



**2024**

TENDENCIAS GLOBALES DE  
CAPITAL HUMANO

*Prosperar  
más allá  
de las fronteras:*

Rendimiento humano en  
un mundo sin límites

# Bienvenidos a *una nueva realidad*

*Colaborador*



*Trabajo*

Los cambios tecnológicos y sociales -incluida la aparición de la IA Generativa- están acelerando los movimientos que caracterizan al mundo laboral sin límites.

*Compromiso*

*Cultura*



*Productividad*



**14,000+**  
respuestas

**95**  
países

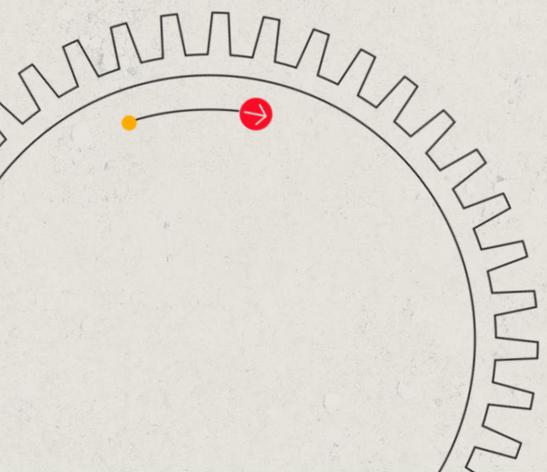


Nuestras investigaciones revelaron que cuanto más ***sin límites*** se vuelve el trabajo, más importante es el ***rendimiento humano***.

Reimaginar el ***trabajo sin límites*** en medio de estas disrupciones ya no es hipotético, ni opcional.



***Entonces, ¿ahora qué sigue?***





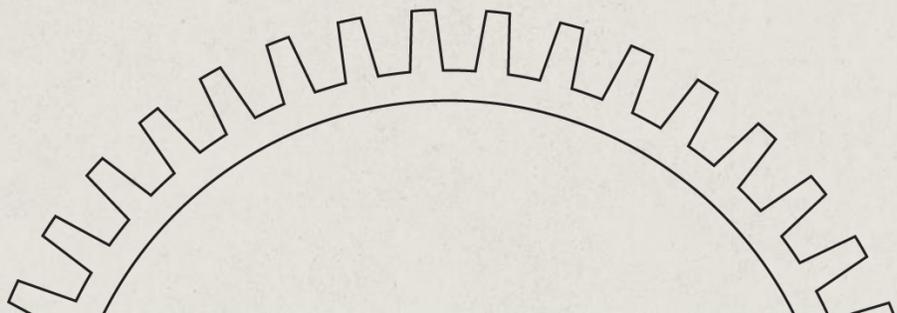
La mayoría de los líderes ya comprenden que centrarse en el **rendimiento humano** es clave para construir una organización que pueda prosperar hoy y mañana.

*Pero para cerrar la brecha entre saber y hacer, tendrán que dejar de lado las mentalidades, constructos operativas y mandatos del pasado.*

**74%** *de los encuestados*  
*declararon que las tendencias de este año eran muy o extremadamente importantes*

pero, sólo 

**10%** *de los encuestados*  
*creen que sus organizaciones están haciendo grandes cosas para resolver estos desafíos*

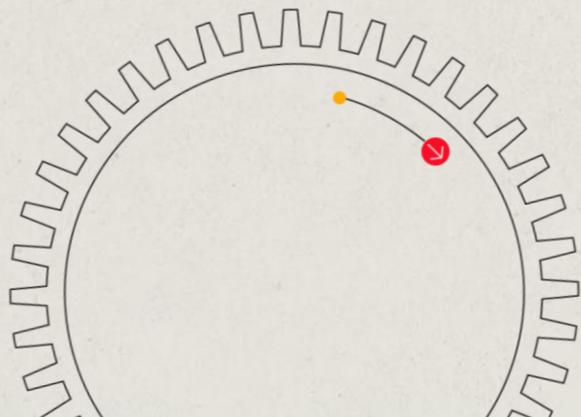


# La nueva fórmula del ***rendimiento humano***

$$\left[ \begin{array}{c} \text{resultados} \\ \text{humanos} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{resultados} \\ \text{de negocio} \end{array} \right] = \mathbf{\textit{rendimiento humano}}$$

## **IMPACTO**

Las **organizaciones que han salvado la distancia entre el saber y el hacer** tienen **1,75x más probabilidades** de lograr los resultados de negocio deseados y **1,9x más probabilidades** de lograr resultados humanos positivos.



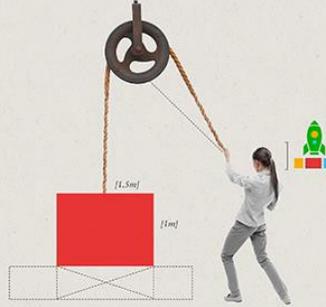
# Tendencias Globales de Capital Humano 2024



