

# Fuerza de Trabajo 2.0

Liberar el potencial humano  
en un mundo mejorado por las máquinas

Global  
Talent  
Trends  

---

2024

welcome to brighter



# Introducción

El mundo laboral, transformado permanentemente por los cambios radicales de los últimos años, se encuentra en plena metamorfosis, acelerada por la inminente revolución que representa el trabajo en equipo entre humanos y máquinas. Justo cuando las organizaciones se estaban adaptando a una nueva normalidad, con un enfoque en el trabajo híbrido, la salud y el bienestar integrales, la digitalización y la mejora de las habilidades, se produjo la irrupción de la IA generativa (IA Gen). Al cambiar no sólo la forma de trabajar de las personas, sino la propia experiencia laboral, la IA Gen ha sido recibida con inquietud y entusiasmo en la misma medida. ¿Producirá un aumento real de la productividad? ¿Se puede gestionar eficazmente la mayor exposición al riesgo? ¿Vale la pena? ¿Cuál será el impacto permanente en el panorama competitivo? Estas son las discusiones que prevalecen en las salas de juntas y en las pláticas entre equipos, de las que se desprende una verdad universal: Liberar el potencial de este nuevo mundo laboral significa mantener a las personas en el centro de la agenda de la transformación.

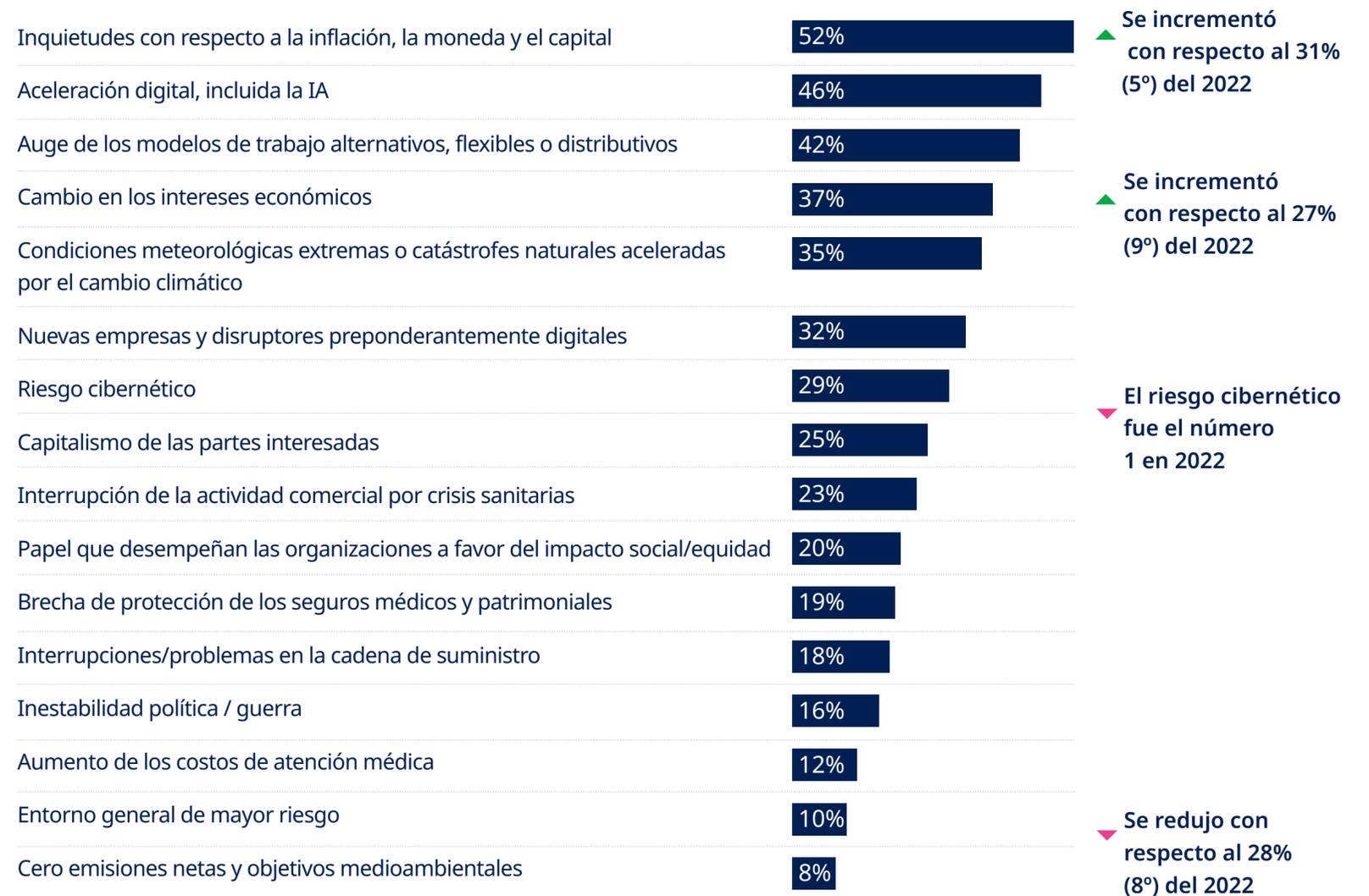
Agradecemos a los más de 12,200 ejecutivos de alto nivel, gerentes de RR. HH., empleados e inversores que han participado en el estudio de este año.

No podemos negar la necesidad de encontrar nuevas formas de trabajo y de valorar a los trabajadores. Las dinámicas sociales de los últimos años (como la exigencia de salarios justos, mejores condiciones laborales y menor impacto ambiental) están transformando radicalmente el contrato laboral. Las empresas líderes se están replanteando sus prácticas de gestión de personas y están aprovechando la ciencia del talento para garantizar una experiencia laboral más sostenible, equitativa e intuitiva.

El apremio proviene de todas las partes interesadas. Dos de cada cinco trabajadores creen que *el mundo laboral básicamente ya no funciona* y uno de cada cuatro desearía *no tener que trabajar*. Las personas anhelan la tranquilidad que conlleva la seguridad laboral y el bienestar financiero, elementos cada vez más importantes en épocas de crisis. Los ejecutivos también buscan la seguridad, concentrándose en mantener su negocio en marcha al abordar cuestiones tales como *la inflación, la aceleración digital y los modelos de trabajo alternativos* (véase la Figura 1). Las preocupaciones con respecto al clima calan más hondo a medida que los cada vez más frecuentes *fenómenos meteorológicos extremos* afectan la continuidad de las empresas. *El riesgo cibernético* ha sido desplazado de su primer puesto en 2022, y un número significativamente menor de ejecutivos está previendo *un entorno general de mayor riesgo* en sus planes. Las áreas de RR. HH. siguen preocupadas por *el aumento de los costos laborales, la gestión de los trabajadores a distancia y la escasez de personal calificado*. Y el 89% de los gerentes de activos considera que una *fuerza laboral comprometida es un factor clave del valor de la empresa*.

**Figura 1. Fuerzas geopolíticas y socioeconómicas que influyen en los planes trienales**

Pregunta para la alta dirección: ¿Cuáles de los siguientes factores influyen en sus planes a tres años? (Seleccione hasta cinco)



## Los altos ejecutivos se preparan para el riesgo

El turbulento entorno empresarial no muestra signos de mejora. Los conflictos prolongados, la inestabilidad de los mercados financieros y los elevados costos operativos siguen acechando a la comunidad empresarial. Si a esto le añadimos que en 2024 se celebrarán elecciones en países clave, no es de extrañar que los riesgos a corto plazo dominen la agenda de los altos ejecutivos. Este enfoque en el presente es preocupante dado el pesimismo a largo plazo de los ejecutivos: Casi dos tercios prevén un panorama “turbulento” en los próximos diez años según el [2024 Global Risks Report](#).<sup>1</sup>

Para capear la tormenta, se necesitan estrategias de gestión de riesgos y de personas que impulsen la sostenibilidad a largo plazo. Mientras las organizaciones se preparan para la incertidumbre, las principales estrategias de los ejecutivos ante una recesión económica son reveladoras: *Duplicarán la inversión en IA* (43%), *reskilling* (40%) y *la transformación digital* (39%). Sólo uno de cada cinco afirmó que reduciría su fuerza laboral (frente a uno de cada cuatro en 2022). Esto indica una tendencia positiva para romper el agotador ciclo de “exprimir y desechar” y refleja el interés de RR. HH. por desarrollar desde dentro este año. Casi dos tercios (63%) de los ejecutivos creen que *se deben eliminar puestos de trabajo, no despedir personas*. Sin embargo, ya que menos de un tercio confía en lograr que la colaboración entre humanos y máquinas sea un éxito, avanzar hacia el futuro laboral requerirá que se atiendan los problemas que persistentemente enfrenta el personal.

Figura 2: Prioridades de RR. HH. correspondientes a la agenda de Personas en 2024

Clave de color ■ = Iniciativas que, en opinión de los ejecutivos, generarán el mayor crecimiento empresarial ■ = Iniciativas que, en opinión de los ejecutivos, generarán el menor crecimiento empresarial

1. Mejorar la EX/PVE para atraer y retener a los mejores talentos	<b>En la agenda del 50% de los gerentes de RR. HH. a nivel mundial</b>	11. Mejorar el empoderamiento, las métricas y los reportes de sostenibilidad/ESG	<b>En la agenda de sólo el 15% de los gerentes de RR. HH.</b>
2. Invertir más en beneficios para mejorar la salud física/mental		12. Luchar contra el aumento de los costos sanitarios y de beneficios	
3. Mejorar la planificación de la fuerza laboral para elaborar estrategias de compra/ desarrollo/préstamo más sólidas		13. Implementar nuevas tecnologías de RR. HH. y optimizar las plataformas existentes	
4. Mejorar nuestras capacidades analíticas de RR. HH. y personas		14. Cumplir los objetivos de DEI	
5. Rediseñar el trabajo para incorporar la IA y la automatización		15. Rediseñar nuestro modelo operativo de trabajo para aumentar la agilidad	
6. Mejorar/modernizar las prácticas de compensación		16. Optimizar el modelo de prestación de servicios de RR. HH.	
7. Invertir más en beneficios relacionados con el ahorro para la jubilación y el bienestar financiero		17. Situar la sostenibilidad/ESG en el centro de nuestra agenda empresarial	
8. Diseñar procesos de talento en torno a las habilidades		18. Cumplir con los estándares del Buen Trabajo del FEM	
9. Mejorar las capacidades de los gerentes de personas		19. Fomentar una cultura preponderantemente digital	
10. Invertir en la evaluación del talento y el desarrollo de las habilidades de los empleados		20. Realizar reestructuraciones o reducciones y/o realizar fusiones y adquisiciones significativas	

### Falta de consenso entre las partes interesadas

La mayoría de los gerentes de RR. HH. tienen planes para *mejorar la propuesta de valor para el empleado* y la experiencia del empleado este año con el fin de atraer y retener a los mejores talentos (véase la Figura 2). Son menos los que priorizan *la responsabilidad en materia de sostenibilidad, los estándares de “Buen trabajo”,<sup>2</sup> y los objetivos de diversidad, equidad e inclusión (DEI);*

sin embargo, los ejecutivos consideran estas áreas como los *principales impulsores del crecimiento* este año. El 70% de los gerentes de activos afirma que la *sostenibilidad del talento* de una empresa (incluida la rotación, la marca del empleador y la solidez de la cantera de talentos) es fundamental para tomar decisiones de inversión, mientras que el 55% *señala*

*la sostenibilidad social* (centrada en la equidad, la inclusión y el impacto social) como factor secundario (por delante de la *sostenibilidad ambiental* y *la gobernanza*), reconociendo que los riesgos de personas son riesgos empresariales.

## Hacer que el trabajo “funcione”: Qué ayuda a los empleados a prosperar

A pesar de cierta flexibilización del mercado laboral, las empresas siguen teniendo problemas con la captación de talento, lo que aumenta la importancia de la retención y hace recaer en los directivos

la responsabilidad de garantizar que sus empleados salgan del trabajo sintiéndose bien y con energía para el día siguiente. Los factores que impulsan la sensación de prosperidad varían, pero un análisis de regresión muestra que el 42% de esta variación puede explicarse a través de cinco dimensiones (véase la Figura 3).

Figura 3: Aquello que realmente marca la diferencia para los empleados



### Estabilidad financiera

- “Mi empresa me ayuda a pagar la atención médica”
- “Mi empresa me ayuda a prepararme para la jubilación”



### Seguridad psicológica

- “Puedo ser yo mismo en el trabajo”
- “Me siento empoderado para tomar decisiones de forma independiente”
- “Nuestro trabajo y nuestras prácticas laborales fomentan la autonomía y la dignidad”
- “Puedo expresar abiertamente mi opinión sin temor a repercusiones”



### Sentido de propósito

- “Creo que mi trabajo contribuye a un propósito que vale la pena”



### Capacitación digital

- “Tenemos una cultura preponderantemente digital”
- “Tengo acceso a la última tecnología (por ejemplo, IA Gen) para desempeñar mi trabajo”
- “Mi experiencia laboral está diseñada para sacar lo mejor de mí”



### Desarrollo de las habilidades y seguridad laboral

- “Tendré una carrera en mi empresa incluso si eliminan mi puesto de trabajo”
- “Mi empresa me ayuda a mantener mis conocimientos actualizados”

## Las organizaciones están enfrentando pruebas nunca antes vistas

Este año, es fundamental lograr la agilidad empresarial y la [sostenibilidad de las personas](#).<sup>3</sup> Los profesionales de RR. HH. en empresas de alto crecimiento (aquellas que reportaron un crecimiento de sus ingresos del 10% o más en 2023) son más propensos a describir su empresa como *ágil* (54%) y *enfocada en el largo plazo* (49%), en comparación con aquellos en empresas de bajo crecimiento (aquellas que reportaron menos del 3% de crecimiento). Menos de la mitad de los ejecutivos (46%) confía en que su organización pueda *satisfacer la demanda de los clientes con su actual modelo de talento*, y sólo el 27% está de acuerdo en que sus *modelos de fuerza laboral son lo suficientemente ágiles como para cambiar el talento de un área a otra*.

Los incrementos de productividad de antaño han dado todo lo que tenían que dar. El costo de la mano de obra no disminuye, y los procesos de *offshoring*, *nearshoring* y la reingeniería de los procesos empresariales ya no inclinan la balanza de la productividad. Hoy en día, las organizaciones tienen la oportunidad de ofrecer [arbitraje tecnológico](#), el cual no sólo puede liberar el potencial de su fuerza laboral, sino también ofrecer un nuevo (y muy necesario) panorama

de costos y rentabilidad.<sup>4</sup>

La IA Gen está aquí y está cambiando las reglas del juego. Más de la mitad de los ejecutivos (54%) creen que sus empresas *no sobrevivirán más allá de 2030 sin adoptar la IA a escala*. Para aprovechar el avance tecnológico más significativo de nuestro tiempo, las organizaciones deben asegurarse de que sus planes empresariales y de personas impulsan el progreso humano.

Las organizaciones que superan a sus competidores han tomado la delantera en cuatro aspectos prioritarios. Reconocen que la **productividad centrada en las personas** requiere prestar atención a la evolución del trabajo y a las capacidades y motivaciones de quienes lo realizan. Consideran que la **confianza** es el lenguaje más efectivo en el trabajo, fortalecido mediante la transparencia y prácticas laborales **equitativas**. A medida que los riesgos están más interconectados y son menos predecibles, saben que un nuevo nivel de concientización y mitigación de riesgos es esencial para crear una fuerza laboral **preparada y resiliente**. Reconocen que, a medida que el trabajo se vuelve más complejo, será fundamental simplificar, involucrar e inspirar a los trabajadores para que avancen hacia un **futuro digital**. Nunca ha sido tan importante diseñar para el mañana, planificar las transiciones y fomentar una cultura en la que todas las partes interesadas puedan prosperar en permanente renovación.

---

Impulsar la productividad  
centrada en las personas

---

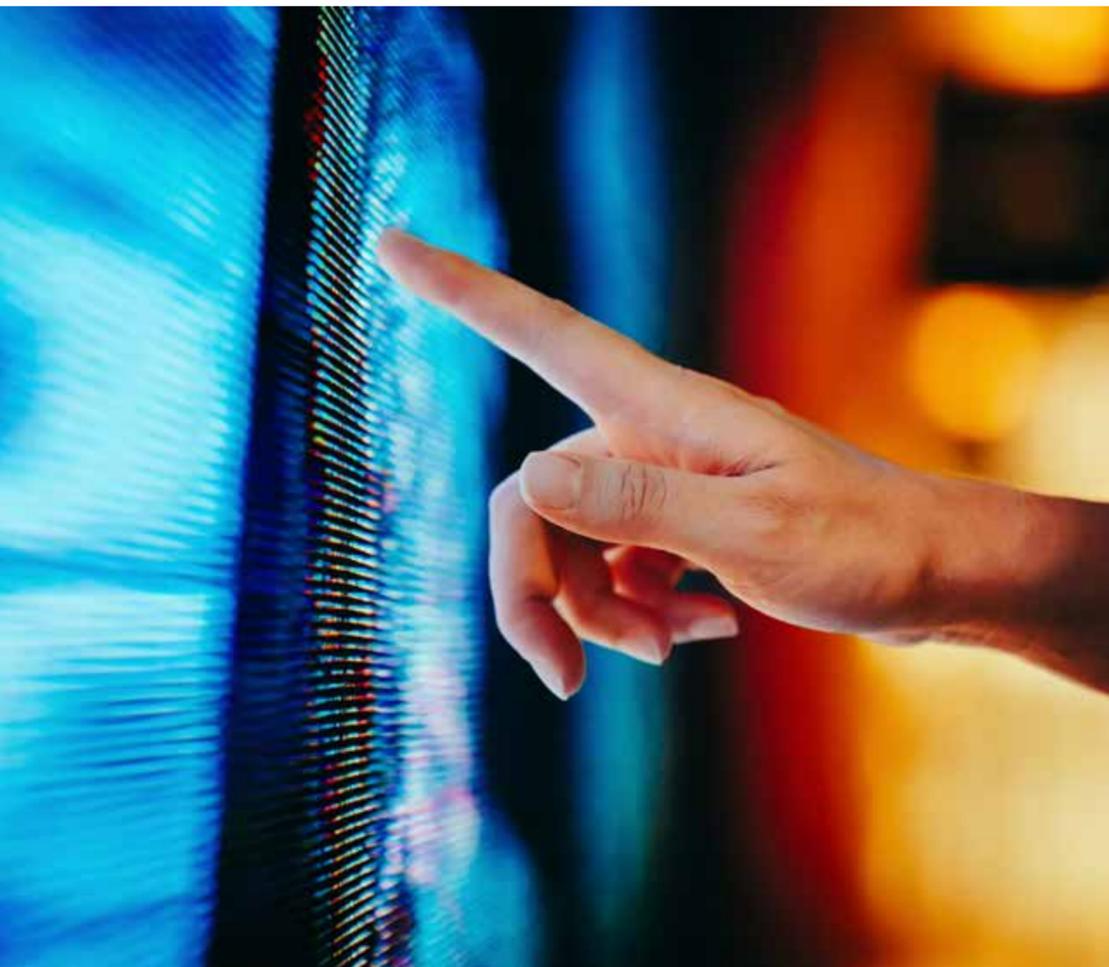
Datos demográficos  
de la encuesta

# Impulsar la productividad centrada en las personas

Resolver la ecuación de la productividad  
con IA, evaluación y diseño del trabajo



# Impulsar la productividad centrada en las personas



El rápido aumento de la colaboración entre humanos y máquinas presenta una oportunidad urgente para volver a analizar la ecuación de la productividad. La nueva fórmula debe tomar en cuenta el poder que tiene la IA de incrementar la capacidad humana, mejorar la eficiencia e impulsar innovaciones tanto en soluciones empresariales como en la personalización de la experiencia de los empleados. No obstante, la IA es sólo una parte de la ecuación. Las empresas líderes están complementando las tecnologías emergentes con modelos de talento ágiles y un diseño del trabajo centrado en las personas, ambos cruciales para transformar la forma en que se realiza el trabajo y cuantificar el valor aportado por cada trabajador. Para ello, es necesario conocer a fondo la oferta y la demanda de habilidades, así como invertir en la mejora de estas. Colocar a las personas en el centro de la ecuación de la productividad garantiza que los beneficios obtenidos sean compartidos por todos.

## Descifrando el código de la productividad

Después de años de un [débil crecimiento de la producción](#) y rendimientos decrecientes del arbitraje laboral tradicional,<sup>5</sup> no es de sorprenderse que el aumento de la productividad sea el principal motor de los planes de transformación empresarial de este año. La pandemia impulsó un modelo de productividad más incluyente, y los ejecutivos saben que será necesario un enfoque continuo en la *mejora de las habilidades y el upskill/ reskill de la fuerza laboral, el bienestar de los empleados y la optimización de procesos y flujos de trabajo* para aumentar la productividad en 2024 y años posteriores (véase la Figura 4).

Figura 4. Dado que la productividad es el motor número 1 de la transformación este año, ¿qué podría incidir positivamente?

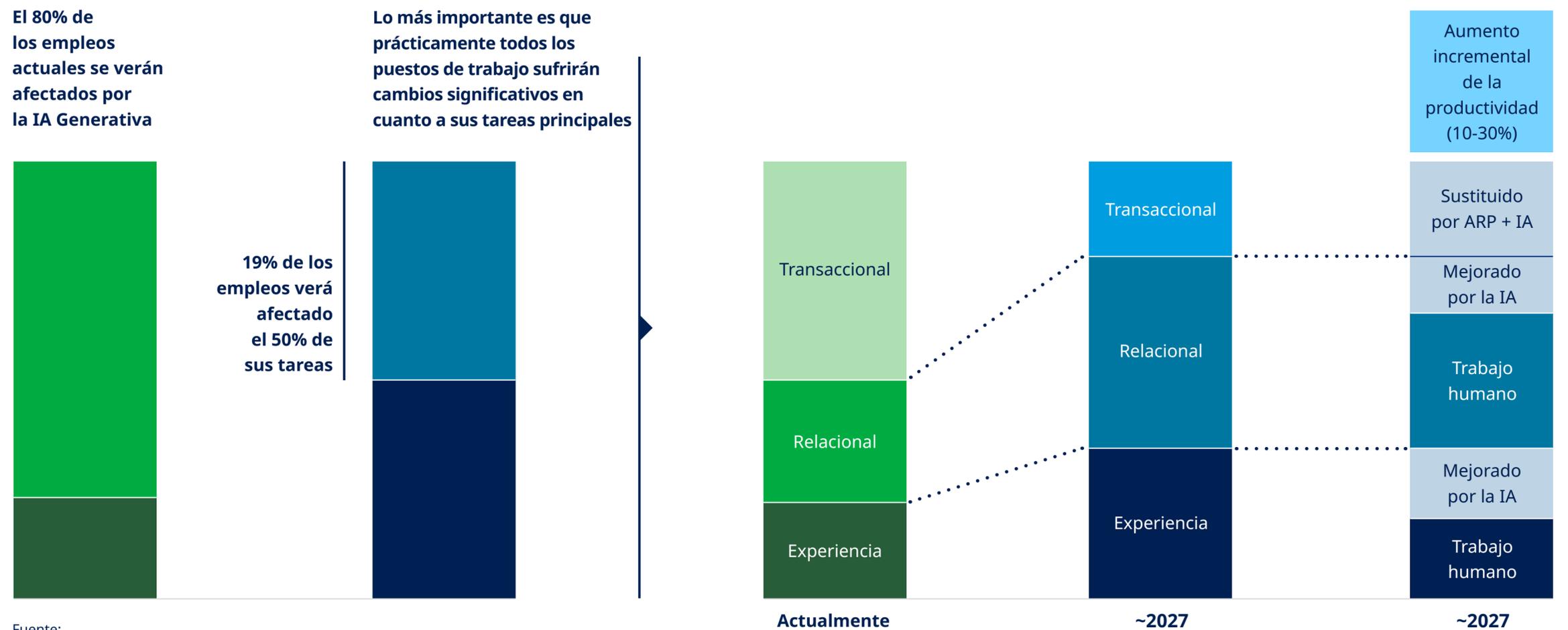
Pregunta para la alta dirección: ¿En qué áreas daría la inversión el mayor impulso a la productividad en su organización? (Seleccione todo lo que aplique)



En la actualidad, grandes y pequeñas organizaciones se apresuran a aprovechar las ventajas de la “inteligencia aumentada”. El 56% de los ejecutivos ve la IA como una *creadora de empleo* en su organización (el 44% cree lo contrario), pero uno de cada cuatro afirma que la IA *cambiará radicalmente su modelo de negocio* y los cambios se extenderán a todos los puestos de trabajo. Tanto los directivos como los gerentes de RR. HH. lidian con una pregunta: ¿Cuál será el impacto en la fuerza laboral y cuáles serán las habilidades necesarias para competir? La IA generativa ya está mejorando los puestos de trabajo a nivel de tareas y exigiendo un cambio en el conjunto de habilidades (véase la Figura 5), con lo que se abre un nuevo debate sobre la mejor forma de medir, recompensar y fomentar la contribución humana.

Si las nuevas tecnologías prometen aumentos en la eficiencia, ¿por qué sigue siendo tan difícil incrementar la productividad? Una de las razones es que las implementaciones tecnológicas no se traducen en nuevas formas de trabajo y no se dedica suficiente tiempo a ayudar a las personas a realizar el cambio. Otra es que las [medidas tradicionales de productividad](#), como el conteo de horas y el uso de herramientas, aunque fáciles de cuantificar, no reflejan la contribución a largo plazo de los trabajadores.<sup>6</sup> Muchos empresarios están de acuerdo: Uno de cada cuatro ejecutivos afirma que *las métricas de productividad actuales no reflejan plenamente el valor que aportan los trabajadores*. Y los propios trabajadores sienten que se han vuelto un commodity, ya que casi dos de cada cinco empleados (39%) creen que son más reemplazables y *menos valorados que antes de la pandemia*.

**Figura 5. El poder de “Y”: cómo la IA generativa está mejorando los puestos de trabajo**



Fuente:

<sup>1</sup> OpenAI, OpenResearch, and the University of Pennsylvania

<sup>2</sup> Brookings Research

<sup>3</sup> Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for applying automation to work (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)



En los últimos años se ha subrayado la importancia de los niveles de energía de los trabajadores como motor de la productividad. Cuando se les preguntó qué les impedía ser más productivos, los trabajadores señalaron *el trabajo inútil, demasiadas interrupciones, estructuras organizacionales ineficaces y cargas de trabajo insostenibles* (véase la Figura 6), y el 57% de los empleados mencionaron que *trabajan más horas que nunca*. Si bien los empleados no perciben la falta de *autonomía* como un problema, sí señalan un diseño laboral deficiente, hábitos

de trabajo ineficaces y el deseo de una mayor dirección y retroalimentación. La IA y las competencias forman parte de la ecuación, pero la adopción de nuevas formas de trabajo por parte de todos y la creación de un espacio para la mejora de las habilidades en el flujo de trabajo van a ser fundamentales para el éxito.

