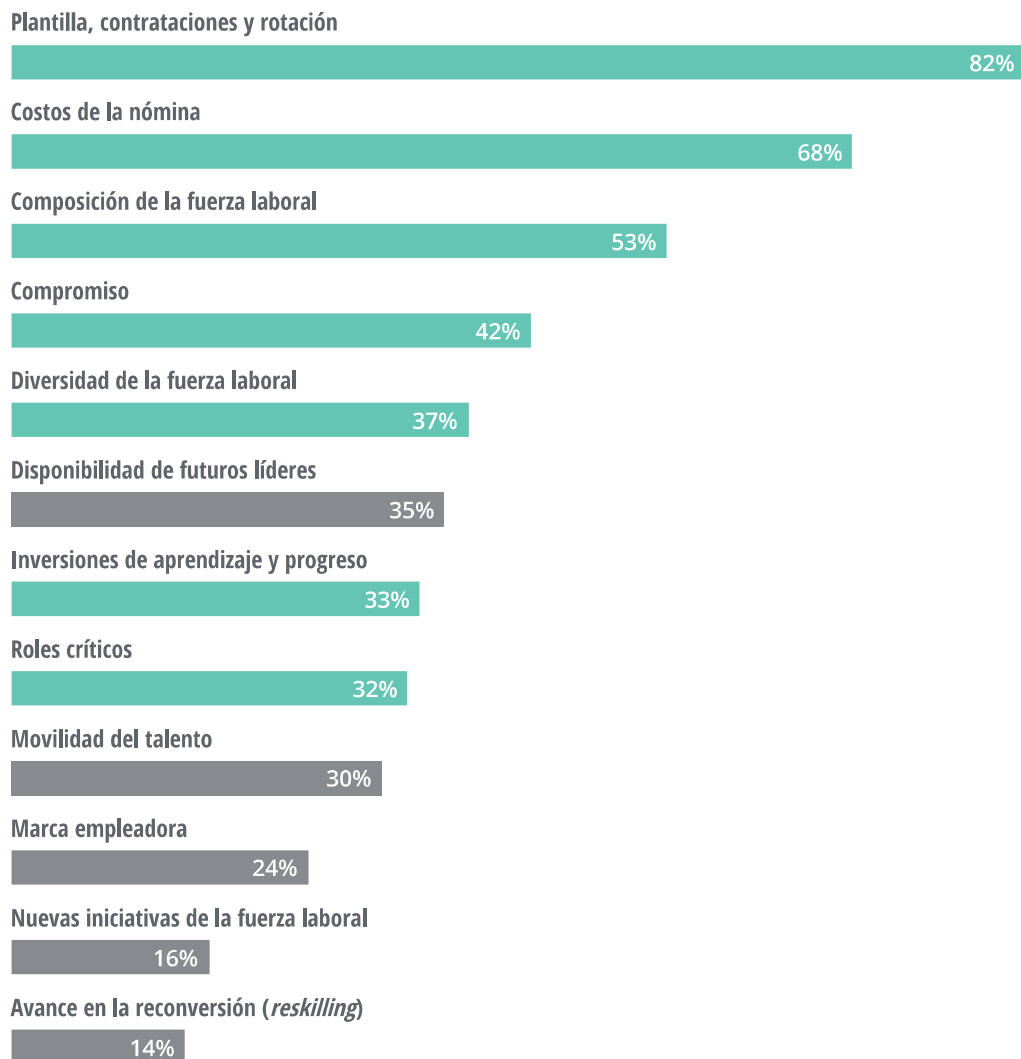
áreas —plantilla, contratación y rotación; costos salariales y composición de la fuerza laboral (Figura 2) —. Por otro lado, las áreas en las que los encuestados mencionan que recopilan menos información sobre la fuerza laboral son áreas que son críticas para el éxito de una organización en el futuro del trabajo —marca del

FIGURA 2

### Es menos probable que las organizaciones recolecten métricas de la fuerza de trabajo en áreas críticas para el futuro

¿Qué información se produce sobre el estado de su fuerza laboral? (Seleccione todas las que apliquen.)

■ Descriptivo ■ Predictivo



Nota: Solo los encuestados que indicaron que sus organizaciones producían información sobre el estado de su fuerza laboral respondieron esta pregunta.