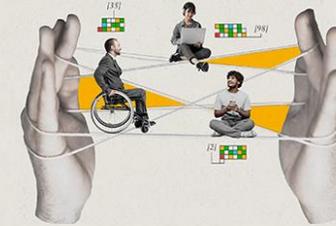
Sostenibilidad **humana**



Más allá de la **productividad**



Déficit de **imaginación**



**Microculturas** en el lugar de trabajo



**Liderazgo**



Paradoja de la **transparencia**

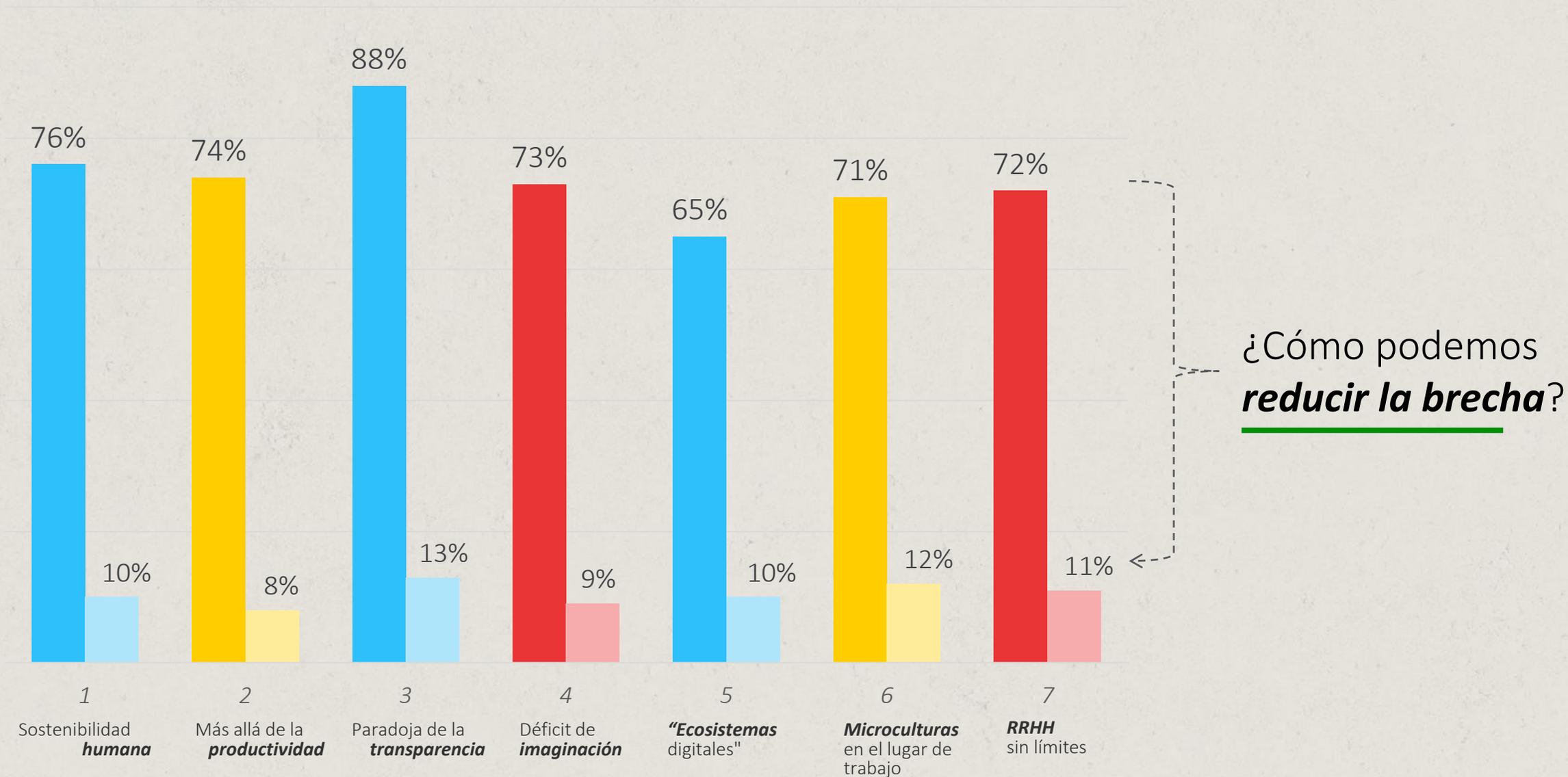


“**Ecosistemas** digitales”



**RRHH** sin límites

# La brecha entre *saber* y *hacer*



# Sostenibilidad *humana*





*Cuando las personas prosperan, las organizaciones prosperan:*  
**El caso de la sostenibilidad humana**

Para lograr una verdadera **sostenibilidad humana**, las organizaciones deben crear valor para todas las personas vinculadas a ellas.

[sostenibilidad · humana ]

*El grado en que la organización crea valor para las personas como seres humanos, proporcionándoles mayor salud y bienestar, competencias más sólidas y mayores posibilidades de empleo, buenos puestos de trabajo, oportunidades de desarrollo, progreso hacia la equidad, mayor pertenencia y mayor conexión con el propósito.*

**19%**  
*de los líderes*

*afirman disponer de indicadores/métricas fiables para medir el componente social de las ESG*

*sólo*  
**29%**  
*de los líderes*

*están totalmente de acuerdo en que entienden claramente cómo conseguirlo*



# Actúa para impulsar la **sostenibilidad humana**

 Focalizar en indicadores que midan **resultados humanos**.

 Generar el caso de negocio a favor de la **sostenibilidad humana**.

 Vincular la remuneración de **líderes y directivos** a los indicadores de sostenibilidad humana.

 Integrar la **gestión** de la sostenibilidad humana **en la dirección ejecutiva**.

 Involucrar a los **colaboradores**, actuales y futuros y otras personas clave en la co-creación de sus roles y en las iniciativas de sostenibilidad humana.

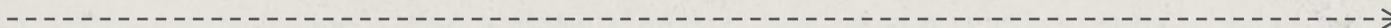
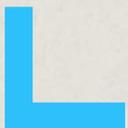
 Elevar el rol de los **directivos** en materia de sostenibilidad humana y capacitarlos para que lo asuman como propio.

