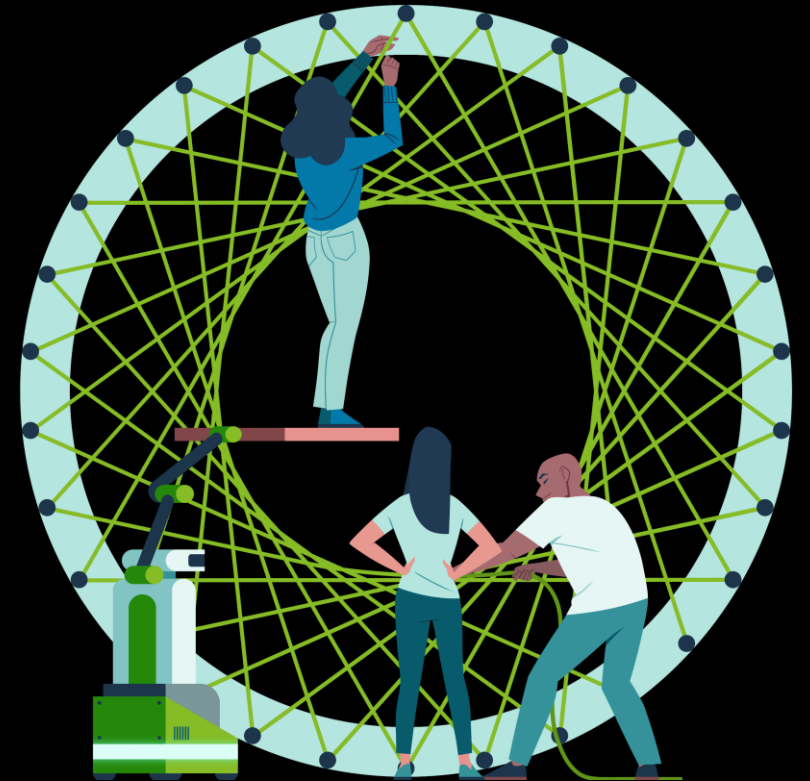




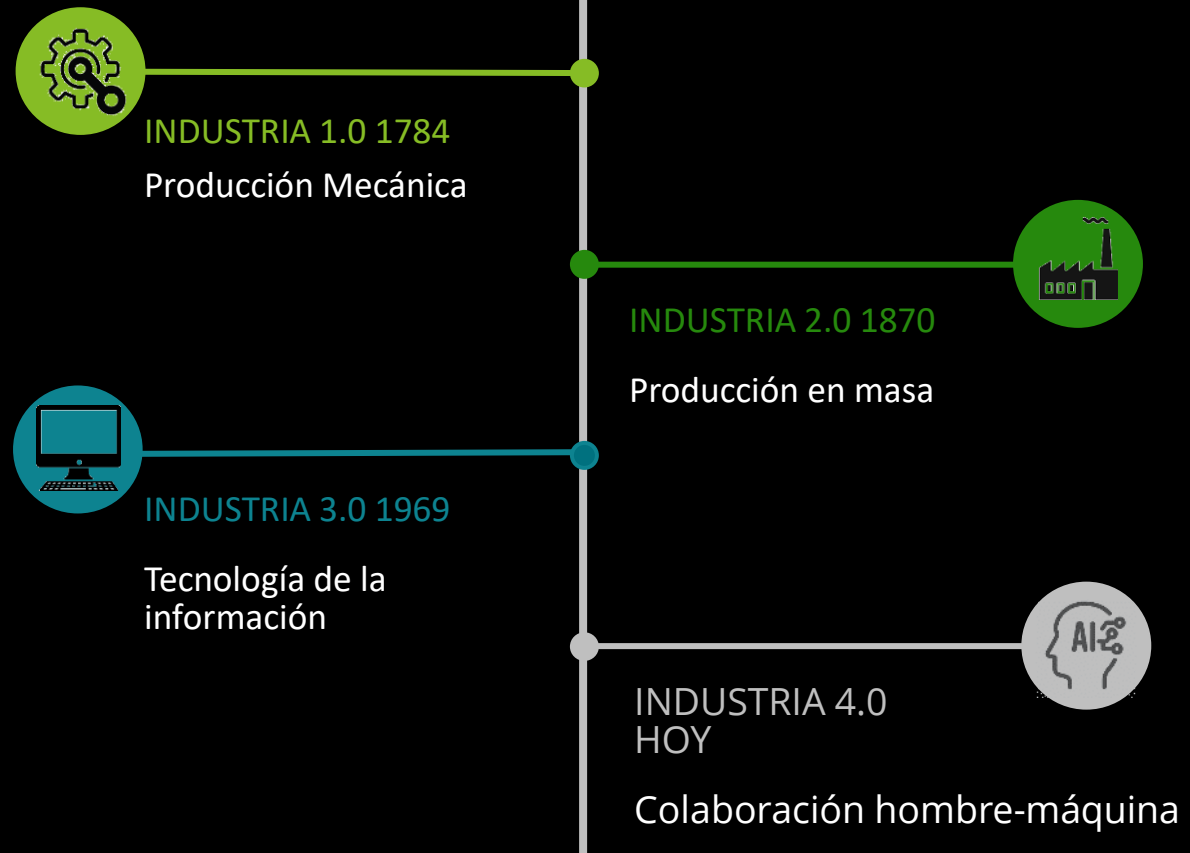
Retos en la Gestión de Talento

Mayo 2024

Futuro del Trabajo



Debemos aprender de la historia; hemos sido testigos de niveles similares de disrupción tecnológica antes...



La necesidad empresarial subyacente

Las organizaciones quieren **ganar y seguir siendo relevantes** en un **mercado cada vez más desafiante**

Tsunami de **datos e inmadurez de capacidades analíticas**

Escasez de talento con **capacidades humanas críticas**

El talento busca **propósito y un trabajo desafiante**



¿Qué está pasando en el mundo, en este momento?

40%

de la fuerza laboral global está considerando dejar su empleo este año¹.

55%

de los trabajadores ha cambiado o es probable que cambie de formato de empleo (por ejemplo, a tiempo completo, de manera física, *freelance*, trabajo temporal) a lo largo de sus carreras².

PERO

75%

de los trabajadores dice que es más probable que permanezcan en su puesto actual si su empleador les ofrece acuerdos de trabajo flexibles³.

15%

de los puestos de trabajo anunciados son "trabajos remotos".

Y

55%

de **TODAS** las solicitudes de empleo es para "trabajos remotos"⁴.

70%

de las **organizaciones no cuenta con el talento y las habilidades que necesitan para su negocio**⁵.

