



THE ADECCO GROUP

El Director de Personal del Futuro

¿Cómo está cambiando la función de la alta dirección de personal a medida que evoluciona el mundo del trabajo?



THE ADECCO GROUP

UZH
Center for Leadership in the
Future of Work





Agradecimientos

Nuestra sincera gratitud va dirigida a todos los encuestados que participaron de esta encuesta mundial.

Agradecemos a la Profesora Dra. Lauren Howe, Jefa de Investigación del Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo (CLFW por sus siglas en inglés), por liderar el proyecto de investigación *the CPO of the Future* [el Director de Personal del Futuro] y escribir este informe.

También quisiéramos expresar nuestro sincero agradecimiento a todos los socios por sus contribuciones a este informe:

Grupo Adecco: Gordana Landen, Directora de Recursos Humanos

The Innovation Foundation:

Cynthia Hansen, Directora General; Liana Melchenko, Jefa Global de Innovación y Conocimientos.

Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo de la Universidad de Zúrich:

Profesor Dr. Jochen Menges, Director del CLFW

Profesora Dra. Lauren Howe, Jefa de Investigación del CLFW

Perrine Lhuillier, Jefa de Asociaciones y Comunicaciones del CLFW

Patrick Hürzeler, Asistente de Investigación del CLFW

Timon Hüsler, Asistente de Investigación del CLFW

Para más información visite: www.leadthefuture.org

Prólogo

En un mundo como este, en el que se producen cambios con tanta rapidez, los empleadores y los empleados se replantean no solo dónde trabajamos sino fundamentalmente cómo trabajamos. Las personas deben permanecer en el corazón de esta transformación ya que son literalmente el alma de cualquier organización. La iniciativa Global HR Valley, albergada en el Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo de la Universidad de Zúrich, reúne a líderes y a profesionales de los sectores empresarial, gubernamental, de la sociedad civil y académico en un ecosistema de innovación, para comprender las necesidades cambiantes de las personas en el trabajo y el papel de las prácticas de recursos humanos en su apoyo, con el objetivo de crear soluciones novedosas y prácticas. El Grupo Adecco se complace en ser un miembro fundador de la iniciativa y en colaborar con la Universidad de Zúrich a forjar un futuro de trabajo positivo y centrado en el ser humano.

Los Directores de Personal (CPO por sus siglas en inglés) se encuentran en la encrucijada entre la estrategia, la tecnología, la competitividad y la cultura en cualquier organización. El nuestro es un papel fundamental y uno que está atravesando su propia y rápida transformación,

intensificada por la pandemia de COVID. Para impulsar la buena toma de decisiones acerca de la gestión de personal, debemos comprender el estado actual, los motores del cambio y las consecuencias para el futuro. El Grupo Adecco tiene el agrado de asociarse con la Universidad de Zúrich para traerles los resultados de nuestra encuesta exhaustiva de los Directores de Personal. Esta se centra en cómo las empresas están cambiando sus enfoques sobre el talento y cómo está evolucionando la propia función del CPO. Al comprender la función del CPO de hoy, que ya está en transformación, y los cambios significativos previstos, podemos forjar mejor la función del CPO del mañana como un motor de cambio estratégico para beneficiar a las organizaciones y a las personas que las conforman.

Alain Dehaze
Director General,
Grupo Adecco

Gordana Landen
Directora de Recursos
Humanos, Grupo Adecco



Introducción

La pandemia puso en evidencia el valor del talento humano y lo convirtió en una prioridad estratégica fundamental para las empresas. Mientras el mundo navega por tiempos inciertos, estresantes y que cambian con mucha rapidez, ¿cómo pueden los líderes de toda clase de empleadores apoyar a sus empleados a trabajar de manera óptima, a tomar medidas para ayudar a que las empresas prosperen y a crear un mundo de trabajo mejor? ¿Cuál es la función de los profesionales de la gestión de personal junto con otra clase de ejecutivos que se ocupan de esta tarea?

Con vistas al futuro, todos los signos sugieren que los Directores de Personal (o Directores de Recursos Humanos, CHRO por sus siglas en inglés) y otros altos ejecutivos de la gestión de personal asumirán un mayor grado de responsabilidad de hacer frente a miles de desafíos humanos inherentes en el futuro del trabajo: desde gestionar una cantidad cada vez mayor de datos y la rápida evolución de la tecnología, hasta promover el bienestar emocional del empleado, ganar la guerra por el talento, crear una cultura empresarial que sea flexible y ágil, fomentar una mayor diversidad e inclusión. Para sortear con éxito estos desafíos que vienen por delante, los ejecutivos de gestión de personal necesitarán desarrollar nuevas habilidades y poner en práctica procesos y políticas innovadoras en sus empresas.

¿Cómo prevén los altos ejecutivos de la gestión de personal una respuesta eficaz a estos desafíos? Para responder esta pregunta, el Grupo Adecco y el Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo se asociaron para llevar a cabo un estudio conjunto, titulado *The Chief People Officer of the Future: How is the Top People Management Role Changing as the World of Work Evolves?* [El Director de Personal del Futuro: ¿Cómo está cambiando la función de la alta dirección de personal a medida que evoluciona el mundo del trabajo?]. El estudio se abordaron tres cuestiones clave relacionadas con los principales desafíos centrados en el ser humano en el futuro del trabajo. Los resultados muestran como la función del Director de Personal está evolucionando para estar más centrada en el ser humano a medida que estos desafíos se aproximan y ofrecen una visión de las soluciones concretas para hacer frente a estos desafíos. En este informe sobre los hallazgos, desglosamos estos resultados en tres preguntas fundamentales.

1 En primer lugar, preguntamos: ¿Cómo emplearán su tiempo en el futuro los Directores de Personal y qué tipo de competencias necesitarán más? La investigación revela que hay una tensión en la futura función del CPO entre un enfoque puesto en comprender la tecnología y los datos, y uno en dirigir a las personas y en desarrollar la cultura. . Además, si bien hay mucho ruido en torno a la necesidad de que los futuros RR. HH. se centren más en la tecnología, la investigación muestra que existe un riesgo de descuidar competencias sociales y emocionales clave en este futuro, en especial si los ejecutivos toman una perspectiva a corto plazo para el futuro del trabajo.

2 En segundo lugar, en base a esto, preguntamos: debido a la creciente necesidad de competencias sociales y emocionales en el futuro de la función, ¿cómo interactúan los Directores de Personal con el tema de la emoción del empleado en el trabajo – como una competencia relevante fundamental para el futuro de la gestión de personal – y cómo se puede fomentar el bienestar del empleado al centrarse más en las emociones en el futuro? Identificamos las estrategias que los ejecutivos de gestión de personal utilizan para tratar el tema de cómo se sienten los empleados en su organización y discutimos cómo se podría mejorar esto para fomentar un mayor bienestar en el futuro del trabajo.

3 En tercer lugar, dado que la diversidad y la inclusión son importantes para el futuro bienestar en las organizaciones y en la sociedad en general, examinamos una solución concreta que se puede adoptar para fomentar la DE&I [Diversidad, Equidad e Inclusión]: *returnships* [programas de retorno al trabajo]. Les preguntamos: ¿cómo pueden los Directores de Personal crear una cultura empresarial positiva que apoya la diversidad y la inclusión al atraer y retener profesionales con carreras profesionales no tradicionales?

El estudio conjunto encuestó a ejecutivos que trabajan en recursos humanos en todo el mundo. Llevada a cabo en el verano de 2021, la encuesta les pidió a estos altos ejecutivos de la gestión de personal que se imaginaran cómo se vería el mundo del trabajo en el futuro con un enfoque particular en la función de la gestión de personal. Las respuestas arrojaron luz sobre los principales desafíos de las personas para los Directores de Personal en el futuro.

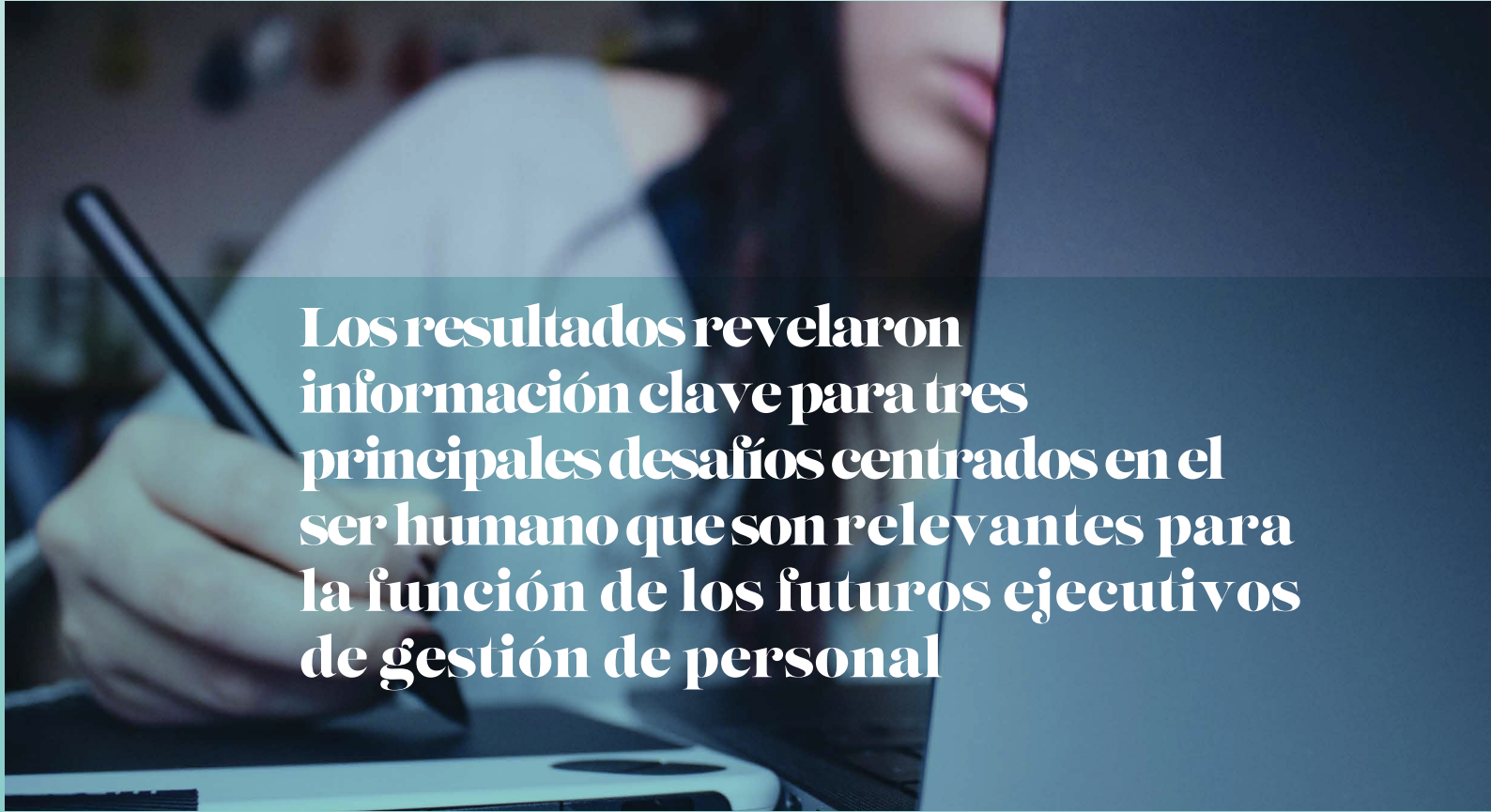
Para obtener una perspectiva mundial, se reclutó a ejecutivos de gestión de personal para que participaran del estudio, provenientes de varios países que representan a un total de cuatro continentes. Los ejecutivos que respondieron a la encuesta representaron a Australia, Francia, Alemania, Hong Kong, Japón, México, España, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos.