## EN PRÁCTICA

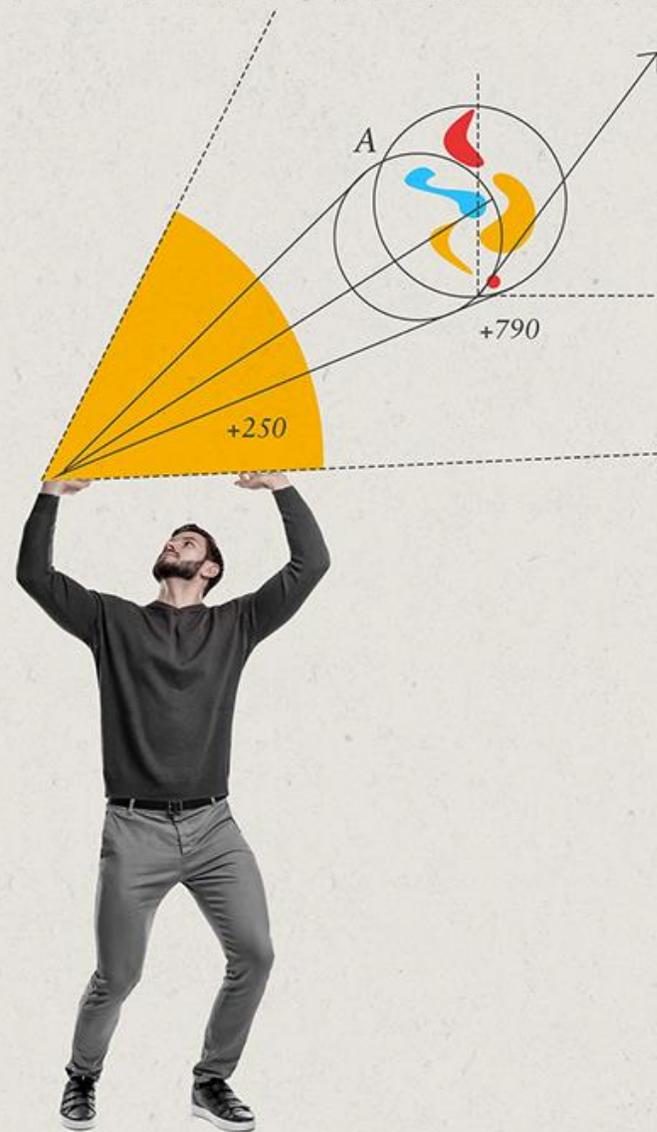
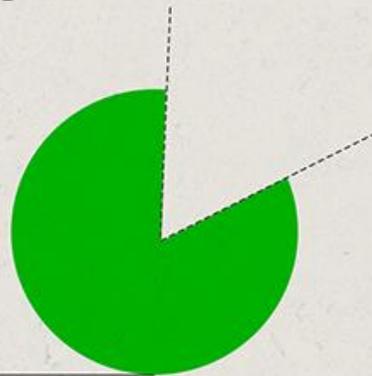
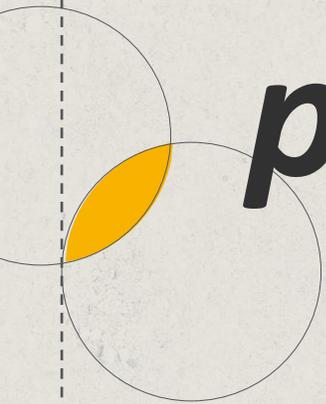


PayPal mejoró el **bienestar financiero** de sus trabajadores de primer nivel y de atención al público reduciendo los **gastos de salud**, concediendo **premios en acciones** a todos los trabajadores independientemente de su nivel o antigüedad, **umentando los salarios** cuando correspondía y proporcionando acceso a **educación financiera personal**.

En la actualidad, los trabajadores declaran tener mucho **menos estrés financiero** y la organización ha **reducido el absentismo**.

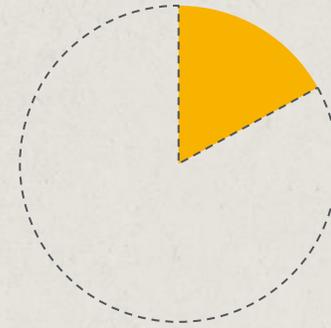


# Más allá de la *productividad*



A medida que el **rendimiento humano** adquiere protagonismo, ¿son suficientes las métricas de productividad tradicionales?

Las nuevas fuentes de datos y la inteligencia artificial pueden ayudar a las organizaciones a pasar de medir sólo lo que pueden a lo que deben.

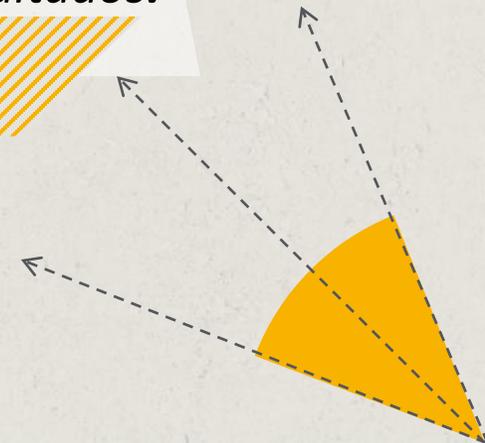
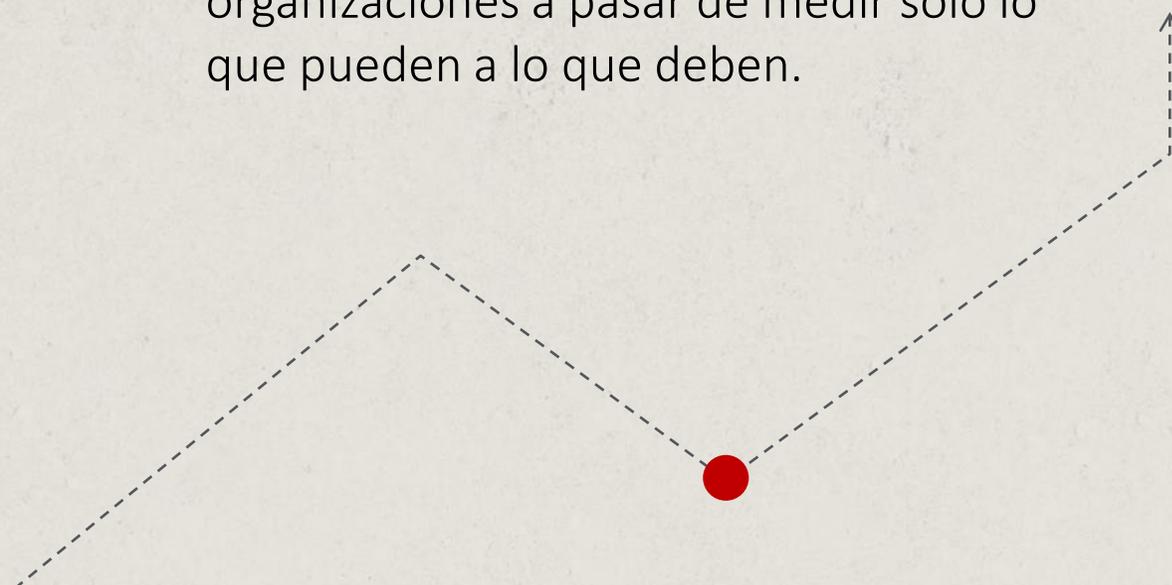


sólo

17%

de los encuestados

*afirman que su organización es muy o extremadamente eficaz a la hora de **evaluar el valor creado por sus colaboradores.** más allá del seguimiento de actividades o resultados.*



# Actúa para moverte *más allá de la productividad*

 Cocrear indicadores y soluciones con los colaboradores.

 Integrar nuevas métricas en los procesos de otras áreas del ciclo de vida del talento.

