



THE ADECCO GROUP



Chief People Officer del futuro

¿Cómo está cambiando la función de dirección de personas de alto nivel a medida que evoluciona el mundo del trabajo?

Agradecimientos

Nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que participaron en esta encuesta global.

Gracias a la Profesora Dra. Lauren Howe, Jefa de Investigación de CLFW, por Liderar el Proyecto de Investigación CPO of the Future y por redactar este informe.

También quisiéramos expresar nuestro sincero reconocimiento a todas y todos los asociados por sus contribuciones a este documento:

The Adecco Group: Gordana Landen, Directora de Recursos Humanos.

The Innovation Foundation:

Cynthia Hansen, Directora General; Liana Melchenko, Directora Global de Innovación e Ideas.

Universidad de Zúrich, Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo (CLFW por sus siglas en inglés):

Prof. Dr. Jochen Menges, Director del CLFW.

Profesora Dra. Lauren Howe, Jefa de Investigación de CLFW.

Perrine Lhuillier, Jefe de Asociaciones y Comunicaciones de CLFW Patrick Hürzeler, Asistente de Investigación de CLFW.

Timon Hüsler, Asistente de Investigación de CLFW.

Para obtener más información, visite www.leadthefuture.org



Prefacio

En este mundo que cambia vertiginosamente, las empresas y el personal están repensando no solo dónde trabajar, sino fundamentalmente cómo trabajar. Las personas deben permanecer en el corazón de esta transformación, ya que son, literalmente, el alma de cualquier organización. La iniciativa Global HR Valley, ubicada en el Centro de Liderazgo en el Futuro del Trabajo de la Universidad de Zúrich, reúne a líderes y profesionales de las empresas, el gobierno, la sociedad civil y la academia 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 para apoyarlos, con el objetivo de crear soluciones prácticas. The Adecco Group se complace en ser miembro fundador de esta iniciativa, colaborando con la Universidad de Zúrich para forjar un futuro del trabajo positivo y centrado en el ser humano.

El personal en la posición de Chief People Officer (CPO) se encuentra en la encrucijada de la estrategia, la tecnología, la competitividad y la cultura en cualquier organización. El nuestro es un papel fundamental el cual está experimentando su propia

transformación vertiginosa, acelerada aún más por la pandemia de COVID. Para promover una buena toma de decisiones sobre la dirección de personal, necesitamos comprender el estado actual, los impulsores del cambio y las implicaciones para el futuro. The Adecco Group se complace en asociarse con la Universidad de Zúrich para brindarle los resultados de nuestra encuesta exhaustiva de CPOs. Esto se centra en cómo las empresas están cambiando sus enfoques hacia el talento y cómo está evolucionando el papel mismo del CPO. Al comprender el papel del CPO de hoy, lo que ya está en transformación y los cambios significativos que se prevén, podemos forjar mejor el papel del CPO del mañana como un impulsor estratégico del cambio para beneficiar a las organizaciones y a las personas dentro de ellas.

Alain Dehaze
CEO, The Adecco Group

Gordana Landen
Directora General de Recursos
Humanos, The Adecco Group



Introducción

La pandemia puso el valor del talento humano en el centro de atención, convirtiéndolo en una prioridad estratégica central para las empresas. A medida que el mundo navega en tiempos rápidamente cambiantes, estresantes e inciertos, ¿cómo pueden las personas líderes de todo tipo de empresas apoyar al personal para que desempeñen su trabajo de la mejor manera, tomen medidas para ayudar a las empresas a prosperar y crear un mejor mundo laboral? ¿Cuál es el papel de las personas profesionales de recursos humanos junto con el personal ejecutivo para lograrlo?

Mirando hacia el futuro, todo apunta a que las personas Chief People Officers (o Chief Human Resources Officers, CHRO) y otros altos ejecutivos y ejecutivas de dirección de personal, serán cada vez más responsables de enfrentar una miríada de desafíos humanos inherentes al futuro del trabajo: desde administrar el aumento de la cantidad de datos y los rápidos avances tecnológicos, hasta promover el bienestar emocional del personal, para ganar la guerra por el talento y así crear una cultura empresarial que sea flexible y ágil, a fin de fomentar una mayor diversidad e inclusión. Para afrontar con éxito estos desafíos que se avecinan, tales personas ejecutivas de dirección de personal deberán desarrollar nuevas habilidades e implementar procesos y políticas innovadores en sus empresas.

¿Cuál es la visión de las personas ejecutivas de alto nivel que manejan la dirección de personal para obtener una respuesta efectiva a estos desafíos? Para abordar esta pregunta, The Adecco Group y el Centro para el Liderazgo en el Futuro del Trabajo de la Universidad de Zúrich se asociaron con la finalidad de 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 estudio abordó tres preguntas clave relacionadas con los desafíos centrales enfocados en el ser humano en el futuro del trabajo. Los resultados ilustran cómo el rol de la persona Chief People Officer está evolucionando para centrarse más en el ser humano a medida que estos desafíos se avecinan y ofrecer información sobre soluciones concretas para abordar estos retos. En este informe sobre los hallazgos, dividimos estos resultados en tres preguntas centrales.

1. Primero, preguntamos: ¿Cómo emplearán su tiempo las personas Chief People Officer en el futuro y qué tipo de competencias necesitarán más? La investigación revela que

hay una tensión en el futuro papel de el o la CPO entre un enfoque en la comprensión de la tecnología y los datos, y el rumbo en liderar a las personas y desarrollar la cultura. Además, si bien hay mucho ruido en torno a la necesidad de que los futuros recursos humanos se centren más en la tecnología, la investigación muestra que existe el riesgo de descuidar las competencias sociales y emocionales clave en este futuro, especialmente si la dirección sigue un objetivo a corto plazo para el futuro del trabajo.