23%

de los empleos actuales cambiará para 2027

Y

Esto requerirá que más de **60%** de todos los trabajadores sea **recalificado**⁶.

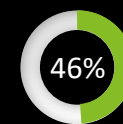


51%

de **las trabajadoras** está más estresado que hace un año.

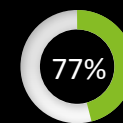
Y

En el último año, más mujeres dejaron sus trabajos, que en 2020 y 2021 juntos, siendo la **flexibilidad un factor clave**⁷.



de la **Generación Z** y **39%** de los **Millennials** están **estresados** todo o la mayor parte del tiempo.

Y



de la **Generación Z** y **75%** de los **Millennials** buscarían un nuevo trabajo, si su empleador les exigiera trabajar tiempo completo⁸.

300M

De nuevos puestos de trabajo podrán ser creados en todo el mundo para 2050, mediante el crecimiento de la mano de obra, aprovechando la descarbonización y haciendo que la transformación sea beneficiosa para todos.

Y

80%

de las competencias necesarias para estos nuevos puestos de trabajo se utiliza actualmente¹⁰.

75%

de los **ejecutivos de C-Suite**

64%

de los **gerentes**

Y

60%

de los **trabajadores**

están considerando seriamente dejar su trabajo por uno que apoye a mejorar su bienestar⁹.

SOLAMENTE 27%

de los colaboradores **especializados** dice que **tiene una relación saludable con el trabajo**¹¹.