 Medir lo que se debe, no sólo lo que puede.

 Establecer prácticas responsables en materia de datos e IA.

 Aplicar estas prácticas en el enfoque de gestión del rendimiento.

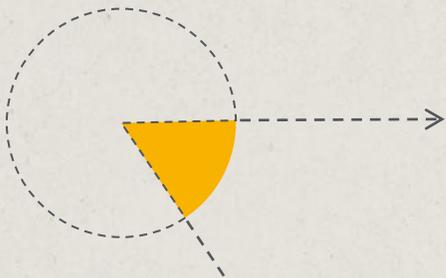
 Planificar ahora cómo abordar las tensiones en relación al uso de las tecnologías emergentes.

## EN PRÁCTICA

## HITACHI

*Hitachi* se propuso mejorar la productividad y la eficiencia de la organización midiendo la **felicidad de los colaboradores**. Los participantes podían recibir sugerencias basadas en inteligencia artificial para aumentar sus sentimientos de felicidad a lo largo del día.

El resultado fue una **mejora tanto de los resultados humanos** (capital psicológico) como de los **resultados de negocio** (ganancias, ventas por hora, volumen de ventas).



# “Ecosistemas digitales”



# Cómo el juego y la experimentación en los **“ecosistemas digitales”** pueden impulsar el rendimiento humano

[ ecosistema · digital ]

Una mentalidad y un enfoque en los que las tecnologías se seleccionan con intención y se democratizan las oportunidades de utilizarlas; un espacio seguro para que los trabajadores adquieran confianza, aprendan nuevas habilidades y perfeccionen sus capacidades humanas.

Las tecnologías de los ecosistemas digitales podrían incluir: IA generativa, gemelos digitales, dobles digitales, realidad aumentada y virtual, etc.

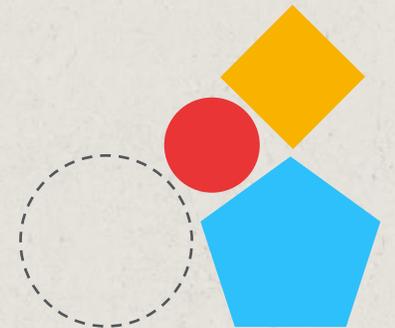
75%

de las organizaciones de todo el mundo tienen intención de acelerar el uso de la IA en los próximos 5 años.

pero sólo

13%

de los colaboradores han recibido formación relacionada con la IA en el último año



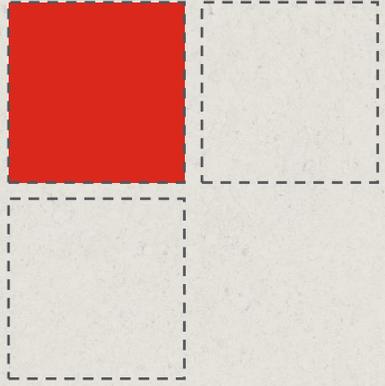
# Actúa para crear “*ecosistemas digitales*”

- Democratizar el acceso a las “ecosistemas digitales”.
- Fomentar el **juego**.
- Conectar el juego con el trabajo.
- Utilizar “ecosistemas digitales” para co-crear.
- Focalizar en la **sostenibilidad humana**.
- Negociar los datos de los colaboradores.

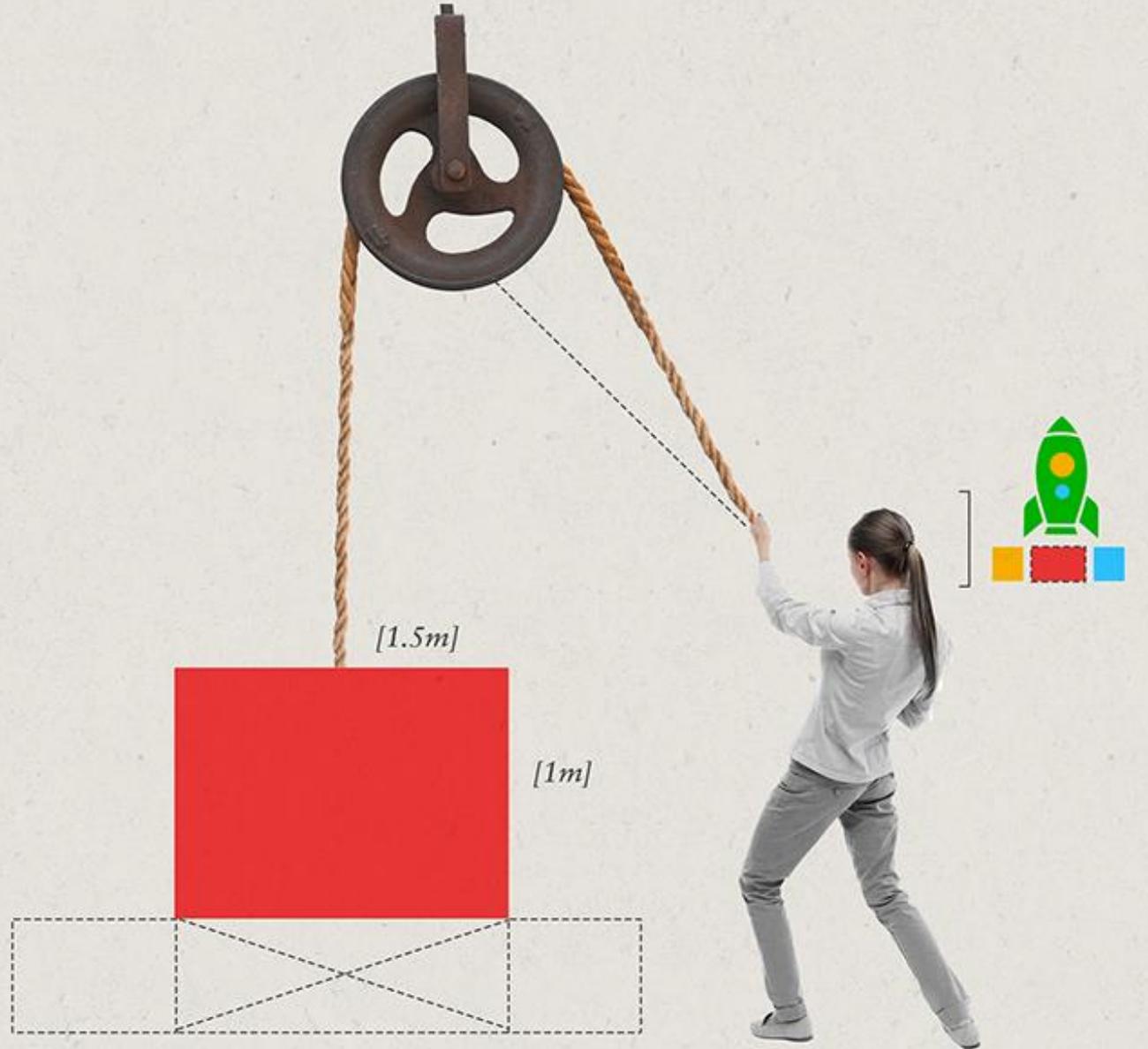
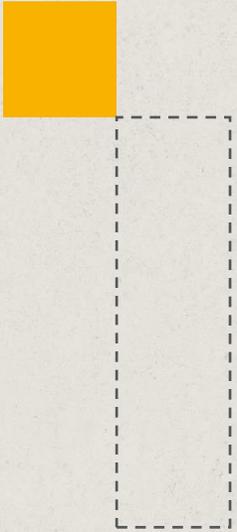
## EN PRÁCTICA