2. En segundo lugar, sobre la base de esto, entonces preguntamos: Dada la creciente necesidad de competencias sociales y emocionales en el futuro del puesto, ¿cómo se involucran los y las CPOs con el tema de la emoción del personal en el trabajo, como una competencia central relevante para la futura dirección de personal? y ¿cómo podría promoverse el bienestar del personal, centrándose más en las emociones en el futuro? Identificamos las estrategias que utilizan las personas ejecutivas de dirección de personal para abordar cómo se siente el personal en su organización y debatimos cómo podría mejorar 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 bienestar futuro en las organizaciones y en la sociedad en general, examinamos una solución concreta que se puede adoptar para fomentar la D&I: la reincorporación. Preguntamos: ¿cómo pueden los y las CPOs crear una cultura empresarial positiva que apoye la diversidad y la inclusión atrayendo y reteniendo a profesionales con trayectorias profesionales no tradicionales?

El estudio encuestó a personal que labora en recursos humanos alrededor del mundo. Realizada durante el verano de 2021, la encuesta solicitó a estas personas de alto nivel ejecutivo que imaginaran cómo se vería el mundo del trabajo con un enfoque particular en la función de dirección de personal, en el futuro. Las respuestas arrojaron datos sobre los desafíos de las personas clave para los y las CPOs en el futuro.

Con el fin de obtener una perspectiva global, se reclutaron a personas ejecutivas de dirección de personal de una variedad de países de un total de cuatro continentes. Las personas ejecutivas que respondieron a la encuesta representaron a Australia, Francia, Alemania, Hong Kong, Japón, México, España, Suiza, el Reino Unido y los Estados Unidos de Norteamérica.

Las 122 personas de dirección de personal que completaron la encuesta son responsables de un total de 3,110,419 personas empleadas. En promedio, cuentan con 11.9 años de experiencia en el campo de los recursos humanos.

El grupo encuestado incluyó a 86 hombres (70.5 %) y 36 mujeres (29.5 %) con edades de entre 24 y 63 años, con una edad promedio de 40.6 años. Las compañías que representan emplean entre 100 y más de 500,000 personas, pertenecen a una variedad de giros, desde el financiero, de tecnología, agricultura, educación, venta minorista, aeroespacial y defensa, entre otros.

La mejor manera de obtener información sobre cómo está cambiando el panorama de la dirección de personal y lo que preparará mejor a estos líderes para enfrentar los desafíos humanos en el futuro del trabajo, es preguntar a quienes ocupan un puesto ejecutivo de alto nivel. The Adecco Group y la Universidad de Zúrich tienen como objetivo compartir las perspectivas de este grupo de líderes de pensamiento global para fomentar conversaciones más profundas sobre el papel que las personas ejecutivas de dirección de personal pueden desempeñar en la configuración del futuro del trabajo.



Los resultados revelaron información clave para tres desafíos principales centrados en el ser humano, relevantes para el rol del futuro personal ejecutivo de dirección de recursos humanos.

1

La evolución del rol de el o la Chief People Officer.

Los y las futuros Chief People Officers se conciben como una mezcla entre habilidades fundamentalmente humanas y conocimientos tecnológicos. Qué habilidades tienen prioridad dependerán de qué tan lejos miren las personas ejecutivas hacia el futuro.

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

2

Comprometerse con las emociones del personal para el futuro del trabajo.

Los y las futuros Chief People Officers necesitan cada vez más medir e implementar procesos y políticas para mejorar las emociones del personal en el trabajo.

A medida que el rol de el y la CPO se enfoca cada vez más en las personas y las competencias sociales y emocionales necesarias para liderarlas, la investigación muestra que las personas ejecutivas necesitan estrategias para gestionar las emociones del personal para contribuir a su bienestar en el trabajo.

3

Traer a la gente de vuelta al trabajo.

En una guerra cada vez más intensa por el talento, el futuro o la futura Chief People Officer pueden beneficiarse de la adopción de programas que alienten al talento calificado a reingresar a la fuerza laboral después de una pausa en su carrera.

Para crear una cultura positiva en el trabajo y garantizar la equidad de género, el o la CPO necesitará de estrategias para reclutar talento con diversas trayectorias y la investigación ilustra cómo los programas de reincorporación pueden ayudarles.

1. La evolución del rol *Chief People Officer*

A medida que cambia el mundo del trabajo, el papel de Chief People Officer también cambia. Al imaginar a el o la CPO del futuro, las personas ejecutivas visualizan a un individuo líder que es capaz de navegar con éxito tanto por el mundo de la tecnología como por el mundo de las personas.

La función principal de dirección de personal puede llamarse de diferentes maneras (por ejemplo, Chief People Officer, Chief Human Resource Officer, director o directora de talento), lo que representa caminos ligeramente diferentes hacia el futuro del trabajo. En esta investigación, usamos estos títulos indistintamente bajo el cargo de personal ejecutivo de alto nivel de dirección de recursos humanos y nos enfocamos en la noción más amplia de lo que hará la persona que encabece dicha posición en el futuro del trabajo. ¿Cómo es que este grupo ejecutivo de todo el mundo considera la naturaleza cambiante de dicho rol y cuál es el retrato ideal de la persona encargada de dirigir al capital humano?

Para satisfacer las demandas del cambiante mundo del trabajo, los y las CPOs deberán centrarse en desarrollar diferentes habilidades y dedicar su tiempo a abordar diversos desafíos. ¿Qué competencias imaginaban los y las CPOs que el grupo ejecutivo de dirección de personal necesitaría con mayor urgencia en el futuro? ¿Cómo se imaginaban que las personas ejecutivas de dirección de personal del futuro pasarían su tiempo? En el estudio, las personas ejecutivas matizaron una imagen de el o la CPO que se involucra tanto con la tecnología como con los datos y que también protege a las personas y a la cultura.



Las personas ejecutivas de dirección de personal se están alejando cada vez más de ser “gerentes”, desempeñando un doble papel como científicos/as de datos y guardianes del cambio y la cultura.

Para tener una idea de lo que implicará el papel central de las y los futuros Chief People Officers, la encuesta pidió al grupo de CPOs que informaran a qué tipo de tareas dedican su tiempo actualmente y en qué tipo de tareas los y las CPOs imaginaron que pasarían su tiempo en el futuro. Los y las CPOs informaron qué porcentaje de su tiempo ocupan ahora en la realización de diez tareas diferentes y luego informaron el porcentaje del tiempo que estimaron que pasarían en estas tareas, en el futuro:



Dirección de sus equipos y las funciones principales de recursos humanos.