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

## MÉTRICAS DE LA FUERZA LABORAL A LO LARGO DE LOS AÑOS EN EL REPORTE GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

Desarrollar una visión predictiva del capital humano es el siguiente paso en la evolución de la analítica de datos de la fuerza laboral que ha ido ganando impulso en la última década. Nuestro [informe inaugural en 2011](#) exhortó a las organizaciones a “ir más allá del instinto y la intuición en la toma de decisiones de la fuerza de trabajo”, señalando que si no utilizaban datos y análisis para administrar su talento se arriesgaban a perder su ventaja competitiva. En el 2012 con la tendencia “[Observar desde diferentes ángulos](#)”, 2013 con la tendencia “[Analítica del capital humano: pensar como un economista](#)”, y en 2014 con “[Analítica del talento en la práctica](#)”, se continuó midiendo el progreso, a veces detenido, de las organizaciones en el desarrollo de capacidades sólidas de analítica de datos de la fuerza laboral y que, como describimos en la tendencia del 2015, “[Datos del talento en todas partes](#)”, comenzaban a observarse aumentos en la disponibilidad de datos organizacionales externos e internos sobre el tema. Para 2018, la creciente sofisticación de las organizaciones en el análisis de datos relativos a las personas estaba permitiendo hacer mucho más con los datos, lo que nos llevó a advertir a los lectores, “[Datos de las personas, ¿cuánto es demasiado lejos?](#)”, para no descuidar las preocupaciones éticas y de seguridad relacionadas con la expansión y análisis de los datos de los colaboradores. Pero los datos de la fuerza laboral, como planteamos en el capítulo de este año, solo podrían llevar a las organizaciones tan lejos si estas no se realizan las preguntas estratégicas correctas. El desafío para las organizaciones actuales es encontrar nuevas preguntas y nuevas métricas de la fuerza laboral que puedan guiar a los líderes sobre el camino que deben seguir en un mundo cada vez más imprevisible.

empleador, nuevas iniciativas de la fuerza de trabajo, el avance en la reconversión (*reskilling*) —. Esto sugiere que muchas organizaciones pueden no estar focalizando sus esfuerzos de recolección de información de la fuerza laboral en donde podrían ser más efectivos.

¿Qué se necesita para progresar? Muchos encuestados creen que el mayor obstáculo es técnico: el 52% dijo que la falta de sistemas para producir datos impide obtener la información que necesitan para comprender la fuerza laboral del futuro. Sin embargo, esta percepción puede no ser exacta. Más de 130 proveedores ofrecen acceso a datos de recursos humanos disponibles externamente<sup>5</sup>, y la tecnología ha permitido más que nunca a las organizaciones recopilar mayor cantidad de datos sobre la fuerza laboral. Las organizaciones que intentan comprender mejor su marca empleadora, pueden obtener nueva información a través de tecnologías, incluidas aquellas que profundizan en los datos de las revisiones de los colaboradores, analizan las tendencias en la contratación y la desvinculación, o evalúan el lenguaje utilizado en las comunicaciones externas para detectar posibles sesgos. Las organizaciones que esperan comprender la efectividad de sus iniciativas de la fuerza de trabajo, pueden utilizar nuevas herramientas de análisis de redes organizacionales para el entendimiento de las conexiones de la fuerza laboral, así como

herramientas de análisis de sentimientos para comprender las actitudes de los colaboradores. Y las nuevas tecnologías pueden apoyar los esfuerzos de reconversión (*reskilling*) al ayudar a las organizaciones a identificar las habilidades actuales de su fuerza laboral (aumentando los datos internos de los colaboradores con datos disponibles externamente) y comprender sus fortalezas y debilidades cuando se trata de lograr ventajas competitivas.

Creemos que el problema central es en realidad la previsión y la creatividad, no la tecnología. Muchas organizaciones están estancadas en formas anticuadas de pensar, reciclando las mismas métricas que han utilizado por años. El reto no es obtener los datos, sino encontrar las preguntas estratégicas correctas.

Para identificar métricas que pueden ayudar en la gestión y que puedan servir como guía en las estrategias de la fuerza laboral del siglo XXI, las organizaciones necesitan determinar qué preguntas pueden ayudarles a transitar el futuro de manera efectiva, y no únicamente a informar con más detalle sobre el pasado. A continuación, compartimos un ejemplo de este tipo de preguntas en la Figura 3, cuyas respuestas pueden empoderar a los líderes a enfrentar la incertidumbre con ideas que pueden orientar la toma de acciones decisiva.