Para hacer frente a estos retos es necesario prestar más atención a la planificación de la capacidad, al diseño del trabajo para eliminar las tareas que no aportan valor y al uso de herramientas de IA para

mejorar la combinación de habilidades y tareas. Solucionar el problema de los empleos mal diseñados y hacer que el trabajo sea más atractivo puede mitigar la pérdida de productividad a corto plazo e impulsar la productividad a largo plazo, permitiendo la "juniorización", las contrataciones no tradicionales y una mayor generalización de los cambios de carrera en una etapa temprana o a la mitad de la misma.

Para mantener una cantera de talentos saludable, también es necesario pasar de controlar la asistencia del personal

a medidas de creación de valor más integrales basadas en el impacto. Ha habido un cambio reciente desde los cargos más altos: Los ejecutivos deben rendir más cuentas sobre aquellos indicadores de capital humano que, directa o indirectamente, afectan la productividad, como *la salud y el bienestar de los empleados* (el 50% de los ejecutivos lo tienen en su cuadro de mando, frente al 40% en 2022 y el 21% en 2020), *el cumplimiento de los estándares de Buen Trabajo* (43% este año) y *el compromiso de los empleados* (40%).

**Figura 6. Las mayores pérdidas de productividad de los empleados**

*Pregunta para los empleados: ¿Qué les impide ser más productivos en el trabajo? (Seleccione todo lo que corresponda)*





# Rediseñar senderos de carreras para mantener una cantera de talentos sostenible en LONGi

## Cómo una empresa de tecnología solar centra el desarrollo de habilidades como catalizador del crecimiento

A medida que los países establecen objetivos climáticos para reducir su huella de carbono, LONGi, líder mundial en tecnología solar, se expande para satisfacer esta creciente demanda mientras enfrenta una intensa competencia. Para sortear la escasez de personal calificado e impulsar un crecimiento constante, LONGi reevaluó su ecuación de productividad y reforzó su reserva de talento, centrándose en rediseñar los senderos de carrera.

En primer lugar, LONGi estructuró la clasificación de los puestos de trabajo, la gestión del desempeño y la gestión de las compensaciones para eliminar las incoherencias

que habían afectado a los procesos de contratación y desarrollo profesional, las cuales se habían vuelto evidentes por la incertidumbre de los gerentes al momento de definir los requisitos de los puestos. LONGi no podía permitirse perder terreno dadas las estrictas normativas en torno a la calidad del producto, por lo que su Centro de Gestión de RR. HH. implementó un sólido sistema de clasificación de puestos y rediseñó los senderos de carrera desde el punto de vista de las habilidades para adaptarlas mejor a las necesidades de la empresa.

Como parte de la planificación estratégica de la fuerza laboral, LONGi realiza inventarios de talento y habilidades armonizando la estrategia empresarial, las capacidades organizacionales y los requisitos de

los puestos. Para mejorar la evaluación comparativa de las habilidades, pasaron de un *modelo iceberg de habilidades* a uno de *círculos concéntricos*. El nuevo enfoque ayuda a la selección de talentos internos y externos identificando las habilidades básicas y los elementos diferenciadores entre los empleados en 33 categorías y 121 subcategorías de puestos de trabajo. Esto permite al equipo, por un lado, evaluar el desempeño, los valores, el potencial y la capacidad utilizando una matriz de revisión de talentos, e identificar, por otro lado, talentos con alto potencial para colaborar en campañas críticas para el negocio. LONGi también identificó seis capacidades clave de liderazgo, que constituyen la base de sus programas de desarrollo del liderazgo.

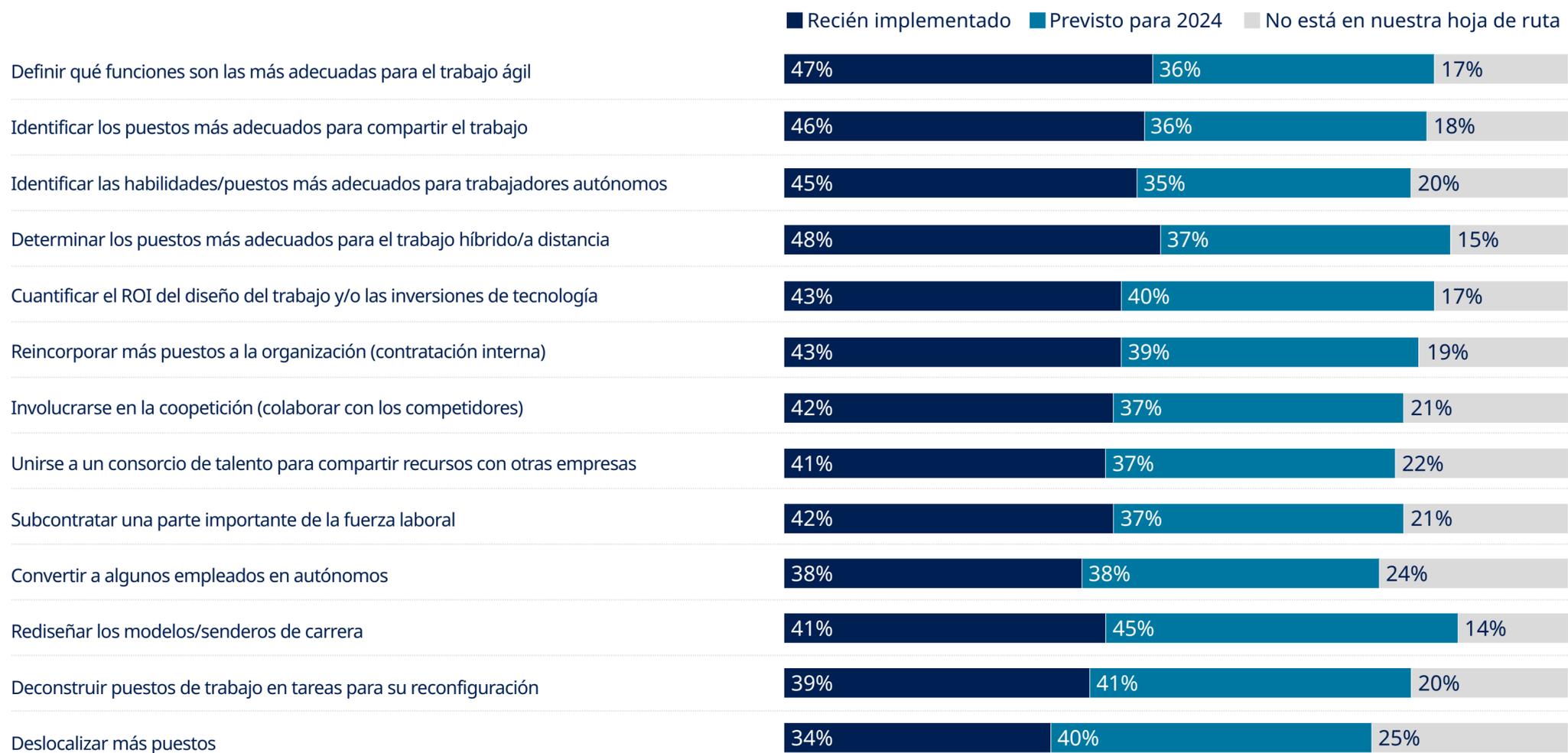
El modelo de desarrollo de talentos de LONGi, “aprender, probar, capacitar, practicar, evaluar”, fomenta la experiencia práctica, la formación rápida, la implementación y el desarrollo de habilidades. Su enfoque integral de la gestión del desempeño combina las típicas revisiones del desempeño con la evaluación basada en proyectos, en la que el gerente del proyecto toma en cuenta tanto el éxito individual como el de la colaboración. Los “proyectos de empoderamiento” en curso (incluida la formación relacionada con el trabajo, las rotaciones laborales y los trabajos internos) aceleran aún más las oportunidades de crecimiento. Esta apuesta por el desarrollo de las capacidades internas en lugar de la contratación externa está dando sus frutos:

La tasa de crecimiento del talento interno aumentó 15 puntos porcentuales interanuales (del 20% al 35%).

Ma Fuhai, Director General del Centro de Gestión de Recursos Humanos, comenta cuáles son las ventajas: “Al promover la mejora continua de las habilidades, se establece una cantera de talento sostenible, garantizando así la continuidad del desarrollo empresarial. De este modo se consigue el triple beneficio de la mejora de las capacidades, mejora de la productividad y sostenibilidad futura del negocio, sentando bases sólidas para que la empresa siga innovando en un mercado en rápida evolución”.

**Figura 7. Aumentar la productividad mediante un diseño consciente del trabajo**

Pregunta para RR. HH.: ¿Qué cambios en el diseño del trabajo ha realizado recientemente o tiene previstos para 2024? (Seleccione todo lo que aplique)



### Diseñar el trabajo en función de las nuevas exigencias

El 53% de los ejecutivos prevé que *la IA y la automatización supondrán un aumento de la productividad* en su organización de entre el 10% y el 30% en los próximos tres años, y otro 40% prevé un aumento aún mayor. Las estimaciones sugieren que la IA podría añadir [billones de dólares](#) a la economía mundial.<sup>7</sup> Aunque estas cifras son atractivas, las ganancias en productividad seguirán estando fuera de nuestro alcance, a menos que las organizaciones analicen con detenimiento cómo se realiza el trabajo actual y lo rediseñen activamente para un futuro mejorado por las máquinas.

Los empleados señalan que *un tercio de su trabajo actual es mundano y repetitivo*, lo que representa una oportunidad evidente para la automatización cognitiva y de procesos. Sin embargo, la IA promete ser algo más que una cuestión de eficiencia. Un tercio (32%) de los ejecutivos cree que la IA agregará el mayor valor a su organización *al desarrollar la inteligencia para lograr un trabajo de mayor calidad*.

Ven el potencial de la cooperación entre humanos y máquinas para mitigar algunos de los riesgos de talento más apremiantes de esta época: oferta limitada, costos laborales en aumento, ineficaz movilidad de talento, bajos niveles de energía de la fuerza laboral y otros. Estas ventajas sólo se materializarán si el trabajo se diseña en función de cómo quieren trabajar las personas y si sus capacidades se estimulan continuamente al ritmo de los avances tecnológicos.

Para ello, el 98% de las organizaciones *prevén cambios en el diseño del trabajo* en 2024, con *el aumento de la productividad* como principal motor. Sus recientes esfuerzos de rediseño se centraron en *identificar qué puestos se adaptan mejor a los modelos de trabajo no tradicionales y reasignar el trabajo a diferentes grupos de talentos* (véase la Figura 7). Los gerentes de RR. HH. de las organizaciones de menor crecimiento son más propensos a afirmar que estos cambios en el diseño del trabajo no están *en su hoja de ruta de este año*.



Un diseño del trabajo bien pensado ampliará las opciones de suministro de talento de una organización, una ventaja crítica cuando el 48% de los gerentes de RR. HH. ven *la escasez de personal calificado como la principal amenaza para su empresa este año*. Al transformar los puestos de trabajo y redistribuir las tareas para optimizar el trabajo, las organizaciones pueden crear nuevos puestos que reflejen las cambiantes necesidades de habilidades y hacer el trabajo más accesible al talento no tradicional.

Convertir los esfuerzos de agilidad pospandemia en una “nueva forma de trabajo” permanente ha resultado un

desafío.

Las empresas que están desarrollando un enfoque más sistemático han identificado qué puestos se adaptan mejor a modelos de talento fijo, flexible o de flujo de trabajo, y han reforzado su arquitectura de carrera subyacente y su taxonomía de habilidades para permitir formas de trabajo más ágiles. Las plataformas impulsadas por IA han hecho que el marco fijo-flexible-flujo sea más fácil de poner en práctica, pero sólo el *26% de las organizaciones utilizan actualmente mercados de talento internos*.

### Fijo, flexible, de flujo: Opciones para conectar el talento con el trabajo

#### Talento en puestos fijos

- Trabajos con un volumen de trabajo predeterminado
- Trabajos que exigen consistencia debido al control/experiencia
- Puestos estables que se benefician de la planificación de la fuerza laboral y de una arquitectura laboral gestionada

#### Talento en puestos flexibles

- Puestos con una proporción de tiempo destinada a tareas no fijas
- Actividades adicionales de trabajos internos, oportunidades de mercado, etc.
- Puestos más fluidos que se benefician del conocimiento de las habilidades y de los procesos de implementación del talento

#### El talento fluye plenamente hacia tareas, asignaciones y proyectos

- Trabajos sin dueño predefinido y asignados en función de las necesidades
- Ráfagas de actividad asociadas a la capacidad
- Puestos ágiles que se benefician de la planificación basada en habilidades y la acreditación

Adaptado de: [Work Without Jobs](#)<sup>9</sup>

## El trabajo flexible sigue impulsando la productividad

Aunque pueda parecer que los empleadores han concluido los planes de retorno a la oficina y han codificado sus políticas de trabajo flexible pospandemia, en realidad, el 41% tiene previsto *introducir más cambios este año*. La buena noticia es que las conversaciones han ido más allá de las consideraciones basadas en la ubicación para incluir otras formas de flexibilidad. Para el 10% que está cambiando a una forma de trabajo más presencial, *las oportunidades de aprender comportamientos corporativos y un aumento de riesgos cibernéticos* en el trabajo remoto están influyendo en su decisión.

El sector tecnológico está a la cabeza en la transición hacia un trabajo más presencial, pero la mayoría de quienes realizan cambios están adoptando más plenamente el trabajo flexible para todos. Su principal impulsor es *el aumento de la productividad*, lo que coincide con el *64% de los trabajadores que afirman ser más productivos cuando trabajan a distancia*. Otros factores importantes son *un mayor compromiso de los empleados y la mejora de la cultura organizacional*.

En la actualidad, el modelo dominante es *el presencial a tiempo completo* (38% de los trabajadores, más un 16% adicional que trabaja la mayor parte del tiempo de manera presencial), seguido de un 27% en un *modelo híbrido 50/50*

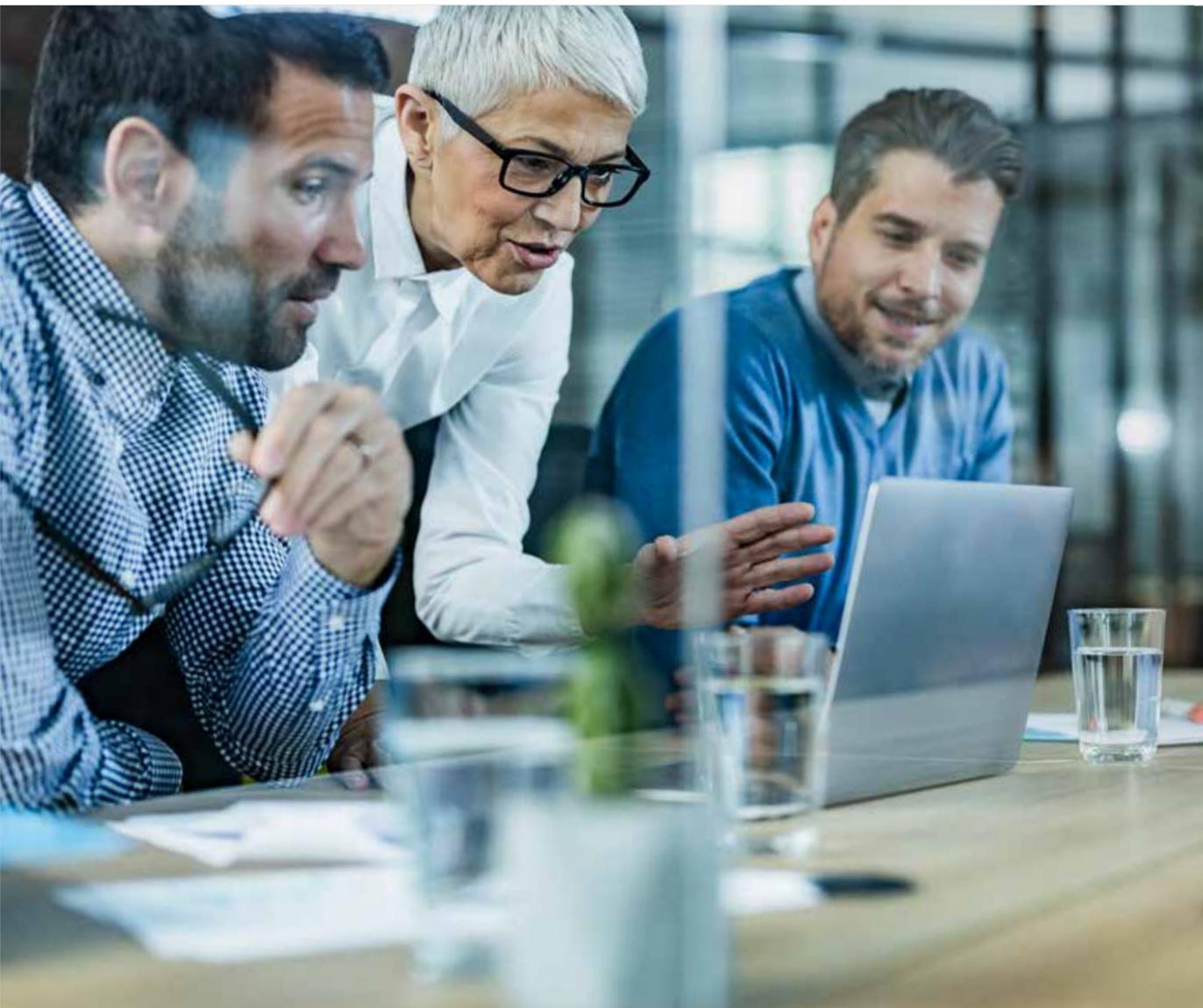
y el 10% de *manera remota a tiempo completo* (con un 10% adicional de manera remota la mayor parte del tiempo). Curiosamente, sólo el 22% de las organizaciones están ampliando sus opciones de trabajo flexible para *atraer a los mejores talentos*, lo que refleja un cambio en las preferencias de los empleados en cuanto al “tiempo para estar juntos”. A finales de 2021, un asombroso 62% de los empleados afirmó que sólo *se unirían o permanecerían en una organización si podían trabajar a distancia al menos parte del tiempo*. Este año, dicha cifra ha descendido al 41%. La abrumadora mayoría de los encuestados desea cierto grado de contacto social, y el 46% *prefiere trabajar de forma presencial la mayor parte o todo el tiempo*, incluso si su trabajo pudiera hacerse a distancia,

en tanto el 27% *afirma que su ideal sería una modalidad híbrida 50/50*. Sólo el 10% desea estar *completamente a distancia*, y esto es consistente en todas las áreas geográficas, generaciones y géneros.

Adoptar una visión multidimensional del trabajo flexible es clave para aumentar la agilidad y la productividad. Esto es especialmente importante cuando la naturaleza del trabajo no se presta a la flexibilidad basada en la ubicación (por ejemplo, en los sectores manufacturero, minorista o sanitario). Tener en cuenta el dónde, el cuándo, el qué, el quién, el cómo y el por qué del trabajo amplía los parámetros y facilita la adopción de un enfoque en el que “*todos los puestos pueden flexibilizarse*”, con lo que se abrirán más posibilidades de rediseño del trabajo y se reducirán las trabas que impiden que el talento fluya hacia el trabajo. Incorporar el trabajo flexible al rediseño del trabajo puede reforzar la experiencia del empleado, diversificar la fuerza laboral, aprovechar grupos de talento no tradicionales y acceder a nuevas habilidades, avanzando al unísono en cuanto a atracción, agilidad y productividad. También existe un mayor reconocimiento de que los líderes y los gerentes de personas deben colaborar con los miembros de sus equipos de nuevas formas, manteniendo conversaciones más regulares y proactivas sobre salarios, flexibilidad y carreras profesionales a medida que cambien las circunstancias laborales y personales.

## Seis dimensiones del trabajo flexible





## Lograr la productividad con inteligencia del talento

Una comprensión profunda del trabajo a realizar es uno de los elementos en la ecuación de productividad; el conocimiento de la capacidad y de las aptitudes de la fuerza de trabajo completa el panorama. Las organizaciones de alto crecimiento son *1.4 veces más propensas a utilizar la evaluación a lo largo del ciclo de vida del empleado*. Con una mejor inteligencia del talento, las organizaciones pueden adecuar más objetivamente a las personas al trabajo, pero menos de la mitad de los empleados (47%) afirman que *su jefe conoce sus habilidades, intereses y oportunidades actuales*, y sólo el 31% señala que deben *ingresar sus habilidades en una base de datos centralizada*.

El mundo del conocimiento del talento está evolucionando. Evaluaciones psicométricas (que miden el estilo de trabajo de los empleados, sus motivaciones y sus capacidades cognitivas) y las auditorías de

habilidades técnicas (que incluyen autoevaluaciones, evaluaciones 180/ 360 de jefes y colegas, y los hackatones) están cerrando las brechas de conocimientos, mientras que la Big Data, el análisis predictivo y la IA están aportando nuevas perspectivas sobre la oferta y la demanda de habilidades empresariales. En conjunto, esta inteligencia del talento puede permitir que se materialice la productividad latente al adecuar mejor el trabajo a las capacidades y motivaciones de las personas, impulsar modelos ágiles de flujo de trabajo y mejorar la precisión de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Comprender las habilidades y deficiencias de las personas también es vital para motivar a los empleados a que dediquen su tiempo de aprendizaje en formas que aporten valor, desarrollando las habilidades más demandadas, pagando un incentivo para su adquisición y/o permitiéndoles seguir siendo empleables.

### Utilizar el conocimiento del talento para tomar decisiones más informadas

- **Mayor conocimiento para la sucesión interna.** El 33% utiliza psicometría, simulaciones, evaluaciones de habilidades técnicas y pruebas de juicio situacional para tomar decisiones internas sobre el talento.
- **Auge de las credenciales técnicas.** El 30% utiliza evaluaciones de habilidades técnicas para alimentar sus mercados de talento, en tanto el 25% de los empleados afirma que sus habilidades técnicas se validan al solicitar trabajos internos.
- **Aumento de la validación de las habilidades por parte de los gerentes/compañeros.** El 30% requiere la validación de las habilidades si se utiliza en las evaluaciones del desempeño, y el 24% si se utiliza para la remuneración.

### Tendencias emergentes

- **Aumentar la visibilidad de las habilidades:** Bases de datos centralizadas que dan acceso a todos los empleados a la información sobre las capacidades de cada uno
- **Bienestar:** Evaluaciones del bienestar de los trabajadores, autoevaluaciones de los hábitos laborales y auditorías de la cultura de trabajo

Además de la habilidad, la productividad se basa en contar con la capacidad suficiente —la cual no se mide sólo en horas, sino también en el potencial de aprender nuevas formas de trabajar, de dedicar tiempo ininterrumpido al trabajo y de integrar de forma óptima la vida dentro y fuera del trabajo. A medida que la ecuación de la productividad cambia con una mayor colaboración entre personas y máquinas, jamás había sido tan importante pasar de la planificación del número de empleados a una planificación estratégica de la fuerza laboral basada en las habilidades. Las empresas líderes están trazando un mapa de la futura demanda, modelando el tiempo que desperdician internamente las personas y cuantificando las necesidades en habilidades en vez de en FTE. *Mejorar la planificación de la fuerza laboral* es una de las principales prioridades de los gerentes de RR. HH. este año (número 3 a nivel mundial), pero la ventaja real radica en hacerlo junto con un rediseño del trabajo. Juntos, pueden desbloquear nuevas formas de trabajo, definir el ROI de las inversiones tecnológicas en capacidad y resolver más eficazmente las carencias de talento previstas.



**El 48% de los gerentes de RR. HH. considera que la escasez de habilidades es la principal amenaza para su empresa este año**



## Pasar de “exprimir y desechar” al upskilling/ reskilling y a la reubicación en organizaciones impulsadas por habilidades

Armados con una sólida inteligencia del talento, los empleadores líderes están emparejando las personas al trabajo utilizando como moneda de cambio las habilidades, no los puestos de trabajo. Resolver en el presente la escasez de habilidades y mantener la empleabilidad de la fuerza laboral en el futuro requiere una planificación consciente. Los gerentes de RR. HH. predicen, en promedio, una *tasa de rotación del 19%* este año (más alta en los sectores de la salud y la construcción), mientras que las RIF (reducciones de la fuerza del trabajo) impactan, en promedio, al *20% de su fuerza laboral*. Aquí puede haber cierta desconexión: el *60%* de los trabajadores *confían en que su empleador les ofrecerá una carrera incluso si se elimina su puesto de trabajo*.

Cuando la naturaleza del trabajo cambia rápidamente y las habilidades requeridas no están disponibles o no son asequibles, la creación de una organización basada en habilidades será rentable.<sup>9</sup> La escasez de talento obliga a RR. HH. a adoptar un enfoque de “desarrollo interno”, en vez de confiar en la estrategia de “compra”, más popular en los últimos cinco años. Las empresas de alto crecimiento ya están viendo los beneficios tras invertir más en *plataformas de inteligencia de las habilidades*, migrar a *prácticas de talento ágiles* y sacar ventaja mediante un mayor uso de una *fuerza laboral variable/contingente*.





### Los modelos de pago por habilidades finalmente están incentivando el desarrollo de las mismas

Lo que es diferente este año es que las organizaciones utilizan cada vez más las recompensas, no sólo las palancas del desarrollo, para acabar con el déficit de habilidades. El 45% de los gerentes de RR. HH. afirman que *recompensar la adquisición de habilidades* ha sido el enfoque número uno, un aumento significativo desde el número nueve en 2020 (véase la Figura 8). Aunque estas prácticas han ido ganando terreno, aún les queda camino por recorrer para llegar al público al que se dirigen: *Sólo el 18% de los empleados afirma que su organización paga un bono por adquirir habilidades críticas*. Si demasiados trabajadores se preguntan “¿qué gano yo con esto?”, los esfuerzos de mejora de las habilidades y de upskill/reskill no serán rentables ni para el individuo ni para su organización.

**Figura 8. Las organizaciones líderes son impulsadas por las habilidades**

*Pregunta para RR. HH.: ¿Qué enfoques han tenido más éxito para garantizar que usted cuente con las habilidades que necesita en su organización? (Seleccione todo lo que aplique)*





Los ejecutivos consideran que la colaboración entre personas y máquinas cambiará las reglas del juego de la productividad, los economistas creen que reconfigurará los mercados y los empleados ya están experimentando los beneficios de primera mano. Las primeras ganancias de productividad de la IA y la computación cuántica son tentadoras (sobre todo debido al ahorro de costos a corto plazo), pero es el diseño centrado en las personas (no las implementaciones tecnológicas) lo que desbloqueará una productividad e innovación reales. A medida que el panorama tecnológico va de indicaciones escritas a modelos multimodales de lenguaje amplio y aplicaciones de conocimientos específicos de un dominio, la capacidad de la IA de potenciar la inteligencia humana tendrá un profundo impacto en la contratación y los cambios a media carrera. Junto con un conocimiento más sólido del talento, voces diversas y un enfoque en hábitos de trabajo saludables, la tecnología puede ser el catalizador de una productividad que beneficie a todos.