Proporcionar liderazgo en toda la organización, interacción social, gestión de relaciones.



Apoyo, mentoría, y asesoría al CEO.



Participación en procedimientos regulatorios y de cumplimiento.



Dar forma a la estrategia empresarial a través de la aportación de recursos humanos.



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



Interacción con los datos, el análisis de personas y la predicción.



Medir, construir y proteger la cultura organizacional, integrar los valores fundamentales en el negocio.



Hacer investigación y experimentación para impulsar la innovación de nuevas prácticas.



Representar a la organización, participar en el liderazgo de pensamiento.

Los y las CPOs imaginaron el mayor aumento en el tiempo dedicado a interactuar con datos, análisis de personas y estimación

*Aumentó un
2.7%*

*Las competencias clave de los y las CPOs evolucionarán en un futuro próximo, poniendo mayor énfasis en **impulsar el cambio, construir la cultura y el análisis de personas.***

Cuando se les encomendó a las personas ejecutivas la tarea de suponer cómo es que las personas ejecutivas de dirección de personal pasarían su tiempo en el futuro, supusieron que las mayores disminuciones en las tareas tradicionales de “dirección”, a saber, serían de una disminución del 1.4% en el tiempo dedicado a la dirección de equipos y funciones básicas de recursos humanos y una disminución del 1.5% en el tiempo dedicado a la participación en procedimientos de cumplimiento y regulación.

Las personas ejecutivas de dirección de personal creen que pasarían más tiempo en dos dominios clave.

Primero, las personas ejecutivas de dirección de personal imaginaron que pasarían más tiempo en el manejo de datos: supusieron un aumento del 2.7% de su tiempo en el manejo de datos, el análisis de personas y estimación. En segundo lugar, las personas ejecutivas de dirección de personal conjeturaron que serían instrumentales en el cambio y la cultura: supusieron un aumento del 1.3% en el tiempo dedicado a impulsar la transformación y el cambio y un aumento del 1.1% en el tiempo dedicado a medir, construir y proteger la cultura organizacional.

Estos hallazgos ilustran cómo el papel de el y la CPO está cambiando de dos maneras diferentes. Se está alejando de ser una o un “gerente de personas” más tradicional, a una figura que implica manejarse en una dualidad, uno centrado en aspectos técnicos, como el involucrarse en datos y tecnología, y otro centrado en aspectos fundamentalmente humanos, como liderar a las personas a través del cambio y mantener una cultura empresarial positiva. Por lo tanto, el papel de la o el CPO se está alejando de la prestación de servicios transaccionales para prever, pronosticar y comprometerse más con las necesidades del personal en la empresa.

Críticamente, estos hallazgos señalan una posible fuente de tensión para el futuro rol de la o el CPO: por un lado, la dualidad entre un enfoque en tecnología y datos, y por otro, las personas y la cultura. ¿Necesitará la futura figura de CPO comprometerse más con la ciencia de datos y las habilidades duras, o más con el cultivo de la cultura y las habilidades blandas? ¿Este doble enfoque plantea una compensación para las personas ejecutivas y, de ser así, qué parte del rol y el conjunto de habilidades asociadas tienen prioridad en un futuro extremadamente pobre en tiempos?

Con el enfoque yendo en estas dos direcciones, el papel de esta figura de CPO puede comenzar a divergir entre las diferentes compañías, de modo que algunos y algunas CPOs se desempeñan cada vez más en el rol de ciencia de datos, mientras que otros y otras con el mismo título se centran menos en los números, en

sus tareas diarias y aumentan el enfoque 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 dar más importancia a la experiencia técnica cuando reclutan personal ejecutivo para la alta dirección de recursos humanos y los programas que capacitan a las personas ejecutivas de dirección de personal están dedicando mayores recursos a la digitalización y temas relacionados¹. Sin embargo, las personas líderes de recursos humanos también reconocen, dada la agitación global, las necesidades particulares del personal². Las empresas que enfatizan uno de estos aspectos sobre el otro en el rol de dirección de personal pueden comenzar a crear diferentes culturas y procesos de dirección y atraer personas ejecutivas con fortalezas en diferentes conjuntos de habilidades para liderarles.