Fuentes:

1. "The Great Resignation shows no sign of slowing down," CNBC, March 9, 2022; 2. Deloitte Skills Based Organization Report 2022; 3. Various research studies (64% of workers will only consider new job if it provides flexible work arrangements) Susan Galer, "Workforce Trends 2022: How Companies Are Building Digital Dream Teams, Forbes, Jan 18, 2022; 4. LinkedIn Nov 2022 Global Talent - In a First, Remote Jobs Attract a Majority of Applications on LinkedIn; 5. Deloitte Skills Based Organization Report 2022; 6. WEF Future Jobs Report 2023; 7. Deloitte Women @ Work Report 2023; 8. Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2023; 9. 2023 Deloitte Well-being at Work survey [Advancing workplace well-being | Deloitte Insights](#); 10. Deloitte Rise of The Green Collar Workforce Report 2022; 11. HP Report on the Healthy Work Relationship Index [hp-ja_wri_report.pdf \(hp.com\)](#)

El Futuro del Trabajo implica un gran desafío en diversas dimensiones

Restructurar **TRABAJO**

Permitir que las personas y la tecnología colaboren más eficazmente para liberar el potencial humano a escala a través del tiempo



Contexto



Capacidades



Interacciones

Liberar **FUERZA DE TRABAJO**

Acceder a las capacidades necesarias a través de un ecosistema de talento más amplio, crear experiencias personalizadas y elevadas para todo el personal, generando compromiso para lograr un impacto.



Estructura



Talento



Experiencia

Adaptar **LUGAR DE TRABAJO**

Comprender y optimizar el entorno que máxima el potencial de los trabajadores, dotándoles de tecnología, herramientas y la capacidad de elegir dónde y cómo se realiza el trabajo



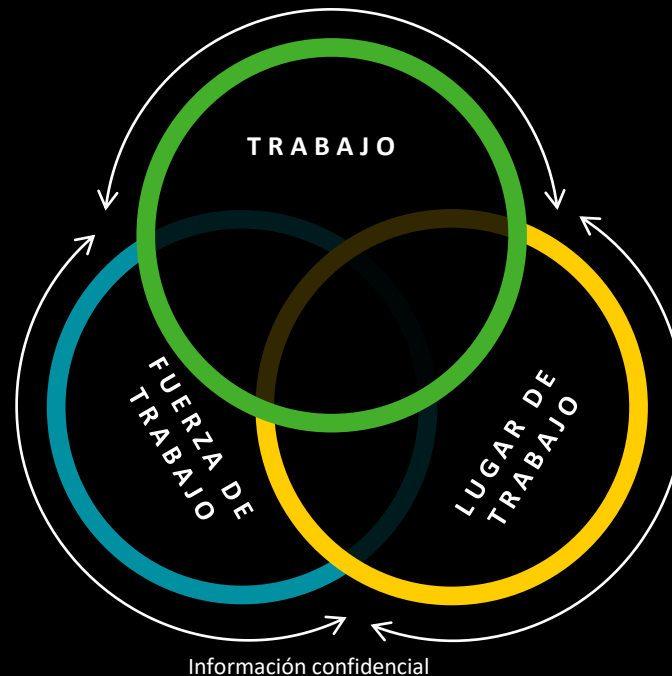
Colaboración



Cultura



Ambiente



CUATRO CAMBIOS CLAVE A CONSIDERAR...



DE TRABAJOS A HABILIDADES

Las organizaciones deben dejar de pensar que la mejor manera de conectar a las personas con el trabajo es a través de puestos de trabajo estáticos y pasar a reimaginar el trabajo como un conjunto de tareas y habilidades que evoluciona dinámicamente con las prioridades del negocio



DE EMPLEADOS A ECOSISTEMAS DE TALENTO

Los ecosistemas de talento más amplios, diversos y dinámicos pueden ser fundamentales para la capacidad de una organización de prosperar, pero probablemente requieran la revisión de las prácticas de gestión y talento



DE TRABAJO FLEXIBLE A FLEXIBILIZAR TODO

Las organizaciones deben pasar de centrarse en generar compromiso en los colaboradores a través de beneficio de la empresa a crear valor a los trabajadores como seres humanos completos