# Facilitar el cambio centrado en las personas para crear una organización basada en las habilidades en Arcadis

**Cómo un despacho de diseño, ingeniería y consultoría se encuentra en proceso de implementar prácticas basadas en habilidades y tecnología inteligente para acelerar el crecimiento empresarial y profesional**

Arcadis contrata anualmente a miles de personas para puestos de trabajo, pero, dado que aproximadamente un tercio de quienes abandonan la empresa manifiestan su deseo de tener más oportunidades profesionales, la empresa sabía que tenía que tomar medidas. El paso a una organización impulsada por las habilidades es un aspecto fundamental de los pilares de la estrategia comercial de la empresa: *innovación digital y humana, elección*

*de proyectos sostenibles e impulsada por nuestra gente.* La trayectoria de la empresa requiere un cambio centrado en las personas que aproveche la tecnología para construir una organización impulsada por las habilidades y que cultive el desarrollo de capacidades futuras.

Una parte fundamental del cambio es permitir a los empleados identificar sus habilidades, crear senderos de carrera, acceder a un aprendizaje personalizado y solicitar puestos internos que se ajusten a sus conocimientos, intereses y objetivos profesionales.

El camino para convertirse en una organización impulsada por las habilidades también está en consonancia con el programa de la

empresa "Estandarizar y automatizar". Al identificar oportunidades para sustituir, mejorar y reinventar el trabajo, Arcadis pretende impulsar formas más inteligentes de trabajar utilizando un enfoque centrado en las personas. Con ello se pretende impulsar la autonomía profesional, permitiendo a los empleados de Arcadis identificar y desempeñar funciones que les permitan utilizar sus habilidades de diferentes maneras. Adecuar éstas a las tareas y conectar el talento con las oportunidades internas busca traducirse en carreras claras y empoderantes para los empleados, incluso si su trabajo cambia debido a la IA o la automatización. En la fase inicial de adopción, el 56% del grupo de prueba de empleados tuvo acceso a oportunidades y el 20% participó en

cursos de la plataforma de experiencia de aprendizaje interna. La información y las tendencias sobre el talento que Arcadis obtenga de esta inteligencia del talento alimentarán la estrategia futura de la empresa para captar, desarrollar y retener talentos ejemplares.

Para fomentar la transferencia de talento entre equipos, Arcadis establecerá una gobernanza en torno a las prácticas que prioricen las habilidades con el propósito de fomentar una cultura de movilidad del talento, en la que cada empleado de Arcadis tenga acceso transparente a las oportunidades y se le aliente a explorar oportunidades donde se necesiten sus capacidades.

Amy Baxendale, Directora de Capacidad Global y Preparación

de la Fuerza Laboral, lo resume de la siguiente manera: "Convertirse en una organización impulsada por las habilidades consiste en invertir en los empleados de Arcadis, en sus capacidades únicas y en su crecimiento personal. Significa crear un acceso transparente y equitativo a carreras, experiencias de aprendizaje y oportunidades diversas y personalizadas que se ajusten a las ambiciones personales de cada individuo. Esto garantizará que estemos en la mejor posición posible para satisfacer no sólo las necesidades de nuestra gente, sino también las cambiantes necesidades de nuestros clientes, tanto ahora como en el futuro".

# Pasar a la acción



## Amenazas a la productividad

### Riesgos empresariales:

- Ineficiencias y potencial de crecimiento desaprovechado por una adopción de la IA tardía o deficiente
- Mayor responsabilidad civil debido a errores y sesgos en los resultados de la IA, así como a cambios en la legislación sobre protección de datos
- Mayor frecuencia de filtraciones de datos y ciberataques debido al trabajo a distancia y a los diseños organizacionales en la red

### Riesgos de personas

- Ineficiencias y potencial de crecimiento desaprovechado por no adoptar nuevos modelos de trabajo
- Costos imprevistos y obsolescencia de las habilidades por no actualizarlas o subestimar el tiempo o los recursos necesarios
- Alteraciones en el puesto de trabajo por parte de la IA y la automatización debido a una transición de habilidades mal gestionada

## Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Establezca la gobernanza de la IA y la formación de la fuerza laboral.** Instituya y haga cumplir políticas para el uso responsable de las tecnologías emergentes y el uso de modelos de lenguaje que puedan exponer información sensible o patentada. Garantice la supervisión humana en aquellos casos en los que la IA repercute en la salud, el patrimonio y las perspectivas profesionales de las personas.
- 2. Establezca una comunicación abierta con los empleados** sobre cómo la IA afectará los modelos de trabajo y las estrategias de talento dentro de la organización. Especifique qué puestos y habilidades se verán desplazadas y cuáles adquirirán una nueva importancia en el futuro del trabajo. Solicite la opinión de los empleados e incorpórela a su planificación.
- 3. Conozca las habilidades y aspiraciones de su personal.** Comprenda las habilidades y motivaciones de los trabajadores a través de evaluaciones para respaldar la planificación estratégica de la fuerza laboral, el crecimiento profesional y la adquisición de capacidades muy requeridas. Utilice la psicometría para la contratación y la sucesión.
- 4. Adopte la flexibilidad para todos.** Aunque la cultura corporativa y la naturaleza del trabajo no siempre son compatibles con el trabajo a distancia, el *dónde* es sólo una dimensión de la flexibilidad. Considere posibles variaciones con respecto al *cuándo* se realiza el trabajo, *quién* lo hace, *qué* hace, *cómo* se hace y *por qué*, en consonancia con la misión y el propósito de la empresa. Asegúrese de que los trabajadores del conocimiento no sean los únicos que gocen de flexibilidad.

## Sugerencias para acelerar

- 1. Elabore el caso de negocio de las nuevas formas de trabajo.** Aproveche la sinergia entre personas y máquinas mediante la optimización de los procesos de trabajo y el diseño consciente del trabajo. Transforme trabajos en tareas; determine si cada tarea será mejor gestionada por la IA o por las personas (en puestos fijos, flexibles o de flujo). Subcontrate o delegue tareas no esenciales (por ejemplo, tareas fiduciarias).
- 2. Convierta las habilidades en la moneda de cambio del trabajo.** Reestructure sus procesos de personas y modelos empresariales en torno a la supervisión, adquisición, mejora y recompensa de las habilidades de alto valor (actuales y futuras). Cree más trabajo por encargo para fomentar el desarrollo de habilidades versátiles y el intercambio de talentos en toda la empresa.
- 3. Aumente la agilidad de la fuerza laboral** mediante una arquitectura de puestos y modelos de trabajo adecuados a los objetivos que permitan la existencia de grupos de talentos alternativos, así como el trabajo flexible, para aumentar y reducir rápidamente la capacidad sin aumentar el número de FTE. Logre la aceptación de los trabajadores de los pasaportes de habilidades y los mercados internos de talentos. Establezca reservas de talento basadas en la retención para ayudar a gestionar la escasez de habilidades y la competencia, y subcontrate habilidades especializadas cuando la demanda supere los modelos de compra/desarrollo.
- 4. Incentive la productividad y comparta las ganancias.** Recompense la mejora de habilidades y el upskill/ reskill, y aliente a los empleados a encontrar y compartir formas de aumentar la productividad mediante la IA y la automatización. Considere cómo pueden redistribuirse las ganancias entre los empleados mediante bonos, horarios flexibles, tiempo libre adicional u otras recompensas.

# Sustentarse en la confianza y la equidad

Fomente un clima de confianza a través de  
una remuneración justa, equidad e inclusión



# Sustentarse en la confianza y la equidad

La confianza alimenta las relaciones. Cuando hay confianza, incluso las conversaciones más difíciles pueden salir bien. En el entorno empresarial actual, el valor sigue a la confianza: los líderes invierten en las personas y los proyectos en los que confían para obtener resultados. “Crear en hechos y no en palabras” es un poderoso mensaje para los trabajadores. Pero es una responsabilidad recíproca, ya que los empleados quieren trabajar para una “marca de confianza” que cumplirá con sus compromisos. Líderes, tomen nota: la confianza de los empleados en su organización es la variable que más influye en la energía que sienten al trabajar, así como en su sensación de prosperidad y su intención de quedarse.

## Confianza: un activo inmaterial de gran valor

La confianza en las organizaciones alcanzó su máximo histórico en 2022. Al escucharse los unos a los otros y mediante la colaboración y la empatía, gran parte del mundo se unió frente a la crisis. Las empresas invirtieron en sus objetivos y en las personas durante la pandemia, adoptando medidas para servir al bien común, las cuales hicieron eco entre los empleados. Actualmente, esa confianza flaquea. La confianza

de los empleados en su empresa, aunque sigue siendo fuerte, ha disminuido significativamente en los dos últimos años. Hoy, el 69% cree que sus empleadores *harán lo correcto por la sociedad*, frente al 78% durante la pandemia. La confianza en que los empleadores *harán lo correcto por los empleados* también disminuyó del 80% al 69%. Los gerentes de RR. HH. también lo notan: el 45% califica su cultura organizacional como de *baja confianza*.

En el siglo XXI, la confianza es complicada. Las [últimas investigaciones](#) demuestran que aproximadamente el 30% de los adultos estadounidenses afirman que se puede confiar en la mayoría de la gente,<sup>10</sup> una disminución constante con respecto a décadas anteriores. La tecnología ha cambiado de forma permanente la relación de las personas con la confianza, poniendo en tela de juicio la información de los resultados de búsqueda de Google, las páginas de Wikipedia, las redes sociales y, ahora, herramientas de IA generativa como ChatGPT. De hecho, ejecutivos de todo el mundo han identificado [la desinformación](#) como el principal riesgo para los próximos dos años,<sup>11</sup> lo cual será especialmente crítico en el ciclo electoral de 2024, cuando más de la mitad de la población mundial acuda a las urnas.





## Grietas en los cimientos de la confianza de los empleados

¿Qué está erosionando la confianza? Los empleados señalan las promesas incumplidas, tanto en materia de *ascensos, aumentos y oportunidades profesionales* (núm. 1) como de *compromisos de las partes interesadas relacionados con la sostenibilidad y los principios del Buen Trabajo* (núm. 4). No adoptar un enfoque *centrado en las personas en el diseño de la organización* también puede afectar a la ecuación de la confianza (número 2), cuando los empleados sienten una constante incertidumbre, es menos probable que acepten plenamente los cambios e intenten “aguantar” hasta la siguiente reestructuración. El sentido de equidad también está íntimamente relacionado con la confianza. Una mayor transparencia salarial, un mayor escrutinio de las brechas salariales y la preocupación por el costo de la vida han puesto bajo el foco a los salarios dignos, la remuneración justa y las oportunidades equitativas; no es de sorprenderse que el *trato injusto/desigual* (como la percepción de favoritismo, parcialidad y discriminación) también erosiona la confianza (núm. 3).

En particular, las órdenes de retorno a la oficina y la percepción de falta de autonomía (temas candentes en el pasado) se citaron con menos frecuencia este año.

En la incierta economía actual, el poder está volviendo a los empleadores. El *aumento del costo de vida, la incertidumbre laboral y los recortes de costos que reducen las compensaciones/ los beneficios* son las principales preocupaciones de los trabajadores. El resultado es que hay más empleados que afirman sentirse “estancados”, por ejemplo, en Japón son los más propensos a sentirse insatisfechos con su trabajo, aunque de todos modos permanecen en él (29%), mientras que en México sólo el 9% piensa lo mismo.

Una escasa rotación de personal es tan preocupante como una excesiva, especialmente en un contexto en el que los planes de transformación exigen gran energía y compromiso por parte de los trabajadores. Las organizaciones están tratando de formar una fuerza laboral comprometida con la voluntad y la capacidad de transformarse, pero el 42% de los empleados afirman que *su empresa no satisface sus necesidades* (significativamente peor que el 19% de 2022).

## La benevolencia, la competencia y la integridad generan confianza

¿Qué medidas pueden adoptar las organizaciones para hacer frente a la erosión de la confianza de los empleados? La [investigación](#) en este ámbito está bien establecida y validada.<sup>12</sup> Los psicólogos han descubierto tres factores para relaciones de confianza altamente eficaces: benevolencia, competencia e integridad (véase la Figura 9). Los tres son igualmente importantes; por ejemplo, no se puede compensar la falta de integridad siendo más competente y benevolente.

Ahora vayamos por partes. La **benevolencia** como estrategia empresarial significa escuchar a los empleados, entender lo que quieren, diseñar un trabajo que saque lo mejor de ellos e incluirlos en todo momento. *La seguridad laboral* es naturalmente la razón principal por la que las personas se quedan en su empleos; este año, *un salario justo, una cultura laboral positiva y las oportunidades de crecimiento* vienen por detrás. Invertir en estas áreas demuestra la confianza de una organización en sus empleados y su voluntad de comprometerse con su éxito a largo plazo.

Figura 9: cómo pueden recuperar las organizaciones la confianza de sus empleados

### Benevolencia

“Confío en que harás lo correcto por mí”

#### Punto de vista de los empleados:

- 81%** confían en que su jefe los respalda (frente al 66% antes de la pandemia)
- 79%** dicen que las personas confían unas en otras en su empresa (frente al 67%)
- 68%** dicen que los diseños de su empresa sacan lo mejor de ellos

#### Punto de vista del gerente de RR. HH.:

- 54%** afirman que las decisiones se toman a través de órdenes desde arriba en vez de la cocreación con los empleados
- 47%** afirman que las plataformas de escucha continua son un componente esencial de su enfoque de EX

### Competencia

“Confío en que sabes lo que haces”

#### Punto de vista de los empleados:

- 78%** dicen que cuando alguien comete un error, le resulta fácil recuperarse (frente al 62% previo a la pandemia)
- 48%** dicen que se valoran sus habilidades y experiencia únicas
- 40%** afirman que su puesto actual se ajusta a sus motivaciones y aprovecha al máximo sus habilidades

#### Punto de vista de los ejecutivos:

- 36%** afirman que su cultura organizacional es confiar en que las decisiones se tomen a nivel local

### Integridad

“Confío en que me estás diciendo la verdad”

#### Punto de vista de los empleados:

- 34%** creen que las decisiones sobre salarios y ascensos se toman de forma justa, equitativa y sin prejuicios

#### Punto de vista del gerente de RR. HH.:

- 55%** afirman que su cultura organizacional promueve la preocupación genuina por encima de la “palabrería”
- 31%** comparten los salarios/rangos para todos los puestos, y el 17% cree que este nivel de transparencia es fundamental para atraer y retener a los mejores talentos



La **competencia** va en ambos sentidos: líderes que confían en que sus empleados tienen lo que se necesita, y empleados que confían en que sus líderes rinden cuentas. Si los empleados creen que sus jefes no confían en sus capacidades, es posible que tengan razón: tres de cada cuatro (74%) ejecutivos creen que *la mayoría de su fuerza laboral no puede adaptarse al nuevo mundo laboral* (frente al 61% en 2020).

La **integridad** es “predicar con el ejemplo”, coherencia entre palabras y acciones. La transparencia radical puede ayudar, sobre todo en decisiones como la remuneración y los ascensos que son lo que más importa a los empleados.<sup>13</sup> Esto subraya la importancia de que las empresas estén a la altura de sus filosofías salariales, reconociendo a los trabajadores por su desempeño, contribuciones, experiencia y habilidades únicas. La transparencia

no sólo se aplica a la toma de decisiones, sino también a la admisión de errores, la resolución de problemas y la búsqueda de retroalimentación para la mejora continua. A través de una comunicación abierta y honesta, las organizaciones pueden fortalecer las relaciones con su personal y labrarse una reputación de un gran lugar de trabajo.

Los empleados que confían en su organización tienen *el doble de probabilidades de decir que están prosperando*. Este año, lo que ayuda a las personas a prosperar es notablemente coherente en función del género y la generación, con algunas diferencias según la ubicación geográfica (véase la Figura 10). Dicho esto, la influencia de la Generación X y la Generación Y es evidente. Los temas que han sido importantes para estas poblaciones en los últimos años son ahora tendencia al alza para todos: *Trabajar para una organización*

*con un propósito del que puedan sentirse orgullosos* (45%) pasó de la novena a la primera posición, *el sentido de pertenencia* (40%) pasó al segundo puesto, y *sentirse valorado por sus contribuciones* (37%) cierra los tres primeros puestos.



**Los empleados que pueden ser ellos mismos en el trabajo tienen dos veces más probabilidades de confiar en su organización**



Figura 10:

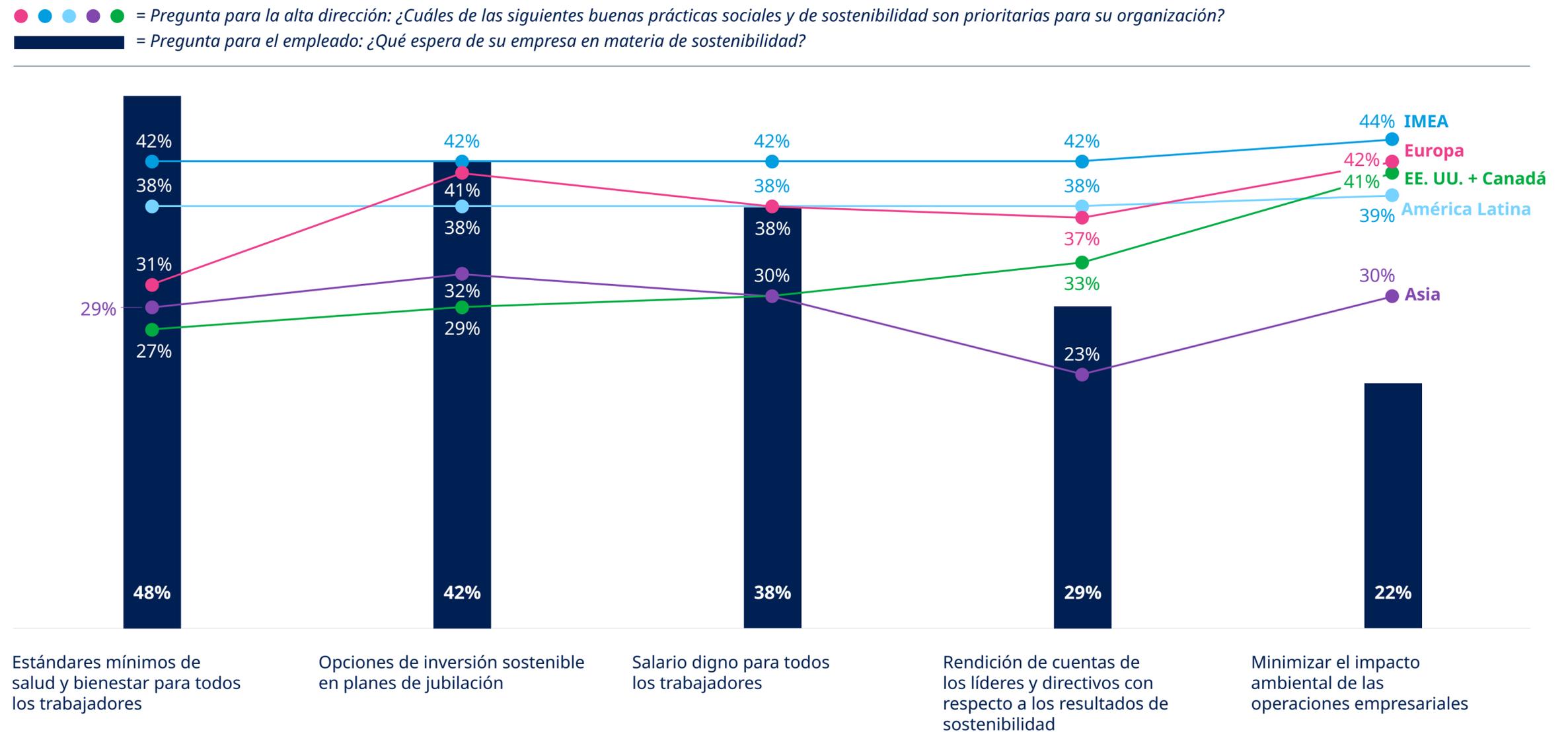


## Sentir orgullo del propósito

Uno de cada cinco empleados que se siente en riesgo de agotamiento laboral este año lo atribuye a una *desalineación entre sus valores y los de su empresa*. Los empleados esperan cada vez más que sus organizaciones den prioridad a las cuestiones sociales, la diversidad/equidad y el impacto ambiental. Casi todos los empleados (99%) esperan que su empresa impulse un *programa de sostenibilidad* y uno de cada tres afirma que *no basta con fijar objetivos*, por lo que exigen que *los gerentes rindan cuentas de los resultados en materia de sostenibilidad*.

Cuando se les preguntó qué esperaban de su empresa en materia de sostenibilidad, la principal prioridad de los empleados era *ofrecer beneficios mínimos de salud y bienestar a todos los trabajadores*; sin embargo, sólo *un tercio de las empresas lo ha hecho* (véase la Figura 11). La segunda prioridad de los empleados fueron las *opciones de inversión sostenibles en los planes de jubilación*, que los líderes de recursos humanos calificaron como una de las formas más efectivas de *obtener mejores resultados ESG*. Demostrar el compromiso con un futuro más ecológico, saludable y socialmente responsable ayuda a ganarse la confianza de los empleados en el propósito de la organización. El reto será mantener el impulso de los últimos años: más de la mitad de las organizaciones (55%) *han dado marcha atrás en ESG debido al rechazo de la sociedad y/o los clientes*, lo que podría causar un daño irreparable a los niveles de confianza de los empleados.

Figura 11: La percepción de que existe discordancia en cuanto a los valores en materia de sostenibilidad está erosionando la confianza de los empleados



## Sentido de pertenencia

Una PVE sólida vincula el propósito y la estrategia de talento de la empresa a la experiencia personal de los empleados en el trabajo. Gran parte de esto se reduce a fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI). La DEI, que antes era una disciplina independiente, ahora da forma a toda la agenda laboral y se ha vuelto aún más importante dado el potencial de la IA para [profundizar las desigualdades](#).<sup>14</sup> Tanto los empleados como los gerentes de RR. HH. reconocen el impulso positivo: Sólo el 4% de los trabajadores afirma que las *prácticas de DEI de su empresa dejan mucho que desear* y el 98% de los gerentes de RR. HH. afirman que las iniciativas de DEI de su empresa han producido resultados concretos en los últimos años. No obstante, los detalles pintan un panorama menos favorable del verdadero progreso alcanzado (véase la Figura 12). En particular, es más probable que los empleados de la India y Sudáfrica digan que su empresa tiene *una estrategia clara de DEI* (51% y 50%, respectivamente), mientras que eso es menos probable que ocurra en Francia (33%).

Mientras que las cuestiones de raza y género siguen determinando las iniciativas de DEI y la experiencia de los empleados, a menudo se pasan por alto otros aspectos de la diversidad. Los resultados de este año revelan que las personas con ciertas discapacidades tienen muchas menos probabilidades de sentirse *con energía en el trabajo*, de sentirse positivas acerca de su *cultura laboral y confiar en su organización*, y es mucho más probable que *se sientan insatisfechas en el trabajo pero obligados a permanecer en éste*.

Los trabajadores mayores son también los que tienen menos probabilidades de *sentirse llenos de energía, confiar en su empresa y sentirse valorados en el trabajo*.

Para ampliar su perspectiva, las empresas están ampliando los objetivos de sus iniciativas de DEI a fin de incluir formas de impulsar el sentimiento de pertenencia: que los empleados se sientan vistos, escuchados y valorados sin necesidad de cambiar lo que son. La mayoría

de los empleados (76%) cree que *pueden ser ellos mismos en el trabajo siempre o la mayor parte del tiempo*, con notables diferencias entre Millennials (79%) y Baby Boomers (69%), así como entre gerentes/líderes (79%) y colaboradores individuales (70%). Es importante destacar que los empleados que se sienten cómodos siendo ellos mismos en el trabajo tienen dos veces más probabilidades de *confiar en su organización* y tienen cinco veces más probabilidades de sentirse *satisfechos y no tener intención de irse*.

Figura 12: Generar confianza garantizando que el trabajo funcione para todos



## La edad es sólo un número

Un asombroso 76% de los empleados afirman haber sido testigos de *discriminación por edad en el trabajo*. Esto puede afectar tanto a los trabajadores más jóvenes como a los de mayor edad. Abundan las percepciones erróneas: A menudo se subestima a los trabajadores más jóvenes, y se considera que los trabajadores de más edad están atados a sus costumbres o son incapaces o no están interesados en aprender nuevas habilidades.

Si bien las RIF solían adoptar un enfoque de “el último en entrar es el primero en salir”, ahora el objetivo son los trabajadores con más antigüedad. Esta es una actitud miope

La rápida expansión de las nuevas tecnologías ha puesto de relieve los conocimientos digitales, pero también debería hacer

que la riqueza de conocimiento institucional de los empleados experimentados sea mucho más importante.

Los gerentes de RR. HH. están conscientes del problema y el 49% *ya mide y aborda la discriminación por edad en las decisiones sobre talento*, mientras que otro 34% planea empezar este año.

Se prevé que la generación Z sea la más numerosa de la fuerza laboral de aquí a 2035 y que el 86% de los empleados actuales *trabaje más allá de la edad de jubilación*; el trabajo intergeneracional continuará reuniendo una variedad de habilidades y visiones del mundo y hará del lugar de trabajo un entorno más complejo en el cual desenvolverse.



# Aliviar la carga en momentos clave de la vida de los empleados en Siemens Energy

## Cómo un líder en tecnología energética apoya a sus empleados en los momentos importantes

El ritmo de envejecimiento de la población se acelera en todo el mundo. Compaginar las múltiples responsabilidades de los cuidadores (hijos y seres queridos mayores) con las exigencias de mantener una carrera profesional se está convirtiendo en la norma para muchas personas. Siemens Energy fue sensible a este reto a largo plazo y al impacto que tiene en los empleados que sienten tal presión en su vida personal. Este hecho sirvió de base para un programa multianual que mejorara su enfoque con respecto a las licencias de los empleados a escala mundial.