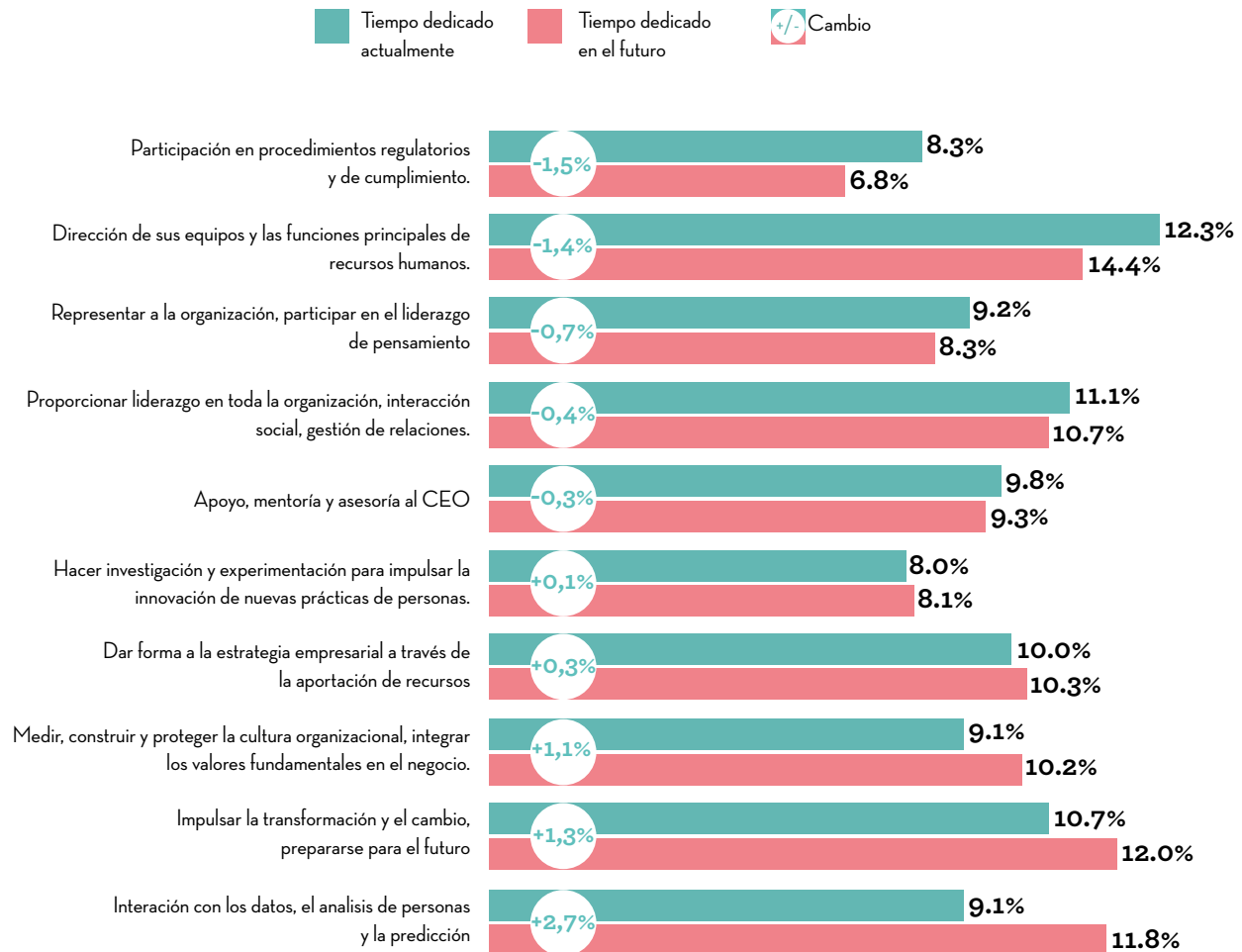
Alternativamente, las personas líderes de dirección de personal podrían cuestionar si estos conjuntos de habilidades realmente están liderando a tal grupo ejecutivo en direcciones opuestas o no. ¿Se pueden combinar fructíferamente las habilidades duras y blandas en un solo rol ejecutivo de dirección de personal? Tal vez la futura capacitación ejecutiva en dirección de personal muestre evidencia

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). ‘Volver a lo humano’: Por qué las personas líderes de recursos humanos quieren volver a centrarse en las personas



Aumentos y disminuciones porcentuales de tiempo para cada una de las tareas de el o la CPO



con habilidades blandas, enseñando a las personas ejecutivas cómo obtener información de los datos para tomar decisiones fundamentalmente humanas (por ejemplo, examinar la evidencia de la encuesta sobre cómo se siente el personal de su organización para decidir cómo liderar mejor a través de un cambio próximo). Entonces, una pregunta para el futuro es considerar si las empresas necesitan un rol ejecutivo que una estos dos dominios para obtener la mejor información, por ejemplo, una persona “Analista Jefe de Personal” o una persona para “Jefatura de Personal y Científico/a de Datos”, o si y cuándo las empresas podrían beneficiarse de la distribución de estas responsabilidades entre dos personas ejecutivas diferentes, por ejemplo, entre un “Director o Directora de Datos” y un “Director o Directora de Personal”.

Al encabezar las conversaciones ahora sobre el equilibrio entre la tecnología y las personas, las personas líderes pueden ayudar a dar forma al papel de el o la CPO en una dirección experta en tecnología, pero también centrada en el ser humano. Las organizaciones pueden tomar medidas para identificar dónde sienten las personas líderes de dirección de recursos humanos que sus habilidades necesitan mejoras, por ejemplo, si la mejora rápida de las habilidades con respecto a los datos podría ayudar a complementar la capacitación en liderazgo y otras características clave o si las personas ejecutivas sienten las mayores brechas en sus habilidades para abordar problemas sociales y emocionales más sensibles en su organización, como llevar las emociones negativas al centro de atención o discutir temas sociopolíticos controvertidos.

La necesidad de dominar la tecnología prevalece en el futuro cercano, pero cuanto más alejado en el futuro, mayormente se centra el papel de un ejecutivo de dirección de personal en las habilidades fundamentalmente humanas.

Dada la dualidad entre un enfoque en la tecnología y un enfoque en las personas que surgió en el retrato de el o la Chief People Officer del futuro, nos preguntamos qué competencias ven las personas ejecutivas como las más críticas en el futuro. ¿Qué habilidades tienen prioridad para los y las futuros CPO, existe la misma divergencia entre las habilidades duras y blandas? Si el rol de el o la CPO diverge para centrarse más en la tecnología o las personas, es decir, estos dos dominios se ven como una compensación, entonces las empresas pueden perder las oportunidades que vienen con la combinación de estas habilidades, como la creación de una posición ejecutiva que se centre en el uso de datos para dar forma a las prácticas de las personas de una manera centrada en el ser humano. Al tener un puesto de alta dirección que se centre en combinar tecnología y es probable que las habilidades socioemocionales sean particularmente beneficiosas para navegar los desafíos del futuro del trabajo.