DE PREDICCIÓN A RÁPIDA EXPERIMENTACIÓN

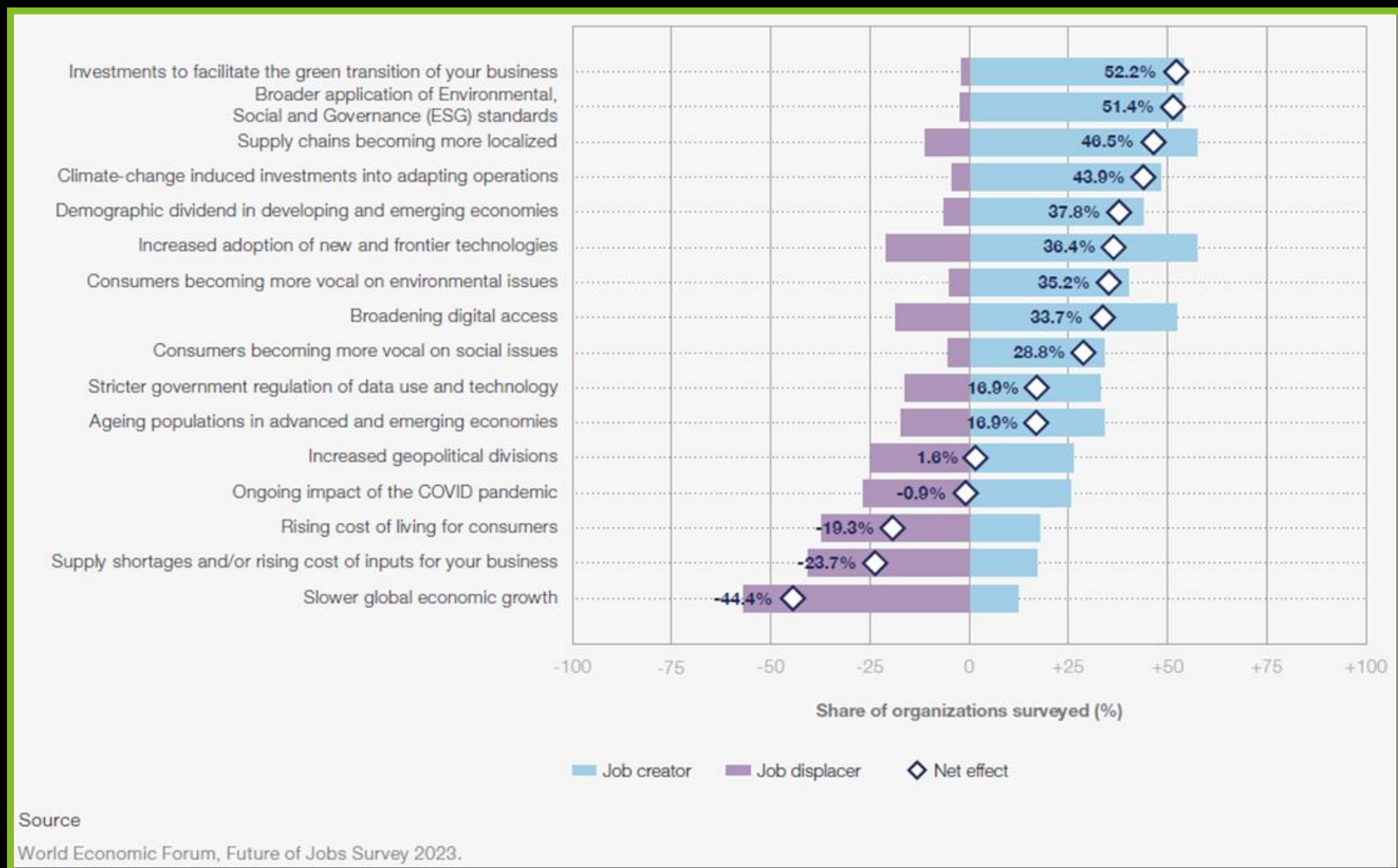
Las organizaciones deben dejar de intentar predecir el futuro y, en su lugar, desarrollar una cultura continua de experimentación, pruebas, aprendizaje e iteración, creando cambios incrementales a lo largo del tiempo para permitir ajustes constantes