Este enfoque pretendía atender hitos críticos para diferentes grupos de personas. Por ejemplo, un hito fundamental para la Generación Y era fundar una familia, ya que, según un estudio de Mercer, el 78% de dicho grupo demográfico tiene responsabilidades de cuidado de los hijos. El otro punto en el que los empleados se

sintieron en apuros fue el de las responsabilidades de cuidado de otras personas, ya que el estudio de Mercer reveló que el 74% de la Generación X compagina el cuidado de los hijos con el de los padres mayores. Siemens Energy también quiso tratar el tema del duelo reforzando los estándares mínimos de licencia para apoyar a los empleados en un momento difícil. En reconocimiento de cada una de estas experiencias, el equipo de RR. HH., junto con el consejo de I+D (inclusión y diversidad), desarrolló una política dirigida a los principales Acontecimientos de la Vida. Esto dio origen a las licencias parentales, por duelo y para el cuidado de familiares, las cuales ofrecen a los empleados de todo el mundo un estándar mínimo en caso de nacimiento o adopción, muerte de un familiar cercano o necesidad de cuidar a un miembro de la familia.

Un desafío clave fue eliminar las inconsistencias de las políticas locales de RR. HH. vigentes para mejorar la inclusión y garantizar un acceso equitativo en los más de 80 países en los que Siemens Energy está presente.

Para ello, el equipo trabajó con áreas de RR. HH. locales con el fin de introducir o ampliar una cobertura que a menudo iba más allá de los requisitos legales locales. Siemens Energy también tomó en cuenta el lenguaje, actualizando las políticas para reflejar mejor la variedad de estructuras y relaciones familiares en su plantilla. Por ejemplo, eliminaron el género en su política de permisos familiares y ampliaron los permisos que antes sólo se ofrecían al cuidador principal.

“La sensibilización es siempre el primer paso hacia la inclusión”, afirma Daniel Eppinger, Jefe de beneficios y Pensiones. “Antes de establecer un estándar mínimo o una política mundial, tómese el tiempo —nosotros nos tomamos más o menos un año— para analizar lo que esto significará para cada región, sociedad y país, como parte de su preparación. Cada uno de nosotros tiene sus propios prejuicios y lagunas de conocimiento, los cuales hay que abordar para comprender mejor las diferentes necesidades y retos de los colegas de cada región”.

## Sentirme valorado por mis aportes

Para los empleados, gran parte de sentirse valorados en el trabajo es saber que las decisiones se toman de forma transparente y equitativa. Pocas decisiones son más importantes para los empleados que su remuneración. La presión del costo de la vida y el fácil acceso a la información salarial hacen que cada vez más personas se pregunten si se les paga lo justo.

### La confianza influye en la decisión de los ejecutivos de marcharse

Es menos probable que los altos ejecutivos, en comparación con los empleados de base, digan que *tienen la intención de permanecer* en su empresa este año (46% frente a 68%). Uno de cada tres altos directivos *planea marcharse* en los próximos 12-18 meses, y otro 20% cree que es posible *que los despidan o que eliminen su puesto*. De quienes planean marcharse, uno de cada tres cita *la pérdida de confianza en su organización*.

La transparencia salarial, especialmente en las ofertas de empleo, se está convirtiendo rápidamente en una expectativa (por no mencionar un requisito normativo en al menos 10 estados de EE. UU. y 20 países), pero sólo el 38% de los empleados dice que su organización es *transparente sobre el salario/escala salarial asociado a cada puesto de trabajo*. Esto es especialmente relevante cuando los empleados se encuentran frente a una nueva oportunidad — aquí es cuando se preguntan: “¿Vale la pena quedarse?” Los [datos de remuneración](#) muestran que en 2023 los presupuestos para aumentos por méritos en EE. UU. promediaron un 3.8%, el mayor desde la crisis financiera de 2008.<sup>15</sup> Los empleados que no cambiaron de trabajo recibieron un aumento promedio del salario base del 5.6% (incluidos los cambios salariales fuera de ciclo), mientras que los que cambiaron de trabajo recibieron un aumento promedio del salario base del 16.4%. Las personas no sólo quieren una remuneración que refleje sus aportes, sino que también esperan que haya *equidad salarial con respecto a sus colegas*. Esto no tiene tanto que ver con *salarios competitivos* (que ocupa el sexto lugar en la lista de motivos por los que la gente se queda, véase la Figura 13), sino con la percepción de equidad. Los gerentes de RR. HH. están conscientes de que la remuneración justa está cobrando cada vez más importancia, mientras que otros aspectos, como el trabajo flexible, se vuelven componentes higiénicos. También entienden que la remuneración no sólo debe ser retrospectiva y revisarse a final de año; es una conversación permanente que debe reflejar el valor cambiante de las habilidades y recompensar la lealtad de forma continua.

Figura 13: ¿Por qué se queda la gente?

RR. HH. sobrevalora la importancia de los programas de bienestar y de la marca/reputación de la organización, y subestima la importancia de una carga de trabajo manejable y de los compañeros/personas





## Actualizar las recompensas totales para reflejar mejor los aportes de los empleados

Cuando se les pregunta cómo puede su empresa mejorar su compensación, los empleados desean ante todo *más tipos de recompensas y la oportunidad de personalizar su paquete* (véase la Figura 14). Esta petición no es nueva (también fue la principal en 2020 y 2022) y RR. HH. ha estado escuchando, ya que el 51% de las empresas ha implementado recientemente mejoras en este ámbito. Sin embargo, sólo el 15% se ha *hiperpersonalizado*, haciendo uso de la capacidad de escuchar a los empleados y el uso de analíticos

avanzados para ofrecer las [recompensas que más valoran los empleados](#).<sup>16</sup>

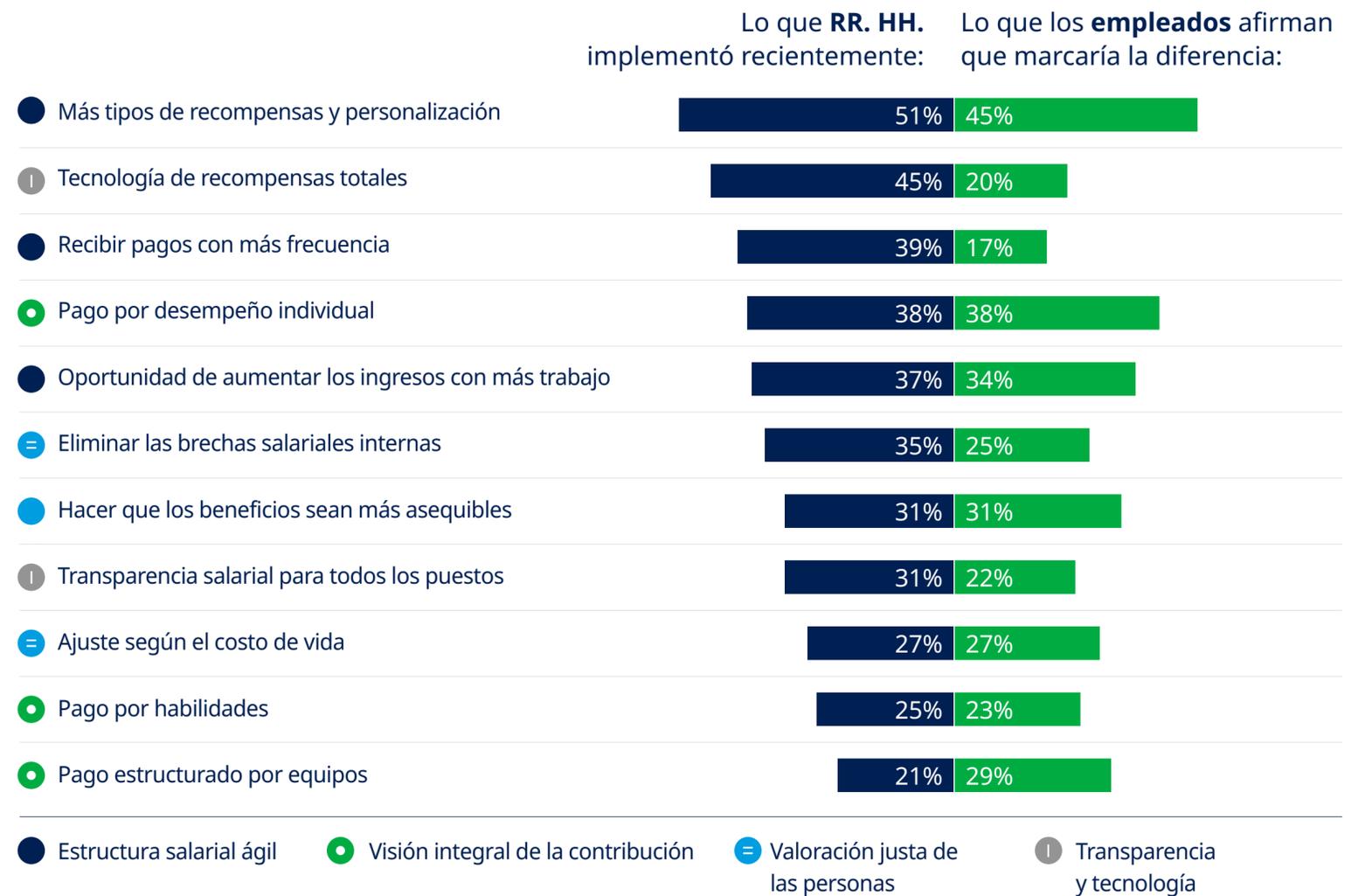
La personalización no se limita a los salarios y los incentivos. Este año, el 46% de los empleados declararon que estarían dispuestos a renunciar a un aumento salarial del 10% a cambio de *beneficios adicionales de bienestar* (la principal respuesta) y el 41% citó *mayores aportes de la empresa a programas de jubilación/ahorro*.

Un enfoque personalizado es ahora más posible que nunca gracias a los avances de la IA. Otro ámbito que puede beneficiarse de la IA es la simplificación. Si bien el 45% de las empresas *han implementado recientemente tecnología de recompensas totales*, todavía queda mucho camino por recorrer para eliminar páginas, portales y plataformas innecesarios. Una interfaz de IA generativa puede ayudar a crear un único lugar para que los empleados obtengan la información que necesitan (por ejemplo, beneficios de salud) y la que desean (por ejemplo, tiempo libre remunerado). Se acabó la pérdida de tiempo buscando la herramienta adecuada o los datos más recientes.

Una advertencia: Es posible que RR. HH. tenga dificultades para conseguir atención y financiación para modernizar las recompensas totales. Cuando se les preguntó qué iniciativas de personas ofrecerían el mayor ROI, los ejecutivos de la alta dirección clasificaron *la mejora de las prácticas salariales* en último lugar de una lista de treinta opciones. Y sólo el 16% cree que *no mejorar las prácticas salariales expondría a su organización a un riesgo considerable*.

**Figura 14: Hasta no ver, no creer: ¿Ofrecen las empresas a sus empleados lo que desean?**

¿Cómo se están replanteando las organizaciones las recompensas?





# Reinventar la PVE para fortalecer la confianza y el sentido de pertenencia en WorkSafe Victoria

**Cómo un organismo regulador de la salud y la seguridad laboral está desarrollando su nueva PVE en torno a un propósito compartido**

*¿Qué valora de trabajar aquí? ¿Qué siente al desempeñar un papel vital en su comunidad?* WorkSafe Victoria, frente a un entorno de escasez de talento, se propuso articular mejor su singular PVE y rediseñar su oferta de recompensas totales. Esto les permitiría contratar rápidamente puestos difíciles de cubrir y mejorar la retención en aquellos casos en los que se veían superados por la competencia debido a una mayor flexibilidad y a una remuneración más elevada.

WorkSafe Victoria reconoció el cambio duradero en el contrato psicológico entre empleado y empleador, con personas que se replantean lo que quieren del trabajo y que esperan más en términos de seguridad, bienestar, flexibilidad y desarrollo profesional. Mediante grupos focales y análisis de datos, el equipo de Gente y Cultura descubrió que se había producido un incremento en la fatiga de los empleados, agravada por los cambios de enfoque que requirió la organización durante la pandemia. También estaba claro que la gente no sabía cómo aprovechar las oportunidades de carrera internas.

A pesar de los retos subyacentes, se observó una notable coincidencia de valores entre los distintos grupos

de personas. Muchos destacaron el orgullo que sienten por el propósito de la empresa y su impacto en la comunidad de Victoria, junto con su compromiso con la DEI a través de un consejo activo y redes dirigidas por los empleados.

Otro punto positivo: La mayoría de los empleados confían en que la organización se preocupa por su bienestar. Las puntuaciones de compromiso también mostraron una mayor satisfacción con la conciliación entre la vida laboral y familiar en comparación con otras organizaciones del sector público, otro factor diferenciador para aprovechar en la PVE.

Mientras que los mensajes anteriores se centraban en los elementos

contractuales del empleo, el proyecto de PVE ofrece la oportunidad de mostrar cómo WorkSafe Victoria inspira, capacita y celebra a su gente en áreas clave de desarrollo profesional, bienestar y propósito compartido. Al permitir ver sus fortalezas, la nueva PVE reflejará el fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo que sienten los empleados gracias a un propósito compartido.

La promesa de la PVE también aporta recomendaciones para actualizar el modelo de recompensas totales. Como organismo público, la empresa está sujeta a la Política de Remuneración de Ejecutivos y al Marco de Clasificación de las Dependencias Públicas de Victoria (se enfrentan a restricciones de remuneración más estrictas que

las empresas privadas). Para seguir siendo atractiva, WorkSafe Victoria se apoya en las áreas en las que su oferta es más competitiva: carrera profesional, bienestar y derecho a vacaciones. “No subestime las ventajas exclusivas que puede ofrecer su organización, ni la importancia de una comunicación clara y frecuente sobre dichas ventajas”, aconseja Catherine Boyd, especialista en cultura de WorkSafe Victoria. La Directora de Desarrollo Organizacional, Elizabeth Bremner, añade: “Le sorprendería saber cuántos empleados simplemente no saben lo que hay disponible”.

## Un contrato de trabajo vivo, que respira

Sentirse valorado no es sólo cuestión de salario y beneficios. Los empleados son cada vez mejores al momento de evaluar todo el acuerdo, y una de las cosas que buscan es la transparencia de la oportunidad. Por lo tanto, es preocupante que sólo un tercio de los empleados piense que *las decisiones sobre salarios y ascensos en su organización se toman de forma justa, equitativa y sin prejuicios*.



**La confianza de los empleados en su organización es la variable que influye de manera más significativa en la energía que sienten en el trabajo, así como en su sensación de prosperidad y su intención de quedarse**



La desigualdad de oportunidades puede manifestarse en muchas dimensiones, incluido el lugar de trabajo, ya que el 34% de los empleados cree que *el trabajo a distancia tendrá un impacto negativo en sus perspectivas profesionales*.

Una forma de democratizar las oportunidades es utilizar las habilidades como moneda de cambio en el trabajo. Las empresas han hecho progresos significativos: En la actualidad, sólo el 21% de los empleados afirma que el desarrollo profesional en su organización se *basa en la permanencia en el puesto y no en las habilidades* (una mejora con respecto al 36% de 2022). Obtener todo el valor de un modelo de talento basado en las habilidades requiere una transparencia radical y una mentalidad de crecimiento, es decir, la convicción de que, con el suficiente esfuerzo y apoyo, las personas pueden mejorar sus capacidades y añadir valor de nuevas formas. En este aspecto, las organizaciones tienen mucho camino por recorrer: el 36% de los trabajadores afirma que *las oportunidades de trabajo/proyectos son visibles para todos* y el 32% afirma que *los ascensos se dirigen sobre todo a los empleados internos y no a los candidatos externos*. No se trata sólo de un movimiento ascendente: tres de cada cuatro empleados afirman que *los movimientos horizontales y laterales no son frecuentes* en su organización y que su empresa no apoya los cambios a media carrera. Impulsar a las personas a realizar movimientos internos será fundamental para impulsar un crecimiento sostenible.



La congruencia entre la marca y la experiencia del empleado nunca ha sido tan importante como ahora



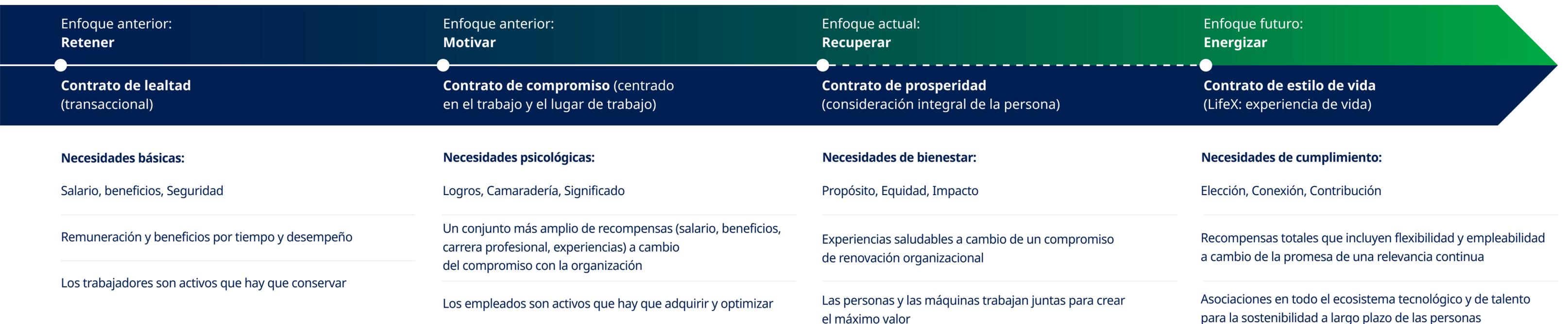
Las organizaciones buscan formas de conectar el talento con el trabajo de forma más fluida, y los empleados están ansiosos por tener más oportunidades de contribuir. La tecnología puede actuar como facilitador: [los mercados de talento](#) conectan perfectamente el talento con el trabajo, ya sea en forma de encargos, proyectos, asignaciones o trabajos de tiempo completo.<sup>17</sup> Las plataformas de mercados de talento más eficaces generan información sobre la fuerza laboral, reconocen el potencial de los trabajadores y recomiendan vías de aprendizaje personalizadas y dinámicas que conducen a oportunidades en el futuro.

En última instancia, los trabajadores quieren sentirse valorados y recibir un trato justo. Es necesario que las organizaciones se asocien de forma diferente con sus empleados, menos estructurada en torno a evaluaciones anuales y más receptiva a las cambiantes necesidades de los empleados. Las organizaciones deben mantenerse en contacto permanente con los trabajadores y estar dispuestas a renegociar las recompensas, los acuerdos de trabajo flexibles, el desarrollo de habilidades y los senderos de carrera a medida que cambien las circunstancias. Los gerentes de línea son fundamentales para mantener vivo el contrato de trabajo y ayudar a las personas a encontrar su propio camino. Aunque la mayoría de los empleados *no se quedan por su jefe*, tener un jefe que abogue por ellos se encuentra entre los cinco factores principales que *les permiten prosperar*. Para apuntalar la confianza, la experiencia vivida por los empleados debe ser modelada constantemente por los líderes, alimentada por los gerentes de personas y respaldada por una cultura de [valores centrados en las personas](#).<sup>18</sup>

Los empleados expresaron su voz durante la pandemia, y no están dispuestos a renunciar a esto. A medida que las personas daban nueva forma a su relación con el trabajo, dependían menos de su jefe y establecían una relación más directa con la marca de su organización. Cuando la economía cambie y los trabajadores sientan que tienen más opciones, el grado de confianza que tengan en su empresa será un factor decisivo

en su decisión de quedarse o marcharse. Para que las organizaciones mantengan la confianza y los empleados prosperen, estos últimos tienen que sentir que reciben un trato justo y que se atienden todas sus necesidades respecto a su estilo de vida.

### La evolución de la relación entre empleado y empleador





# Avance sostenible de una verdadera equidad salarial, diversidad e inclusión en LSEG

## Cómo el London Stock Exchange Group (LSEG) está avanzando en materia de equidad salarial

Una de las prioridades de sostenibilidad del LSEG es *crear oportunidades económicas incluyentes para todos*. A medida que LSEG ha ido creciendo en alcance y escala en los últimos cinco años (incluida la adquisición de Refinitiv), la empresa ha tenido que equilibrar los diferentes estándares de presentación de informes sobre equidad salarial/remuneración en 67 mercados, eliminando al mismo tiempo cualquier discrepancia salarial entre las entidades. LSEG fue más allá de los requisitos regulatorios y aplicó un nivel de escrutinio equiparable al de los informes financieros para comprender el “por qué” de las brechas salariales, algo clave para alcanzar su objetivo de una compensación sin

sesgos.

Impulsado por los datos, el plan de acción de LSEG se ajusta a sus objetivos de sostenibilidad. Aunque la brecha salarial de género no identificable (que puede deberse a prejuicios o desigualdades) era baja, del 1.5%, y no era estadísticamente significativa en lo referente al origen étnico, LSEG revisó los marcos, políticas y procesos de remuneración y desempeño para detectar desigualdades de oportunidades, y empezó a informar de forma transparente sobre los aumentos salariales medios anuales y los incentivos. Los principales impulsores de la brecha salarial identificable por género (31.1%) y los grupos étnicos subrepresentados (18.1%) fueron: *puesto y ubicación, experiencia y sector empresarial*. Aunque las brechas

salariales pueden explicarse, esto no significa que puedan justificarse, por lo que LSEG se propuso mejorar la representación y defender el desarrollo profesional. Esto incluye capacitar a los gerentes para reconocer y mitigar los prejuicios, al igual que un programa de desarrollo enfocado en directivos de raza negra, latinos y aliados. Además, su proceso de captación de talentos incluye listas de preselección y grupos de contratación diversos, y se esfuerzan por garantizar que los anuncios de empleo utilicen un lenguaje incluyente y neutro desde el punto de vista del género.

Se espera que los resultados de 2023 mantengan la proporción de grupos raciales y étnicos subrepresentados en la alta dirección (14%) y LSEG pretende aumentar dicha cifra hasta al menos el 25% en 2027. También

ha habido una mejora constante en cuanto a la representación de mujeres (actualmente el 40%), con el objetivo de mantenerla en el futuro. Los próximos pasos incluyen la recopilación de datos étnicos de los empleados a escala mundial, lo que puede resultar difícil debido a las inconsistencias y las limitaciones normativas. Con el tiempo, LSEG establecerá iniciativas para abordar otros elementos de la diversidad. La responsabilidad del liderazgo se formaliza vinculando la DEI a los Objetivos Estratégicos del Grupo.

Bola Ogun, Jefe del Grupo de Recompensa Total, Desempeño y DEI, destaca: “Como empleadores, una de nuestras principales responsabilidades es realizar progresos significativos en materia de equidad, diversidad e inclusión. Por lo tanto, las personas esperan que las organizaciones estén

al tanto de la equidad salarial como parte de iniciativas empresariales más amplias. Se trata de un proceso continuo, por lo que las empresas necesitan datos claros para medir sus progresos y planes de acción para afrontar cualquier reto. Se necesitan varios años para llegar a donde uno quiere, pero estamos orgullosos de los pasos que estamos dando y de los progresos que hemos hecho hasta ahora. Dicho esto, también sabemos que queda mucho por hacer y seguiremos concentrándonos y esforzándonos por alcanzar nuestros objetivos”.

# Pasar a la acción



## Amenazas para la confianza y la equidad

### Riesgos empresariales

- Daños a la marca y a la reputación por promesas incumplidas en materia de ESG y DEI que afectan a la atracción y retención de clientes y empleados
- Repercusiones para los inversores y consecuencias normativas debido al incumplimiento de las normas de información y divulgación del capital humano
- Riesgo de continuidad empresarial y problemas de costos por no gestionar la salud integral de los trabajadores

### Riesgos de personas

- Pérdida de conocimiento institucional/tácito debido al ritmo de salida del talento
- Transformaciones detenidas por el estancamiento del talento y el escaso compromiso
- Costos por no gestionar proactivamente las diferencias salariales

## Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

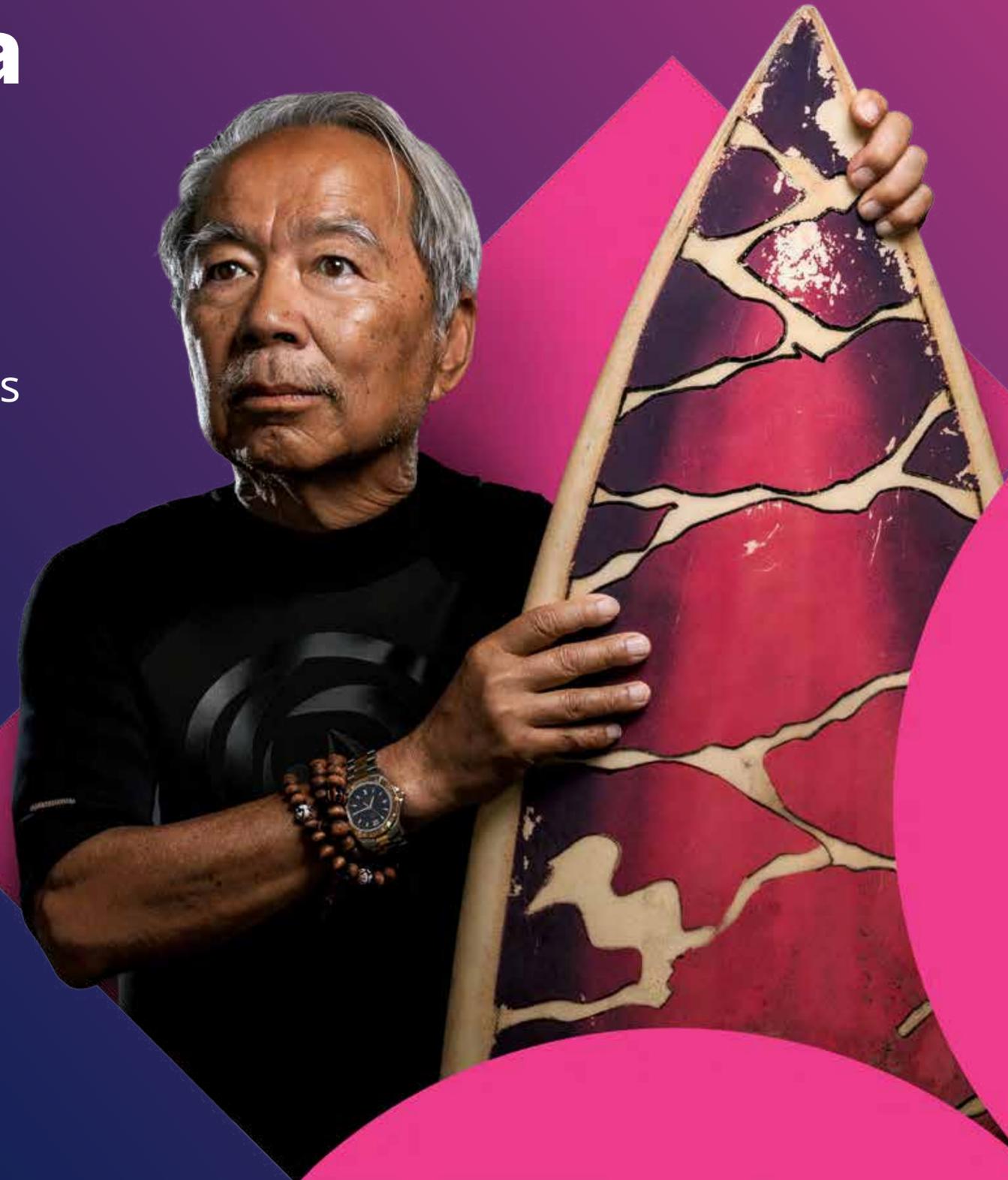
- 1. Haga de la confianza una competencia de toda la empresa.** Identifique lo que significa ser un líder de confianza, un asesor de confianza y un empleado/director de confianza. Capacite a los trabajadores para tomar decisiones basadas en valores y alineadas con el sistema de creencias de la empresa.
- 2. Mejore la PVE** integrando la DEI y el sentido de pertenencia en todos los aspectos de su marca de empleador. Utilice el mapeo interno del trabajo para determinar dónde está fallando la PVE en las diferentes poblaciones, y utilice los datos para corregir el rumbo.
- 3. Ofrezca transparencia total** rediseñando los procesos, las políticas y las comunicaciones de RR. HH. a fin de hacer hincapié en el impacto de la transparencia en la consecución de los objetivos empresariales.
- 4. Fomente el sentido de pertenencia.** Cree un entorno en el que las personas se sientan cómodas siendo ellas mismas en el trabajo, permita a los directivos fomentar la diversidad en todas sus formas y aliente a todos a resolver los problemas de la empresa y a exponer abiertamente sus preocupaciones. Analice detenidamente cómo perciben la equidad los trabajadores de todos los niveles.
- 5. Celebre los aportes de los empleados.** Defina qué se entiende por excelente a nivel individual y de equipo (objetivos y métricas de desempeño). Invierta en plataformas digitales para ayudar a colegas y directivos a compartir comentarios positivos y dar reconocimiento público. Asegúrese de que se haga un reconocimiento significativo a los aportes que agreguen valor.