En el estudio, el grupo encuestado imaginó a el o la CPO del futuro y calificó diez competencias básicas sobre cuán importantes son para que tengan éxito. Las competencias cubrieron cinco categorías principales, basadas en el marco del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de Norteamérica³, para las diferentes habilidades que requieren las ocupaciones:

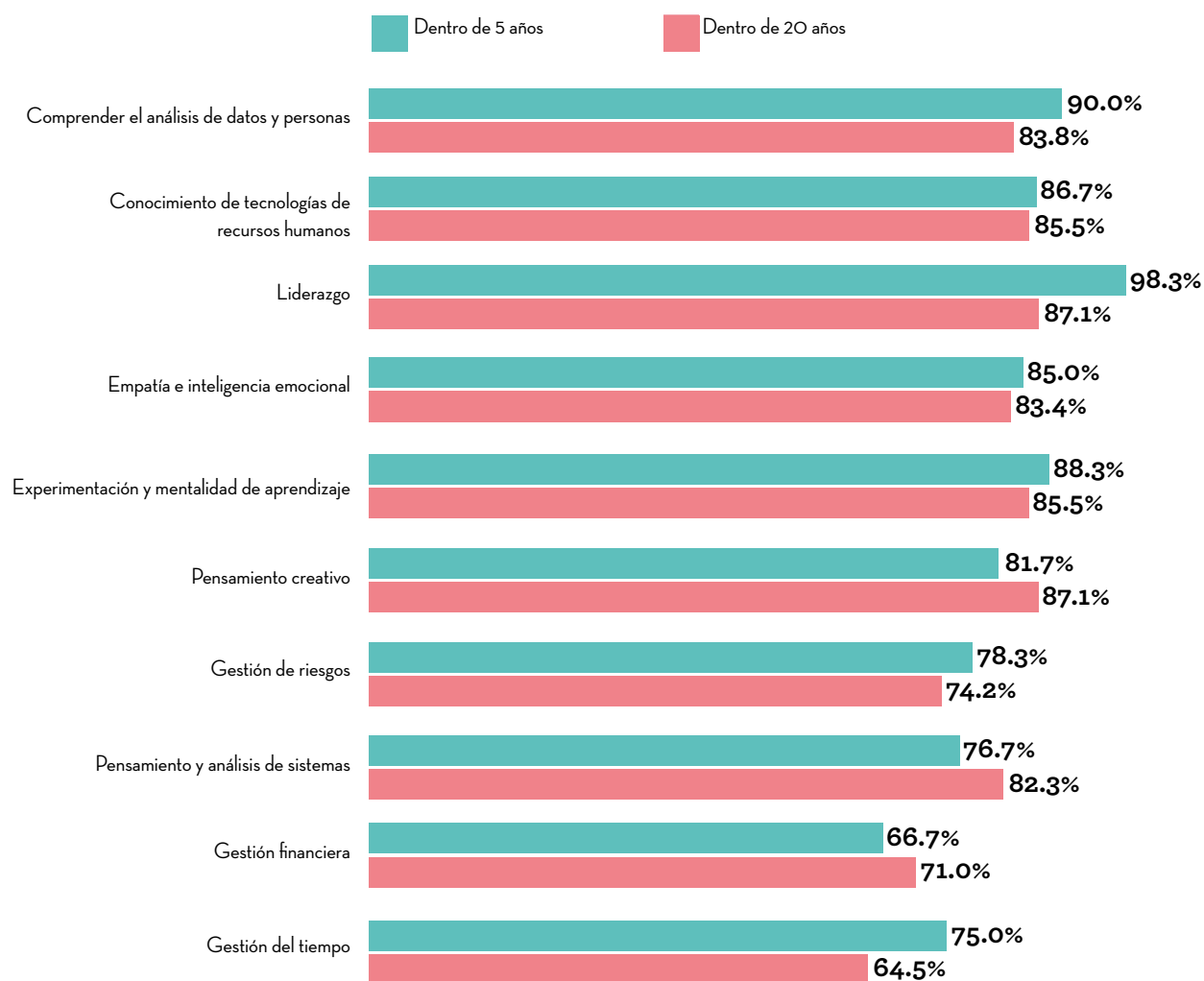
- 1. Competencias técnicas:**
Comprender el análisis de datos y personas, conocimiento de las tecnologías de recursos humanos.
- 2. Competencias socioemocionales:**
Liderazgo, empatía e inteligencia emocional.
- 3. Competencias de resolución de problemas complejos:**
Mentalidad de experimentación y aprendizaje, pensamiento creativo.
- 4. Competencias de sistemas:**
Gestión de riesgos, pensamiento sistémico y análisis.
- 5. Competencias de gestión de recursos:**
Gestión financiera, gestión del tiempo.

El estudio asignó personas ejecutivas al azar para estimar cómo los y las CPOs ocuparían su tiempo en el futuro durante uno de los dos marcos de tiempo diferentes. Un grupo de personas ejecutivas fue asignada al azar para imaginar cómo pasarían los y las CPOs su tiempo en un futuro cercano dentro de los siguientes 5 años, y el otro grupo de personas ejecutivas fue asignado al azar para imaginar cómo pasarían su tiempo los y las CPOs en un futuro lejano, dentro de los próximos 20 años.

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



Porcentaje de personas ejecutivas que calificaron cada habilidad como muy o extremadamente importante, por cada período de tiempo



¿Diferirían las competencias que las personas ejecutivas consideran más importantes dependiendo de si adoptaron una visión a corto o largo plazo?

No importa qué marco de tiempo imaginaran las personas ejecutivas, el liderazgo se posicionó como la habilidad que las personas ejecutivas de dirección de personal necesitan. El 98.3% de las personas ejecutivas que imaginaron el futuro cercano dijeron que esta habilidad sería muy o extremadamente importante, al igual que el 87.1% de las personas ejecutivas que imaginaron el futuro lejano.

Pero cuando las personas ejecutivas imaginaron el futuro cercano en los próximos cinco años, las habilidades más importantes para las personas ejecutivas después del liderazgo fueron la comprensión de los datos y el análisis de personas (90%), seguidas de una mentalidad de experimentación y aprendizaje (88.3%) y una comprensión de la tecnología de recursos humanos (86.7%). Sin embargo, cuando las personas ejecutivas imaginaron un futuro más lejano en los próximos 20 años, la importancia de las habilidades humanas subió un escalón. El pensamiento creativo saltó a las habilidades más altas necesarias (87.1%), empatado con el liderazgo, seguido de una experimentación y mentalidad de aprendizaje (85.5%) y una comprensión de la tecnología de recursos humanos (85.5%) y, enseguida, el análisis de datos y personas (83.8%).