**La Autoridad Aeroportuaria de Vancouver** lanzó una representación interactiva en tiempo real del aeropuerto. Esta plataforma se creó expresamente con la **experimentación** en mente, utilizando una mezcla de un **espacio virtual** con datos recogidos en tiempo real de **sensores** y otras herramientas del Internet de las Cosas (IoT) en toda la instalación. Los datos se utilizan para la **toma de decisiones** y la **colaboración** diarias y explorar futuras oportunidades de mejora o **innovación**.



# Déficit de *imaginación*

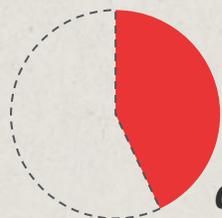


# La IA Generativa y otras tecnologías están poniendo de manifiesto un posible **déficit de imaginación.**



**76%**  
*de los colaboradores*

*dicen que es importante que su organización les ayude a imaginar cómo puede cambiar su trabajo en el futuro*



**43%**  
*de las organizaciones*

*ayudan a los colaboradores a imaginar cómo puede cambiar su trabajo en el futuro.*

Potenciar capacidades humanas como la **curiosidad y la empatía** puede ayudar a las organizaciones a garantizar un suministro abundante de imaginación.



# Actúa para atender el *déficit de imaginación*



Hacer efectivas las **capacidades humanas** como parte de la **estrategia global** de talento.



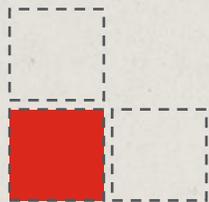
Practicar la **imaginación** al servicio de la **sostenibilidad humana**.



Comunicar a colaboradores, equipos y directivos la necesidad de **dar prioridad a las capacidades humanas**.



Proporcionar **oportunidades y lugares** para que los colaboradores exploren, experimenten y cocreen.



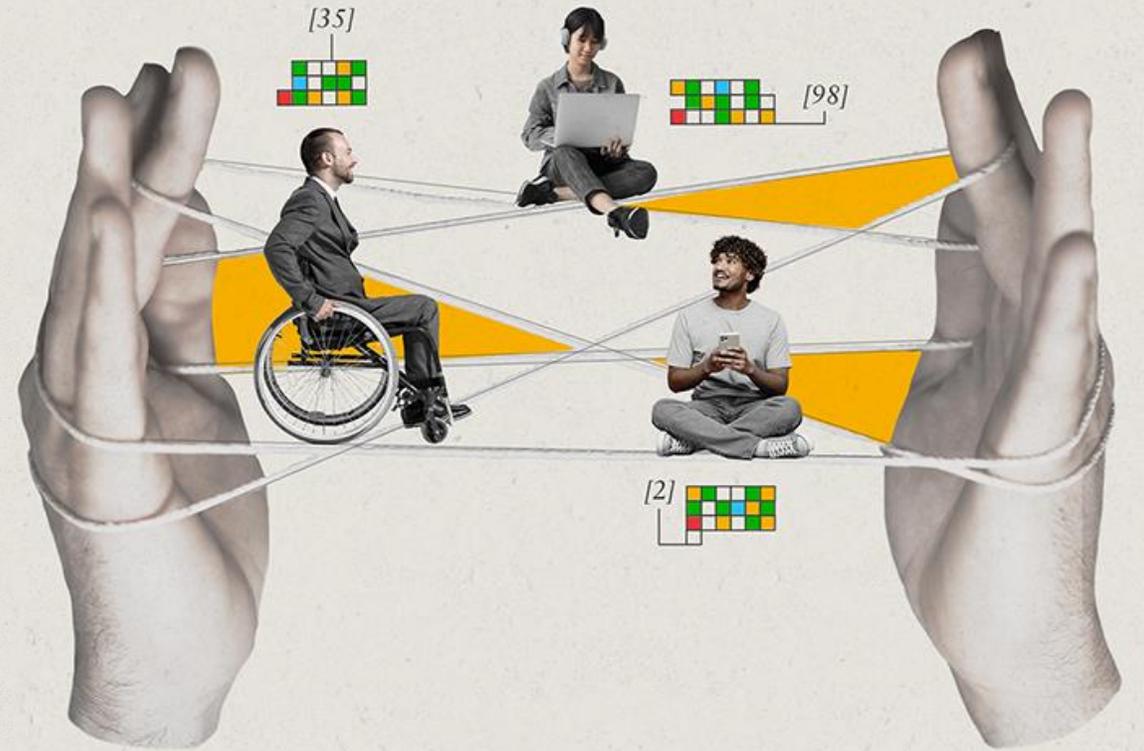
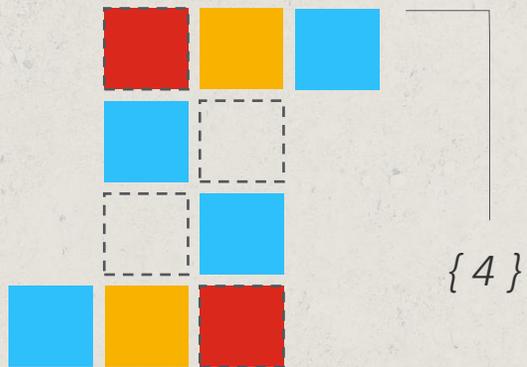
## EN PRÁCTICA

**IKEA**

**IKEA** está **utilizando tecnologías de IA** para transformar las operaciones de su *call center* global, cambiando el enfoque de sus funciones de “procedimiento y proceso” a “**creatividad y conexión humana**”. IKEA implementó un bot de IA para gestionar la mayoría de las consultas rutinarias de los clientes e invirtió en una **iniciativa integral de upskilling** de competencias de sus colaboradores del *call center* para **potenciar** las habilidades de diseño y las **capacidades humanas**.