Los 122 ejecutivos de gestión de personal que completaron la encuesta eran responsables de 3.110.419 empleados. Los ejecutivos tenían un promedio de 11,9 años de experiencia en

el ámbito de los recursos humanos. El grupo de ejecutivos estaba comprendido por 86 hombres (70,5 %) y 36 mujeres (29,5 %) y abarcaba las edades de 24 a 65 años, con una edad promedio de 40,6 años en el grupo. Las empresas que lideraban los ejecutivos empleaban de 100 a más de 500.000 empleados y estaban ubicadas en diferentes industrias, que abarcaban las finanzas, la tecnología, la agricultura, la educación, la venta al por menor, la industria aeroespacial y la defensa, entre otras.

La mejor manera de obtener información sobre cómo está cambiando el panorama de la gestión de personal, y qué preparará mejor a estos líderes para enfrentar los desafíos humanos en el futuro del trabajo, es preguntar a aquellos que ocupan puestos de altos ejecutivos. El Grupo Adecco y la Universidad de Zúrich tienen como objetivo compartir las perspectivas de estos líderes de pensamiento global para fomentar conversaciones más profundas acerca de la función que los ejecutivos de gestión de personal pueden desempeñar en la configuración del futuro del trabajo.





Los resultados revelaron información clave para tres principales desafíos centrados en el ser humano que son relevantes para la función de los futuros ejecutivos de gestión de personal

1

La función cambiante del Director de Personal.

Los futuros Directores de Personal se conciben como una mezcla de habilidades fundamentalmente humanas y de conocimiento de la tecnología. Qué habilidades tienen prioridad depende de hasta qué punto los ejecutivos miren hacia el futuro.

La investigación muestra que la función de la alta dirección de personal está cambiando, por un lado, hacia un mayor enfoque en la tecnología y, por el otro lado, hacia un mayor enfoque en las personas, en particular la cultura y el cambio.

2

Interactuar con las emociones de los empleados para el futuro del trabajo.

Los futuros Directores de Personal necesitan medir cada vez más - y poner en práctica procesos y políticas para mejorar - las emociones de los empleados en el trabajo.

A medida que la función del Director de Personal se centra cada vez más en las personas y las competencias sociales y emocionales necesarias para dirigir las, la investigación muestra que los ejecutivos necesitan estrategias para gestionar las emociones de los empleados para contribuir a su bienestar en el trabajo.

3

Traer a las personas de regreso al trabajo.

En una guerra cada vez más intensa por el talento, los futuros Directores de Personal se pueden beneficiar de la adopción de programas que incentiven a los trabajadores cualificados a reincorporarse a la fuerza de trabajo después de hacer pausas en su carrera profesional.

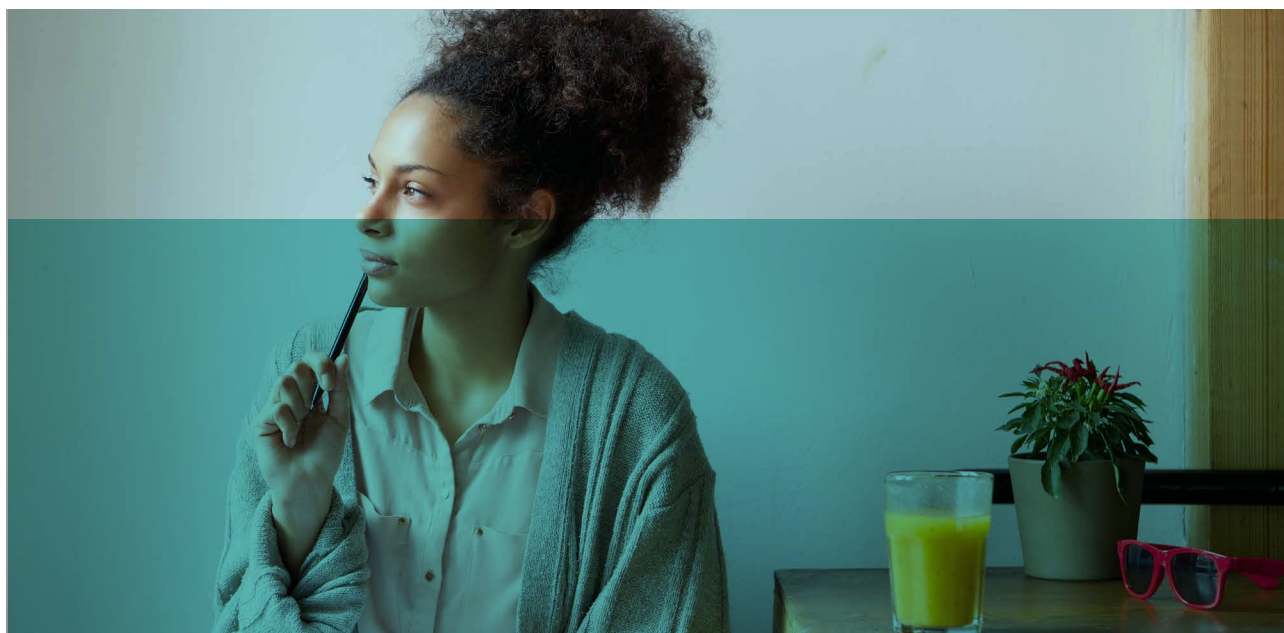
Para crear una cultura positiva en el trabajo y garantizar la igualdad de género, los Directores de Personal necesitarán estrategias para reclutar empleados procedentes de distintos entornos, y la investigación demuestra como los programas de *returnship* [programas de regreso al trabajo] pueden ayudarlos a cumplir estos objetivos.

1. La función cambiante del Director de Personal

A medida que el mundo cambia, también cambia la función del Director de Personal. Al imaginar al Director de Personal del futuro, los ejecutivos vieron a un líder que es capaz de navegar con éxito tanto el mundo de la tecnología como el de las personas.

La función de la alta dirección de personal puede tener diferentes denominaciones (por ejemplo, Director de Personal, Director de Recursos Humanos, Jefe de Talento), que representan caminos ligeramente diferentes que adelantan el futuro del trabajo. En la investigación, utilizamos estos títulos indistintamente en el marco de los altos ejecutivos de la gestión de personal, y nos centramos en la noción más amplia de lo que hará un ejecutivo que encabeza la gestión de personal en el futuro del trabajo. ¿Cómo ven los ejecutivos de gestión de personal en todo el mundo la naturaleza cambiante de esta función y cuál es el retrato ideal del alto ejecutivo de la gestión de personal del futuro?

Para satisfacer las demandas del cambiante mundo del trabajo, los Directores de Personal necesitarán centrarse en el desarrollo de distintas habilidades y dedicar su tiempo a afrontar diferentes desafíos. ¿Qué competencias se imaginaron los Directores de Personal que los ejecutivos de gestión de personal necesitarían con mayor urgencia en el futuro? ¿Cómo se imaginaron que los ejecutivos de gestión de personal emplearían su tiempo? En el estudio, los ejecutivos expusieron un panorama de un Director de Personal que interactúa tanto con la tecnología como con los datos y que también es un campeón para las personas y la cultura.



Los ejecutivos de gestión de personal están pasando de ser "gerentes", a una doble función como científicos de datos y guardianes del cambio y la cultura.

Para tener una idea de cuál será la función principal de los futuros Directores de Personal, en la encuesta se pidió a los Directores de Personal que informaran en qué tipo de tareas



Gestionar sus equipos y las principales funciones de recursos humanos,



Liderar en la organización, crear redes de contactos, gestionar relaciones,



Apoyar, entrenar y asesorar al CEO,



Intervenir en el cumplimiento normativo y los procesos regulatorios,



Dar forma a la estrategia empresarial a través de los aportes de los RR. HH.,

emplean su tiempo hoy y en qué tipo de tareas se imaginaban que emplearían su tiempo en el futuro. Estos informaron el porcentaje del tiempo de trabajo que emplean ahora para diez tareas diferentes y luego informaron el porcentaje de tiempo que estiman que emplearán para estas tareas en el futuro:



Impulsar la transformación y el cambio, prepararse para el futuro,



Interactuar con datos, *people analytics* y predicción



Medir, construir y proteger la cultura organizacional, integrar valores fundamentales a la empresa,



Hacer investigación y experimentación para impulsar la innovación de nuevas prácticas de personal,



Representar a la organización, participar en el liderazgo intelectual.

Los Directores de Personal imaginaron el mayor aumento en el tiempo empleado a interactuar con **los datos, el *people analytics* y la predicción** - un aumento

del **2,7 %**

Las competencias clave de los Directores de Personal evolucionarán en un futuro cercano y se pondrá más énfasis en

impulsar el cambio, construir la cultura y el *people analytics*

Cuando se les encomendó a los ejecutivos la tarea de imaginar cómo los ejecutivos de gestión de personal emplearían su tiempo en el futuro, se imaginaron las mayores disminuciones en las tareas de "gestión" tradicionales - más concretamente, una disminución del 1,4 % en el tiempo empleado a la gestión de equipos y de las principales funciones de RR. HH., y una disminución del 1,5 % en el tiempo empleado a la intervención en el cumplimiento normativo y los procesos regulatorios.

Donde los ejecutivos de gestión de personal imaginaron que emplearían más tiempo se dividieron en dos dominios clave. En primer lugar, los ejecutivos de gestión de personal se imaginaron que emplearían más tiempo como

científicos de datos: anticiparon un aumento del 2,7 % del tiempo empleado a la interacción con los datos, el *people analytics* y la predicción. En segundo lugar, se imaginaron que actuarían como guardianes del cambio y la cultura: anticiparon un aumento del 1,3 % en el tiempo empleado a la impulsión de la transformación y el cambio y un aumento del 1,1 % en el tiempo empleado a la medición, construcción y protección de la cultura organizacional.

Estos resultados muestran como la función del Director de Personal está cambiando de dos maneras diferentes. Se está alejando de una función de "gerente de personal" más



tradicional, a una que implica desempeñar dos cargos distintos, uno centrado en los aspectos técnicos, como la interacción con los datos y la tecnología y otro centrado en aspectos fundamentalmente humanos, como dirigir a las personas a través del cambio y mantener una cultura empresarial positiva. Por lo tanto, la función del CPO se está alejando de la prestación de servicios transaccionales a la anticipación, la predicción y al mayor compromiso con las necesidades de las personas en la empresa.

Críticamente, estos datos señalan una posible fuente de tensión para la futura función del Director de Personal: la dualidad entre un enfoque en la tecnología y los datos por un lado, y en las personas y la cultura por el otro. El futuro Director de Personal, ¿necesitará involucrarse más con la ciencia de datos y las habilidades técnicas o más con el cultivo de la cultura y las habilidades interpersonales? Este enfoque dual, ¿plantea una disyuntiva para los ejecutivos, y en caso afirmativo, qué parte de la función y habilidades asociadas tienen prioridad en un futuro extremadamente pobre?