“Creo que tenemos que tener mayor apertura al pensar en las personas, su formación y lo que pueden hacer. También tenemos que tener apertura y decir: ‘Mira, no todas las personas estudian una carrera de cuatro años’. Revisar la experiencia no tradicional es una excelente manera de encontrar grandes talentos.”

— **Ken Cooper, Director de Recursos Humanos, Bloomberg**, sobre la importancia de la creatividad para los y las Chief People Officer.

Hubo una sorprendente cantidad de estabilidad en la forma en que los y las Chief People Officer imaginaron su papel a lo largo del tiempo, como lo demuestran los cambios porcentuales relativamente pequeños en la forma en que las personas ejecutivas creían que dedicarían su tiempo ahora y en el futuro. Esto sugiere que el cambio en el rol puede ser más progresivo de lo que podrían sugerir las narrativas actuales. Sin embargo, los lugares en los que las personas ejecutivas imaginaron el mayor y menor cambio revelan algunas diferencias clave entre los y las CPO ahora y en el futuro.

Esto demuestra que las habilidades que las personas ejecutivas ven como fundamentales para el rol de el o la Chief People Officer cambian cuando las personas ejecutivas adoptan una perspectiva, a más largo plazo. Por ejemplo, la creatividad se destaca como una habilidad que gana en importancia cuando las personas ejecutivas miran más hacia el futuro. Hubo un aumento del 5.4% en el número de personas ejecutivas que estuvieron de acuerdo en que la creatividad es muy o extremadamente importante cuando las personas ejecutivas pensaron en un futuro más lejano.

La creatividad puede permitir a las y los directores de personal, diseñar soluciones innovadoras para algunos de los desafíos apremiantes en el futuro del trabajo, ya sea diseñando nuevas prácticas para la experiencia del personal, reclutando personas talentosas o profundizando en la estrategia y el liderazgo de pensamiento⁴. Pero cuánto están enfocadas estas habilidades, podría depender de cuán lejos imaginen el futuro las personas ejecutivas. Si el futuro a corto plazo sigue siendo el único enfoque, las personas ejecutivas podrían arriesgarse a centrarse en la mejora de las habilidades tecnológicas aparentemente más urgentes y descuidar las habilidades más humanas que siguen siendo esenciales para las personas ejecutivas en el futuro del trabajo.

Este hallazgo es particularmente relevante dada la dualidad entre la tecnología y las personas en la naturaleza cambiante del rol de el o la Chief People Officer. Sugiere que si las organizaciones adoptan una perspectiva a corto plazo, es probable que empujen a los principales roles de dirección de personal a centrarse en la tecnología y los datos.

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



En promedio,

86.9%

de las personas ejecutivas de dirección de personal creen que la comprensión de los datos y el análisis de personas será una competencia crucial en el futuro.

Pero las organizaciones que desarrollan una estrategia a más largo plazo pueden desarrollar el papel en una dirección más centrada en el ser humano; por ejemplo, pueden centrarse en reclutar personas ejecutivas con un mayor énfasis en las competencias sociales y emocionales.

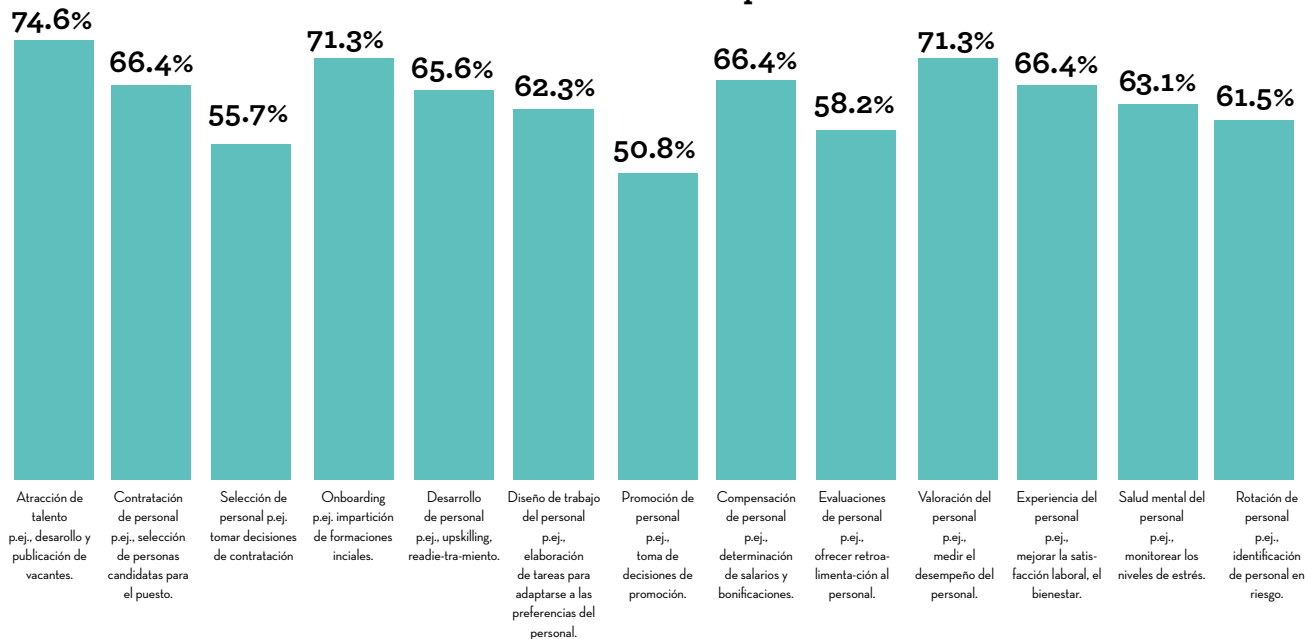
De las competencias que las personas ejecutivas pensaban que necesitarían del futuro personal ejecutivo de dirección de recursos humanos, las que se consideraban menos importantes, independientemente de si las personas ejecutivas imaginaban 5 o 20 años en el futuro, eran las habilidades de gestión de recursos. En promedio en los dos marcos de tiempo, la gestión financiera fue seleccionada por solo el 68.0% de las personas ejecutivas como muy o extremadamente importante para el futuro, y el manejo del tiempo fue seleccionado por solo el 69.7% de las personas ejecutivas como muy o extremadamente importante para el futuro. Este hallazgo nuevamente destaca un alejamiento de los y las Chief People Officers como un “gerente” de recursos más tradicional, a un nuevo rol que implica equilibrar las preocupaciones sobre

tecnología y datos, y preocupaciones sobre las personas, la cultura y el cambio. Esta transición se acentúa particularmente en la reconsideración del futuro de el o la Chief People Officer y otros roles de liderazgo de dirección de personal, dado que este rol ha sido puesto en el centro de atención por la pandemia y un número creciente de organizaciones está considerando cómo redefinirlo para centrarse más en las personas que en el proceso⁵.