FIGURA 3

## Hacer diferentes preguntas puede ayudar a los líderes a anticipar futuras necesidades y riesgos

¿Qué deberían estar preguntando las organizaciones?	¿Qué insumos pueden obtener de las respuestas?
<p><b>Composición de la fuerza laboral:</b> ¿Cuántos trabajadores prestan servicios directa o indirectamente a nuestra organización?</p>	<p>A medida que se realiza más trabajo de forma no tradicional, las organizaciones deben mirar más allá de los colaboradores y proveedores para obtener una visión completa de su fuerza laboral. Algunas organizaciones actualmente continúan teniendo problemas para proporcionar un número cierto de sus colaboradores de tiempo completo, lo que pasará de ser un problema a un riesgo crítico a medida que la composición de la fuerza laboral se vuelva más compleja.</p>
<p><b>Contrato social de la fuerza laboral:</b> ¿Cómo trata nuestra organización a sus colaboradores, contratados y proveedores de servicios de todo tipo?</p>	<p>Cualquier persona que esté vinculada a una organización puede tener un impacto en la marca organizacional y empleadora. La recopilación de datos para comprender los problemas relacionados con la justicia, la equidad y la inclusión puede ayudar a los líderes a conocer cómo se está tratando cada segmento de la fuerza laboral.</p>
<p><b>Impulsores de retención:</b> ¿Qué trabajadores están en riesgo de irse y por qué?</p>	<p>Tradicionalmente, las salidas de los trabajadores se han analizado persona por persona a través de encuestas de salida o mecanismos similares. Revisar las tendencias de los colaboradores y hacerles preguntas antes de que se vayan, puede ayudar a identificar problemas más amplios que quizá no solo llevan a la rotación, sino también a un daño en la marca de la organización si no se gestionan proactivamente.</p>
<p><b>Evolución del empleo:</b> ¿Con qué frecuencia cambian los puestos de trabajo, cuáles y en qué grado?</p>	<p>El ritmo y la escala de los cambios en los puestos de trabajo en toda la organización es una manera de entender cómo se está integrando la tecnología en el trabajo. Si los trabajos no están cambiando significativamente, entonces es posible que no se estén utilizando nuevas tecnologías, y en caso que se estén utilizando es probable que esos trabajos no se estén reconfigurando para aprovecharlas al máximo.</p>
<p><b>Preparación de la fuerza laboral para el futuro:</b> ¿Qué tan preparada está nuestra fuerza laboral para realizar el trabajo del futuro? ¿Cuáles son nuestras brechas en capacidades, experiencia y habilidades, y cómo vamos a gestionirlas?</p>	<p>Encontrar métricas para medir la preparación futura de la fuerza laboral puede ayudar a los líderes a entender cómo será el trabajo del futuro y qué combinación de habilidades se necesitarán para hacerlo. Esto puede ayudar a las organizaciones a desarrollar posibles estrategias asociadas a modelos de talento alternativos, a la inversión en aprendizaje a corto y largo plazo y el rediseño del trabajo para buscar mejores resultados.</p>
<p><b>Preparación de los líderes del futuro:</b> ¿Sobre qué nuevas tendencias, desafíos y escenarios se están preparando los líderes? ¿Cuántos de nuestros líderes tienen los atributos necesarios para tener éxito?</p>	<p>Los procesos tradicionales de planificación de la sucesión tienden a asumir que los roles de liderazgo y las estructuras organizativas futuras se mantendrán estáticos. En cambio, examinar las métricas que evalúan la agilidad y adaptabilidad de los futuros líderes puede ayudar a las organizaciones a evaluar su preparación para múltiples futuros posibles.</p>
<p><b>Cambiar la habilidad y la agilidad:</b> ¿Los colaboradores y los líderes son capaces de adaptarse rápida y eficazmente a los cambios constantes?</p>	<p>Las organizaciones, los líderes, los equipos y los colaboradores necesitan la capacidad y la mentalidad de gestionar las transformaciones constantes. Este es un cambio de pasar de una mentalidad fija y sin movimiento a una que sea capaz de adoptar enfoques dinámicos para transformaciones constantes.</p>
<p><b>Salud del mercado del talento interno:</b> ¿Qué tan saludable es nuestro mercado interno de talento?</p>	<p>Al igual que con el talento externo, ver el talento interno como un mercado puede sugerir indicadores de adaptabilidad organizacional, colaboración y agilidad. Las organizaciones con mercados de talento interno más saludables probablemente estarán mejor posicionadas para superar la incertidumbre que las organizaciones que dependen demasiado de fuentes de talento externas.</p>
<p><b>Salud del ecosistema de talento:</b> ¿A cuántas capacidades podemos acceder en nuestro ecosistema más amplio?</p>	<p>Los ecosistemas proporcionan vías para acceder a capacidades difíciles de encontrar. Los líderes que entienden cómo sus organizaciones están colaborando con proveedores y otros socios clave del ecosistema pueden evaluar la eficacia con la que la organización aprovecha las capacidades de todo el ecosistema de maneras no competitivas.</p>