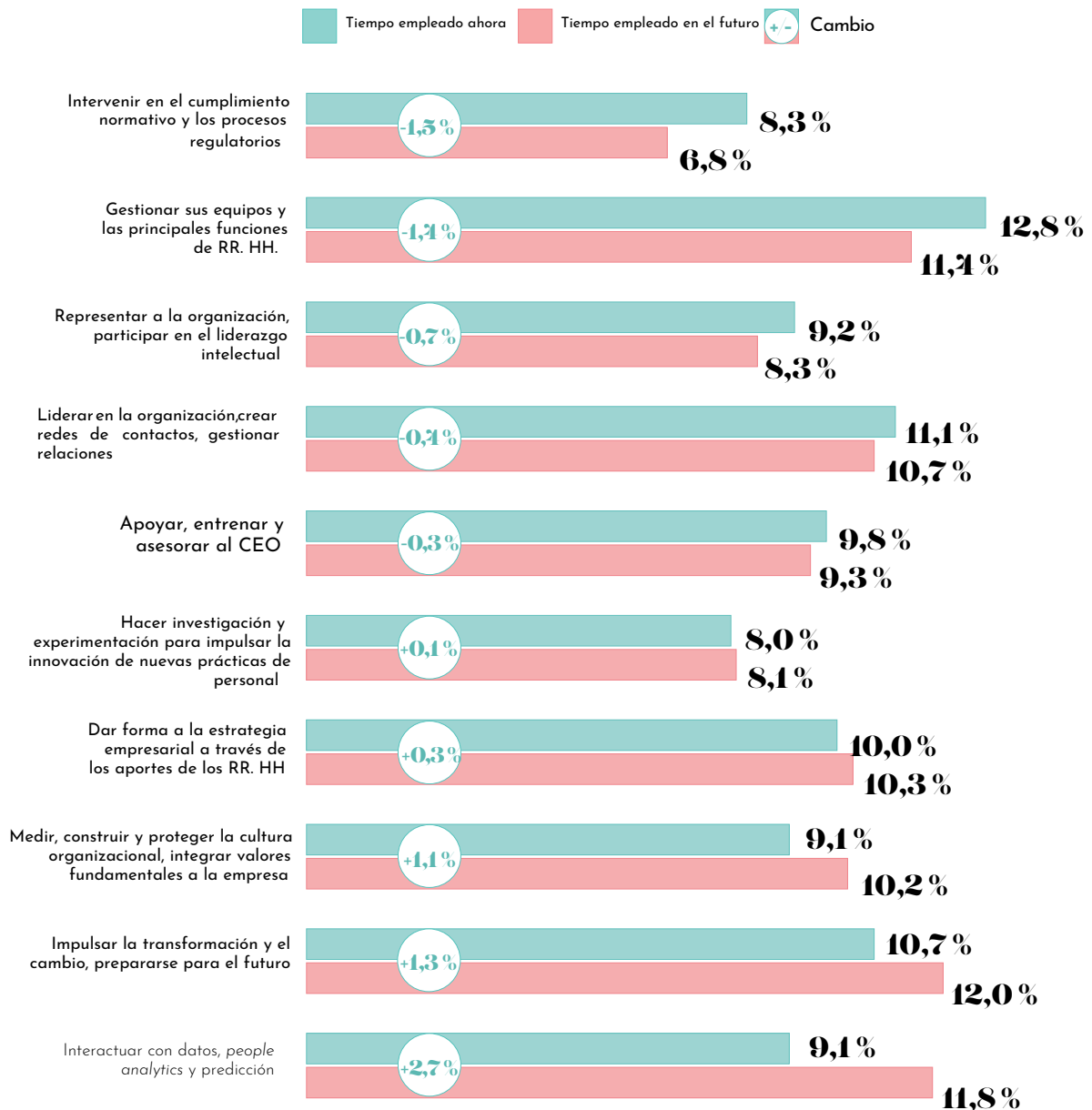
Con el cambio de enfoque en estas dos direcciones, la función del Director de Personal puede comenzar a divergir entre diferentes empresas, como que algunos Directores de

Personal desempeñen más la función de científicos de datos, mientras que otros con el mismo título se centren menos en los números en sus tareas diarias y más en habilidades como el liderazgo y la empatía que hacen posible la cultura y el cambio. Ya existen tendencias tales que las empresas están comenzando a considerar cada vez más la experiencia técnica al reclutar a la alta dirección de los ejecutivos de recursos humanos y los programas que capacitan a ejecutivos de gestión de personal están destinando más recursos a la digitalización y a temas relacionados¹. Sin embargo, los líderes de gestión de personal también reconocen, ante la inestabilidad global, las necesidades personales de los empleados². Las empresas que enfatizan uno de estos aspectos sobre el otro en la función del Director de Personal pueden empezar a crear distintas culturas y procesos de gestión de personal, y atraer ejecutivos con fortalezas en diferentes habilidades para liderarlos.

Alternativamente, los líderes de gestión de personal pueden cuestionarse si estas habilidades realmente están guiando a los ejecutivos en direcciones opuestas o no. ¿Se pueden combinar las habilidades técnicas e interpersonales de manera fructífera en una sola función de ejecutivo de gestión de personal? Quizás la futura capacitación de ejecutivos de gestión de personal combine las pruebas con

¹ <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/pages/translating-the-hr-digital-revolution-to-everyday-work.aspx>
² Talha Khan, Asmus Komm, Dana Maor, y Florian Pollner (2021). "De vuelta a lo humano": por qué los líderes de RR. HH. quieren volver a centrarse en las personas.

Porcentaje de aumentos y disminuciones en el tiempo para cada tarea del Director de Personal



las habilidades interpersonales, y les enseñe a los ejecutivos como obtener información de los datos para tomar decisiones fundamentalmente humanas (p. ej., examinar los datos de la encuesta acerca de cómo se sienten los empleados en su organización con el fin de decidir cómo liderar mejor a través de un próximo cambio). Entonces, una cuestión para el futuro es considerar si las empresas necesitan una función ejecutiva que una estos dos dominios para obtener la mejor información – por ejemplo, un “Chief People Analyst” [Analista de Personal en Jefe] o “Chief People and Data Scientist” [Jefe de Personal y Científico de Datos] – o si las empresas podrían beneficiarse de la distribución de estas responsabilidades entre dos ejecutivos diferentes y en qué momento podrían hacerlo, por ejemplo, entre un “Director de Datos” y un “Director de Personal”.

Al encabezar conversaciones, en la actualidad, acerca del equilibrio entre la tecnología y las personas, los líderes pueden ayudar a dar forma a la función del Director de Personal en una dirección orientada al conocimiento de la tecnología, pero también centrada en el ser humano. Las organizaciones pueden adoptar medidas para identificar dónde sienten los líderes de gestión de personal que deben mejorar más sus habilidades – por ejemplo, si la rápida mejora de las cualificaciones profesionales en relación con los datos podría ayudar a completar la capacitación en liderazgo y habilidades interpersonales, o si los ejecutivos sienten las mayores brechas en sus habilidades para abordar problemas sociales y emocionales más sensibles en su organización, como concentrar toda su atención en emociones negativas o discutir problemas sociopolíticos.



La necesidad de dominar la tecnología prevalece en el futuro cercano, pero cuanto más se avance en el futuro, la función del ejecutivo de gestión de personal se centrará más en habilidades fundamentalmente humanas.

Dada la dualidad entre un enfoque en la tecnología y un enfoque en las personas que aparecieron en el retrato del futuro Director de Personal, nos preguntamos qué competencias ven los ejecutivos como las más importantes en el futuro. ¿Qué habilidades tienen prioridad para los futuros CPO – y existe la misma divergencia entre las habilidades técnicas e interpersonales? Si la función del CPO diverge para centrarse más en la tecnología o en las personas – es decir, estos dos dominios se consideran una disyuntiva – entonces, las empresas pueden perder las oportunidades que vienen con la combinación de estas habilidades, como la creación de un puesto ejecutivo que se centra en utilizar datos para dar forma a las prácticas de las personas de una manera centrada en el ser humano. Tener un puesto de alta dirección, que se centra en combinar la tecnología y las habilidades socioemocionales de esta manera, es probable que sea particularmente beneficioso para superar los desafíos del futuro del trabajo.

En el estudio, los ejecutivos se imaginaron al Director de Personal del futuro y calificaron diez competencias básicas sobre lo importantes que son para que el este tenga éxito. Las competencias abarcan cinco categorías básicas, basándose en

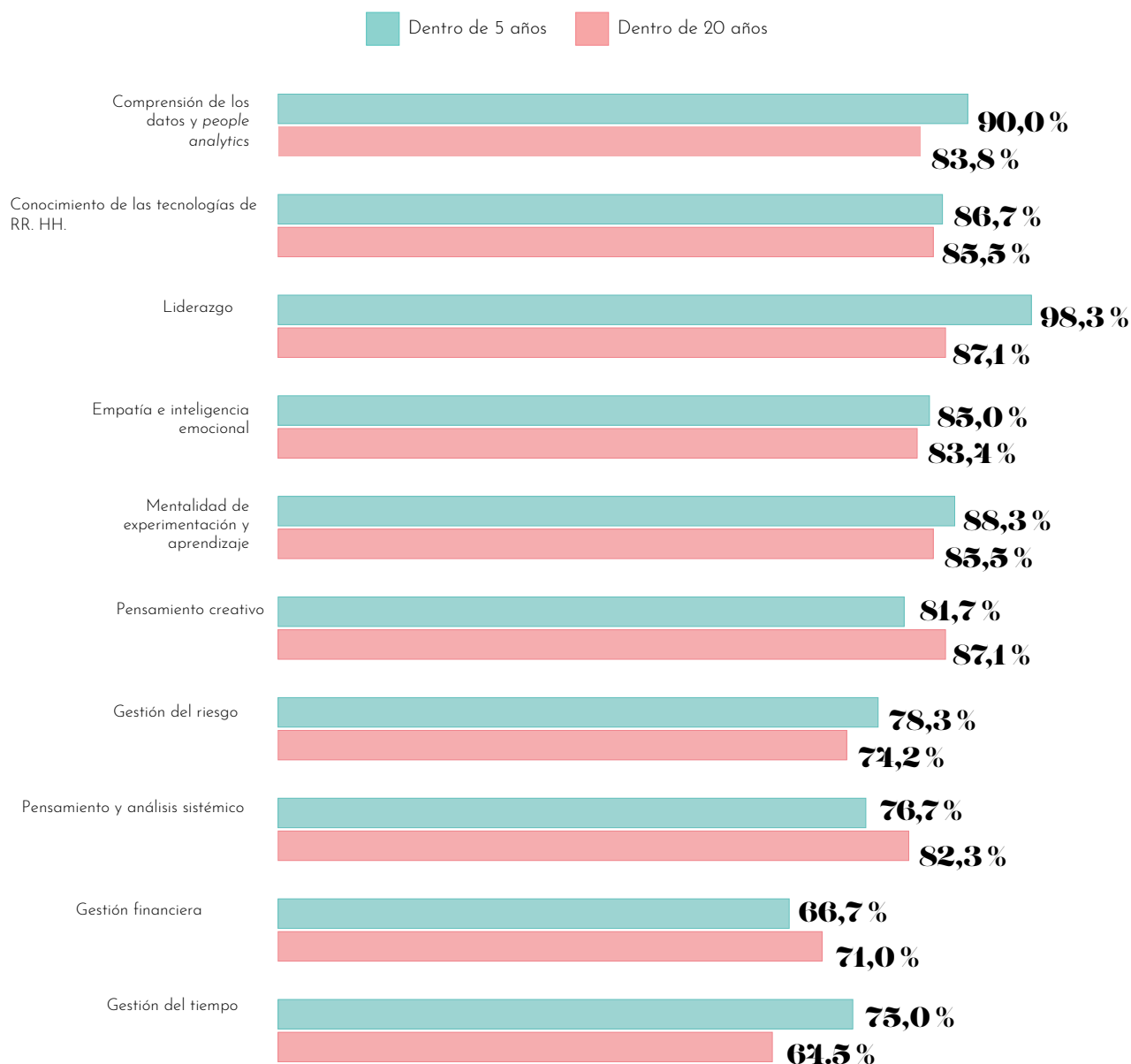
el marco del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos³ para las diferentes ocupaciones calificadas y requieren:

- 1 Competencias técnicas:**
Comprensión de los datos y el *people analytics*, Conocimiento de las tecnologías de RR. HH.
- 2 Competencias socioemocionales:**
Liderazgo, Empatía e inteligencia emocional
- 3 Competencias para la resolución de problemas complejos:**
Mentalidad de experimentación y aprendizaje, Pensamiento creativo
- 4 Competencias sistémicas:**
Gestión del riesgo, Pensamiento y análisis sistémico
- 5 Competencias de gestión de recursos:**
Gestión financiera, Gestión del tiempo

El estudio asignó de forma aleatoria a los ejecutivos a estimar cómo los Directores de Personal emplearían su tiempo en el futuro en uno de dos periodos diferentes. A un grupo de ejecutivos se le asignó de forma aleatoria que imaginaran como los CPO emplearían su tiempo en el futuro cercano – en los

3 <https://www.onetonline.org/find/descriptor/browse/Skills/>

Porcentaje de ejecutivos que clasificaron cada habilidad como muy o extremadamente importante, por cada período



próximos cinco años - y al otro grupo de ejecutivos se le asignó de forma aleatoria que imaginaran como los CPO emplearían su tiempo en un futuro lejano - en los próximos 20 años.