## Sugerencias para acelerar

- 1. Personalice la PVE.** Ofrezca un trato que refleje las necesidades y los valores de su fuerza laboral. Utilice el análisis de personas impulsado por IA para incorporar en su marca de empleador una cultura incluyente y orientada a objetivos, así como beneficios que entusiasmen a un grupo de talento diverso.
- 2. Corte de raíz la desigualdad.** Aborde las causas fundamentales de las desigualdades salariales, de salud y de carrera y establezca barreras para garantizar que la IA no las perpetúe. Adapte las prácticas de RR. HH. para satisfacer los estándares de equidad de los empleados y realice un diseño que permita obtener resultados de salud y bienestar patrimonial a más largo plazo. Empiece por el cumplimiento de la normativa, pero trabaje para adoptar medidas integrales que ofrezcan un paquete de recompensas totales total justo a todos los trabajadores, incluidos los trabajadores a tiempo parcial y los autónomos. Garantice que los aceleradores de carrera, como las asignaciones internacionales, sean accesibles para todos, especialmente para las mujeres y las minorías subrepresentadas.
- 3. Fomente el compromiso de los trabajadores** comunicando con antelación los motivos de cualquier cambio en salarios, beneficios, ascensos y expectativas. Adopte un enfoque interseccional basado en los arquetipos a lo largo del ciclo de vida de los empleados. Invierta en plataformas de compromiso que faciliten un diálogo continuo con los empleados.
- 4. Defina sus objetivos de sostenibilidad.** Establezca compromisos claros en relación con los Estándares de Buen Trabajo del FEM o los ODS de la ONU. Considere la posibilidad de ofrecer opciones de inversión sostenibles en instrumentos de jubilación y ahorro a largo plazo. Utilice métricas de transición climática y sostenibilidad y de personas para mantener el rumbo con una agenda de varias partes interesadas.

# Reforzar el sistema inmunológico corporativo

Construir culturas resilientes con equipos  
conscientes del riesgo y saludables  
en su esencia



# Reforzar el sistema inmunológico corporativo



El panorama del riesgo está cambiando de forma inesperada, con riesgos que se exacerbaban, se entrecruzan y provocan efectos en cascada. Nunca ha sido tan imperativo que las organizaciones funcionen como organismos detectores, alertas y listos para lo que viene. Las nuevas tecnologías provocan alteraciones de formas conocidas e inesperadas, los fenómenos meteorológicos extremos afectan por igual a las cadenas de suministro y a los trabajadores, y las tensiones geopolíticas son elevadas. Los deepfakes parecen reales y la desinformación permea en la vida cotidiana. Estas realidades afectan a todas y cada una de las organizaciones, y pesan mucho en la mente de su gente. Para prosperar en un entorno incierto y volátil, los líderes y los empleados deben reforzar su mentalidad de riesgo y crear resiliencia tanto a nivel individual como empresarial.

## Si los riesgos de personas son riesgos empresariales, es hora de hacer sonar la alarma

Según el [Informe sobre Riesgos Mundiales](#)<sup>19</sup>, el talento sigue siendo un factor crítico que impulsa el riesgo empresarial, y casi todos los países sitúan la *escasez de personal calificado* o el *desempleo* entre las diez principales preocupaciones. La salud de los trabajadores sigue planteando retos para la continuidad de las empresas: las *enfermedades no transmisibles* (ENT) representan el 74% de las muertes en todo el mundo, y las enfermedades relacionadas con el estrés van en aumento.<sup>20</sup> Las prácticas de liderazgo y fuerza laboral de una empresa también influyen en su evaluación, según los gerentes de activos. Casi nueve de cada 10 (89%) *consideran que el compromiso de los trabajadores es un factor clave para el desempeño de la empresa*, y el 84% considera que *un enfoque de "exprimir y desechar" perjudica el valor empresarial*. No todos los directivos están conscientes de las consecuencias de no eliminar los riesgos de personas en su propia organización (véase la Figura 15): sólo uno de cada tres afirma que no invertir más en *beneficios para prevenir enfermedades crónicas* (35%) y en *reducir el agotamiento de los empleados* (32%) los expondrá a riesgos considerables este año. Dado que ocho de cada 10 empleados (82%) *se sienten en riesgo de agotamiento* y que la carga de las ENT afecta a las generaciones más jóvenes, es mucho lo que está en juego y la demanda es mayor que nunca para abordar de forma proactiva los comportamientos que exponen al riesgo.

Figura 15: El impacto empresarial de no eliminar los riesgos de personas

Pregunta para la alta dirección: ¿Cuál de las siguientes iniciativas relacionadas con las personas tendrá un mayor impacto en su empresa este año? (Seleccionar todo) / Top 10: Su omisión nos expondría a un riesgo considerable





## El factor de resiliencia: una hoja de ruta para la resiliencia empresarial e individual

Seis de cada 10 ejecutivos (64%) creen que su empresa puede resistir crisis imprevistas este año, frente a cuatro de cada 10 en 2022. Estas organizaciones resilientes (según la valoración de los directivos de alto nivel) están más adelantadas en la creación de una cultura consciente de los riesgos, invirtiendo en habilidades y estructuras que fomentan la formación de equipos de “preparación” y “respuesta” (véase la Figura 16).

Los modelos y políticas de gobernanza sientan las bases de la concientización y mitigación de riesgos. Un ejemplo es el programa de ciberseguridad de una organización. Hay motivos para preocuparse: sólo el 55% de los ejecutivos está muy seguro de que su empresa *actualiza constantemente sus protocolos de riesgo cibernético para hacer frente a las nuevas amenazas*; en este sentido, los ejecutivos de los sectores de enseñanza superior (62%) y automotriz (61%) se muestran más confiados que los de los servicios financieros (46%) y de ciencias de la vida (45%). Aún menos (41%) afirman que sus empleados han recibido una *capacitación eficaz* en este ámbito. Quizá lo más preocupante sea que el 54% de los directivos afirman que los responsables del programa de riesgos cibernéticos de su empresa *no comprenden todas las opciones disponibles para mitigar y transferir el riesgo*. En un momento en que las nuevas tecnologías, las estructuras organizacionales en red y el trabajo a distancia están exacerbando los problemas de seguridad de los datos, la gobernanza tradicional de los riesgos cibernéticos podría no ser suficiente. Para anticiparse

a las amenazas potenciales, las organizaciones líderes están planificando escenarios y fomentando una mentalidad que esté en sintonía con la naturaleza cambiante del riesgo.

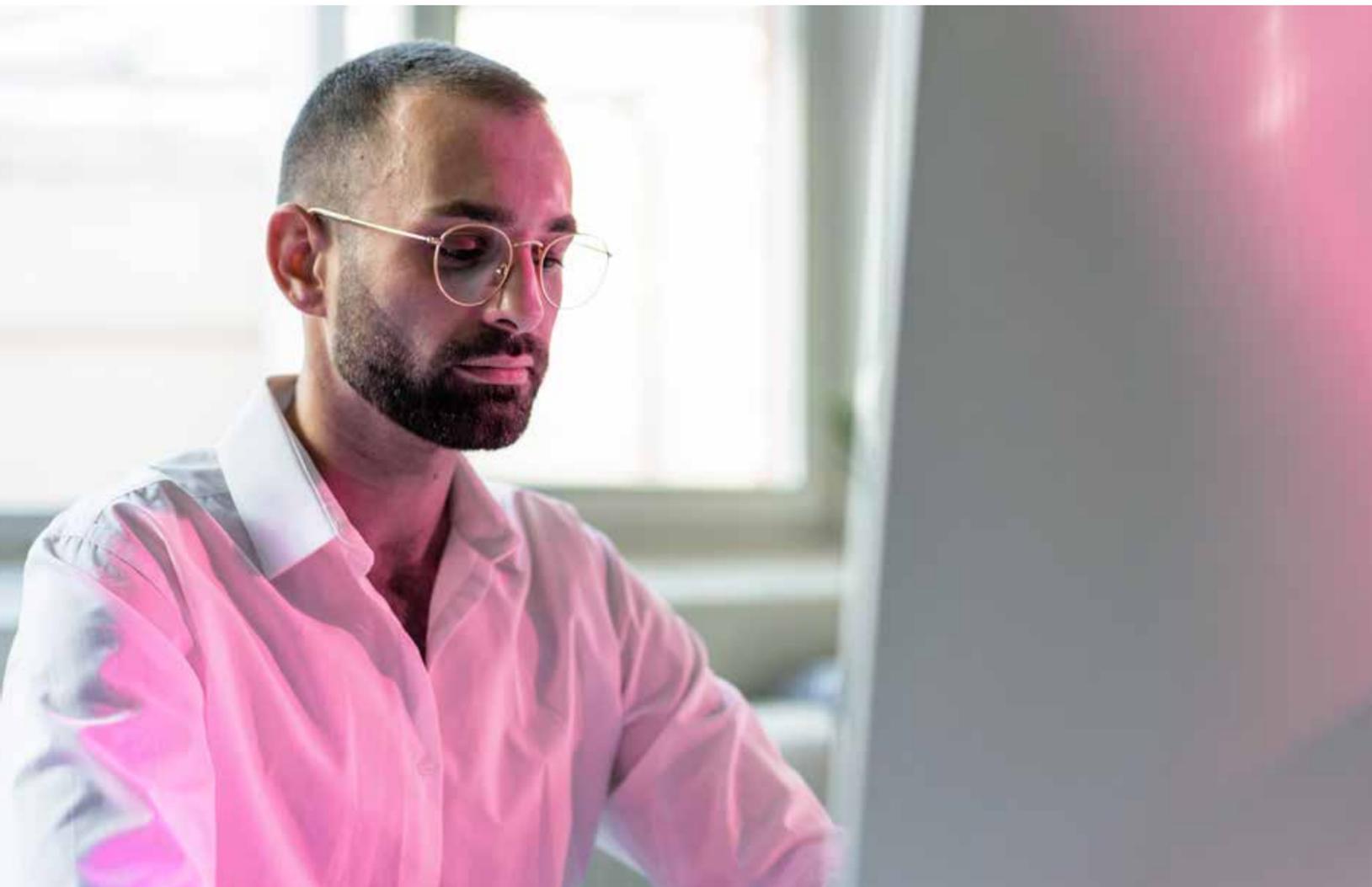
Una forma importante de pasar de la resiliencia reactiva (la capacidad de recuperarse rápidamente) a la resiliencia preventiva (reducir el impacto de los acontecimientos disruptivos) es crear desde la base una cultura consciente del riesgo. El reto estriba en equilibrar una mayor resiliencia con la agilidad en los modelos de personas. La confianza es clave (los líderes de organizaciones resilientes tienen 1.8 veces más probabilidades de afirmar que su empresa *deposita la confianza adecuada en sus empleados*), al igual que el empoderamiento (las organizaciones resilientes tienen el doble de probabilidades de *tomar decisiones importantes a nivel local*).

Los líderes marcan claramente la pauta. Las organizaciones resilientes tienen 1.8 veces más probabilidades de *equilibrar la empatía y la economía en la toma de decisiones*. Un ejemplo es cómo se preparan para el impacto de las nuevas tecnologías. Los directivos de organizaciones resilientes son 1.3 veces más propensos a decir que *los puestos de trabajo deberían eliminarse, no las personas* en medio del continuo aumento de la IA y la automatización. Volver a capacitar y desplegar trabajadores cuyos puestos de trabajo se ven afectados por las nuevas tecnologías requieren una mentalidad de crecimiento, pero menos de la mitad (46%) de los ejecutivos califican la cultura de su organización como alta en cuanto a *agilidad de habilidades*.

Figura 16: Los pilares de la resiliencia empresarial

Las organizaciones resilientes se diferencian de sus homólogas menos resilientes en tres aspectos importantes:





## Aumentar la resiliencia de la empresa con visión y previsión

Los riesgos en evolución tienen el potencial de paralizar las empresas de la noche a la mañana, y sus implicaciones para el conjunto de la empresa desafían los enfoques tradicionales de gestión de riesgos. Por ejemplo, la IA requiere la competencia de todos los departamentos (no sólo los de TI) y un seguimiento constante de los nuevos casos de uso. La [legislación europea sobre gobernanza de la IA](#) refleja este nuevo enfoque del riesgo,<sup>21</sup> exigiendo controles y equilibrios adicionales para los casos de uso que se consideran más arriesgados (por ejemplo, las decisiones que afectan la salud y el patrimonio de las personas). La inteligencia oportuna y práctica es fundamental para crear y mantener una cultura autorregulada que prevea y reaccione ante el desarrollo de riesgos de personas. Para aumentar la resiliencia, las organizaciones líderes funcionan como “organismos sensores”, en los que se espera que todos los trabajadores estén atentos a los riesgos y ayuden a reforzar la resiliencia de su organización frente a riesgos nuevos o en evolución. Esta cultura requiere tres cambios importantes.

**Cambio 1: Sé proactivo.** Gestionar el riesgo de forma reactiva en vez de proactiva puede incrementar la exposición de una organización. Por ejemplo, los ejecutivos afirman que *el clima extremo y los desastres naturales acelerados por el cambio climático* influyen mucho en sus planes trienales, pero los *objetivos ambientales y de emisiones netas a cero* que buscan

dar respuesta al cambio climático son los últimos de la lista. La pandemia demostró el valor de los equipos multidisciplinares encargados de planificar escenarios y facultados para actuar de forma proactiva frente a los riesgos. La diversidad en el equipo de diseño es fundamental para detectar problemas en una fase temprana y analizar distintos casos de uso. Abordar hoy los retos del mañana requiere una planificación de escenarios y técnicas de inmersión que adelanten el futuro. Otros enfoques que están dando frutos son el establecimiento de objetivos que tomen en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas (véase [el marco de Buen Trabajo del FEM](#))<sup>22</sup> y garantizar que los costos de mitigación de riesgos se incorporen a la planificación empresarial y a las cuentas de resultados. También significa capacitar a las personas para que actúen ante los indicadores de alerta temprana.

  
**Los directivos de las organizaciones resilientes valoran la agilidad por encima de la eficiencia y la eficacia.** 





# Mitigar los riesgos de personas con estrategias basadas en datos en Mercado Libre

## Cómo la mayor empresa de comercio electrónico y tecnología financiera de América Latina identificó las causas fundamentales de la rotación de empleados y evaluó el verdadero impacto de los nuevos modelos de trabajo

Tras un periodo de hipercrecimiento, la plantilla de Mercado Libre aumentó más del triple. Sin embargo, cuando la rotación voluntaria empezó a aumentar, hasta alcanzar el 15% en puestos críticos de desarrollador, sospecharon que se debía a algo más que a la remuneración.

Para probar su hipótesis, Mercado Libre utilizó el modelo de IA predictiva de Mercer, alimentándolo con cinco años de datos de RR. HH., incluidos

los datos del sistema de información sobre recursos humanos, las referencias salariales, las encuestas de compromiso, la presencia en la oficina, la jerarquía de los equipos, la distribución geográfica, los índices de comunicación digital y las entrevistas de salida. Utilizando técnicas de aprendizaje automático supervisadas y no supervisadas, identificaron las áreas de mayor riesgo de rotación.

Su análisis reveló que, si bien el trabajo a distancia no obstaculizaba la productividad, dificultaba el mantenimiento de la cultura de equipo, el fomento de los comportamientos deseados y la planificación de la sucesión. Con una plantilla distribuida en 18 países, los líderes que no estaban

geográficamente cerca de sus equipos tenían dificultades para promover la cultura, especialmente con tantas nuevas contrataciones. Como comentó Hernán Jara, Director de Operaciones y Análisis de Personas: "A los líderes de Mercado Libre no se les contrata porque pueden hacer, se les contrata porque pueden aprender. Tienen comportamientos y valores acordes con nuestros principios culturales". Para maximizar la eficacia del liderazgo, reestructuraron TI para acercar geográficamente a los directivos a sus equipos, cimentar la cultura, impulsar el desarrollo y, en última instancia, retener el talento.

Los resultados del modelo de IA también impulsaron algunos cambios en el programa de bienestar de

la empresa.

Por ejemplo, Mercado Libre introdujo una nueva prestación para los empleados (un programa de seis meses de "Trabajo desde cualquier lugar") que muchos desarrolladores han aprovechado. Y para atender la inseguridad financiera a la que se enfrentan los jóvenes profesionales de la tecnología en América Latina, Mercado Libre organiza ahora talleres de educación financiera y paga a este grupo parcialmente en moneda fuerte como respuesta directa a las necesidades de los empleados.

Esta combinación de iniciativas no sólo ha reducido la rotación voluntaria del 15% al 4% en tres años, sino que también ha aumentado el compromiso

y la calidad del trabajo.

Asimismo, el 74% de los desarrolladores tiene previsto permanecer en la empresa durante más de tres años, un aumento interanual de nueve puntos porcentuales. El cambio de tendencia en el sector de TI también ayudó, ya que la competencia por los desarrolladores disminuyó en los años posteriores a la pandemia. Al utilizar los datos como brújula para orientar su estrategia, Mercado Libre es capaz de satisfacer las necesidades de los empleados con prácticas sostenibles en materia de talento y recompensa, y de hacer frente a un sinnúmero de riesgos que influyen en la rotación. Su enfoque refuerza la resiliencia de la empresa y permite a Mercado Libre mantener su posición de líder del mercado.



## Las organizaciones resilientes dan prioridad a la salud total de la fuerza laboral

La resiliencia de toda organización depende de la salud de su gente.<sup>23</sup> Las largas jornadas laborales, la dependencia de personas clave y los permisos por enfermedad pueden ser señales de advertencia de que la fuerza laboral está distraída, no comprometida y agotada. Los gerentes de activos están tomando nota: Uno de cada tres afirma que *una cantera de talento insostenible* repercutiría negativamente en su opinión sobre una empresa desde el punto de vista de la inversión. Los empleados sanos tienen más probabilidades de estar presentes y ser productivos, además de ser capaces de lidiar con el estrés y evitar accidentes costosos. También se sienten con energía para invertir en el éxito del mañana, ya sea aprendiendo nuevas habilidades, asumiendo nuevas responsabilidades o replanteándose formas de trabajar que abran oportunidades y mitiguen riesgos.

Las organizaciones líderes están auditando su cultura en materia de concientización sobre riesgos y resiliencia, además de dar retroalimentación y orientación a los empleados sobre su propio bienestar general. Están replanteando los beneficios de salud no como un costo, sino como una inversión en la salud total de los trabajadores, como demuestra el hecho de que uno de cada tres ejecutivos *aumentaría el gasto en los beneficios para empleados e iniciativas de bienestar* incluso si se enfrentara a una recesión económica.

¿Qué inversiones podrían mejorar la salud de los trabajadores? Ante todo, los empleados esperan que el trabajo se diseñe *pensando en su bienestar* (véase la Figura 18). Cuando se trata de iniciativas independientes, creen que *la prevención y la capacitación* marcarán la mayor diferencia, y solicitan revisiones médicas y programas para mejorar su salud dentro y fuera del lugar de trabajo.

## Figura 18: El 46% de los empleados renunciaría a un aumento salarial a cambio de beneficios adicionales de bienestar

Pregunta para empleados: ¿Cuáles de las siguientes ofertas de bienestar son más importantes para usted? (Seleccione todo lo que aplique)  
 Pregunta para RR. HH.: ¿Cuál de las siguientes medidas ofrece actualmente para apoyar la salud y el bienestar de los empleados? (Seleccione todo lo que aplique)



● = Los empleados prósperos lo solicitan más que los no prósperos



Dado que la creciente prevalencia de los problemas de salud mental y las ENT provoca bajas de larga duración, presentismo, inflación de los costos de atención médica y riesgos para la continuidad de la actividad empresarial, la prevención sigue siendo una de las principales prioridades de RR. HH. La IA que *ayuda a los empleados a tomar mejores decisiones en materia de salud* ya se utiliza en el 44% de las empresas, y está en la agenda de 2024 de otro 37%. Intervenciones tales como *programas de vacunación y detección de enfermedades* son especialmente críticas para aumentar la resiliencia de los segmentos vulnerables del personal, tanto a nivel individual como comunitario. Por ejemplo, los empleados con discapacidad, que tienen *menos probabilidades de prosperar en el trabajo* (54% frente a 68%) y corren *mayor riesgo de agotamiento* (94% frente a 79%), también tienen menos probabilidades de *confiar en que su empresa les brindará un entorno de trabajo seguro* (66% frente a 76%).

## La seguridad en el trabajo ha evolucionado. ¿Se han mantenido al día las políticas organizacionales?

Garantizar la seguridad en el trabajo es más que un imperativo legal y moral; un entorno laboral seguro forma parte de la cultura de atención que todo empleado debe esperar de su empleador. La preocupación por el contagio de riesgos, los fenómenos meteorológicos extremos, la fatiga digital y el abuso de los clientes (por nombrar algunos) han ampliado la definición de lo que significa sentirse seguro. Este año, las empresas siguen mitigando el riesgo de *enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo debidas a accidentes, exposiciones inseguras o incidentes de seguridad*. A pesar de estos esfuerzos, el 59% de los empleados afirman sentirse *más seguros trabajando a distancia que de forma presencial*.

Ante el temor a futuras pandemias, la violencia en el lugar de trabajo y la creciente agitación sociopolítica, salvaguardar la seguridad física de los trabajadores es más importante que nunca. No obstante, una cultura resiliente da la misma prioridad a la seguridad psicológica. Una vez más, queda trabajo por hacer: Sólo el 35% de los empleados está totalmente de acuerdo en que puede *expresar su opinión libremente sin temor a represalias* y sólo el 42% está totalmente de acuerdo en que se sienten *psicológicamente seguros en el trabajo*. Los que sí se sienten seguros están 5.5 veces más *satisfechos sin planes de marcharse* y es 2.1 veces más probable que *recomienden su empresa a un amigo*. Más allá de la obligación legal, la seguridad es buena para el negocio: el 70% de los ejecutivos afirma que *invertir en seguridad psicológica y en la seguridad de los trabajadores les generará beneficios cuantificables*.

## El dinero importa: Generar riqueza en el trabajo

La crisis del costo de vida y la persistente inflación han puesto las preocupaciones financieras en primer plano, y las preocupaciones financieras de los empleados están costando a los empresarios. Los empleados pasan, en promedio, *seis horas de trabajo* al mes preocupándose por sus finanzas, el principal factor de riesgo de agotamiento este año. Según una [encuesta de la OCDE](#), el 43% de las personas se quedarían sin ahorros en un mes y el 28% en una semana si sufrieran una pérdida de ingresos.<sup>24</sup> El mismo estudio reveló que sólo el 45% de los empleados cree estar ahorrando lo suficiente para la jubilación, y confían más en su empresa que en un asesor financiero independiente para que les proporcione un buen plan de jubilación. Los empleados prósperos tienen 5.5 veces más probabilidades de trabajar para una empresa que les ayude a aliviar estas preocupaciones. Tienen 1.5 veces más probabilidad de percibir que su empresa *ofrece*

*salarios competitivos* y más del doble de probabilidades de tener acceso a *asesoramiento y herramientas de bienestar financiero patrocinados por la empresa para modelar su seguridad financiera futura.*

Con una esperanza de vida que vuelve a aumentar lentamente tras la pandemia, las personas no sólo quieren vivir más, sino que quieren [vivir mejor](#).<sup>25</sup> Las empresas tienen un importante papel que desempeñar para garantizar la calidad de vida de sus trabajadores mayores. Si bien el 21% de los Baby Boomers espera *dejar de trabajar por completo cuando alcancen la edad de jubilación*, sólo el 9% de los trabajadores de la Generación Z piensa lo mismo. En todos los grupos etarios, el 36% de los empleados afirma que trabajará más allá de la edad de jubilación *por necesidad económica*. El trabajo flexible y los acuerdos de jubilación permitirán a los trabajadores contribuir en todas las etapas de la vida y ayudarán a las empresas a aprovechar la riqueza de conocimientos de los empleados de más edad, aunque sólo una de cada tres empresas (32%) *ofrecen proactivamente opciones de jubilación paulatina en la actualidad.*



**Los empleados prósperos tienen 5.5 veces más probabilidades de decir que su empresa les ayuda a aliviar sus preocupaciones financieras**



En el actual entorno de riesgos interconectados, todo riesgo es un riesgo de personas. Para minimizar su exposición, las organizaciones resilientes están actuando sobre las causas subyacentes del deterioro de la salud de los trabajadores, además de fomentar una cultura del cuidado. Están reforzando su sistema inmunológico corporativo mediante una gobernanza sólida y el uso de datos para prever los resultados y las concesiones de las decisiones empresariales. También están fomentando la resiliencia individual mediante la creación de una cultura del riesgo saludable: las aptitudes y la mentalidad de los trabajadores para alzar la voz y la voluntad de los líderes de capacitar a su gente para actuar.