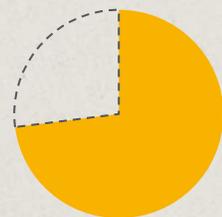
# *Microculturas* en el lugar de trabajo



# La misma solución no sirve para todos: cómo las **microculturas** ayudan a los colaboradores y a las organizaciones a prosperar

[ micro · culturas ]

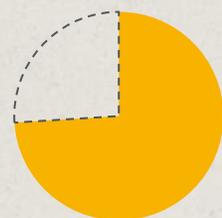
Variaciones sutiles en la forma de realizar el trabajo en distintos equipos, funciones y zonas geográficas, sin dejar de alinearse con los valores globales.



**73%**

**de los colaboradores**

*han dejado un trabajo por falta de adecuación cultural*

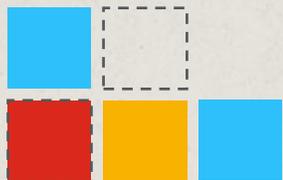


**50%**

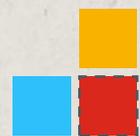
**de los ejecutivos**

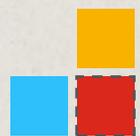
*afirman que la cultura de una organización tiene más éxito cuando existe un grado moderado de variación*

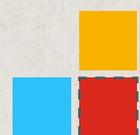
Sin embargo, los ejecutivos clasificaron esta tendencia como **la más difícil** de abordar.

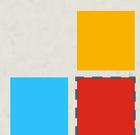


# Actúa para fomentar las *microculturas en el lugar de trabajo*

 Definir una microcultura centrándose en el trabajo que se realiza.

 Recurrir a gerentes, líderes y “transgresores de fronteras” para ser “conectores” entre microculturas.

 Integrar las microculturas en el ciclo de vida del talento.

 Proporcionar las herramientas y los datos necesarios para permitir un seguimiento continuo.

EN PRÁCTICA  Google Cloud

**Google Cloud** está integrando microculturas en sus procesos de gestión de desempeño. Dado que Google Cloud es una empresa B2B, a diferencia del resto de Google, el equipo de Google Cloud People reconoció la necesidad de tener una **microcultura única** que reforzara la empatía con el cliente. Los principios de la empatía con el cliente están **integrados** en el atributo de trabajo en equipo del **proceso de evaluación del desempeño** de Google, de modo que, aunque se espera que todos los colaboradores de Google den ejemplo de trabajo en equipo, la evaluación del trabajo en equipo de los colaboradores de Google Cloud está vinculada a los principios de la cultura de empatía con el cliente.

# Paradoja de la *transparencia*



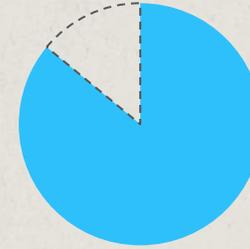
La **paradoja de la transparencia**:  
¿Menos transparencia puede  
significar más confianza?

La tecnología puede hacer que *casi todo y todos* en la organización sea transparente gracias a los datos procedentes de sensores, software y sistemas.

hay un promedio de

**400**

fuentes para recopilar  
datos utilizadas por  
las organizaciones<sup>1</sup>



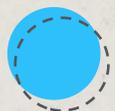
**86%** *de los líderes*

afirman que cuanto más transparente es la organización, mayor es la confianza de los colaboradores.

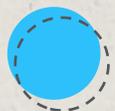
Pero, no es tan simple.

<sup>1</sup> Source: Matillion and IDG Survey: "[Data Growth is Real, and 3 Other Key Findings.](#)"

# Actúa para navegar la ***paradoja de la transparencia***



Poner la **transparencia** en diálogo con la privacidad.



Reunir a los colaboradores en una conversación con los líderes sobre **qué información debe transparentarse, a quién, cómo y por qué**.



**AVANZAR** (proceda con cuidado) ↓ **PRECAUCIÓN** (piénselo dos veces)

**¿QUÉ se hará transparente?**

Prioridades y objetivos de la dirección

Detalles sobre los procesos creativos

**¿POR QUÉ es importante la transparencia?**

Crear mejores resultados para los colaboradores

Vigilar o sancionar a los colaboradores

**¿QUIÉN proporcionará la información y QUIÉN la recibirá?**

Información sobre un colaborador, a otro colaborador o a su *coach* para ayudarle a crecer.

Datos individuales sobre los colaboradores más allá de ellos mismos, a menos que estén agregados o anonimizados

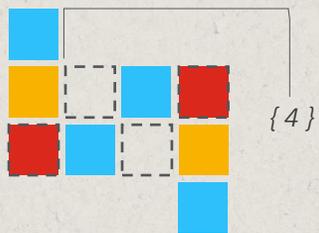
**¿CÓMO se hará transparente la información?**

Se pide a los colaboradores que acepten que sus datos sean transparentes y se les explica cómo se utilizarán

Los líderes no tienen intención de actuar sobre los datos y compartir cómo se utilizan