Las competencias que los ejecutivos consideran más importantes, ¿diferirían dependiendo de si adoptaron una visión a corto o largo plazo?

Sin importar que período imaginaran los ejecutivos, el liderazgo fue considerado como la mejor habilidad que necesitan los ejecutivos de la gestión de personal. El 98,3 % de los ejecutivos que se imaginaron el futuro cercano dijeron que esta habilidad sería muy o extremadamente importante, al igual que el 87,1 % de los ejecutivos que se imaginaron el futuro lejano.

Pero cuando los ejecutivos se imaginaron el futuro cercano en los próximos cinco años, las habilidades más importantes para estos después del liderazgo fueron una comprensión de los datos y del *people analytics* (90 %), seguido de una mentalidad de experimentación y aprendizaje (88,3 %) y una comprensión de la tecnología de RR. HH. (86,7 %). Sin embargo, cuando los ejecutivos se imaginaron el futuro más lejano en los próximos 20 años, la importancia de las habilidades humanas ganó un poco de terreno. El pensamiento creativo saltó a la parte superior de las habilidades necesarias (87,1 %), empatado con el liderazgo, seguido de una mentalidad de experimentación y aprendizaje (85,5 %) y una comprensión de las tecnologías de RR. HH. (85,5 %) y luego venían los datos y el *people analytics* (83,8 %).



“Considero que tenemos que ser creativos al pensar en las personas y en lo que estudiaron y en lo que pueden hacer. También tenemos que ser creativos y decir: ‘Mira, no todos tienen un título de grado’. Mirar a las personas provenientes de entornos no tradicionales es una buena manera de encontrar gran talento”.

– Ken Cooper, Director de Recursos Humanos, Bloomberg, sobre la importancia de la creatividad para Directores de Personal

Hubo una sorprendente estabilidad en la manera en que los Directores de Personal se imaginaron su función en el tiempo, como lo demuestran los pequeños cambios porcentuales en la forma en que los ejecutivos se imaginaron que emplearían su tiempo ahora y en el futuro. Esto sugiere que el cambio en la función puede ser más gradual de lo que las narrativas actuales podrían sugerir. Sin embargo, los lugares en que los ejecutivos se imaginaron el mayor y el menor cambio revelan algunas diferencias clave entre los CPO de ahora y en el futuro.

Esto demuestra que las habilidades que los ejecutivos ven como fundamentales para la función del Director de Personal cambian cuando adoptan una perspectiva a más largo plazo. Por ejemplo, la creatividad se destaca como una habilidad que adquiere importancia cuando los ejecutivos miran más hacia el futuro. Hubo un 5,4 % de aumento en el número de ejecutivos que estuvieron de acuerdo en que la creatividad es muy o extremadamente importante cuando los ejecutivos pensaron acerca del futuro más lejano.

La creatividad puede permitir a los Directores de Personal diseñar soluciones innovadoras para algunos de los desafíos urgentes en el futuro del trabajo, ya sea diseñar nuevas prácticas para la experiencia del empleado o reclutar empleados talentosos, o profundizar en la estrategia y el liderazgo intelectual⁴. Pero lo mucho que se enfoque a estas habilidades podría depender de lo lejos que los ejecutivos imaginan el futuro. Si el futuro a corto plazo sigue siendo el único objetivo, los ejecutivos podrían arriesgarse a centrarse en la mejora tecnológica aparentemente más urgente y descuidar las habilidades más humanas que aún son esenciales para estos en el futuro del trabajo.

Este resultado es particularmente relevante dada la dualidad entre la tecnología y las personas en la naturaleza cambiante de la función del Director de Personal. Sugiere que si las organizaciones adoptan una perspectiva a corto plazo, lo más probable es que impulsen a las principales funciones de la gestión de personas a centrarse en la

4 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/pages/creativity-in-hr.aspx>



En promedio, el
86,9 %
de los ejecutivos de gestión de personal cree
que comprender los datos y el *people analytics*
será una competencia crucial en el futuro

en la tecnología y los datos. Pero las organizaciones que desarrollan una estrategia a más largo plazo podrían desarrollar la función en una dirección más centrada en el ser humano – por ejemplo, podrían centrarse en reclutar ejecutivos con un mayor énfasis en las competencias sociales y emocionales.

De las competencias que los ejecutivos pensaron que los futuros ejecutivos de gestión de personal necesitarían, aquellas que fueron consideradas menos importantes – sin importar si se imaginaron 5 o 20 años en el futuro – fueron las habilidades de gestión de los recursos. En promedio entre los dos períodos, la gestión financiera fue seleccionada solo por el 68,0 % de los ejecutivos como muy o extremadamente importante para el futuro, y la gestión del tiempo fue seleccionada solo por el 69,7 % de los ejecutivos como muy o extremadamente importante para el futuro. Este resultado nuevamente resalta un alejamiento del Director de Personal como un “gerente” de recursos más tradicional, a una nueva función que implica equilibrar las preocupaciones sobre la tecnología y los

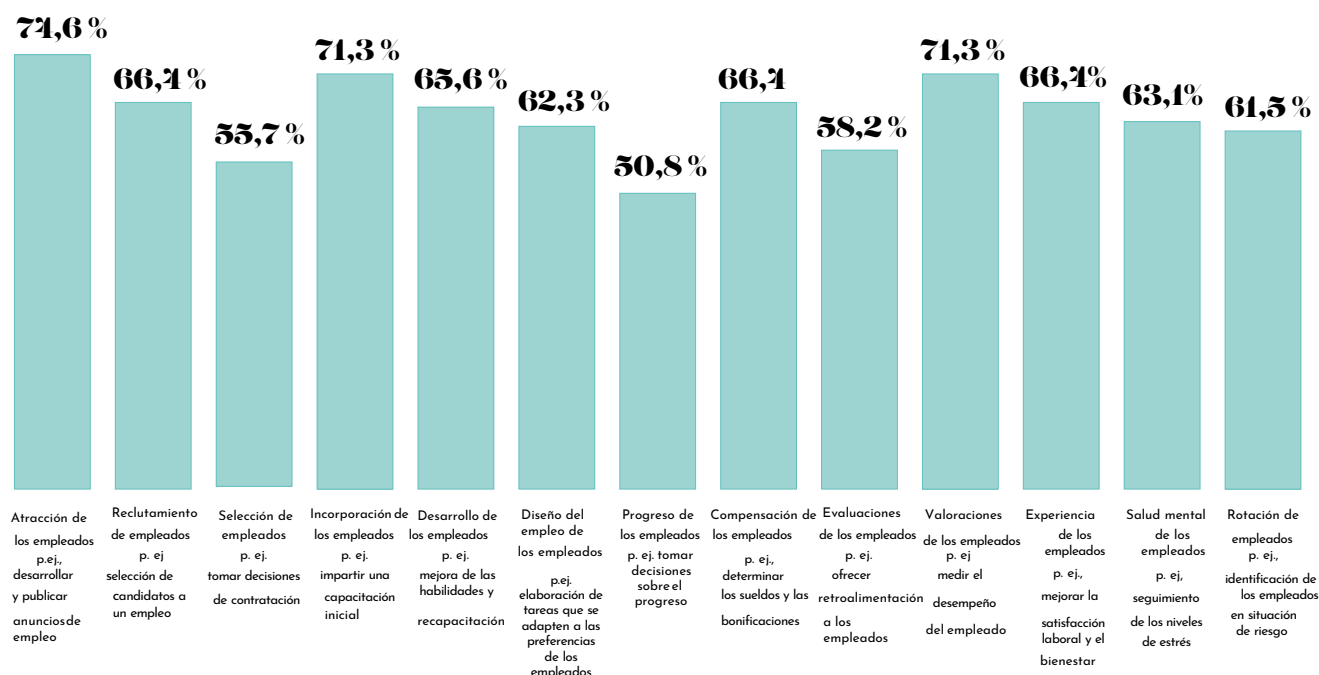
datos, y las preocupaciones sobre las personas, la cultura y el cambio. Esta transición se acentúa, en particular, en la reconsideración del futuro del Director de Personal y de otras funciones de liderazgo de gestión de personal, debido a que la pandemia puso en evidencia a esta función y un número creciente de organizaciones están considerando cómo redefinirla para que se centre más en las personas que en los procesos⁵.

Qué tan lejos miren los ejecutivos hacia el futuro de la gestión de personal puede dar forma a las habilidades que son más nítidas en su enfoque. Al pensar y prepararse para el mundo del trabajo del futuro, los ejecutivos de gestión de personal podrían beneficiarse de considerar deliberadamente el rango de tiempo que tienen en mente. ¿Qué es importante ahora – frente a lo que podría ser importante unos años más adelante en el futuro del trabajo? El futuro del trabajo es un objetivo en constante movimiento y las demandas pueden cambiar cuanto más avancemos hacia el futuro.

5

<https://www.strategy-business.com/article/Superhuman-resources-How-HR-leaders-have-redefined-their-C-suite-role>

Gráfico que muestra las diferentes partes del ciclo de vida del empleado con el porcentaje promedio de los Directores de Personal que dijeron que esta parte del ciclo de vida sería "muy probable" o "extremadamente probable" que se automatice



Los ejecutivos se niegan a utilizar tecnologías de RR. HH. para tomar decisiones sobre el desempeño personal de los empleados.

A pesar de que la comprensión de la tecnología y los datos se convierte en una competencia clave para los ejecutivos, estos pueden no trabajar con la tecnología en todas las prácticas y procesos de RR. HH., y hay áreas en las que no se pueden reemplazar las habilidades humanas. Los resultados del estudio también mostraron que los ejecutivos dudan acerca de la utilización de tecnologías de RR. HH. para ciertas partes del ciclo de vida del empleado: específicamente, aquellas que se centran en tomar decisiones sobre el futuro de los empleados.

Para saber con qué aspectos de la tecnología de los recursos humanos no se sienten cómodos los ejecutivos, la encuesta les pidió que calificaran la probabilidad de que automatizaran diferentes partes del ciclo de vida del empleado a través de las tecnologías en su empresa.