Competencias para el futuro del trabajo



Panorama del mercado laboral mundial en 2023

El **Informe sobre el Futuro del Empleo 2023 del Foro Económico Mundial** explora cómo evolucionarán los empleos y las habilidades en los próximos **5 años**, y analiza las expectativas de los empleadores para proporcionar información sobre cómo **las tendencias socioeconómicas y tecnológicas desplazarán** los puestos de trabajo y darán forma al futuro del trabajo



**83 MILLONES DE
PUESTOS DE TRABAJO
ELIMINADOS**

PERO

**69 MILLONES DE
NUEVOS PUESTOS DE
TRABAJO CREADOS**

Fuente: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

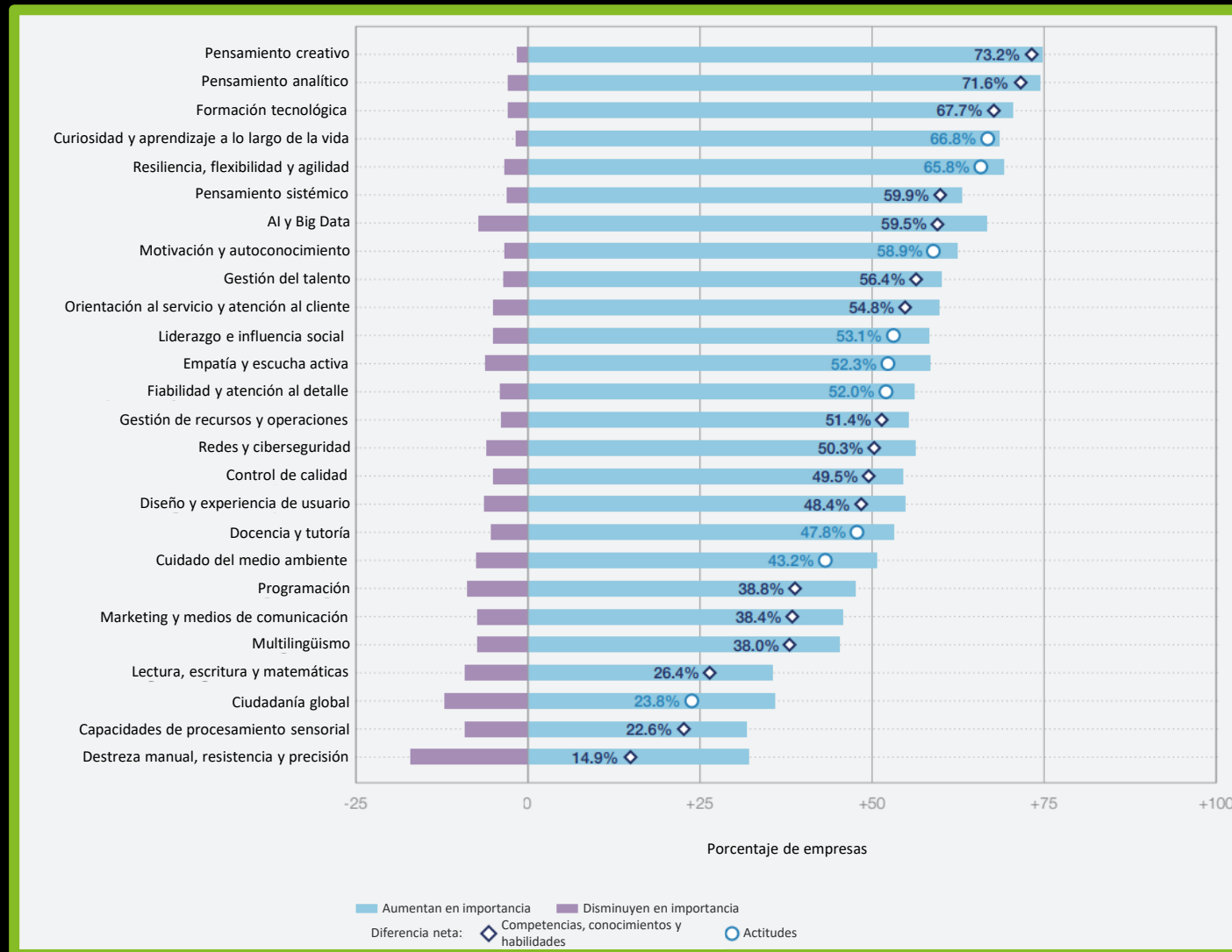
Taxonomía de las competencias básicas de la fuerza laboral