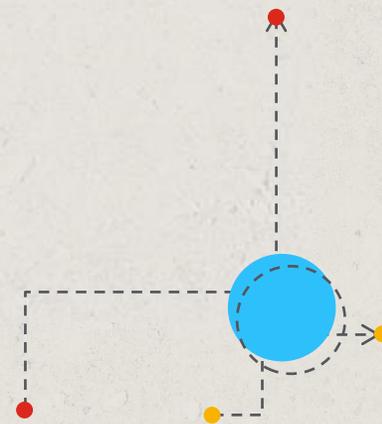
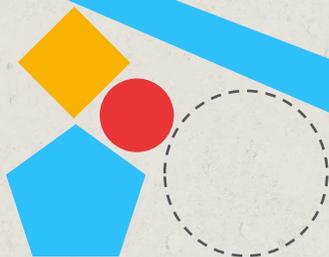
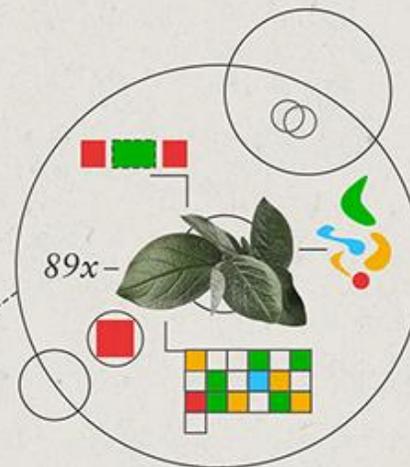
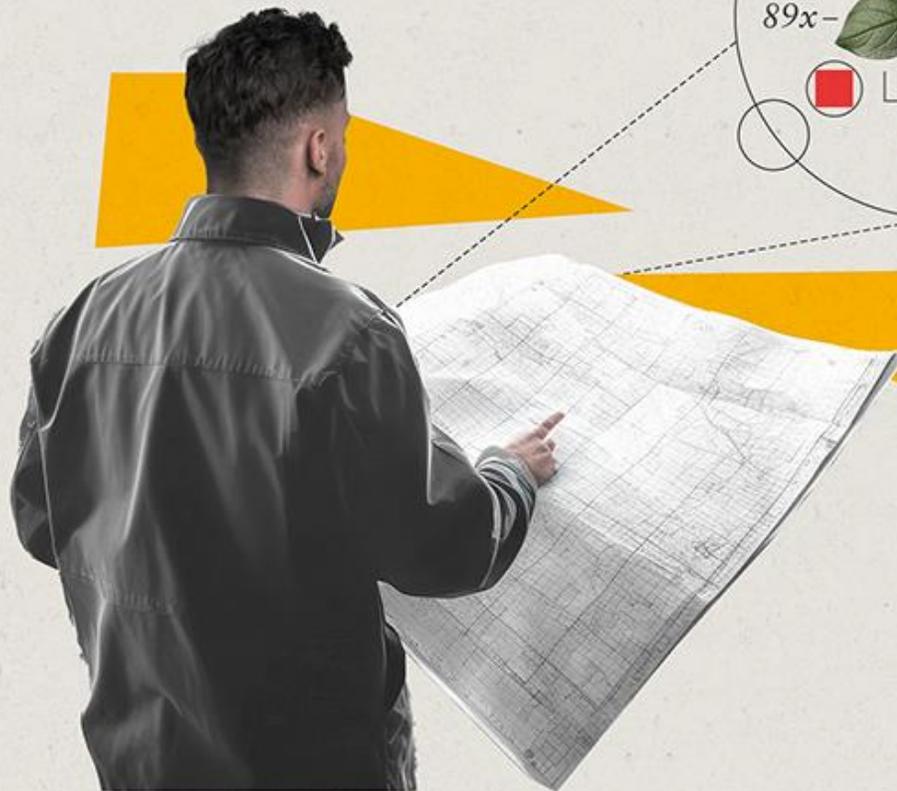
## **EN PRÁCTICA**

Un **centro de distribución minorista multinacional británico** integró la IA con sus sistemas de CCTV, lo que le permitió identificar sucesos inseguros que se tradujeron en una **reducción del 80%** de los incidentes de seguridad en los tres primeros meses.



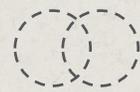
# Liderazgo

¿Cómo pueden los líderes adoptar e impulsar esta nueva forma de trabajar que es a la vez **basada en la tecnología** e **impulsada por las personas**?

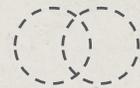


Los colaboradores y los líderes no buscan hacer el trabajo más humano a **expensas** de los resultados y las prioridades de negocio, sino como un camino hacia la mejora de los mismos.

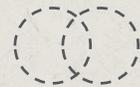
Los líderes tienen la oportunidad -y la responsabilidad- de ayudar a sus organizaciones a **crear nuevos paradigmas** orientados al rendimiento humano:



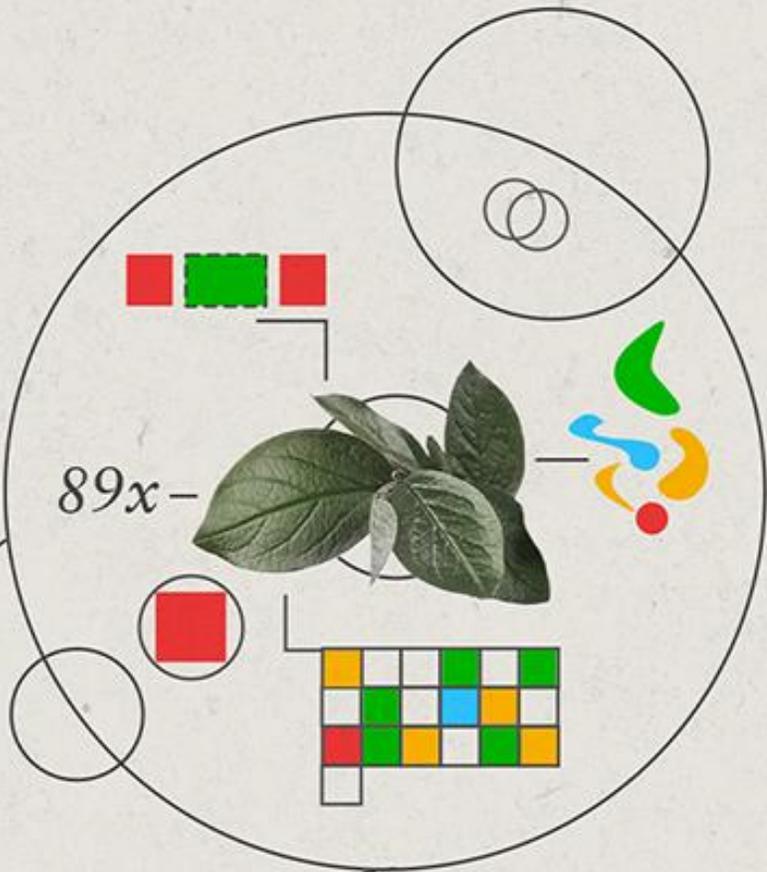
Reajustar las prioridades de la organización