Las partes del ciclo de vida del empleado en que los ejecutivos mostraron mayor incomodidad con la automatización incluyeron los progresos de los empleados (p. ej., tomar decisiones sobre el progreso), la selección de los empleados (p. ej., tomar decisiones de contratación) y las evaluaciones de los empleados (p. ej., ofrecer retroalimentación a los empleados).

Si bien las tecnologías de recursos humanos pueden ayudar a los ejecutivos a realizar su trabajo, es poco probable que se convierta en el centro de todas las formas en las que los Directores de Personal empleen su tiempo. El hecho de que la tecnología se pueda utilizar para ciertos aspectos de las prácticas y los procesos de la gestión de personal, no significa que se vaya a utilizar. Hay límites que los ejecutivos de gestión de personal consideran deseables en términos del uso de la tecnología, incluso si su uso es factible. El hecho de que los ejecutivos sintieran que las decisiones sensibles acerca del desempeño de los empleados – como los progresos, la contratación y dar retroalimentación – tendrían menos probabilidades de involucrar tecnología también muestra que sigue siendo necesario un toque humano para las decisiones clave de las personas y destaca la necesidad de habilidades humanas en el futuro de la gestión de personal.

50,8 %
de los ejecutivos de gestión de personal creen que las tecnologías de RR. HH. se utilizarán para tomar decisiones sobre el progreso de los empleados en el futuro



Conclusiones clave

1

El Director de Personal del futuro enfrenta una tensión entre la comprensión de la tecnología y los datos, por un lado, y el trabajo con las personas, en particular con respecto a la cultura y el cambio, por el otro. Los debates sobre el futuro de la función deben centrarse en la medida en que cada uno de estos aspectos de la función debe ser priorizado en una organización.

2

Cuanto más se avance en el futuro, más habilidades interpersonales tienen un lugar central en la función del Director de Personal – lo que sugiere que un enfoque a corto plazo puede llevar a que la tecnología domine la función del CPO.

3

Las funciones de RR. HH. relacionadas a la toma de decisiones sobre el desempeño de los empleados se consideran como fuera de los límites para la tecnología de recursos humanos, lo que demuestra una necesidad de un toque humano en este dominio.

2. Interactuar con las Emociones de los Empleados para el Futuro del Trabajo

Comprender y mejorar las emociones de los empleados es clave para un futuro laboral saludable y productivo. Pero la mayoría de las empresas descuidan la medición de las emociones y sus efectos, y utilizan estrategias para tratar de mejorarlas con menos frecuencia de la que se esperaría dada su importancia.

La pandemia le demostró al mundo una vez más cuán importantes son las emociones de los empleados en el trabajo. Esta tendencia puso en evidencia a la gestión de personal, y los ejecutivos de gestión de personal son cada vez más responsables de la salud mental de los empleados y de su bienestar emocional y psicológico⁶. Por lo tanto, existe una necesidad creciente de que los ejecutivos comprendan y gestionen las emociones que las personas sienten en su organización, en especial porque - como lo revelaron los resultados anteriores - la función del CPO cambia para centrarse más en las personas y en las competencias socioemocionales. No obstante, cómo pueden los líderes abordar las emociones en el trabajo, como una competencia social y emocional clave para estos líderes, todavía sigue siendo un misterio.

Durante décadas, las emociones se consideraron un factor que interfiere con la realización del trabajo y es mejor dejarlas de lado. Por ejemplo, el académico Max Weber escribió en 1921 que la empresa ideal "logra eliminar de todos los negocios oficiales el amor, el odio y todos los elementos sensibles". Solo en los últimos años las organizaciones comenzaron a incorporar emociones en sus procesos y prácticas a través de iniciativas de felicidad y

otras actividades. Pero investigaciones recientes sugieren que el mundo aún tiene un largo camino por recorrer para mejorar las emociones en el trabajo. Por ejemplo, un estudio reciente de más de 14.500 empleados en los Estados Unidos muestra que aunque los empleados dicen que quieren sentir emociones como entusiasmo, aprecio, satisfacción y orgullo en el trabajo, también sienten emociones como aburrimiento, estrés, frustración o cansancio en la realidad⁷. Hay un vacío de sentimientos que los líderes necesitan tratar para fomentar el bienestar y mejorar la productividad y el desempeño de los empleados.

La investigación sobre cómo los líderes pueden emplear el poder de las emociones en el trabajo se muestra prometedora para ponerla en práctica. Por ejemplo, los supervisores más emocionalmente inteligentes fomentan una mayor creatividad e innovación en sus lugares de trabajo al mejorar cómo se sienten sus empleados⁸. Especialmente en las situaciones de crisis como la pandemia, los líderes desempeñan un papel clave en ayudar a los empleados a gestionar las emociones negativas y, por lo tanto, en compensar sus consecuencias adversas⁹. Pero es poco lo que se conoce de las prácticas y procesos en una organización que se pueden poner en práctica para tratar la emoción en el trabajo.

6 Phil Abinus (2021), "What World Mental Health Day means to these top HR leaders." <https://hrexecutive.com/what-world-mental-health-day-means-to-these-top-hr-leaders/>

7 <https://ycei.org/emotion-revolution-in-the-workplace-1>

8 Zorana Ivcevic, Julia Moeller, Jochen Menges, y Marc Brackett (2021). "Supervisor emotionally intelligent behavior and employee creativity." *Journal of Creative Behavior*.

9 Lauren Howe y Jochen Menges (2021), "Leaders, don't be afraid to talk about your fears and anxieties". Harvard Business Review (edición digital).



Un estudio de
más de 11.500
empleados estadounidenses muestra que aunque estos
quieren sentirse emocionados, apreciados,
satisfechos y orgullosos en el trabajo, también
se sienten aburridos, estresados, frustrados o
cansados.

En una era llena de los peligros del agotamiento emocional, el estrés y el desgaste físico, pero también manteniendo la promesa de la inspiración, el propósito y la realización a través del trabajo, ¿qué acciones pueden tomar los Directores de Personal para abordar eficazmente las emociones negativas que socavan el bienestar y el desempeño y promover emociones positivas que las estimulen? En el estudio, buscamos aprender qué soluciones concretas están poniendo en práctica los ejecutivos de gestión de personal en su empresa para abordar las emociones de los empleados y dónde puede haber posibilidad de mejoras.

El estudio reveló que los ejecutivos reconocen la influencia importante que tienen las emociones de los empleados en el lugar de trabajo. Pero los resultados también mostraron que a pesar de reconocer la importancia de las emociones para los resultados en el trabajo, muchos ejecutivos no adoptaron medidas para tratar de capturar o cambiar cómo se sienten los empleados en el trabajo en sus empresas. Para crear un futuro de trabajo que se centre en el bienestar de los empleados, los ejecutivos primero deben medir las emociones de los empleados y luego crear políticas y procesos que se centren en cambiar esas emociones para mejor.

Cómo se sienten las personas en el trabajo es relevante para los objetivos fundamentales de la empresa.

En las últimas décadas, la investigación científica sobre las emociones en el trabajo ha demostrado que las emociones moldean todo lo que a los líderes les importa sobre el trabajo: desde aumentar la lealtad y la retención de los empleados, hasta reducir el absentismo y la rotación, a fomentar la creatividad y la innovación, para impulsar la productividad y el desempeño¹⁰. Las emociones también se relacionan con la productividad en nuevas formas de trabajo, como el aumento del trabajo remoto¹¹. Ayudar a los empleados a sentirse mejor los ayuda a realizar su trabajo de manera más efectiva y puede resultar en una multitud de beneficios no solo para los empleados, sino también para las empresas, en el futuro del trabajo. Pero los ejecutivos de la gestión de personal, ¿reconocen este lado de la emoción?

Cabe destacar que el estudio mostró que los Directores de Personal reconocen este papel central que las emociones desempeñan en el éxito en el trabajo. Los ejecutivos expresaron que si pudieran mejorar cómo se sienten sus empleados en el trabajo, tendría el mayor efecto en la mejora de la productividad de los empleados. Lejos de la noción históricamente extendida de que conseguir que los empleados se sientan mejor en el trabajo es una meta superflua para los negocios o algo que es “bueno tener” pero no esencial, los ejecutivos reconocieron que

10 Neal M. Ashkanasy y Alan D. Dorris (2017), “Emotions in the Workplace.” Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

11 Lauren Howe y Jochen Menges (2021), “Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic.” Human-Computer Interaction.

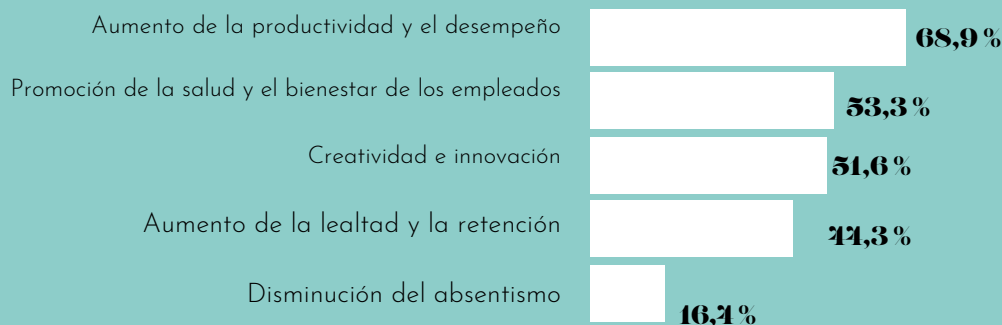
Las emociones importan más para la productividad

Los ejecutivos seleccionaron los tres principales beneficios que su organización experimentaría si esta mejorara la forma en que sus empleados se sienten en el trabajo. La lista de posibles opciones entre las que los ejecutivos podrían elegir comprendía seis beneficios de mejorar las emociones en el trabajo que documentó la investigación: aumento de la creatividad y la innovación, aumento de la lealtad y la retención, aumento de la adaptación y la disposición al cambio, aumento de la salud de los empleados, disminución del absentismo y aumento de la productividad y el desempeño.

El primer beneficio que seleccionaron los Directores de Personal fue el aumento de la productividad y el desempeño, elegido como uno de los tres principales beneficios por el 68,9 % de los ejecutivos. El segundo más elegido fue la creatividad y la innovación, elegido entre los

tres primeros por el 51,6 % de los ejecutivos. Estos fueron clasificados por encima de otros beneficios, como el aumento de la lealtad y la retención (colocado entre los tres principales beneficios por el 44,3 % de los ejecutivos) y la disminución del absentismo (colocado entre los tres principales beneficios por el 16,4 % de los ejecutivos). Los ejecutivos ven la mejora de las emociones en el trabajo no solo como algo que evita resultados indeseables para las empresas (p. ej., conseguir empleados en la oficina), sino como algo que tiene un impacto tangible en la calidad y cantidad de trabajo una vez que los empleados están en el trabajo. Los ejecutivos también reconocieron el papel que desempeña la mejora de las emociones en la promoción de la salud y el bienestar de los empleados: 53,3 % colocaron el aumento de la salud de los empleados entre los tres principales beneficios para mejorar cómo se sienten los empleados en el trabajo.

Principales beneficios para mejorar cómo se sienten los empleados en el trabajo.



mejorar la emoción en el trabajo es clave para los objetivos fundamentales de la empresa. Y como la salud de los empleados está cada vez más en la mira a raíz de la pandemia, los ejecutivos también reconocieron el papel clave de las emociones en la promoción de la salud de los empleados.

Sin embargo, a pesar de que las emociones se vuelven más importantes en el trabajo, casi la mitad de los Directores de Personal no las mide sistemáticamente.