En la medida en que las personas ejecutivas miran hacia el futuro de la dirección de personal puede dar forma a las habilidades que son más nítidas en su enfoque, al pensar y prepararse para el futuro del trabajo, las personas ejecutivas de dirección 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 avanzamos en el camino.

⁵ <https://www.strategy-business.com/article/Superhuman-resources-How-HR-leaders-have-redefined-their-C-suite-role>
<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 personal con el porcentaje promedio de CPOs que dijeron que la automatización de esta parte del ciclo de vida sería “muy probable” o “extremadamente probable”



Las personas ejecutivas son reacias a utilizar las tecnologías de recursos humanos para tomar decisiones sobre el desempeño particular del personal.

A pesar de que la comprensión de la tecnología y los datos se convierte en una competencia clave para las personas ejecutivas, pueden no trabajar con tecnología en todas las prácticas y procesos de recursos humanos y hay áreas donde las habilidades humanas no pueden ser reemplazadas. Los resultados del estudio también mostraron que las personas ejecutivas dudan sobre el uso de las tecnologías de recursos humanos para ciertas partes del ciclo de vida del personal: específicamente, aquellas que se centran en tomar decisiones sobre el futuro del personal.

Para llegar a los aspectos de la tecnología de recursos humanos en que las personas ejecutivas se sienten menos cómodas, la encuesta les pidió que calificaran la probabilidad de que diferentes partes del ciclo de vida del personal se automatizaran a través de tecnologías en su empresa.

Las partes del ciclo de vida del personal donde las personas ejecutivas identificaron la mayor incomodidad con la automatización incluyeron la promoción del personal (por ejemplo, tomar decisiones, de promoción), la selección de personal (por ejemplo, tomar decisiones de contratación) y las evaluaciones del personal (por ejemplo, ofrecer comentarios al personal).

Si bien las tecnologías de recursos humanos pueden ayudar a las personas ejecutivas a realizar su trabajo, es poco probable que se conviertan en el núcleo de todas las formas en que los y las Chief People Officers ocupan su tiempo.

El hecho de que la tecnología se pueda utilizar para ciertos aspectos de las prácticas y procesos de dirección de personal, no significa que se utilizará. Hay límites sobre el uso de la tecnología que las personas ejecutivas de dirección de personal consideran deseable, incluso si el uso de la tecnología es factible. El hecho de que las personas ejecutivas sintieran que las decisiones sensibles sobre el desempeño del personal, como las promociones, la contratación y la retroalimentación, tendrían menos probabilidades de involucrar a la tecnología, también muestra que se sigue requiriendo un toque humano para las decisiones clave de las personas, lo que destaca la necesidad de habilidades de las personas en el futuro de la dirección de personal.

50.8%

de las personas ejecutivas de dirección de personal creen que las tecnologías de recursos humanos se utilizarán para tomar decisiones de promoción de personal en el futuro.



Conclusiones Clave

1

El o la Chief People Officer del futuro se enfrenta a una tensión entre la comprensión de la tecnología y los datos, por un lado, y trabajar con las personas, particularmente con respecto a la cultura y el cambio, por el otro. Las discusiones sobre el futuro de la función deben centrarse en la medida en que cada uno de estos aspectos debe ser priorizado en una organización.

2

Entre más enfoque en el futuro, mayores habilidades blandas ocuparán un lugar central en el rol de la figura de Chief People Officer, lo que sugiere que un enfoque a corto plazo puede llevar a la tecnología a dominar el rol de el o la CPO.

3

Las funciones de recursos humanos relacionadas con la toma de decisiones sobre el desempeño del personal se consideran zona prohibida para la tecnología de recursos humanos, lo que muestra la necesidad de un toque humano en este dominio.

2. Comprometerse con las emociones del personal para el futuro del trabajo

Comprender y mejorar las emociones del personal es clave para un futuro laboral saludable y productivo. Pero la mayoría de las empresas no miden las emociones y sus efectos y las empresas utilizan estrategias para tratar de mejorar las emociones con menos frecuencia de lo que se podría esperar, dada su importancia.

La pandemia mostró al mundo una vez más lo importantes que son las emociones del personal en el trabajo. Esta tendencia ha puesto a la dirección de personal en el centro de atención y las personas ejecutivas de dirección de personal son cada vez más responsables de la salud mental del personal y su bienestar emocional y psicológico⁶. Por lo tanto, existe una creciente necesidad de que las personas ejecutivas comprendan y manejen las emociones que sienten las personas en su organización, especialmente porque, como revelaron los resultados anteriores, el papel de el o la CPO cambia para enfocarse más sobre las personas y las competencias socioemocionales. Sin embargo, la forma en que las personas líderes pueden abordar las emociones en el trabajo, como una competencia social y emocional clave para estos, sigue siendo, en gran medida, desconocido.

Durante décadas, las emociones se consideraron un factor que interfiere con el logro del trabajo y es mejor dejarlo fuera del negocio. Por ejemplo, el erudito Max Weber escribió en 1921 que la compañía ideal “logra eliminar de todos los negocios oficiales el amor, el odio y todos los elementos emocionales”. Solo en los últimos años las organizaciones han comenzado a incorporar las emociones en sus procesos y prácticas a través de iniciativas de felicidad y otras actividades. Pero investigaciones recientes sugieren

que el mundo todavía tiene un largo camino por recorrer en la mejora de las emociones en el trabajo. Por ejemplo, un estudio reciente de más de 14,500 personas empleadas en los Estados Unidos de Norteamérica muestra que, a pesar de que el personal dice querer tener sentimientos de emoción, aprecio, satisfacción y orgullo en el trabajo, en realidad también experimenta emociones de aburrimiento, estrés, frustración o cansancio⁷. Existe una brecha de sentimientos en el trabajo que las personas líderes deben abordar para fomentar el bienestar y mejorar la productividad y el rendimiento del personal.