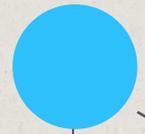


Evolucionar las estructuras de gobernanza



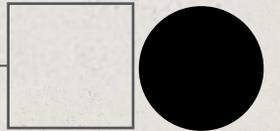
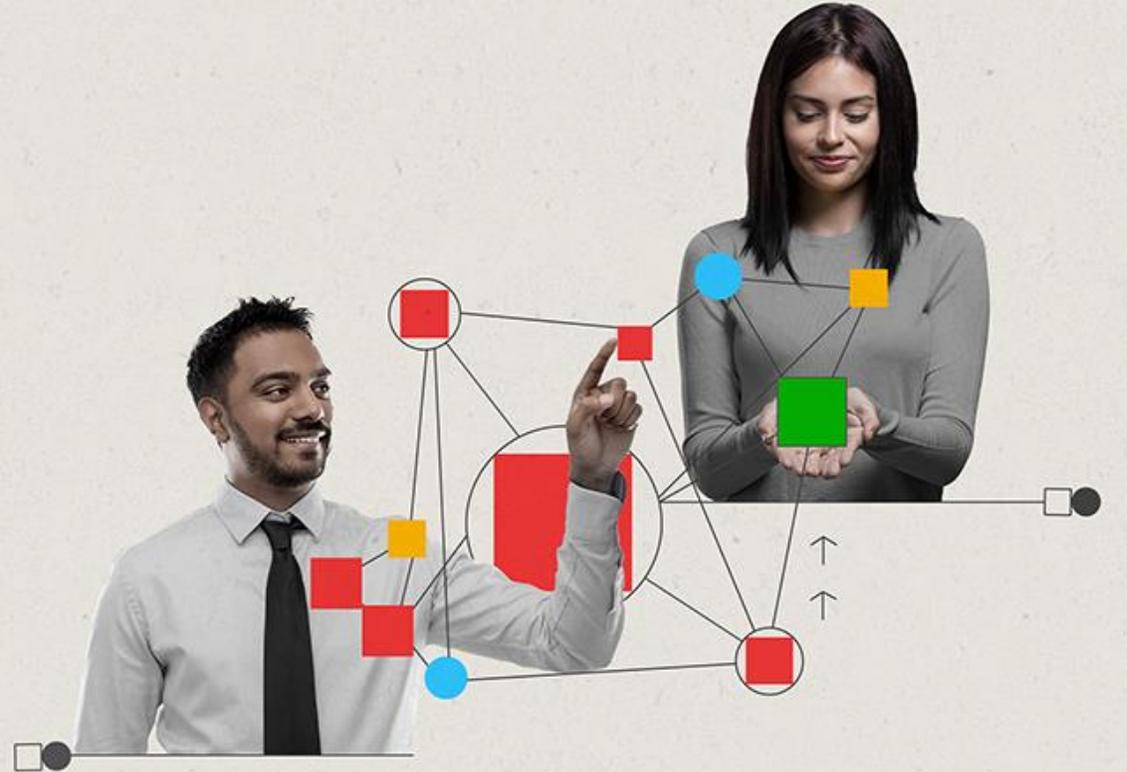
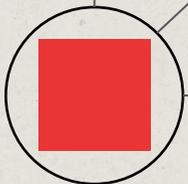
Fomentar la seguridad psicológica de sus equipos





***RRHH***

sin límites

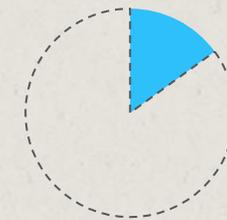


# De la función a la disciplina: El auge de **RRHH sin límites**

[ RRHH · sin · límites ]

El cambio de RRHH de una función especializada que posee la mayor parte de la responsabilidad de la fuerza laboral a una disciplina sin límites, cocreada e integrada con las personas, la organización y la comunidad a la que sirve.

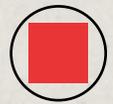
Cambios importantes para que RRHH pase del cumplimiento y los entregables a la estrategia interdisciplinaria:



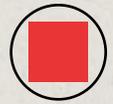
solo  
**15%**  
de los ejecutivos

están totalmente de acuerdo que su organización valora el trabajo realizado por RRHH

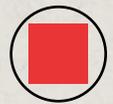
# Actúa para adoptar un enfoque de **RRHH sin límites**



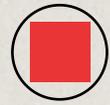
Redefinir el rol del **gerente** para que sea líder de personas.



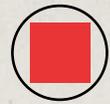
Crear nuevas métricas y análisis compartidos por todas las áreas funcionales.



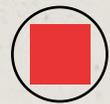
Democratizar las prácticas y los datos de las personas con IA y otras herramientas digitales, creando procesos basados en la ciencia que potencien el rendimiento.



Crear equipos **multifuncionales** o funciones "integradoras" transversales para abordar los problemas de negocio y del talento.



Transformar a los colaboradores en creadores de prácticas para las personas, no sólo en meros consumidores.



Buscar colaboraciones y asociaciones con **entidades externas**.

## **EN PRÁCTICA** Johnson&Johnson

El equipo HR Decision Science de **Johnson & Johnson** se encarga de explotar los vastos recursos de datos de la organización en todas las funciones, incluidos los datos financieros, operativos y de clientes, para **tomar mejores decisiones integrales sobre el talento**. El equipo incluye expertos y especialistas **de toda la organización** para ayudar al negocio a tomar decisiones informadas y de impacto sobre las personas y la organización.

# Muchas gracias.

Sigamos la conversación:



**Lucía Muñoz Valecka**

Socia Capital Humano  
Deloitte Spanish Latin America

[luciamunoz@deloitte.com](mailto:luciamunoz@deloitte.com)



**Virginia Portugal**

Especialista Líder Capital Humano  
Deloitte Spanish Latin America

[vportugal@deloitte.com](mailto:vportugal@deloitte.com)



**Matias Pagano**

Gerente Capital Humano  
Deloitte Spanish Latin America

[mapagano@deloitte.com](mailto:mapagano@deloitte.com)



**Gabriela Silva**

Gerente Capital Humano  
Deloitte Spanish Latin America

[gabriesilva@deloitte.com](mailto:gabriesilva@deloitte.com)