Preguntamos a los ejecutivos qué hace su empresa para mejorar los sentimientos de los empleados. Los ejecutivos podían seleccionar de una lista de diez estrategias que las empresas podrían utilizar para mejorar los sentimientos de los empleados cuáles hizo su empresa para mejorar cómo se sienten los empleados en el trabajo:

- Ejecutar un programa de felicidad, bienestar, u otro centrado en los sentimientos
- Tener una persona o un equipo responsable de cómo se sienten los empleados (p.ej., un gerente de felicidad)
- Crear empleos o rediseñar el trabajo para obtener mejores sentimientos deseados en los empleados
- Medir regularmente y brindar retroalimentación sobre cómo se sienten los empleados
- Responsabilizar a los gerentes y líderes sobre cómo se sienten los empleados
- Proporcionar espacios de oficina para crear sentimientos deseados
- Ofrecer oportunidades no laborales para crear sentimientos deseados (p.ej., actividades sociales)
- Alinear la cultura organizacional con los sentimientos deseados
- Evaluar las habilidades emocionales de los empleados
- Capacitar a los empleados en habilidades emocionales.

La estrategia más común que las empresas utilizan para mejorar cómo se sienten los empleados en el trabajo es medir regularmente y dar retroalimentación sobre cómo se sienten los empleados, pero solo el

51,6%

dice que lleva a cabo esta acción

El 40,2%

de los ejecutivos expresaron que su empresa ejecuta programas de felicidad, bienestar u otros centrados en los sentimientos, impulsar el cambio, construir la cultura y el *people analytics*

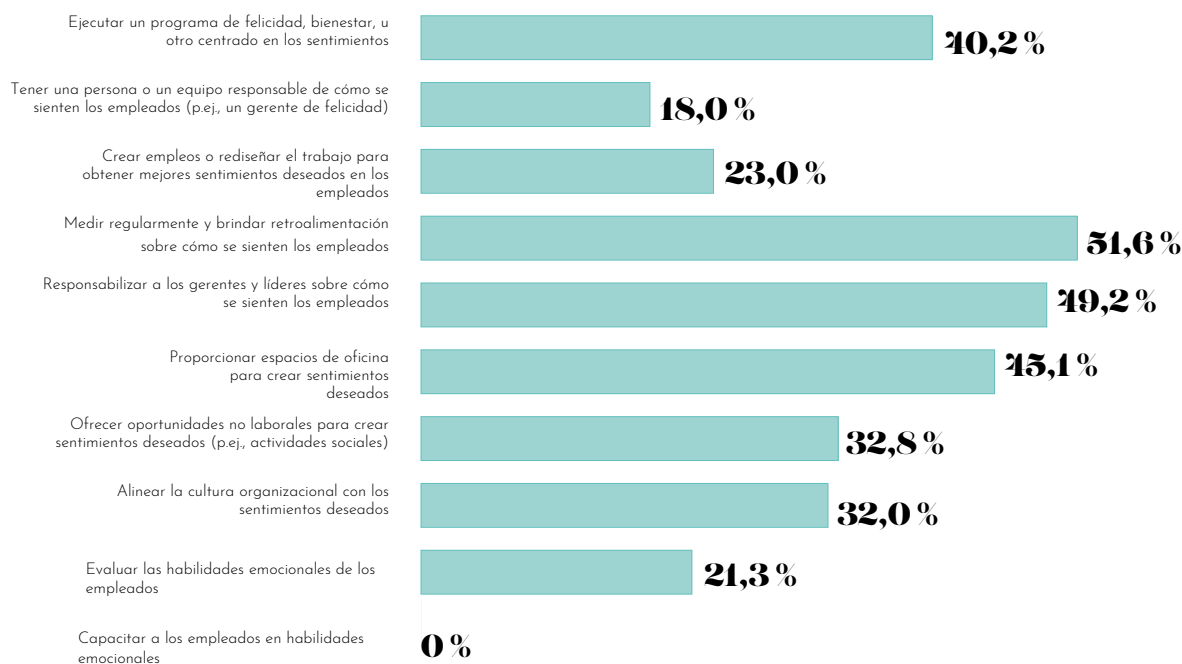
La estrategia más común que emplearon los ejecutivos fue "medir regularmente y brindar retroalimentación sobre cómo se sienten los empleados". Sin embargo, solo el 51,6 % de los ejecutivos dijo que lo llevaron a cabo. Si lo desglosamos por el país en el que trabajaron los ejecutivos, la medición de los sentimientos fue más común en los Estados Unidos (71,4 % de las empresas) y más rara en México (35,7 % de las empresas), Japón (40,0 % de las empresas) y Suiza (42,9 %).

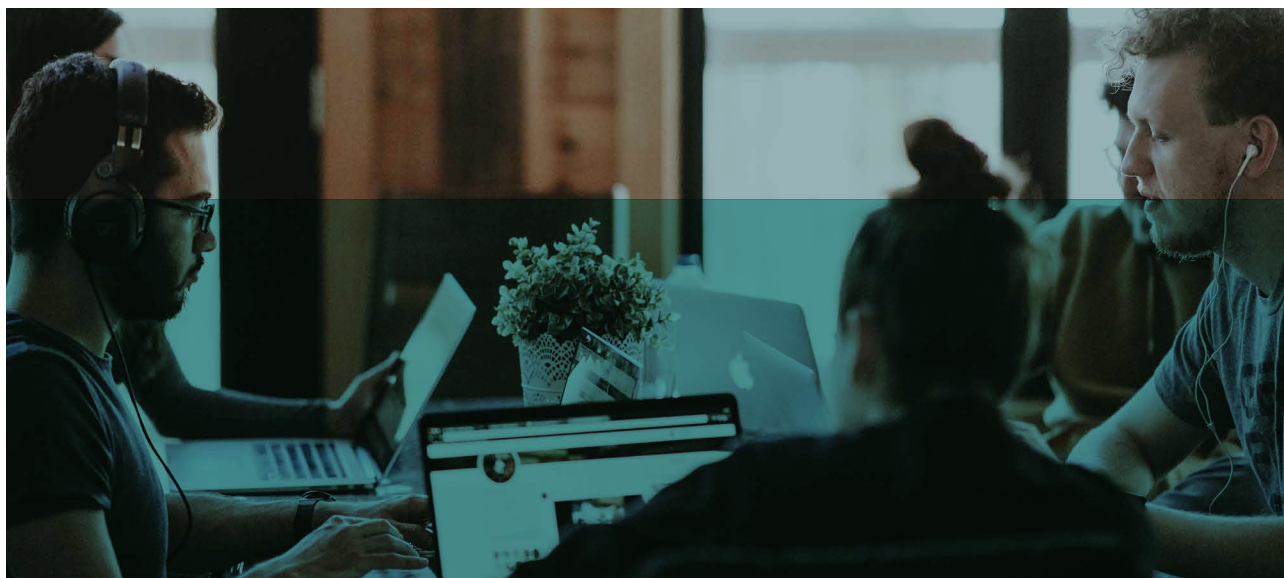
La ciencia ha demostrado que las emociones de los empleados se relacionan con los resultados en el trabajo. Pero ¿las empresas miden esto regularmente para comprender cómo las emociones de los empleados podrían estar moldeando el desempeño en el contexto de su empresa? La encuesta consultó a los ejecutivos si su organización mide regularmente cómo los sentimientos de los empleados impactan los resultados. Solo el 30,3 % de las empresas manifestaron que hacen un seguimiento de cómo

los sentimientos afectan los resultados (como el desempeño de los empleados) en su empresa. Sin documentar el hecho de que las emociones son importantes para el trabajo, las empresas corren el riesgo de pasarlas por alto y no lograr una mejor comprensión de cómo se pueden aprovechar los beneficios positivos de estas en el contexto particular de su empresa.

Estos resultados hablan de la necesidad de un llamado a la acción para que los Directores de Personal comiencen a medir sistemáticamente las emociones para el futuro del trabajo si su empresa todavía no lo hace. Para mejorar algo, primero tenemos que ser conscientes de su estado actual, y luego decidir cómo mejorarlo en áreas donde haya una necesidad particular. La medición de las emociones es un primer paso para poder mejorarlas y, por lo tanto, la experiencia y el bienestar de los empleados, para el futuro del trabajo.

Porcentaje de ejecutivos cuya empresa adopta cada estrategia





Pocas empresas tratan de medir las habilidades emocionales de los empleados o los ayudan a desarrollarlas aún más.

Después de medir las emociones, la siguiente estrategia mencionada con más frecuencia, que los ejecutivos utilizan para mejorar las emociones en el trabajo, fue responsabilizar a los gerentes y líderes sobre cómo se sienten los empleados y el 49,2 % de los ejecutivos dijo que su empresa toma medidas para llevar a cabo esta estrategia. La siguiente estrategia más común fue proporcionar a los empleados con espacios de oficina para crear sentimientos deseados y el 45,1 % de los ejecutivos declaró que emplea esta estrategia en su empresa. El 40,2 % de los ejecutivos dijo que ejecutan un programa de felicidad, bienestar u otro centrado en los sentimientos, que fue la siguiente estrategia mencionada con más frecuencia, seguida de ofrecer oportunidades no laborales para crear sentimientos deseados (p.ej., actividades sociales), que se empleó en 32,8 % de las empresas.

Las estrategias que se utilizaron más raramente comprendían tener una persona o un equipo responsable de cómo se sienten los empleados (empleadas por el 18,0 % de las empresas). Sin embargo, hubo algunos ejemplos interesantes que surgieron en nuestros resultados. Por ejemplo, un ejecutivo mencionó que su empresa creó “campeones de la salud mental” que fueron entrenados para fomentar el bienestar, y que su empresa empezó a utilizar una aplicación para promover el bienestar. Otro mencionó que su empresa creó “catalizadores del compromiso” que tienen la tarea de medir los sentimientos de los empleados para promover su compromiso.

“Todo comienza con la experiencia de los empleados. Centrarse en el bienestar tiene una autentica prioridad – el bienestar físico, sin duda, pero también el bienestar mental, financiero y social”.

– **David Henderson, Ex Director de Recursos Humanos, Zurich Insurance Group**

Solo un pequeño número de ejecutivos (26, 21,3 %) dijo que sus empresas evalúan las habilidades emocionales de los empleados. La estrategia menos utilizada fue desarrollar las habilidades emocionales de los empleados: ningún ejecutivo (¡0,0 %!) dijo que capacitó a sus empleados en habilidades emocionales en su empresa, aunque los beneficios de tales capacitaciones se han demostrado a través de estudios de investigación¹².

“Nuestra organización ha establecido un grupo de personas, “Catalizadores del Compromiso”, para abordar el sentimiento y el compromiso de los empleados a gran escala”.

– **Jefe de RR. HH., encuestado anónimo en el estudio el Director de Personal del Futuro**

¹² Paulo N. Lopes (2016), “Emotional Intelligence in Organizations: Bridging Research and Practice.” *Emotion Review*; Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., y Leys, C. 2018. Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11: 151-165.



Solo el
21,3 %
de los ejecutivos de gestión de personal expresó que su empresa evalúa las habilidades emocionales de los empleados – y el 0,0 % dijo que su empresa capacita a los empleados en habilidades emocionales

Aunque pueda ser tentador ver el mundo del trabajo como un mundo que ya aborda la emoción, basado en los últimos años en los que las iniciativas de felicidad han comenzado a proliferar¹³, estos resultados demuestran cuánto espacio queda por crecer cuando se trata de mejorar la emoción en el trabajo. Las emociones deben integrarse en los procesos organizativos, desde cambiar la forma en que se contrata y capacita a las personas, hasta lo que las personas hacen juntas en una organización, qué tipos de trabajos se crean y qué tipo de datos se recopilan. Esta noción de abordar eficazmente las emociones a través de los niveles de una organización – o “inteligencia emocional organizacional”¹⁴, puede ser un indicador para las empresas que aspiran a centrarse más en el ser humano al abordar de manera efectiva las emociones de los empleados en las próximas décadas.