Al tomar medidas para mejorar la salud y la riqueza a largo plazo y alentar a las personas a tomar mejores decisiones hoy, las organizaciones pueden abordar los problemas estructurales que merman la capacidad de las personas para aprender y prosperar. Sin esta resiliencia, no se hará realidad el potencial transformador de las tecnologías emergentes y las nuevas formas de trabajar.

La salud de la fuerza laboral refuerza el sistema inmunológico corporativo





# Fomentar una cultura del riesgo infalible en la APRA

## Cómo un regulador financiero incorpora la concientización sobre riesgos y resiliencia en toda la industria

La Autoridad Australiana de Regulación Prudencial (APRA) vela por la seguridad y solidez de las instituciones financieras. Su objetivo a largo plazo es elevar los niveles de gobernanza, cultura, remuneración y responsabilidad (GCRA) en todo el sector para garantizar que las empresas puedan tomar decisiones informadas, proteger a sus empleados, evitar escollos y lograr un crecimiento sostenible.

La APRA reconoció que cuando las prácticas de gestión de riesgos y la responsabilidad difieren entre empresas, los riesgos críticos pueden pasar desapercibidos. La APRA también sospechaba que los empleados del sector tecnológico, en particular, podrían no comprender plenamente sus responsabilidades en materia de gestión de riesgos, lo que suscitaría dudas sobre la seguridad cibernética, un riesgo que sólo se volvería más crítico.

En una estructura de gestión descentralizada, la incorporación de una mentalidad consciente de los riesgos en toda la empresa era un imperativo cada vez mayor.

En respuesta, la APRA creó un nuevo proceso de evaluación de riesgos de GCRA para apoyar a sus supervisores y permitir a las instituciones medir, monitorear e informar más eficazmente sobre la cultura del riesgo. El marco de Cultura de Riesgo de la APRA establece las expectativas para las entidades reguladas a través de diez dimensiones: Liderazgo, Toma de decisiones y desafíos, Comunicación y escalamiento, Capacidades de riesgo, Armonización con el propósito y los valores, Evaluación de la cultura de riesgo y supervisión del Consejo, Apetito y estrategia de riesgo, Gobernanza y controles de riesgo, Responsabilidad y rendición de cuentas, y Gestión del desempeño e incentivos.

Para mejorar el impacto del marco y recopilar datos de referencia, la APRA llevó a cabo una encuesta piloto con 10 aseguradoras multilínea, antes de ampliarla a 60 aseguradoras, bancos y fondos de pensiones. El lanzamiento de la encuesta replanteó su enfoque de la evaluación de riesgos al dar voz a todos los empleados, en lugar de sólo a los altos ejecutivos. La mayor variedad de perspectivas permitió comprender mejor la cultura de riesgo de cada entidad y las implicaciones para su éxito y reputación.

El estudio puso de relieve una brecha entre lo cómodos que se sentían los empleados para cuestionar las decisiones en comparación con los altos directivos, una preocupación dada la importancia crítica de la seguridad psicológica y su impacto en la gestión eficaz del cambio. También existían lagunas de conocimiento: En comparación con los directivos, los empleados de los departamentos Jurídico, de Riesgos y Cumplimiento eran menos propensos a creer que la empresa disponía de presupuesto, sistemas, habilidades y/o capacidad para una gestión eficaz del riesgo.

El nuevo marco y la implementación de la encuesta permiten a las entidades reguladas por la APRA identificar mejor las acciones prioritarias para reforzar los procesos, guiadas por la necesidad de garantizar que se escuche la voz del riesgo, se defina la responsabilidad y se empodere a los empleados. Fortalecida por sus mejoras en la evaluación de la cultura del riesgo, la APRA sigue apoyando la preparación del sector financiero frente al riesgo, incorporando la resiliencia en el ADN de cada entidad.

# Pasar a la acción



## Amenazas para la resiliencia

### Riesgos empresariales:

- Negarse a fomentar una cultura de gestión de riesgos que mitigue las exposiciones debidas a tecnologías disruptivas, interrupciones de la cadena de suministro, fenómenos meteorológicos extremos y otros riesgos
- Puntos ciegos sistémicos debidos a una inadecuada detección de riesgos y planificación de escenarios
- Métricas rezagadas que informan sobre eventos pasados de salud, riqueza y seguridad, pero no predicen riesgos futuros ni sirven para impulsar mejores resultados

### Riesgos de personas:

- Fatiga, errores y agotamiento causados por niveles inadecuados de personal
- Aumento de los costos sanitarios y de los beneficios sociales
- Falta de diversidad que conduce a un mayor pensamiento grupal, una menor innovación y exposiciones a riesgos ignorados o subestimados

## Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Responsabilice a todos de la concientización sobre riesgos.** Permita que las oficinas locales y los colaboradores individuales señalen y eliminen los riesgos en tiempo real. Esto suele requerir más formación e intercambio de inteligencia en toda la organización, pero reduce la carga de la alta dirección al momento de aprobar decisiones y garantiza que todo el mundo esté preparado para actuar en respuesta a las amenazas.
- 2. Libere espacio para lo más importante.** Subcontrate y automatice los servicios no esenciales que pueden restar recursos a sus objetivos empresariales y a su estrategia de personas. Esto puede incluir la gestión total de beneficios, los servicios de inversión subcontratados u otras áreas que aporten ventajas.
- 3. Movilice a la organización en torno a algunas métricas clave** que midan el valor y la contribución. Deje de lado los “detalles” y enfoque los recursos en lo que se necesita, asegurándose de que todos caminen en la misma dirección.
- 4. Únase a un consorcio de riesgos / mesa redonda sobre IA** para estar al día de la rápida evolución de la normativa y los avances en IA y privacidad/ seguridad de datos, y para compartir estrategias de mitigación.
- 5. Audite periódicamente el clima laboral y los hábitos de los trabajadores.** Realice un análisis de la resiliencia y/o evaluaciones del bienestar de los trabajadores para comprender la verdadera salud de su personal y sus prácticas empresariales.

## Sugerencias para acelerar

- 1. Diseño para la salud total de los trabajadores.** Dé prioridad a la seguridad y el bienestar en todo el ciclo de vida de los empleados. Centralice la gestión de los beneficios para que sea coherente a escala mundial, pertinente a escala local y optimizada para reducir el despilfarro y mejorar la aceptación. Promueva estilos de vida saludables y la atención médica preventiva para gestionar los costos a largo plazo.
- 2. Fomente una mentalidad de riesgo** manteniendo a todas las partes interesadas informadas y responsables. Cuantifique la exposición a amenazas como las cibernéticas, del clima y de la IA, y utilice la planificación de escenarios para mantener actualizados los planes de gestión de crisis. Evalúe rigurosamente los riesgos de las posibles fusiones y adquisiciones.
- 3. Contribuya a la seguridad financiera de los trabajadores** al ofrecer asesoramiento en planificación financiera y calculadoras para modelar escenarios como la jubilación y los gastos imprevistos. Proporcione al menos un monto mínimo de aseguramiento contra los principales riesgos de vida.
- 4. Supervise los principales indicadores** (incluidos los análisis de personas) y aproveche las herramientas de IA para predecir y mitigar los riesgos antes de que se produzcan. Incorpore estos indicadores de riesgo a los cuadros de mando para incentivar el progreso.
- 5. Piense en grande sobre la resiliencia climática.** La respuesta al cambio climático y a los fenómenos meteorológicos va más allá de la preocupación por la infraestructura, los viajes corporativos y la logística. Considere si los beneficios para los empleados y el sistema de salud en general están preparados para garantizar la continuidad de las actividades en caso de una catástrofe climática.

# Fomentar una cultura preponderantemente digital

Diseñe una organización adaptable y con fluidez digital  
donde las personas puedan prosperar



# Fomentar una cultura preponderantemente digital



Todos buscan la agilidad organizacional, la resiliencia individual y empresarial y la sostenibilidad a largo plazo de las personas. Para avanzar en esta ambiciosa agenda, las organizaciones necesitan aprender a “ser digitales”. ¿Acaso no todas las empresas son “digitales” hoy en día? No exactamente: ser una empresa totalmente digital significa fomentar una cultura que promueva la colaboración entre personas y máquinas en la forma en que las personas aprenden y colaboran, cómo se aprovechan los datos, cómo se fomenta la innovación y cómo se toman las decisiones. Esta nueva era de trabajo conectado también requiere una función de recursos humanos reinventada con la capacidad de iterar y alinear procesos que liberen plenamente la capacidad de los trabajadores. De este modo se aprovecha al máximo el potencial humano y tecnológico, en beneficio de la organización y de sus empleados.

## Digital por diseño: Transformar, inspirar e implementar

Dos tercios de los ejecutivos (65%) afirman que su organización necesita ser más digital de lo que es en la actualidad, y el 31% ve la *disrupción tecnológica* como la mayor amenaza a corto plazo para su negocio este año, significativamente por delante de los *problemas de compliance* (18%) y las *preocupaciones ambientales* (15%). Los gerentes de activos están de acuerdo: ellos clasifican los *cambios en el panorama tecnológico* como uno de los principales riesgos a corto plazo para el éxito empresarial este año. Empresas de todos los sectores se esfuerzan por cerrar la brecha: el 51% está implementando *nuevas tecnologías este año* (véase la Figura 19).

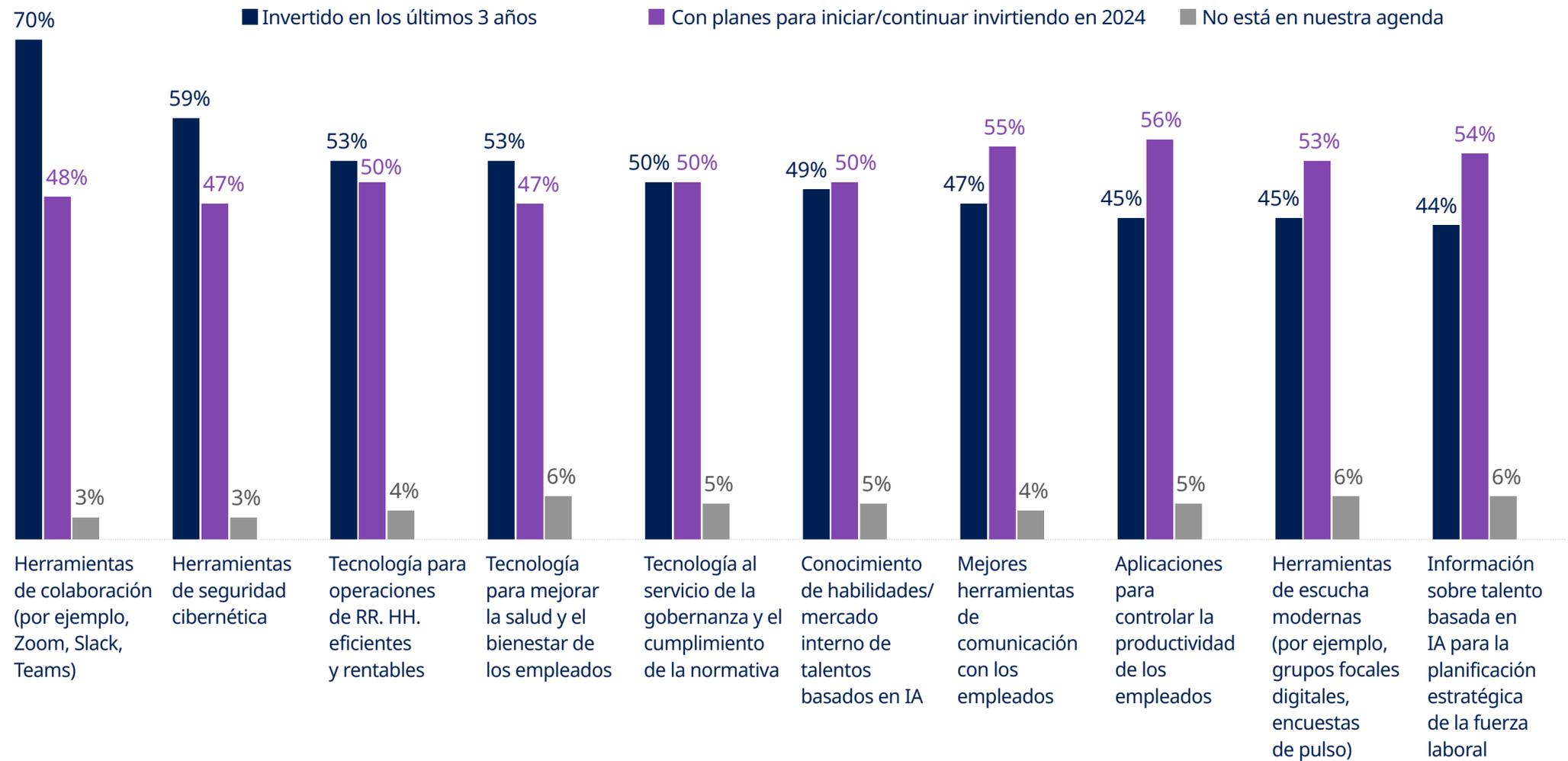
Tener acceso a los *sistemas y herramientas que hacen su trabajo más fácil y menos mundano* es un factor clave para los empleados de todas las zonas geográficas e industrias, y es uno de los 10 factores principales que les ayudan a prosperar. No obstante, por otro lado, un tercio de los trabajadores (32%) se sienten *abrumados por el exceso*

de *herramientas tecnológicas*, la cuarta razón de agotamiento de los empleados.

Ser “verdaderamente digital” requiere una visión de futuro, la alineación de la estrategia empresarial y un compromiso total. Se trata de una mentalidad cultural unida a un diseño del trabajo consciente e interactivo. El aspecto humano de la transformación digital puede ser más difícil de abordar que el tecnológico. Uno de cada seis gerentes de RR. HH. afirma que sus *recientes iniciativas de transformación digital de RR. HH. no tuvieron éxito*. ¿Por qué? Porque el 67% de las organizaciones *adoptan nuevas tecnologías sin transformar su forma de trabajar*. A los directivos les preocupa cómo se está implementando la tecnología en su organización: A casi tres de cada cinco les preocupa que el *rápido ritmo de la innovación tecnológica esté superando la capacidad de su organización de re-entrenar y relocalizar a su fuerza laboral* y que su organización *no haga lo suficiente para inspirar a los trabajadores a adoptar nuevas tecnologías*.

Figura 19. Gasto en tecnología: De la colaboración y el control a la comprensión y la conexión

Pregunta para la alta dirección: ¿En qué áreas ha priorizado el gasto en tecnología?





## La tecnología centrada en las personas hace que la gente quiera más

Un enfoque de la transformación digital centrado en las personas mide el éxito en términos humanos, no tecnológicos. ¿La herramienta o plataforma satisface una necesidad no cubierta? ¿Se integra perfectamente en el flujo de trabajo? ¿Es adecuado el equilibrio entre humanos y tecnología? Las soluciones digitales que mejoran la productividad y alivian los puntos de dolor hacen que el trabajo sea más intuitivo, fluido y agradable. Para ello hay que prestar atención tanto a los aspectos racionales como emocionales del cambio. Si la nueva tecnología es difícil de aprender o utilizar, si hay poca gobernanza para garantizar la alineación con otras tecnologías y procesos, o si no se integra en el flujo natural de trabajo, se deja de lado. La habilitación reflexiva para el cambio desempeña un papel importante al momento de replantear las amenazas percibidas y dibujar una imagen de lo que puede ser. Si se hace correctamente, “ser digital” puede lograr que una organización sea más humana: conocer a su gente, anticiparse a sus necesidades y responder de forma que les permita prosperar en vez de frenarlos (véase la Figura 20). Cumplir esta visión requiere un replanteamiento radical de cómo se diseñan las organizaciones y un reajuste de la función y la agenda de RR. HH. pasar de procesos de recursos humanos reactivos

y tecnología de parche a sistemas de recursos humanos que entiendan el comportamiento humano y anticipen las necesidades de los empleados impulsará la productividad. Esto requiere un compromiso más sofisticado con la escucha continua y la empatía, así como una tecnología centrada en las personas diseñada con una experiencia de usuario auténtica que ofrezca resultados y sea placentera.

## ¿Qué tienen de diferente los empleados con inclinación digital?

Los empleados que disfrutan experimentando con nuevas tecnologías son *1.6 veces más propensos a decir que prosperan* en comparación con los digitalmente rezagados (75% frente a 48%), y *1.7 veces más propensos a estar satisfechos sin planes de dejar su empresa actual* (66% frente a 38%). Pero estos pioneros digitales no están seguros de la promesa de la IA: en general, sólo el 27% de los empleados espera que la IA y/o la automatización *mejorarán la forma en que se realiza su trabajo* en los próximos tres años (sin diferencias significativas entre los pioneros y rezagados digitales).

Independientemente de su nivel de comodidad con las nuevas tecnologías, los empleados, desde los Baby Boomers hasta la [Generación Z](#) son todos consumidores digitales en su vida personal.<sup>26</sup>

## Figura 20: Es más probable que los empleados prósperos confíen en su organización para:

-  **2.6X** - Diseñar experiencias laborales que saquen lo mejor de ellos
-  **2.8X** - Empoderarlos para tomar decisiones de forma independiente y trabajar con una supervisión mínima
-  **2.4X** - Proporcionarles las últimas tecnologías (como la IA generativa) para realizar su trabajo

Esperan que sus experiencias digitales en el trabajo les ayuden a encontrar la respuesta, a conectar con los demás y a facilitar las cosas. Por desgracia, existen grandes diferencias entre la tecnología en el lugar de trabajo y la tecnología de consumo. En casi dos de cada cinco organizaciones (38%), la *tecnología disponible para uso de los empleados no es tan avanzada como la que se ofrece a los clientes*. Este abismo aparece cuando los equipos de implementación crean procesos en vez de journeys, y cuando se centran en la propia tecnología como experiencia en lugar de diseñar para la experiencia humana del trabajo.

## Gestionar los riesgos empresariales en un mundo digital

El auge de la IA está generando [nuevos riesgos empresariales](#), por lo que requiere una gobernanza sólida que a menudo supera los requisitos legales.<sup>27</sup>

La IA, especialmente cuando se utiliza como herramienta de acceso general, requiere que la concientización sobre riesgos esté integrada en el ADN de la organización.

Muchos riesgos relacionados con la IA se derivan de riesgos conocidos, como los ciberataques, las violaciones a la privacidad de los datos, el uso indebido de la tecnología y la infracción de los derechos de autor, los cuales llevan décadas en el registro de riesgos. Pero también están surgiendo nuevas amenazas derivadas de las soluciones de IA:

- **Uso no previsto y sesgo**

La IA, especialmente la generativa, puede desarrollar capacidades que sus creadores nunca imaginaron. Si bien las [capacidades emergentes](#) pueden aportar nuevos beneficios a los usuarios, su falta de previsibilidad las hace especialmente difíciles de gobernar.<sup>28</sup> Del mismo modo, la falta de “explicabilidad” de la IA puede exponer a las empresas a riesgos significativos, especialmente cuando se utilizan modelos de IA de “caja negra” para informar sobre áreas sensibles o trascendentales como las evaluaciones crediticias, los diagnósticos médicos y las decisiones

sobre talento. Ya que *dos de cada cinco organizaciones ya utilizan la IA en los procesos de RR. HH.*, hay que tener cuidado para evitar resultados inadvertidamente sesgados y discriminatorios que perpetúen o profundicen las desigualdades. La falta de transparencia y trazabilidad hace que recaiga sobre las organizaciones la responsabilidad de defender las decisiones basadas en la IA no sólo de los desafíos jurídicos, sino también del escrutinio público.

- **Convergencia tecnológica**

La combinación de IA y tecnologías de realidad mixta como la RA (Realidad Aumentada) y la RV (Realidad Virtual) difumina la línea entre el mundo físico y el digital, lo que hace difícil (a veces imposible) diferenciar entre creaciones artificiales y humanas.

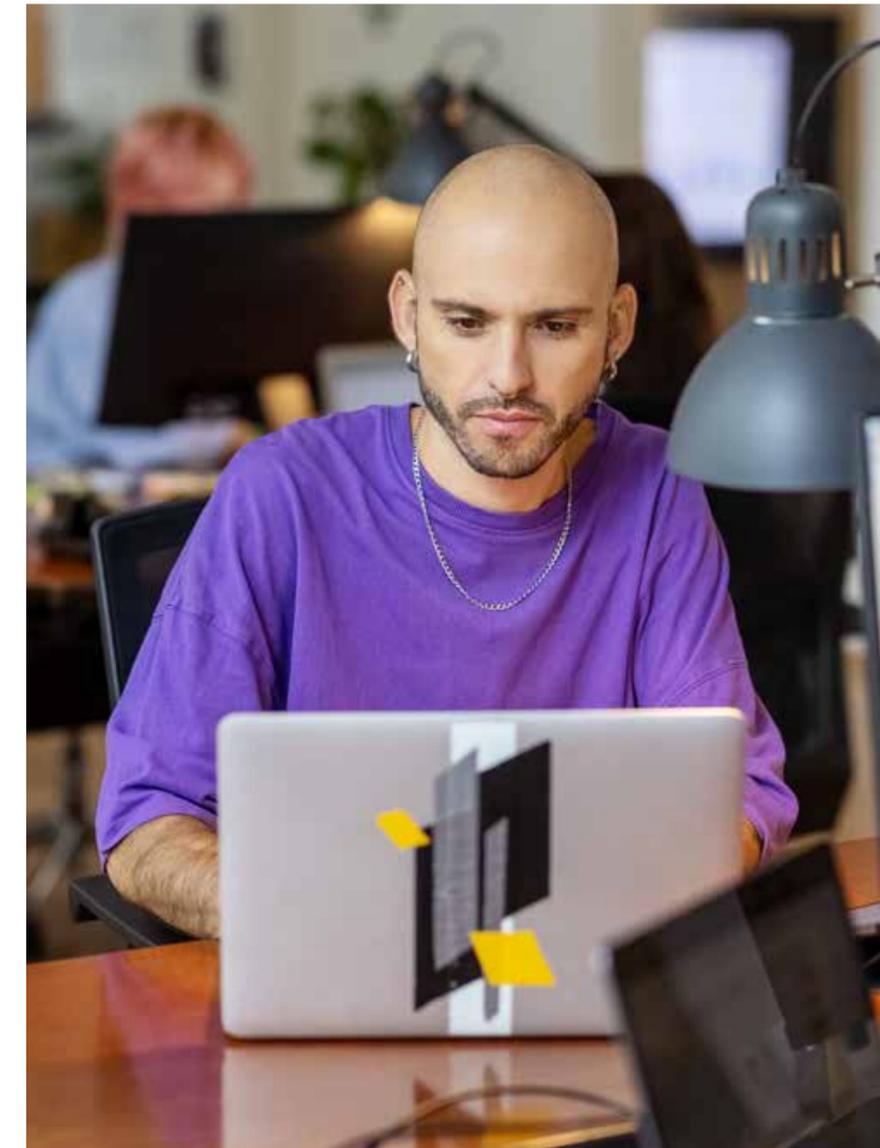
El acceso democratizado a la IA aleja esta cuestión del departamento de TI y faculta a líderes y empleados menos informados. Dado que es insostenible controlar el uso individual, la concientización sobre riesgos se ha convertido en una competencia organizacional esencial. Dado que una de cada cinco organizaciones no brinda *capacitación a sus empleados sobre el uso adecuado de la IA*, aún queda mucho por hacer en el tema de la mitigación.

- **Riesgo de personas**

La ansiedad aumenta a medida que la IA mejora y altera los puestos de trabajo en todos los sectores. Si bien

el porcentaje de empleados que temen que la IA *hará prescindible* su trabajo ha disminuido del 53% en 2022 a sólo el 10% en la actualidad, a más del doble (21%) les preocupa que los avances en la IA aumenten las expectativas y los presionen para *trabajar más rápido o producir más*, lo que a su vez aumenta la exposición al riesgo.

Las amenazas son reales, pero el 23% de las organizaciones que aplican la IA *no cuentan con ningún sistema de mitigación de riesgos*. Para que los beneficios de la IA compensen los costos, las organizaciones necesitan un marco sólido e integral para identificar los factores de riesgo emergentes, medir los indicadores de riesgo clave y trabajar en todos los ámbitos de la organización para poner en marcha estrategias de mitigación. Un plan de capacitación para el cambio consciente y continuo ayuda a reducir el riesgo de los esfuerzos de transformación y garantiza que la IA desarrolle todo su potencial como creador de valor neto.



## Un enfoque preponderantemente digital centrado en las personas para lograr una EX ganadora

Para que la transformación digital pase de centrarse en la tecnología a centrarse en las personas, es necesario tener más en cuenta la [experiencia del empleado](#) y un replanteamiento de lo que define el éxito.<sup>29</sup>

Las unidades humanas de productividad ya no pueden ser el principio central del ROI digital. Para medir el éxito de una empresa digital, hay que centrarse en mejorar la forma en que se realiza el trabajo. Hoy en día, seis de cada 10 empleados afirman que su organización *no es buena al comunicar cómo la IA o la automatización mejorarán su forma de trabajar*.

Comprender las necesidades de los empleados es esencial para fomentar una cultura preponderantemente digital, como demuestra el hecho de que el 45% de las organizaciones *han*

**El 67% de las organizaciones adoptan nuevas tecnologías sin transformar su forma de trabajar**

*invertido en nuevas herramientas de escucha de los empleados en los últimos tres años y el 53% planea invertir en 2024.* También es esencial crear un entorno en el que se aliente a los empleados a hablar, proponer soluciones, probar cosas nuevas y fracasar rápidamente. Las organizaciones de alto crecimiento están bien posicionadas para una transformación digital exitosa (véase la Figura 21). No sólo son más *competentes digitalmente* (con dos veces más *empleados con conocimientos digitales* que las organizaciones de bajo crecimiento), también están *más interconectadas* (menos aisladas) y *más dispuestas a experimentar*, lo cual hacen con una *toma de decisiones democratizada y experiencias de usuario sencillas*.

El principal obstáculo para la transformación es *la implementación insuficiente de nuevas tecnologías*, una preocupación para el 51% de los ejecutivos este año, casi el doble con respecto al 26% en 2022. Esto es cierto en todas las industrias, y preocupa especialmente a los ejecutivos de los sectores de la tecnología y las ciencias de la vida. Las organizaciones están aumentando su inversión en transformación digital, pero llega un punto en el que los beneficios disminuyen. Para evitar un proceso de ingeniería excesivo, un enfoque común ha sido lanzar productos mínimos viables (MVP, por sus siglas en inglés), pero estos pueden provocar desinterés si no se logra acertar. Las organizaciones líderes están cambiando a productos mínimos adorables (PML), los cuales no se limitan a satisfacer las expectativas de los empleados, sino que pretenden resolver un problema con una sensación de deleite.