El Informe divide las **26 competencias** que consideran las empresas esenciales para su fuerza laboral en **8 distintas categorías**:

ACTITUDES	ÉTICAS	CUIDADO CON EL MEDIO AMBIENTE CIUDADANÍA GLOBAL	
	AUTOEFICIENCIA	CURIOSIDAD Y APRENDIZAJE PERMANENTE	
		FIABILIDAD Y ATENCIÓN AL DETALLE	
		MOTIVACIÓN Y AUTOCONOCIMIENTO	
		RESILIENCIA, FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD	
	TRABAJAR CON OTROS	EMPATÍA Y ESCUCHA ACTIVA	
		LIDERAZGO E INFLUENCIA SOCIAL	
		DOCENCIA Y TUTORÍA	
	COMPETENCIAS, CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	HABILIDADES COGNITIVAS	PENSAMIENTO ANALÍTICO
			PENSAMIENTO CREATIVO
MULTILINGÜISMO			
LECTURA, ESCRITURA Y MATEMÁTICAS			
PENSAMIENTO SISTÉMICO			
HABILIDADES DE PARTICIPACIÓN		MARKETING Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
		ORIENTACIÓN AL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	
HABILIDADES DIRECTIVAS		CONTROL DE CALIDAD	
		GESTIÓN DE RECURSOS Y OPERACIONES	
		GESTIÓN DEL TALENTO	
CAPACIDADES FÍSICAS		DESTREZA MANUAL, RESISTENCIA Y PRECISIÓN	
		CAPACIDADES DE PROCESAMIENTO SENSORIAL	
HABILIDADES TECNOLÓGICAS		INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y BIG DATA	
		DISEÑO Y EXPERIENCIA DEL USUARIO	
		REDES Y CIBERSEGURIDAD	
		PROGRAMACIÓN	
	ALFABETIZACIÓN TECNOLÓGICA		



Evolución de las competencias 2023-2027



Tendencias de Capital Humano 2024



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

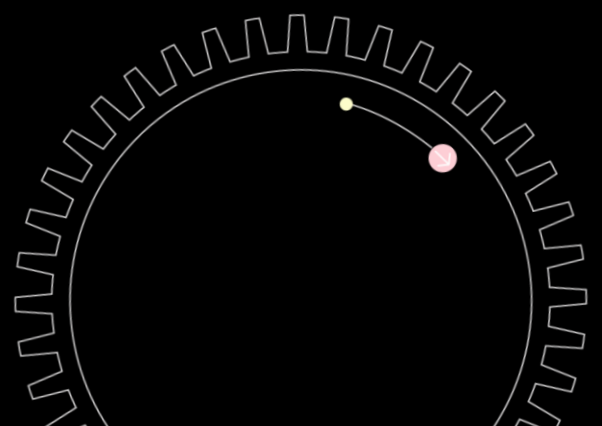


Productividad



La nueva fórmula del *rendimiento humano*

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

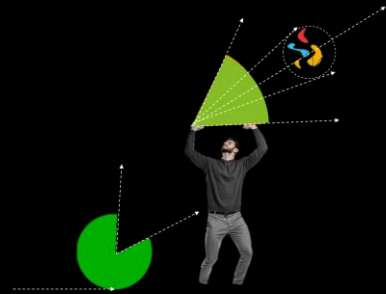


IMPACTO Las *organizaciones que han salvado la distancia entre el saber y el hacer* tienen **1,75x más probabilidades** de lograr los resultados de negocio deseados y **1,9x más probabilidades** de lograr resultados humanos positivos.