La investigación revela algunas acciones que los ejecutivos de gestión de personal pueden tomar para comenzar a abordar las emociones de los empleados en el trabajo, ya que su función requiere que se centren cada vez más en cómo se sienten las personas en su organización.

“Dado lo importantes que son las emociones para el trabajo y lo poco que hacen las empresas para ayudar a los empleados con ellas, necesitamos con urgencia nuevas soluciones para que las empresas permitan a los empleados lidiar mejor con las emociones. Debemos innovar no solo sobre cómo transformar los negocios digitalmente, sino también cómo transformarlos emocionalmente”.

– **Dr. Jochen Menges**, Presidente de Gestión de Recursos Humanos y Liderazgo y Director del Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo, Universidad de Zúrich

¹³ <https://www.strategy-business.com/article/How-to-create-happier-employees>

¹⁴ Jochen I. Menges (2012), “Organizational Emotional Intelligence: Theoretical Foundations and Practical Implications.” In *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace* (Research on Emotion in Organizations, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited.



Conclusiones clave

1

Los ejecutivos reconocen que las emociones son importantes para los resultados en el trabajo.

2

A pesar del reconocimiento de la importancia de las emociones en el trabajo, muchas empresas no las miden y la capacitación de las habilidades emocionales de los empleados en las empresas es sorprendentemente rara.

3

Algunas empresas están creando posiciones innovadoras que se centran específicamente en gestionar las emociones de los empleados en el trabajo, como los "catalizadores del compromiso".

3. Resolver la crisis de escasez de talento a través de *returnships*

A medida que la escasez de talento ha quedado en evidencia, los Directores de Personal están cada vez más preocupados por las formas de reclutar trabajadores talentosos en sus empresas. Además, el reclutamiento de talento de diversos grupos es una preocupación creciente. Los programas de reintegración al lugar de trabajo como los *returnships* pueden ayudar a los Directores de Personal a incentivar a los trabajadores de gran talento a regresar a la oficina después de un descanso profesional. Pero puede haber percepciones equivocadas acerca de estos programas que impidan que las empresas los adopten.

Los efectos de la pandemia en la igualdad de género, así como el malestar social y la preocupación por las cuestiones sociales, han hecho de la diversidad y la inclusión un tema clave en el futuro del trabajo. ¿Qué acciones concretas pueden tomar los futuros ejecutivos de gestión de personal para fomentar la diversidad? En la investigación, examinamos una solución concreta: los *returnships* [programas de regreso al trabajo] que integran a diferentes grupos sociales que se volvieron a incorporar a la fuerza laboral.

La crisis del COVID-19 empujó a las mujeres fuera de la fuerza laboral a un ritmo alarmante, ya que la falta de opciones de cuidado infantil las obligó a reducir sus horas y dejar sus trabajos. El primer año de la pandemia sacó a 54 millones de mujeres de la fuerza laboral en todo el mundo, según un estudio dirigido por *The Washington Post*¹⁵. La Organización Internacional del Trabajo predijo que en 2021, solo serían contratadas el 43,2 % de las mujeres en la fuerza laboral, en comparación con el 68,6 % de los hombres en la fuerza laboral – una brecha mayor al 25 %¹⁶. Ante la creciente disparidad de género que agrava desigualdades ya existentes, los programas que ayudan a las mujeres a reincorporarse a la fuerza laboral son fundamentales para garantizar que las empresas sigan siendo diversas e inclusivas en el mundo del trabajo del futuro.

Los *returnships* son programas que tratan de enfrentar este desafío. Estos les ofrecen a los profesionales que se tomaron pausas en su carrera un camino de regreso al lugar de trabajo, al ofrecerles una mezcla de prácticas de trabajo remunerado, oportunidades específicas para actualizar las habilidades y el conocimiento, y la creación de redes de contacto, entrenamiento y tutoría para quienes se reincorporan. Predominante en las industrias financieras y de servicios profesionales, muchos de estos se centran en mujeres altamente calificadas que han abandonado el mundo empresarial y desean regresar al mismo campo. Por ejemplo, la consultora Capgemini tiene un programa de 6 meses para quienes hayan tomado una pausa en su carrera profesional de entre 2 y 10 años. Al reconocer cuántas personas fueron expulsadas del trabajo por la pandemia, Mastercard comenzó a extender su programa de *returnship* de 4 meses para incluir a quienes se hayan tomado una pausa en su carrera profesional por un año o más durante el tiempo de COVID. Amazon ofrece programas de *returnship* virtuales de 16 semanas para reintegrar a los profesionales al lugar de trabajo y a la cultura empresarial de Amazon a través del trabajo remoto. Las oportunidades de *returnship* como estas pueden ser clave para relanzar las carreras de mujeres profesionales que la interrumpieron por varios años por la maternidad.

15 <https://www.washingtonpost.com/world/interactive/2021/coronavirus-women-work/https://>

16 www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_813449/lang-en/index.htm



Mientras que el **68,9 %** de los ejecutivos de gestión de personal expresaron que su empresa ofrece apoyo para reintegrar a las madres a la fuerza laboral, **solo el 40,1 % – una caída del 28,8 % –** afirmó que le ofrecen un apoyo similar a los trabajadores que regresan después de cuidar a adultos dependientes.

Pero estos programas pueden extenderse más allá de las mujeres que regresan al trabajo después de cumplir con las responsabilidades del cuidado de los hijos. Pueden beneficiar a otros grupos de profesionales que se tomaron pausas en su carrera por obligaciones familiares: no solo hombres que se tomaron descanso para el cuidado de los hijos, sino también trabajadores adultos que interrumpieron su carrera profesional para cuidar a personas adultas dependientes. Los *returnships* también pueden ampliarse para beneficiar a los trabajadores que se tomaron pausas profesionales por otras razones distintas a las de prestación de cuidados, por ejemplo, las personas que se tomaron descansos profesionales por enfermedad, las personas que se tomaron un tiempo libre de sus profesiones para perseguir una pasión por los viajes o el voluntariado, "cónyuges acompañantes" que se trasladaron al extranjero por la profesión de su pareja y quieren seguir una carrera cuando regresen a su país de origen, o personas que fueron encarceladas. Estos grupos incluyen fuentes de talento relativamente desaprovechadas que pueden ayudar a las empresas a atraer y retener trabajadores cualificados, ya que esto se vuelve cada vez más difícil en las próximas décadas.

Al ampliar la noción de *returnships* a una variedad de grupos de trabajadores cualificados, las empresas pueden garantizar que la imaginación no está limitada y que en un momento en el que la búsqueda de talento es cada vez más difícil, las empresas piensan creativamente cómo reclutar trabajadores talentosos.

Muchos ejecutivos dicen que ofrecen programas para ayudar a integrar profesionales que se volvieron a incorporar a la fuerza laboral. Pero los grupos objetivo de estos programas son diferentes.

Los ejecutivos respondieron a la pregunta de si, en la actualidad, su empresa ofrece programas para ayudar a integrar a tres diferentes grupos que se volvieron a incorporar a la fuerza laboral: 1. madres que regresan después de dedicarse al cuidado de los hijos, 2. padres que regresan después de dedicarse al cuidado de los hijos, y 3. adultos que regresan después de dedicarse al cuidado de personas adultas dependientes. La pregunta no se refería específicamente a los *returnships*, sino a cualquier clase de programa que pudiera brindar asistencia a estos grupos cuando regresen a la oficina.

Mientras que el 68,9 % de los ejecutivos expresaron que su empresa ofrece programas que ayudan a reintegrar a las madres a la fuerza laboral, el porcentaje cayó 12,3 puntos a 56,6 % para los padres. Y solo el 40,1 % de ejecutivos afirmó que tienen programas para los trabajadores que regresan después de tomarse un tiempo libre para cuidar personas adultas.

Estos números son sorprendentes dada la rareza general de los programas de *returnship*. Por ejemplo, la organización sin fines de lucro Path Forward, que desde 2016 trabaja con más

“En Path Forward, trabajamos con 100 empleados diferentes y graduamos a más de 600 personas que regresaron al trabajo de los *returnships* y de otros programas de regreso al trabajo. En promedio, el 80 % de esas personas se mantienen en empleos a tiempo completo en esas empresas y muchas otras siguen trabajando en otros lugares. Creemos que esto demuestra que tanto los empleados como las personas que regresan al trabajo se benefician de estos programas. Los empleados encuentran talento que mantienen a largo plazo – ¡tenemos exalumnos del programa que celebraron su quinto y sexto aniversario! Y quienes regresan ganan confianza, habilidades y obtienen un sistema de apoyo que les sirve durante su prolongada trayectoria profesional. Celebramos junto a muchos que fueron ascendidos y pasaron a nuevos cargos a medida que avanzaron sus carreras”.

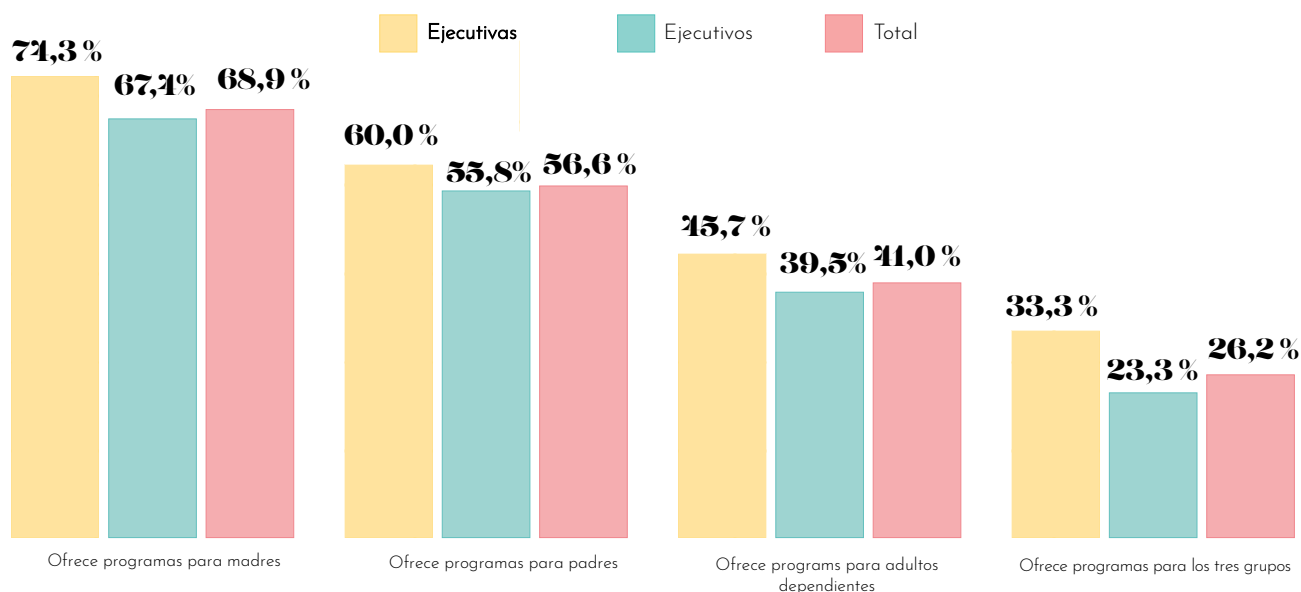
–**Tami Forman**, Directora General de Path Forward

más de 100 empresas para ayudar a ejecutar *returnships*, estima que hay alrededor de 150-200 empresas en total en los Estados Unidos que ofrecieron programas de *returnship* (incluidos sus clientes y alrededor de 60 empresas adicionales que Path Forward documentó que ofrecieron programas de *returnship*)¹⁷. El hecho de que casi tres cuartas partes de los ejecutivos que respondieron a la encuesta dijeron que ofrecieron programas para ayudar a reintegrar a la fuerza laboral a las mujeres que se habían tomado descansos para ocuparse del cuidado de sus hijos sugiere que las empresas

pueden estar poniendo en práctica algunas políticas que apoyan el reingreso de las madres a la fuerza laboral, pero aún queda por saber la extensión de estos programas y qué clase(s) de apoyos ofrecen, ya sea financiero, social, desarrollo de habilidades u otro. Al incorporar estas diferentes clases de apoyo en un programa, los *returnships* ofrecen una forma de apoyar a las mujeres y a otros grupos de manera más sistemática y de forma generalizada en el regreso al trabajo.