**Figura 21: Ocho hábitos de las organizaciones digitales**

*Altos directivos y gerentes de RR. HH.: Combinación de varias preguntas relacionadas con la cultura organizacional*





# Transformación digital sostenible de RR. HH. respaldada por las habilidades en SuMi TRUST Bank

## Cómo la transformación digital en un banco y empresa fiduciaria líder está impulsando la utilización de habilidades en toda la empresa

Sumitomo Mitsui Trust Bank (SuMi TRUST Bank) es una institución financiera que alberga una serie de funciones empresariales, como banca comercial y negocios fiduciarios, bajo una misma estructura. Mantener su competitividad, derivada de la diversidad de sus funciones comerciales, requiere una reserva de talentos preparados, pero varios departamentos se enfrentaban a la escasez de mano de obra. En respuesta, el equipo de RR. HH. de SuMi TRUST Bank se centró en hacer más visibles las habilidades de los empleados, lo que permitió al banco planificar

y cultivar eficazmente el talento especializado que necesita para su crecimiento futuro. Esto se produjo en un contexto de transformación digital de toda la empresa que exigía al equipo de RR. HH. mejorar su propia digitalización, así como reevaluar los flujos de trabajo de la empresa para impulsar la productividad.

Al principio, a RR. HH. le resultaba difícil evaluar la escasez de habilidades y qué estrategias comerciales podían plantearse en función de la cartera de talentos de la empresa. Además, mientras que el equipo de RR. HH. definía el talento autónomo orientado a la carrera profesional como “personas que crean sus propias carreras al pensar por sí mismas en qué enfocarse y cómo integrar múltiples especializaciones, además

de los conocimientos básicos de la banca fiduciaria”, los empleados se esforzaban por considerar posibles senderos de carrera debido a que los datos eran insuficientes para comparar su experiencia.

Para abordar estos problemas, el departamento de RR. HH. se propuso reformar el sistema y las operaciones de RR. HH., entre otras cosas, mediante la creación de un equipo de promoción digital en RR. HH., formado por talentos de dicha área con altos conocimientos digitales para luchar por formas digitales de trabajo. A través de análisis de negocio y entrevistas con diversos empleados dentro y fuera de RR. HH., el equipo formuló planes para introducir una plataforma de gestión del talento, chatbots y herramientas de gestión de consultas y solicitudes.

La introducción del sistema de gestión del talento permite al equipo de RR. HH. recopilar datos sobre habilidades (generales, de gestión y especializadas), así como de competencias y condiciones, para evaluar mejor las capacidades de todos los empleados. Esto significa una mejor gestión de los traslados de cientos, a veces miles, de empleados cada trimestre. El sistema también permite a RR. HH. y a los empleados planificar la sucesión y desarrollar sus habilidades de forma autónoma, respectivamente. De igual modo, la introducción de chatbots y otras tecnologías tiene como objetivo reducir significativamente la carga de trabajo tanto de los empleados como de RR. HH., aportando un beneficio doble: mejores resultados empresariales y una mayor satisfacción de los empleados.

El gerente de RR. HH., Natsuhiko Yonezawa, declaró: “Aunque introduzcamos tecnología de punta, su eficacia queda anulada si no sabemos utilizarla adecuadamente. Por lo tanto, es crucial no sólo para el equipo de promoción digital, sino también para todo el departamento de RR. HH. mejorar sus operaciones. Asimismo, para promover la digitalización continua, creo que es importante mantener un equipo dentro del departamento de recursos humanos que se encargue permanentemente de la promoción digital de las TI”.



### Cómo se están transformando los equipos de RR. HH. para respaldar una cultura preponderantemente digital

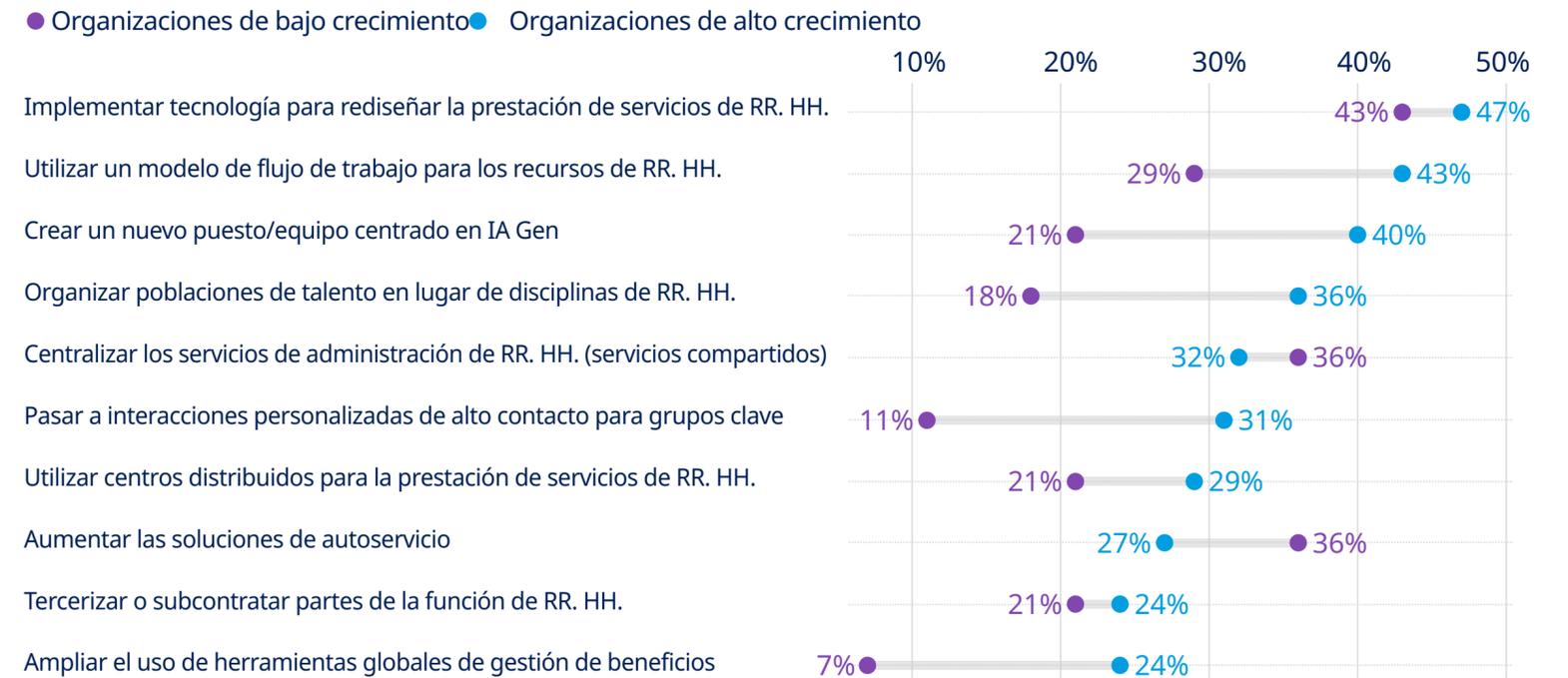
Si uno de los objetivos de la transformación digital es preparar a la organización para el futuro, la sostenibilidad de las personas es un elemento crítico. Para que las personas prosperen en la nueva forma de trabajo, RR. HH. debe diseñar experiencias tecnológicas que cumplan dicha promesa.

A medida que los gerentes de RR. HH. rediseñan su función para tener un mayor impacto este año, su principal prioridad es *implementar nuevas tecnologías* (45%), mientras que, para más de un tercio (36%), lo es *crear un nuevo puesto/equipo dedicado a la IA generativa*. Dado que al 60% de los ejecutivos les preocupa *perder el toque humano tras implementar herramientas digitales*, no es de extrañar que las empresas de alto crecimiento estén reorganizando su estructura, prácticas e interacciones de RR. HH. para lograr el equilibrio adecuado entre tecnología y toque humano (véase la Figura 22).

La evolución de la función de RR. HH. hacia la era digital requiere no sólo las habilidades adecuadas, sino también una mentalidad que sitúe los datos en el centro de la toma de decisiones. La mayoría de los ejecutivos (63%) cree que *los avances en IA y automatización están cambiando el perfil de éxito de un profesional de RR. HH.* y un análisis continuo de los [datos del mercado mundial](#) muestra que las habilidades tecnológicas ocupan el primer lugar para los profesionales en nueve especializaciones de RR. HH.<sup>30</sup> Pero la *dificultad para atraer y retener el talento de RR. HH. con habilidades digitales* sigue siendo el reto número uno al que se enfrenta RR. HH. hoy en día (véase la Figura 23).

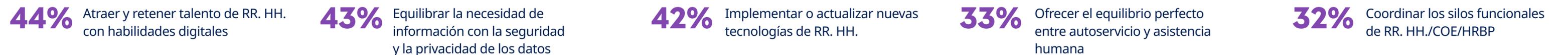
**Figura 22: Llevar el impacto de RR. HH. al siguiente nivel**

Gerentes de RR. HH.: ¿Qué planes hay para rediseñar la función de RR. HH. en 2024? (Seleccione todo lo que aplique)



**Figura 23: Los cinco principales retos de la función de RR. HH.**

Gerentes de RR. HH.: ¿Cuáles son los mayores retos de su actual modelo operativo de RR. HH.? (Seleccione todo lo que aplique)





El modelo operativo de recursos humanos y el ecosistema tecnológico del trabajo tendrán que evolucionar a la par para mejorar la experiencia del empleado (EX) en la realidad de un torbellino de constantes cambios. Definir las interacciones deseadas entre RR. HH. y los diferentes grupos de personas puede ayudar a diseñar EX atractivas y a unir a RR. HH. y TI para implementar funciones tecnológicas que puedan mejorar la productividad y la relevancia en el lugar de trabajo. [El Modelo de Interacción Objetivo](#) es una forma de determinar la gama de servicios de RR. HH. necesarios, garantizando la fluidez y permitiendo que los cambios deseados hagan eco y se mantengan.<sup>31</sup> Cuando se consideran en su totalidad, estos tipos de compromisos e interacciones entre diversos grupos funcionales, de liderazgo y de empleados demuestran cómo escuchar a los empleados, la armonización y las iniciativas de cambio bien planificadas crean culturas que dan prioridad a lo digital sin dejar de centrarse en las personas.

Los mismos principios que impulsan el empoderamiento digital de los empleados se aplican también al modelo de RR. HH. Considere la superposición natural y las intersecciones entre la atracción de talento, la adquisición de talento, la arquitectura de puestos

y habilidades, la gestión de la carrera profesional, la gestión del desempeño, el aprendizaje y el desarrollo, y la planificación estratégica de la fuerza laboral. Cada una de estas disciplinas de RR. HH. tiene su propia agenda, diseño de experiencia y métricas de éxito. Por ejemplo, el equipo de adquisición de talento medirá el tiempo de contratación, el costo por contratación y la calidad de la contratación. Pero, ¿se ajustan sus medidas de éxito a la agenda general de las personas? Esto podría significar que la detección de habilidades y la alineación con el negocio, el tiempo para acelerar y la retención general, y prosperar en el trabajo se convierten en mejores medidas de éxito. Estos son cambios importantes que cualquier organización debe realizar si quiere convertirse en una empresa verdaderamente digital, y requieren un cambio de mentalidad antes de siquiera considerar cualquier tecnología.

### Cómo hacer que el cambio parezca natural a pesar de no serlo en absoluto

¿Cómo puede una organización equiparse para transformarse constantemente? *Mantener el compromiso de los empleados durante los constantes cambios y combatir la fatiga del cambio* es una preocupación importante para casi un tercio de los gerentes de RR. HH.

Las nuevas tecnologías (especialmente aquellas, como la IA generativa, que se prestan a titulares alarmistas) pueden causar angustia existencial.

A uno de cada tres empleados le preocupa el *auge de la IA y su impacto en la humanidad*, y uno de cada cuatro afirma que la IA está creando *incertidumbre laboral*. Adoptar un enfoque centrado en las personas para la transformación digital significa infundir la tecnología en el flujo de trabajo y no perder nunca de vista a las personas a las que se pide que cambien.

**Pasar de una mentalidad impulsada por los procesos a una centrada en las personas es uno de los principales retos de transformación de este año**



# Reinventar la experiencia de los empleados para la era digital en Sagility

## Cómo una empresa de servicios de salud reinventó los procesos de RR. HH. para crear una imagen más real de los datos de los empleados y ofrecer una EX fluida

Las plataformas HCM (Gestión de Capital Humano) heredadas de Sagility no cumplían los requisitos de EX modernos. Los datos aislados impedían a los equipos de RR. HH. aprovechar al máximo la información de los empleados, que se veían abrumados por la falta de cohesión de las múltiples plataformas.

Para hacer frente a estos retos, Sagility estableció una nueva asociación entre RR. HH. y TI. Además de modernizar su HCM, sabían que todos los procesos de RR. HH. tenían que replantearse.

Cambiaron el paradigma, pensando primero en las poblaciones a las que serviría cada proceso y en cómo podrían cambiar las interacciones.

El equipo empezó con talleres de EX y arquetipos de los empleados para definir los puntos de dolor y compararlos con las capacidades de las distintas plataformas. A partir de ahí, crearon una visión convincente de una EX superior, un paso fundamental para involucrar a los ejecutivos en la causa del cambio.

El lanzamiento fue “glocal”; aunque el 80% de los procesos de RR. HH. estaban estandarizados, las entidades locales podían adaptarse a las condiciones específicas de cada país.

Un beneficio inesperado de esta transformación fue la mayor colaboración entre equipos de RR. HH. geográficamente diversos, lo cual sentó las bases para seguir compartiendo conocimientos y resolviendo problemas a escala mundial.

Al comunicarse con los trabajadores, Sagility siguió el principio de “empezar por el *por qué* antes de enseñar el *cómo*”. Los impulsores interregionales y un centro de aprendizaje para empleados con videos y eventos simulados detallan los nuevos procesos y ofrecen formación técnica sobre Workday, la nueva plataforma HCM.

La visión de Sagility aprovecha diversas tecnologías, la IA conversacional y las aplicaciones de escritorio tradicionales

para minimizar la intervención del usuario y, al mismo tiempo, ofrecer a la empresa mejores datos para orientar las decisiones estratégicas. Un ejemplo es la introducción de la “contratación basada en bots” para respaldar la contratación de 20 mil puestos al año. Al utilizar la IA para guiar a los candidatos de nivel inicial a través de las ofertas de empleo, la selección y la evaluación, el bot reduce el proceso de semanas a cuestión de horas. Los reclutadores internos sólo intervienen en las fases de entrevista y oferta, lo que deja más tiempo para el trabajo estratégico. Como señala Manish Dubey, responsable de Tecnología Empresarial: “en la era de Netflix, para la generación más joven en particular, la gratificación instantánea es a menudo el único

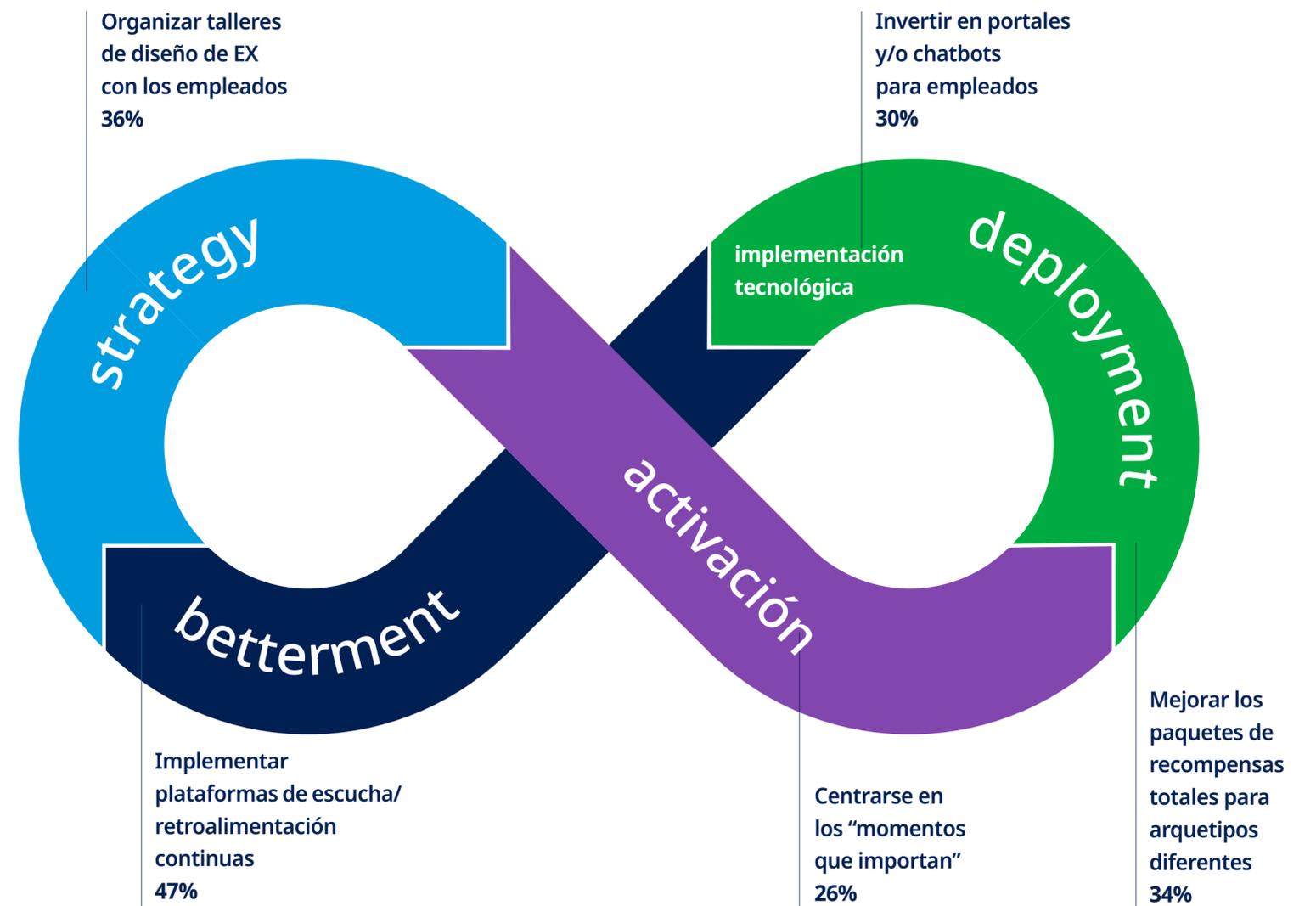
camino. Todo nuestro diseño se basa en este concepto, reduciendo la duración del proceso de contratación y siendo capaces de conectar instantáneamente con los candidatos mediante la IA”.

Esta transformación es un trabajo en curso de 18 meses al que aún le quedan más cambios por delante; un reflejo de los matices y la colaboración mundial que requiere un cambio de esta dimensión. Manish Dubey reitera: “Para lograr este nivel de transformación, se necesita un equipo con mentalidad tecnofuncional, que comprenda no sólo los procesos empresariales, sino también las tecnologías que los sustentan. RR. HH. y TI tienen que trabajar juntos, tener desacuerdos sanos y crear soluciones colectivas”.



La transformación exitosa es un bucle infinito (véase la Figura 24). Comienza con una estrategia clara que defina la necesidad de cambio y homogeneice entre los líderes las características del éxito. Une a todas las partes interesadas —sobre todo, a los empleados— para crear en conjunto un futuro deseable que todos puedan apoyar. Requiere una comunicación constante para fijar las expectativas y mitigar los riesgos, permitiendo la comprensión y la aceptación. Mantenerse en contacto con las personas desde un principio y con frecuencia permite a la organización responsabilizarse, detectar señales de alarma y repetir el proceso a medida que cambian las necesidades. Involucrar a los empleados en la aventura del cambio y asegurarse de que experimenten los beneficios en cada paso del camino es clave para generar entusiasmo y [mantener el impulso para el cambio](#).<sup>32</sup> Si RR. HH. busca una forma de marcar la diferencia este año, que sea utilizando el diseño centrado en las personas para potenciar flujos de trabajo adaptables entre humanos y máquinas, y crear una experiencia ganadora para la era digital.

Figura 24: Cómo las empresas líderes están dándole nueva forma a la experiencia digital





El camino para “ser digital” es tanto cultural como estructural. Comienza con la comprensión de la experiencia humana del trabajo y la realineación en torno a los resultados que impulsarán el éxito sostenible. Continúa con la reinención de los journeys de los empleados y los arquetipos para diseñar un mejor trabajo. Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en la configuración de esta visión de futuro centrada en las personas y en el fortalecimiento de la capacidad de adaptación de la organización. Sólo entonces los líderes se habrán ganado el derecho a considerar las tecnologías que pueden impulsar, optimizar y sostener la organización en los años venideros.

# Metamorfosis digital en la prestación de servicios de RR. HH. en Avery Dennison

## Cómo una empresa manufacturera pasa de ser una novata digital a una potencia digital

Ante la falta de datos y de prestación de servicios de RR. HH., el aumento de las expectativas de los empleados y un modelo de operaciones de RR. HH. descentralizado, lo que comenzó como un deseo de abandonar su sistema de Gestión del Capital Humano (HCM, por sus siglas en inglés) de aquel entonces evolucionó rápidamente hacia una transformación digital en varias fases. Avery Dennison se dio cuenta de que la clave del éxito residía en adoptar un enfoque digital que diera prioridad a la experiencia de los empleados (EX).

Sin dejar de utilizar su HCM actual, Avery Dennison visualizó cuál era el estado que deseaba para el futuro: nuevas formas de trabajar para RR. HH. y una EX modernizada. Aunque el equipo dio prioridad a los procesos digitales, recomendó una combinación optimizada de puntos de contacto tecnológicos y humanos para un nuevo modelo de prestación de servicios de RR. HH. y un portal integrado de servicios y conocimientos para los empleados.

La nueva tecnología se centró en una experiencia digital coherente, la cual ofrecía un único punto de acceso para los empleados, al tiempo que dotaba a RR. HH. de herramientas digitales para dar soporte a una fuerza laboral mundial.

El éxito se mide en función de cómo cada interacción en el portal añade valor, buscando garantizar que la *verdadera puntuación de la experiencia* refleje un modelo operativo de RR. HH. que se construye en torno a los empleados. Por esta razón, los acuerdos de nivel de prestación de servicios (SLA, por sus siglas en inglés) tradicionales, como la rapidez de resolución, no son el objetivo principal. En cambio, los empleados comparten sus comentarios no sólo sobre si se resolvió su consulta, sino también sobre cómo *les hizo sentir* la experiencia, y el 92% de los encuestados afirma haber tenido una experiencia positiva. Estos comentarios, junto con los datos de uso, influyen en las nuevas funciones en un ciclo continuo de mejora.

Avery Dennison está estableciendo un centro neurálgico digital en toda la organización de RR. HH. Centralizaron los servicios básicos en un nuevo centro de excelencia de Global Workforce Operations (GWO), responsable

de garantizar la coherencia y la gobernanza de los datos para permitir un análisis más sólido de la fuerza laboral.

La incorporación de destacados talentos a este nuevo equipo ha cimentado su reputación interna. El equipo de GWO actúa como abanderado de la digitalización, abogando por la mejora continua y una mentalidad preponderantemente digital centrada en la EX.

El equipo de GWO también desempeña un papel fundamental en la integración digital y cultural de las adquisiciones, manteniéndose firme en los principios digitales de la empresa y migrando los procesos clave desde el principio para garantizar una EX digital.

“Estamos viendo el éxito en esta aventura porque realmente creemos que, al considerar la experiencia de los empleados como el principal beneficio, podemos hacer más para involucrar a RR. HH. en la transformación digital”, dice Chassidy Rellinger, Vicepresidenta de RR. HH., Enterprise Workforce Solutions & Operations. “Obtienes el beneficio de empleados comprometidos, y aún así, en última instancia, logras eficiencia y productividad como resultado”.

# Pasar a la acción



## Amenazas para el empoderamiento digital

### Riesgos empresariales:

- Aumento de los ataques cibernéticos y otros riesgos derivados de errores humanos y de una supervisión ineficaz de la adopción de la IA
- Falta de rentabilidad de las inversiones tecnológicas debido a una deficiente capacitación para el cambio
- Erosión del rendimiento de los programas de inversión institucionales debido a los riesgos operativos y de ejecución

### Riesgos de personas:

- Fatiga por el cambio y agotamiento causados por un ritmo ineficaz de la transformación digital
- Adopción lenta de la tecnología debido a la falta de adopción por parte de las poblaciones clave
- Rotación de empleados por insatisfacción con una experiencia digital rezagada

## Primeros pasos (ideal para pequeñas empresas)

- 1. Fomente la adopción de la IA** con políticas claras que permitan a las personas experimentar. Capacite a los empleados para que utilicen la IA de forma responsable y hágalos rendir cuentas cuando sea necesario, pero también se les debe brindar el espacio y la seguridad psicológica necesarios para aprender de los errores.
- 2. Invierta en tecnología con conocimiento de causa.** Empiece por realizar una auditoría tecnológica centrada en el uso y el rendimiento de la inversión. Identifique las brechas y tenga claras las especificaciones imprescindibles para evitar gastar de más en capacidades de vanguardia que no necesita u optar por herramientas más asequibles que nunca se utilizan.
- 3. Desarrolle habilidades digitales** mediante encargos internos y programas de intercambio para que los empleados estén más expuestos a las nuevas tecnologías. Ayudar a las personas a sentirse cómodas y seguras con la IA liberará tiempo para un trabajo más estratégico, valioso y agradable.
- 4. Promueva públicamente las capacidades digitales de la empresa** mediante eventos itinerantes y exposiciones públicas permanentes. Demostrar el impacto de sus soluciones digitales y hacerlo tangible ayuda a crear un nuevo nivel de compromiso y aceptación por parte de los empleados.
- 5. Adapte la función de RR. HH. a las necesidades actuales de la fuerza laboral.** Adopte un enfoque centrado en el cliente para saber qué necesitan los distintos usuarios de la función de RR. HH. y determine qué concesiones están dispuestas a hacer las personas. Traduzca las necesidades y deseos en experiencias cotidianas trazando un mapa de las interacciones objetivo.

## Sugerencias para acelerar

- 1. Desarrolle la EX** para ofrecer una experiencia digital sencilla a los empleados en momentos que importan, desde costosas facturas médicas hasta hitos como la planificación familiar y la jubilación. Transforme la pila tecnológica de RR. HH. en un centro de recursos centralizado que ofrezca aplicaciones de consumo impulsadas por IA.
- 2. Pase de saberlo todo a aprenderlo todo.** Invierta en sistemas accesibles de gestión del conocimiento y herramientas de conectividad social que maximicen el alcance y el impacto del capital intelectual de su empresa. Permita a los empleados compartir ideas innovadoras y retos constantes a través de círculos de aprendizaje.
- 3. Desarrolle una mentalidad preponderantemente digital** que fomente la curiosidad, la experimentación y la colaboración. Cree en conjunto con los empleados para garantizar que las herramientas de IA y otras nuevas tecnologías estén diseñadas para su trabajo diario.
- 4. Libere el potencial de sus inversiones tecnológicas actuales.** Verifique cómo funcionan conjuntamente las plataformas actuales y qué se necesita para desarrollar “productos mínimamente adorables” para el futuro. Establezca futuras formas de trabajo y el nivel deseado de “tecnología” y “toque humano” para ofrecer experiencias de trabajo más intuitivas e inspiradoras.
- 5. Gestione el cambio con eficacia** y comuníquese con propósito. Aproveche la oportunidad para reconsiderar y rediseñar programas y procesos en lugar de limitarse a trasladarlos a la nube.