FIGURA 3

## Hacer diferentes preguntas puede ayudar a los líderes a anticipar futuras necesidades y riesgos

¿Qué deberían estar preguntando las organizaciones?	¿Qué insumos pueden obtener de las respuestas?
<b>Diversidad significativa:</b> ¿Los trabajadores de diversas comunidades y grupos están en condiciones de ejercer influencia en la organización?	Las organizaciones a menudo no entienden si son diversas en la palabra o en la práctica real. Las métricas que muestran hasta qué punto diversos colaboradores están en condiciones de ejercer una influencia formal e informal pueden proporcionar una respuesta clara, así como arrojar luz al entendiendo de si la diversidad está realmente creando una ventaja competitiva por medio de la diversidad de pensamiento.
<b>Cultura de la detección del riesgo</b> ¿Qué señales estamos viendo que apuntan a valores atípicos en los comportamientos y normas de los trabajadores?	La mayoría de las organizaciones pueden identificar y abordar hechos que derivan del mal comportamiento de los colaboradores, pero pocas monitorean su base de colaboradores para detectar señales que apunten a las causas profundas. Con una mejor información, las organizaciones pueden avanzar hacia el diagnóstico y abordaje de las causas profundas del mal comportamiento, reduciendo el riesgo de repetición de problemas.
<b>Marca de capital humano:</b> ¿Cómo se percibe externamente nuestra cultura, fuerza laboral y liderazgo?	Hoy en día, los datos están fácilmente disponibles en fuentes externas a la organización para proporcionar una visión de lo que sucede dentro. Los líderes que rastrean estos datos externos para ayudar a diagnosticar posibles problemas pueden ayudar a dar forma a una marca de capital humano positiva para la organización.

Fuente: Deloitte analysis.

FIGURA 4

## Las organizaciones que son más maduras en las métricas de la fuerza laboral tienen mayores posibilidades de ser efectivas para detectar cambios internos y externos, y tendencias

¿Qué tan efectiva es su organización en percibir/anticipar los cambios y tendencias que podrán afectar a la fuerza laboral?

■ Madura ■ No madura



Nota: Las cifras representan el porcentaje de encuestados que dijo que su organización era "efectiva" o "muy efectiva". Las organizaciones maduras fueron definidas como aquellas cuyos encuestados dijeron que recopilaban información sobre el estado de reconversión (reskilling). Solo los encuestados que indicaron que sus organizaciones producían información sobre el estado de su fuerza laboral respondieron esta pregunta.

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

## Aprendiendo a través del ejemplo

Los primeros indicios sugieren que las organizaciones que utilizan métricas de fuerza laboral con visión de futuro están generando

beneficios. Las organizaciones líderes en métricas de la fuerza laboral que participaron en nuestra encuesta,<sup>6</sup> tienen aproximadamente el doble de probabilidades que el resto de informar sobre temas como la movilidad del talento, las inversiones y el progreso del aprendizaje, las nuevas iniciativas de la fuerza de trabajo y los roles críticos, y también tienen más



posibilidades de ser efectivas en anticipar cambios internos y externos que afectarán a su fuerza laboral (Figura 4).

En algunos casos, las organizaciones pueden desarrollar métricas específicas para comprender mejor los aspectos particulares de su fuerza laboral. Por ejemplo, Ageas, una aseguradora internacional, ha creado formas innovadoras de medir la preparación de los ejecutivos para liderar las transformaciones tecnológicas. En primer lugar, la compañía estableció un índice de preparación tecnológica para evaluar rápidamente la preparación y habilidades tecnológicas de sus líderes. Luego, creó una evaluación de 10 minutos, llamada “Exploración del cociente tecnológico” (TQS por sus siglas en inglés), que genera informes individualizados para cada líder detallando sus “puntos de atención” sobre tecnología y proporciona recomendaciones de aprendizaje personalizadas y contenido para profundizar su experiencia. A nivel de toda la organización, Ageas utiliza los datos de TQS para comprender la preparación digital general de su fuerza laboral en cada división o región, identificando en dónde están más preparados para adoptar nuevas tecnologías.<sup>7</sup>