Porcentaje de ejecutivas y ejecutivos que dijeron que su empresa ofrece returnships para diferentes grupos



En la encuesta, los ejecutivos también podían mencionar otros grupos a los que le ofrecían programas de reingreso a la fuerza laboral diferentes a estos tres grupos de cuidadores. Sin embargo, solo el 13,1 % mencionaron a otros grupos. Estos comprendían profesionales que regresaban de licencias por enfermedad prolongadas, de cumplir el deber militar o de años sabáticos.

Estos resultados también sugieren que la prevalencia – y la voluntad de adoptar – los *returnships* que están dirigidos a diferentes tipos de grupos pueden variar. Los programas que están específicamente dirigidos a ayudar a los trabajadores que se reincorporan a la fuerza laboral luego de tomarse un descanso profesional para cuidar a personas adultas dependientes son todavía raros, en comparación con los programas orientados hacia los padres, tal vez porque esta cuestión no sea tan conocida para los ejecutivos. Y hay muchos otros grupos de trabajadores cualificados que los ejecutivos podrían aprovechar como una fuente de talento a través de los *returnships*.

Las ejecutivas encuestadas eran más propensas a ofrecer programas para los tres grupos objetivo, por una diferencia de 10 puntos porcentuales (33,3 % de ejecutivas frente a 23,3 % de ejecutivos). Esto sugiere que las ejecutivas toman una perspectiva más amplia sobre los grupos que pueden beneficiarse con los *returnships* – y que el mundo puede necesitar un llamado a la acción más fuerte para que los ejecutivos amplíen la noción de lo que pueden significar los *returnships*.

Se considera que los *returnships* benefician principalmente a la sociedad - incluso más que a las personas que regresan al trabajo o a la empresa que las contrata.

Los ejecutivos calificaron cuánto pueden ayudar los programas a los adultos que se reincorporan a la fuerza laboral después de la prestación de cuidados 1) mejora las perspectivas profesionales de las personas que regresan al trabajo, 2) beneficia a la organización que

“Los *returnships* no son solo una gran forma para que las organizaciones recluten talentos desaprovechados y de gran calibre, sino que realmente tienen un impacto sostenible en la fuerza laboral y en la sociedad en general”.

– **Dra. Patricia Widmer**, Directora del programa *Open Enrolment and Diversity*, Universidad de San Galo



Menos de un tercio

de los ejecutivos creen que los programas que reintegran a los cuidadores a la fuerza laboral benefician a la persona que se reincorpora al trabajo

tiene el programa, y 3) tiene un impacto social positivo.

Mientras que el 41,0 % de los ejecutivos afirmaron que los *returnships* tienen un gran impacto social positivo, solo el 36,9 % sostuvo que los *returnships* tienen muchos beneficios para la organización, y solo el 29,5 % dijo que los *returnships* benefician a la persona que regresa al trabajo. Es posible que sea necesario explicar algunos mitos sobre los *returnships* – que promueven el bien de la sociedad, pero no terminan beneficiando al solicitante de empleo o a la empresa que organiza el programa – para alentar su adopción.

En una época de desempleo sin precedentes, los programas como los *returnships* ofrecen formas estructuradas para que los empleados regresen al trabajo con la confianza de que se les prestará apoyo y

que tendrán las habilidades necesarias para conseguir un trabajo a largo plazo. Para aprovechar a fondo estos programas, necesitamos un cambio de mentalidad mundial para comenzar a ver a los *returnships* como programas que benefician los objetivos fundamentales de la empresa y tienen un impacto positivo en las carreras profesionales prolongadas de las personas que regresan al trabajo, además de tener efectos positivos en la sociedad.

A medida que los *returnships* se convierten en una práctica más habitual, también es importante considerar a qué grupos de trabajadores están dirigidos estos programas con el fin de traer de regreso al trabajo a una variedad de trabajadores talentosos. Los *returnships* podrían brindar una fuente de creatividad para ganar la guerra por el talento, ya que los ejecutivos recurren a trabajadores altamente cualificados que siguieron carreras profesionales no tradicionales.



Conclusiones clave

1

Los programas que ayudan a los profesionales a reintegrarse a la fuerza laboral se enfocan principalmente en traer de regreso a la oficina a los padres, en especial a las madres.

2

Las ejecutivas tienen una noción más amplia acerca de qué grupos podrían ser reclutados como talento, con una mayor tendencia a ofrecer programas para ayudar a los tres grupos de cuidadores – madres, padres y cuidadores para personas adultas dependientes – a regresar al trabajo.

3

Los ejecutivos ven los beneficios de los programas de returnship como enfocados en la sociedad, y subestiman los beneficios para los profesionales que buscan reincorporarse al trabajo y a la empresa que organiza el programa.

Hacer de las personas el centro del trabajo del futuro

La pandemia ha hecho que los desafíos humanos que se avecinan en el mundo del trabajo sean más urgentes de afrontar. Con el ímpetu de reflexionar y planificar estos desafíos, se presenta una poderosa oportunidad para remodelar el mundo del trabajo a fin de hacerlo más humano, resiliente e inclusivo en las próximas décadas. Mientras que los líderes mundiales piensan en estrategias para crear una nueva normalidad positiva, los ejecutivos de gestión de personal pueden desempeñar una función clave en la creación de un mundo de trabajo mejor para las empresas y su recurso más precioso – las personas.

Los resultados del estudio el *Chief People Officer of the Future* [El Director de Personal del Futuro] aclara tres desafíos clave para hacer que las organizaciones se centren más en el ser humano en el futuro del trabajo.

En primer lugar, ¿cómo está cambiando la función del Director de Personal para satisfacer las demandas que cambian con rapidez en el mundo del trabajo? El estudio mostró que la imagen de un futuro Director de Personal ideal en las mentes de los ejecutivos de recursos humanos consiste en un equilibrio entre la comprensión de la tecnología y los datos, y la gestión de los desafíos críticos de las personas, como el liderazgo a través del cambio y el fomento de la cultura y los valores. Pero las necesidades a corto plazo para adaptarse a la tecnología cambiante pueden hacer que los Directores de Personal se centren en las habilidades técnicas e ignoren la necesidad de desarrollar habilidades interpersonales que pueden ser vitales a largo plazo, como la creatividad. Para desarrollar aún más la función del CPO, las organizaciones deben considerar explícitamente en qué medida se debe fomentar un enfoque en la tecnología y un enfoque en las personas en la función del alto ejecutivo o distribuirla entre varios cargos ejecutivos en la organización.

Garantizar que tanto las habilidades técnicas como las socioemocionales sean valoradas como parte del futuro de una organización y representadas en funciones ejecutivas es esencial para navegar con éxito los desafíos en el futuro del trabajo.

Además, recordar los problemas de la gestión de personal que la tecnología no puede resolver, y donde las habilidades humanas son más necesarias, es clave para aprovechar de forma adecuada el poder de la tecnología y los datos en el futuro de la gestión de personal e identificar las áreas donde todavía siga siendo esencial el toque humano.

En segundo lugar, debido al creciente enfoque en las competencias sociales y emocionales en el liderazgo de gestión de personal, ¿qué acciones concretas pueden tomar los ejecutivos de gestión de personal para darle un mejor apoyo al bienestar de los empleados en un mundo laboral estresante e incierto? A medida que cambia la función del CPO para centrarse más en mantener la cultura y apoyar a los empleados, los ejecutivos necesitan comprender que prácticas y políticas pueden ayudarlos a hacerlo. En particular, la gestión de las emociones de los empleados es una competencia fundamental. El estudio mostró que aunque los ejecutivos reconozcan la importante influencia de las emociones en factores como la productividad en el trabajo, muchas empresas todavía no tienen un proceso establecido para medir las emociones de los empleados. Y menos de un tercio registra sistemáticamente cómo influyen las emociones de los empleados en resultados importantes en el trabajo.

Establecer estos procesos es clave para comprender el estado emocional de una empresa y cómo podría mejorarse. Cuando se trata de mejorar las emociones de los empleados en el trabajo, también hay algunas estrategias que parecen ampliamente infrautilizadas. Por ejemplo, específicamente la capacitación de los empleados para gestionar mejor las emociones es rara como una estrategia para ayudar a promover el bienestar de los empleados en el trabajo – la responsabilidad de gestionar las emociones parece recaer principalmente en los gerentes y líderes.

A medida que aumentan las pruebas de que los empleados pueden beneficiarse de programas que entrenan una mejor inteligencia emocional y otras habilidades emocionales básicas, las empresas deben repensar las oportunidades



que podrían ofrecer a los empleados, así como a sus gerentes y líderes, de ayudarlos a hacerse cargo de su bienestar emocional.

En tercer lugar, ¿cómo pueden los líderes de la gestión de personal crear una cultura empresarial que fomente una mayor diversidad e inclusión a medida que se cierne la amenaza de ampliar las brechas de género?

Otro desafío clave centrado en el ser humano para la función del CPO es la de asegurarse que su organización incluya personas de diferentes entornos – sobre todo cuando las mujeres son expulsadas de la fuerza laboral a la luz del COVID. El estudio señaló a los *returnships* como una solución prometedora para que los grupos con menor representación regresen a la fuerza laboral – como millones de mujeres en todo el mundo que ya no trabajan debido a la pandemia. Pero también demostró que la imaginación acerca de los *returnships* a veces puede ser limitada, centrándose principalmente en los padres como un grupo demográfico, cuando es posible una visión mucho más amplia de los programas de *returnship* y de sus grupos objetivo.

Los *returnships* podrían presentar una solución creativa a la creciente guerra por el talento, al crear oportunidades para reclutar a una variedad de profesionales de gran talento que se tomaron pausas en sus carreras profesionales por cualquier razón, no solo por la paternidad. La expansión de estos programas podría beneficiar no solo a las personas de estos grupos que buscan empleo permanente, sino también a la empresa que los contrata y a la sociedad en general.

Cuando imaginamos una empresa centrada en el ser humano en el futuro del trabajo, pensamos en una empresa que se describe con cualidades como empática, preocupada, inclusiva, diversa, flexible, adaptable y basada en pruebas. Un primer paso importante para llegar a este mundo del trabajo futuro centrado en el ser humano es reinventar y rediseñar proactivamente la función de los recursos humanos para que las empresas puedan tener estas cualidades. Los líderes en la gestión de personal pueden allanar el camino hacia un futuro que permanezca centrado en las personas y utilice cuidadosamente la tecnología y los datos a medida que el mundo del trabajo se remodela dramáticamente.



THE ADECCO GROUP