# Fuerza de Trabajo 2.0

Estamos a punto de dar un salto significativo en nuestra forma de trabajar y de vivir, gracias a los avances de la inteligencia artificial, los nuevos modelos de trabajo y una mayor apertura a lo que es posible. La emoción es palpable. También es cierto que la sociedad se enfrenta a más riesgos a corto plazo y al pronóstico más sombrío a largo plazo en décadas. El temor es real.

Liberar el potencial humano en el mundo actual, potenciado por las máquinas, requiere un nuevo conjunto de habilidades organizacionales. Las empresas que se están adaptando a Fuerza de Trabajo 2.0 apuestan por mejorar el trabajo en equipo entre personas y máquinas y celebran un nuevo “contrato de estilo de vida” con sus empleados centrado en la mejora de

las habilidades y el bienestar. Mantenerse a la vanguardia requerirá equilibrar la economía y la empatía en la búsqueda de la productividad, construir una base de confianza y equidad para combatir una creciente sensación de incertidumbre, impulsar la resiliencia organizacional e individual e inspirar la implementación digital. Los próximos dos años nos brindan una

oportunidad única para hacer una pausa en la rutina y rediseñar el trabajo en torno a las personas: inspirados en lo que hacen bien, alineados con la forma en que quieren trabajar e informados sobre el futuro para mantenerlos sanos, con energía y empleables.



# Quiénes somos



Mercer colabora con organizaciones para construir un futuro mejor.



Pregúntenos cómo podemos ayudarle a **impulsar la productividad centrada en las personas** al:

- Rediseñar el trabajo para la optimización de las personas
- Aumentar la agilidad con un análisis de personas mejorado
- Acelerar con organizaciones impulsadas por las habilidades
- Tercerizar o delegar servicios no esenciales, como la gestión de inversiones



Pregúntenos cómo podemos ayudarle a **sustentarse en la confianza y la equidad** al:

- Crear valor de marca para atraer y retener a los mejores talentos
- Garantizar la equidad y transparencia en materia de remuneración, salud y oportunidades de carrera
- Crear un impacto positivo mediante compromisos y acciones de sostenibilidad



Pregúntenos cómo podemos **reforzar el sistema inmunológico corporativo** al:

- Incrementar la concientización sobre riesgos y la preparación para el futuro
- Garantizar una cantera de talentos saludable y sostenible
- Utilizar la ciencia de la fuerza laboral para anticipar y mitigar los riesgos

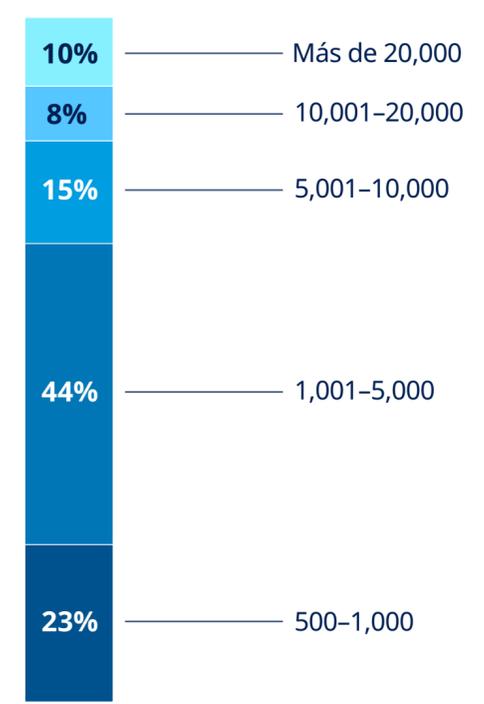


Pregúntenos cómo podemos ayudarle a **fomentar una cultura preponderantemente digital** al:

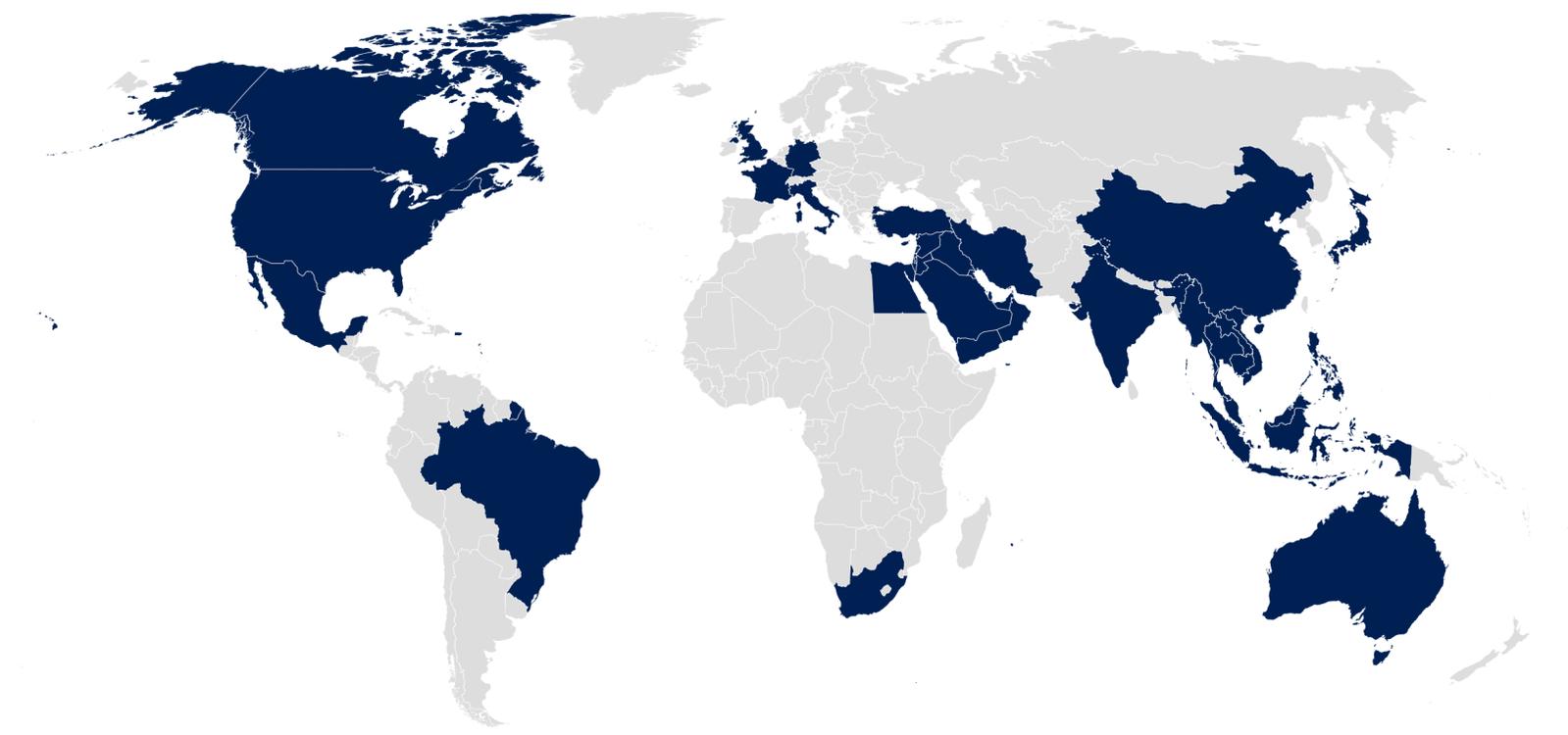
- “Ser digital” en vez de limitarse a implementar la tecnología
- Perfeccionar la experiencia de los empleados a través de la transformación funcional de RR. HH.
- Facilitar y comunicar el cambio para obtener un retorno de la inversión

# Datos demográficos de la encuesta (altos directivos, líderes de RR. HH. y empleados)

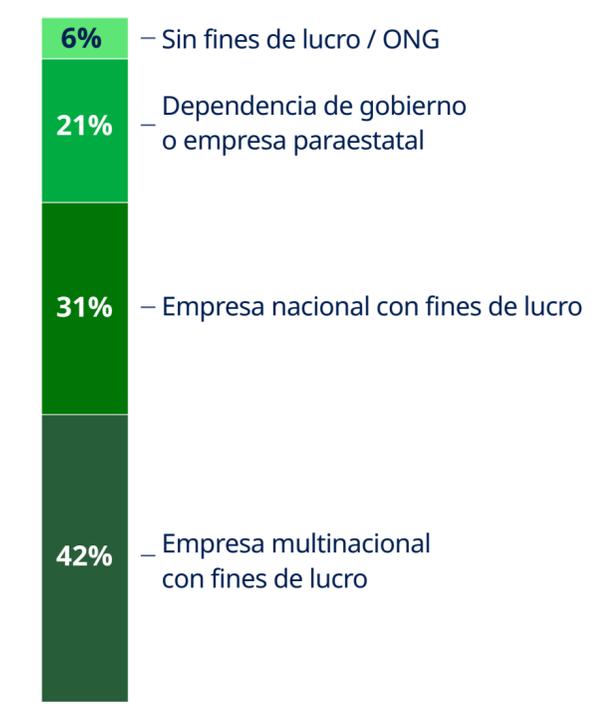
## Tamaño de la empresa



## Distribución geográfica



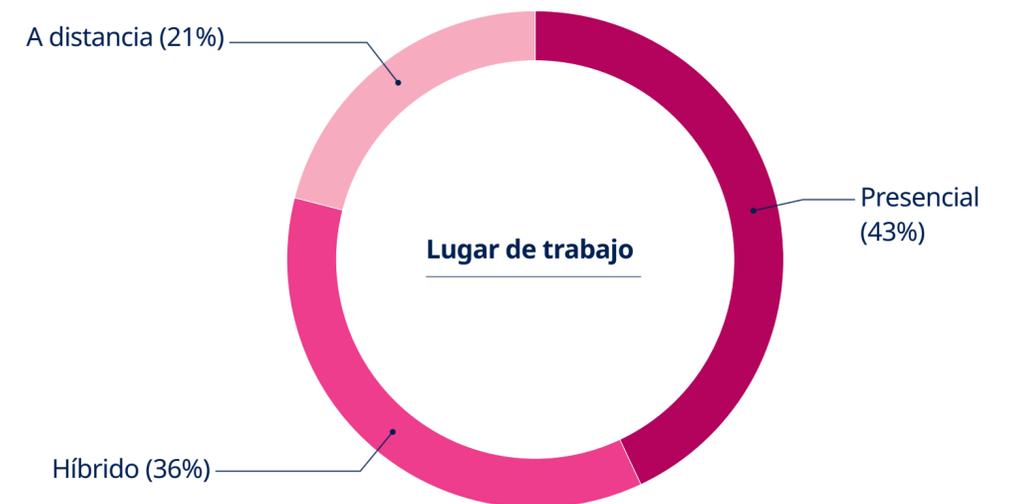
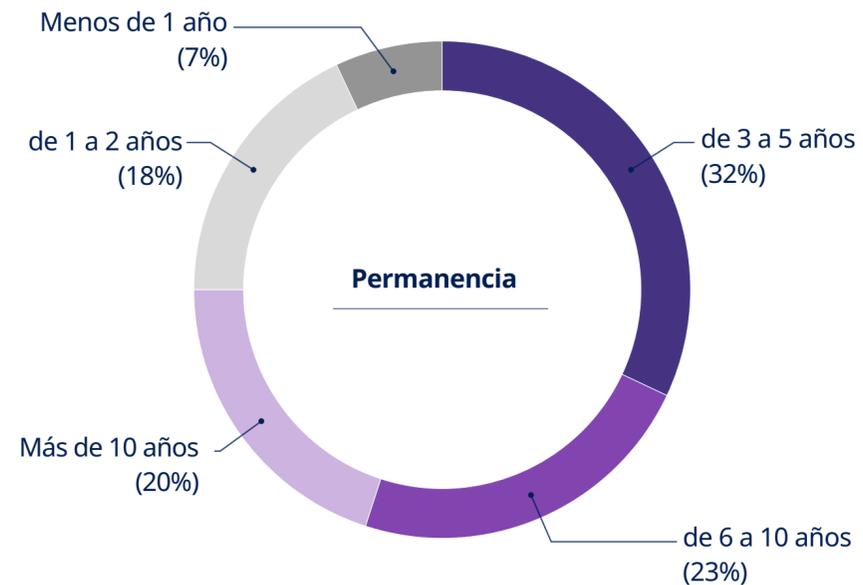
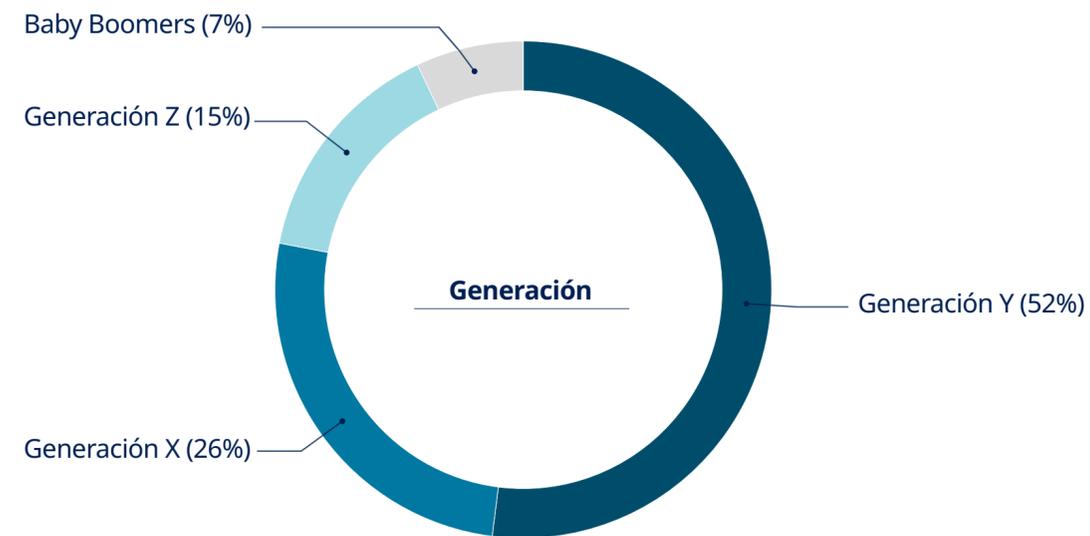
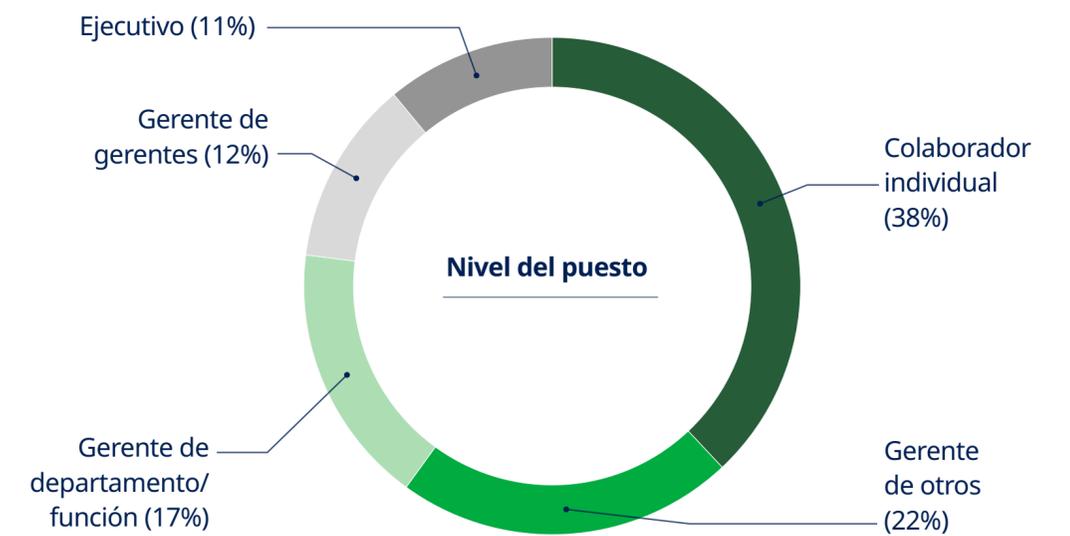
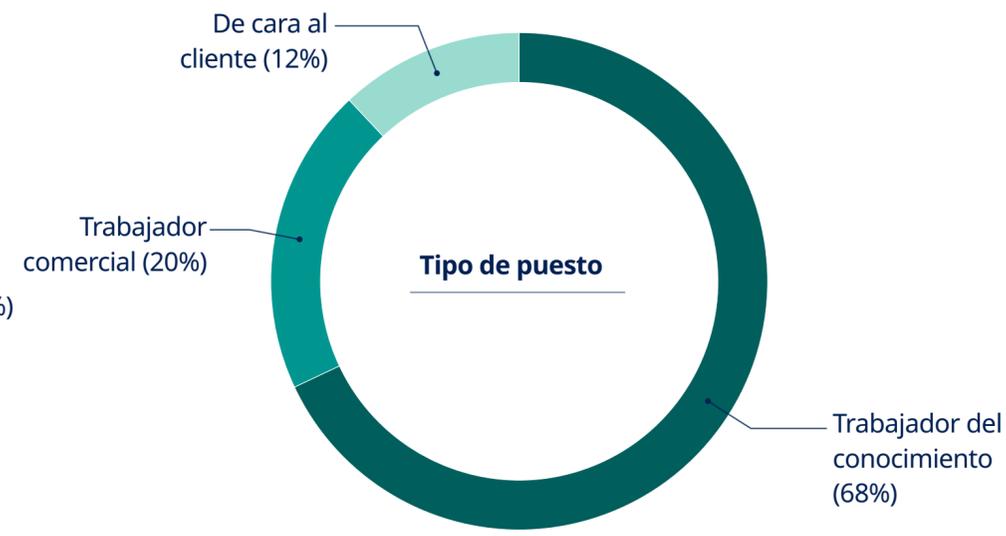
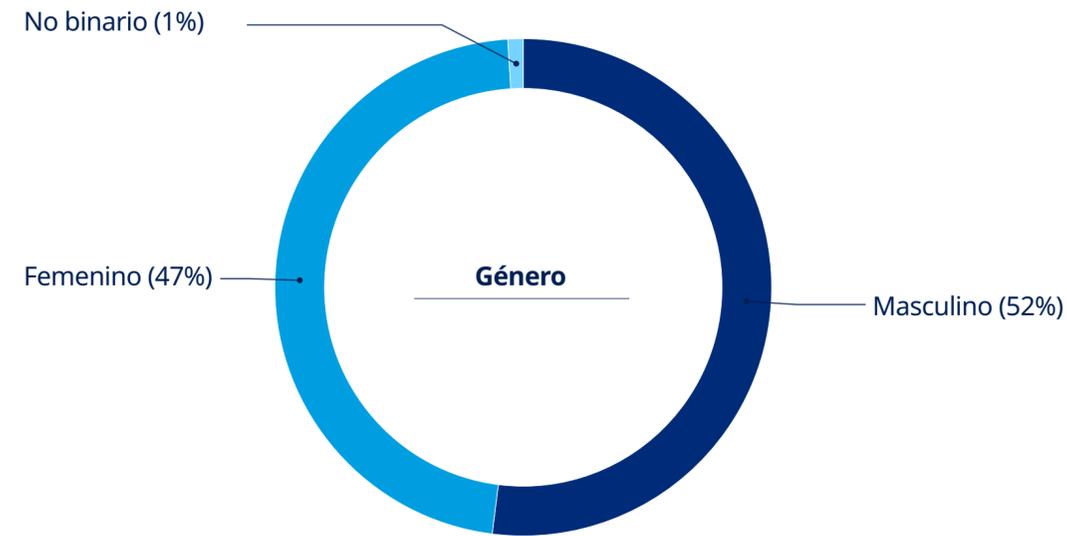
## Tipo de empresa



## Industria



# Datos demográficos de la encuesta (empleados)



# Lecturas complementarias y bibliografía

- 1 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Disponible en [www.marshmcclennan.com](http://www.marshmcclennan.com).
- 2 World Economic Forum. *The Good Work Framework, 2022*. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 3 Bravery K, Anderson K and Bonic I. *Work Different: 10 Truths for Winning in the People Age*, New York: Wiley (2023). Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 4 Fersht P and Gupta S. "Services firms are out of runway. They must forget labor arbitrage and conform to technology arbitrage," 2023. Disponible en [www.horsesforsources.com](http://www.horsesforsources.com).
- 5 The Conference Board. "Global Productivity Growth Set to Disappoint Again in 2023," 2023. Disponible en [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).
- 6 Sigelman M. "Building a Skills Engine for the Human Economy," *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Volume 13 Issue 3-4 (2023), pp. 4-14. Disponible en [direct.mit.edu](http://direct.mit.edu).
- 7 McKinsey. *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*, 2023. Disponible en [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
- 8 Jesuthasan R and Boudreau J. "Work Without Jobs," *Frontiers* (2021). Disponible en [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu).
- 9 Mercer. *The 2023/2024 Skills Snapshot Survey report*, 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 10 NORC at the University of Chicago. *The General Social Survey*, 2022. Disponible en [gss.norc.org](http://gss.norc.org).
- 11 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Disponible en [www.marshmcclennan.com](http://www.marshmcclennan.com).
- 12 Mayer R, Davis J, Schoorman F. "An integrative model of organizational trust," *The Academy of Management Review*, Volume 20 Issue 3 (1995), pp. 709-734. Disponible en [www.jstor.org](http://www.jstor.org).
- 13 Mercer. *2023-2024 Inside Employees' Minds study*, 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 14 Mercer. "AI and DEI," 2024. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 15 Mercer. "Are we returning to normal compensation practices?" 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 16 Mercer. "Five strategies to future-fit your total rewards programs," 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 17 Mercer. *Building and sustaining a thriving talent marketplace*, 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 18 Bravery K, Jesuthasan R, Swift M, et al. *The human-centric enterprise*, 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 19 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Disponible en [www.marshmcclennan.com](http://www.marshmcclennan.com).
- 20 World Health Organization. "Non-communicable diseases," 2023. Disponible en [www.who.int](http://www.who.int).
- 21 Bravery K, Karwautz S, Anderson K. "What the EU AI Act means for HR," 2024. Disponible en [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).
- 22 World Economic Forum. *The Good Work Framework, 2022*. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 23 Mercer Marsh Benefits. "Managing people risk," 2024. Upcoming.
- 24 Organisation for Economic Co-operation and Development and International Network on Financial Education. *OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy*, 2020. Disponible en [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- 25 World Economic Forum and Mercer. *Living Longer, Better: Understanding Longevity Literacy*, 2024. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 26 Oliver Wyman Forum. *A-Gen-Z Report: What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything*, 2023. Disponible en [www.oliverwymanforum.com](http://www.oliverwymanforum.com).
- 27 Mercer. "3 ways companies can mitigate the risk of AI in the workplace," 2024. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 28 Kim J, Eskins G. "Generative AI: Understanding the risks and opportunities," 2023. Disponible en [www.marsh.com](http://www.marsh.com).
- 29 Mercer. *The next EX: Unlocking workforce energy*, 2023. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 30 Mercer. "Mercer Skills Edge," 2024. Disponible en [www.imercer.com](http://www.imercer.com).
- 31 Mercer. "HR Target Interaction Model: Unlocking the employee experience," 2022. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 32 Mercer. *Embrace change: It is here to stay*, 2022. Disponible en [www.mercer.com](http://www.mercer.com).

# Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a todos los miembros de la comunidad de Mercer y Marsh McLennan que han contribuido al Global Talent Trends Study de este año. Un agradecimiento especial a Arcadis, Australian Prudential Regulation Authority, Avery Dennison, London Stock Exchange Group, LONGi, Mercado Libre, Sagility, Siemens Energy, Sumitomo Mitsui Trust Bank y WorkSafe Victoria por compartir sus historias. También agradecemos a Man Bites Dog su atenta aportación, al equipo creativo de Mercer por su orientación en el diseño, a Adrienne Cernigoi y Polly Webb por su ayuda en la edición, y a Anton Rehrl por la fotografía original. Y, por supuesto, nada de esto sería posible sin la participación de más de doce mil empleados, gerentes de RR. HH., ejecutivos de alto nivel e inversores que participaron en el estudio 2024.

## Equipo principal

Kate Bravery	<i>Socia principal, autora principal</i>
Joana Silva	<i>Proyectos estratégicos, coautora</i>
Jens Peterson	<i>Redactor de contenidos, coautor</i>
Saminda Dhillon	<i>Directora de programa</i>
Dawid Gutowski	<i>Diseñador gráfico</i>
Anca de Maio	<i>Responsable mundial de activación</i>
Molly Proefriedt	<i>Coordinadora de investigación</i>
Ellie Green	<i>Enlace con el cliente</i>
Kate Janota	<i>Especialista principal en marketing</i>

## Colaboradores

Jason Averbook	Gord Frost	Himani Kathuria	Ted Patchet
Ilya Bonic	Lewis Garrad	Carolina Klint	Graham Pearce
Callum Burns-Green	Aditya Gupta	Nikhil Kolthankar	Stephanie Penner
Eduardo Córdoba	Kavitha Hariharan	Amy Laverock	Maurizio Quintavalle
Ana Costa e Silva	Deena Harvanek	Joe List	Karen Shellenback
Gina Fassino	Rich Hewitt	Alexandra Maher	Charlotte van Bouwel
Sayka Fátima	Julie Humphries	Jean Martin	Ivette Vargas
Will Ferguson	Mike Giacobbe	Adriana O'Kain	Jess Von Bank
Brian Fisher	Ravin Jesuthasan	Ashwini Pandit	Alex Zea

En Mercer, creemos en la construcción de un futuro mejor.

Juntos, estamos redefiniendo el mundo laboral, dándoles una nueva forma a los resultados de jubilación e inversión y logrando una salud y bienestar reales. Lo hacemos respondiendo a las necesidades de hoy y de mañana.

Comprendiendo los datos y aplicándolos con un toque humano. Y transformando las ideas en acciones para provocar cambios positivos.

Llevamos más de 75 años ofreciendo asesoramiento y soluciones de confianza para construir un futuro más saludable y sostenible para nuestros clientes, colegas y comunidades.

Bienvenidos a un mundo en el que la economía y la empatía marcan la diferencia en la vida de las personas.