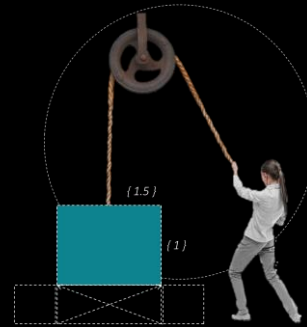
Tendencias Globales de Capital Humano 2024



Sostenibilidad *humana*



Más allá de la *productividad*



Déficit de *imaginación*



Microculturas en el lugar de trabajo



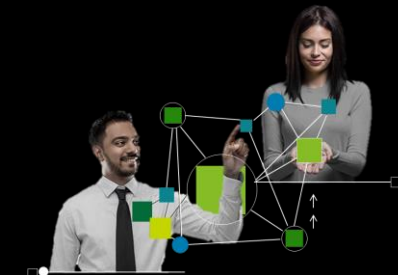
Liderazgo



Paradoja de la *transparencia*



“Zonas de juego” digitales



RRHH sin límites

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

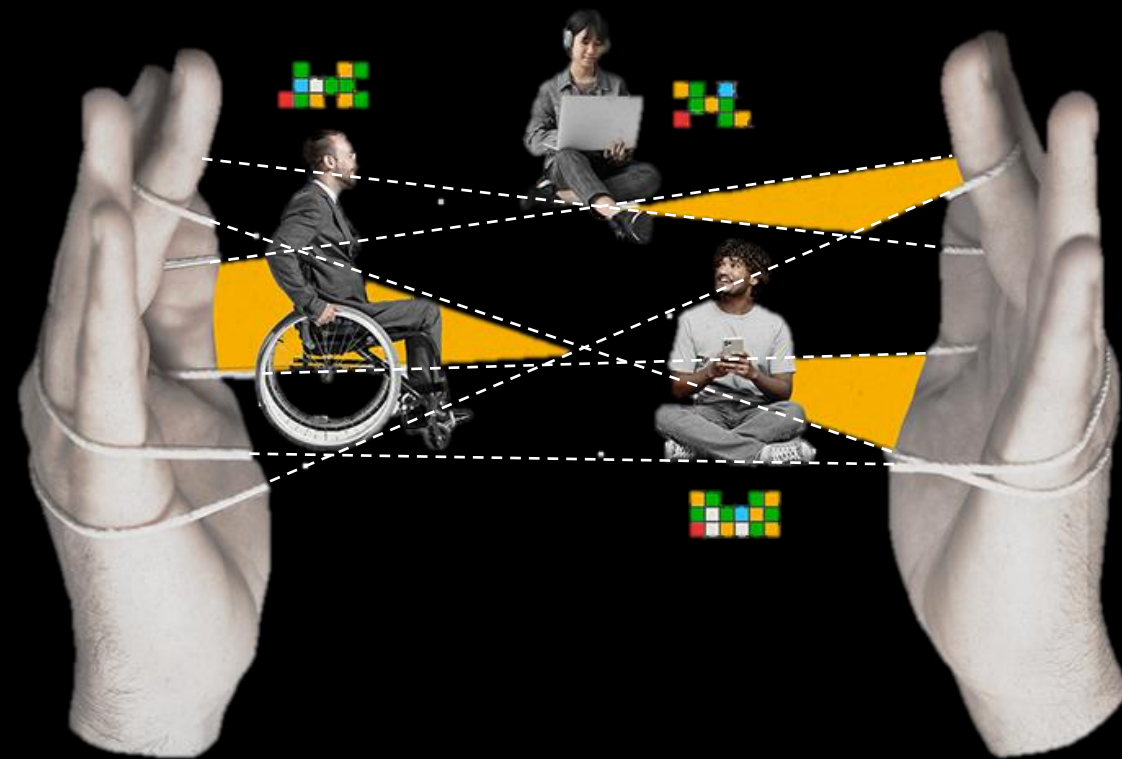


PayPal mejoró el **bienestar financiero** de sus trabajadores de primer nivel y de atención al público reduciendo los **gastos de salud**, concediendo **premios en acciones** a todos los trabajadores independientemente de su nivel o antigüedad, **umentando los salarios** cuando correspondía y proporcionando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

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



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%

han dejado un trabajo por falta de adecuación cultural

de los colaboradores




50%

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


de los ejecutivos

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 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.

Muchas gracias.

Sigamos la conversación:



Jorge Ponga

Socio Capital Humano
Deloitte Spanish Latin America

jponga@deloittemx.com



Alejandra Cadavid

Especialista Líder Workforce Transformation
Deloitte Spanish Latin America

acadavid@deloittemx.com