Las organizaciones también pueden mejorar la información sobre su fuerza laboral mediante la combinación de datos de varias fuentes. En Lufthansa, por ejemplo, el equipo de transformación de la fuerza laboral desarrolló un “radar” de preparación de la fuerza laboral que integra datos de recursos humanos tradicionales, datos del futuro del talento y datos sobre la preparación de las habilidades para el futuro del trabajo. El radar, que informa sobre qué trabajos son más o menos propensos a verse afectados por la digitalización, trabajo externo o híbrido, nuevas formas de contrataciones, permite al equipo visualizar qué departamentos y funciones son más propensos a experimentar disrupción, lo que posibilita a que la organización priorice el futuro de la planificación del trabajo y las transformaciones. En un exitoso proyecto piloto implementado en el departamento de gestión de ingresos, Lufthansa utilizó los datos básicos para optimizar las descripciones de trabajo para necesidades futuras y establecer planes de actualización de las habilidades de la fuerza laboral.<sup>8</sup>

Finalmente, las organizaciones más avanzadas están combinando nuevas tecnologías con experiencia en datos y análisis para analizar la información del capital humano de nuevas maneras. MasterCard, en una industria conocida por su avanzada experiencia en análisis, reconoció que podría beneficiarse al

integrar a sus equipos de análisis de datos de la fuerza laboral con su capacidad organizativa más amplia, para mantenerse a la vanguardia de las tendencias analíticas emergentes. Con este fin, la compañía ha desarrollado nuevas asociaciones entre su área de planificación estratégica y análisis de la fuerza laboral con otras partes de la organización. Por ejemplo, el equipo de análisis de personas trabajó con el equipo de AI Garage de la compañía para analizar más de 17,000 cartas de evaluación de desempeño. La información que surgió ayudó a conocer la taxonomía de habilidades de MasterCard y contribuyó a una mejor comprensión por parte de los líderes de las fortalezas y las áreas de desarrollo en diferentes segmentos de la fuerza laboral, guiando una adquisición de talento más específica y la generación de estrategias de reconversión de habilidades (*reskilling*). La capacidad de MasterCard para aprovechar su experiencia analítica previa en su enfoque de la gestión del capital humano le ha permitido comprender mejor la “salud” del capital humano de la organización y, al pasar del análisis descriptivo al predictivo y prescriptivo, responder y reaccionar a las señales culturales de manera más efectiva. Esto, a su vez, ha ayudado a los líderes de MasterCard a mejorar tanto la preparación de la organización para la acción, como su marca empleadora externa.<sup>9</sup>

## Mirando hacia adelante

Durante la última década, la discusión sobre datos y analítica de recursos humanos se ha ampliado para incorporar datos internos y externos, incluyendo la privacidad y las preocupaciones éticas, y una serie de problemas de la fuerza laboral que son esenciales que los Comités de Dirección y la C-suite los comprendan. Este año, el nivel de exigencia ha aumentado una vez más. El camino por delante incluye un foco en la tecnología, pero también una mayor atención en la previsión, la creatividad y la forma en que las organizaciones gestionan el uso de la analítica de datos para generar información sobre la fuerza laboral que esté orientada al futuro y sea práctica y accionable. El imperativo es claro: en la actualidad para tomar decisiones audaces los líderes necesitan comprender qué implicará el futuro a través de métricas que ayuden a anticipar riesgos, desarrollar estrategias y prepararse para el futuro del trabajo, de la fuerza laboral y del lugar de trabajo.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Deborah DeHaas, Kathi Enderes, Michael Gretczko, Franz Gilbert, Christine Robinson, Kristen Sullivan, y Zack Toof** por su contribución en este capítulo

## Referencias

1. Steve Klemash, Bridget M. Neill y Jamie C. Smith, "Cómo y por qué están evolucionando las divulgaciones de capital humano," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 15 de noviembre de 2019.
2. Allen Smith, "La SEC puede requerir pronto informes de capital humano," SHRM, 21 de octubre de 2019.
3. Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB), Mapa de materialidad, consultado el 13 de marzo de 2020.
4. Kelli Okuji Wilson, "Junta de Normas de SASB aprueba el Proyecto de Investigación de Capital Humano," SASB, consultado el 13 de marzo de 2020.
5. Definimos las organizaciones "líderes" como aquellas cuyos encuestados dijeron que sus organizaciones recopilaron información sobre el estado de la recalificación.
6. Conversaciones con ejecutivos de Ageas Insurance por colegas de los autores.
7. Conversaciones con ejecutivos de Lufthansa por colegas de los autores.
8. Sarah Gretczko (director de conocimientos Mastercard) y Esther Gallo (vicepresidente planificación de la fuerza de trabajo, Mastercard), entrevista con los autores, 3 de febrero de 2020.