La investigación sobre cómo las personas líderes pueden aprovechar el poder de las emociones en el trabajo es prometedora para hacerlo. Por ejemplo, las personas supervisoras más inteligentes emocionalmente fomentan una mayor creatividad e innovación en sus lugares de trabajo al mejorar cómo se siente su personal⁸. Especialmente en situaciones de crisis como la pandemia, las personas líderes desempeñan un papel clave para ayudar al personal a manejar las emociones negativas y, por lo tanto, para compensar sus consecuencias adversas⁹. Pero se sabe menos sobre las prácticas y procesos en una organización que se pueden implementar para abordar la emoción en el trabajo.

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

⁷ <https://ycei.org/emotion-revolution-in-the-workplace-1https://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 14,500

personas empleadas, muestra que aunque el personal quiere sentirse emocionado, apreciado, satisfecho y orgulloso en el trabajo, también se siente aburrido, estresado, frustrado o cansado.

En una era plagada de peligros de agotamiento emocional, estrés y extenuación, pero que también mantiene la promesa de inspiración, propósito y satisfacción a través del trabajo, ¿qué acciones pueden tomar los y las Chief People Officer para abordar de manera efectiva las emociones negativas que socavan el bienestar y el desempeño, y promover emociones positivas que los potencien? En el estudio, buscamos saber qué soluciones concretas están implementando las personas ejecutivas de dirección de personal en su empresa para abordar las emociones del personal y dónde puede haber margen de mejora.

El estudio reveló que las personas ejecutivas reconocen la importante influencia que las emociones del personal tienen en el lugar de trabajo. Pero los resultados también mostraron que a pesar de reconocer la importancia de las emociones para los resultados laborales, muchas personas ejecutivas no tomaron medidas para tratar de capturar o cambiar cómo se siente el personal en el trabajo en sus empresas. Para crear un futuro de trabajo que se centre en el bienestar del personal, las personas ejecutivas primero deben medir las emociones del personal y luego crear políticas y procesos que se centren en cambiar estas emociones para mejor.

La forma en que las personas se sienten en el trabajo, es relevante para los objetivos centrales de la empresa.

En las últimas décadas, la investigación científica sobre las emociones en el trabajo, ha demostrado que las emociones dan forma a todo lo que a las personas líderes les importa en el trabajo: desde el aumento de la lealtad del personal y la permanencia, a la reducción del ausentismo y la rotación, al fomento de la creatividad y la innovación, al impulso de la productividad y al performance¹⁰. Las emociones también se relacionan con la productividad en nuevas formas de trabajo, como el aumento del trabajo remoto¹¹. Apoyar al personal para sentirse mejor, les ayuda a realizar su trabajo de manera más efectiva y puede dar, como resultado una multitud de beneficios no solo para el personal, sino también para las empresas en el futuro del trabajo. Pero, ¿las personas ejecutivas de la dirección de personal reconocen este lado de la emoción?

Es importante destacar que el estudio mostró que los y las Chief People Officer reconocen este papel central que desempeñan las emociones en el éxito en el trabajo. Las personas ejecutivas dijeron que si pudieran mejorar la forma en que su personal se siente en el trabajo, tendría el mayor efecto en la mejora de la productividad. Lejos de la noción históricamente extendida de que lograr que el personal se sienta mejor en el trabajo es un objetivo superfluo para los negocios o algo que es “agradable de tener” pero no esencial.

¹⁰ Neal M. Ashkanasy y Alan D. Dorris (2017), “Emociones en el lugar de trabajo”. Revisión Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional.

¹¹ Lauren Howe y Jochen Menges (2021), “Las mentalidades de trabajo remoto predicen las emociones y la productividad en el home office: un estudio longitudinal de los trabajadores del conocimiento durante la pandemia de Covid-19”. Interacción humano-computadora.

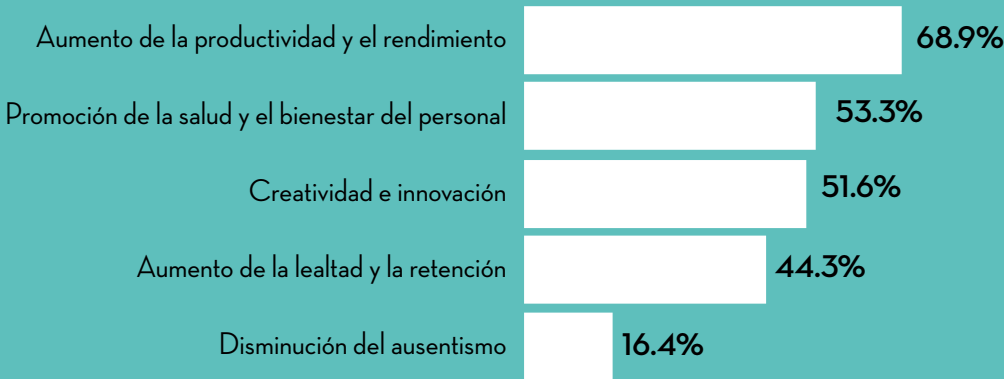
Las emociones son lo más importante para la productividad

Las personas ejecutivas seleccionaron los tres principales beneficios que su empresa experimentaría si su organización mejorara la forma en que se siente el personal en el trabajo. La lista de posibles opciones que las personas ejecutivas podrían elegir, incluía seis beneficios de mejorar las emociones en el trabajo que la investigación ha documentado: mayor creatividad e innovación, mayor lealtad y retención, mayor adaptabilidad y preparación para el cambio, mayor salud del personal, disminución del ausentismo y aumento de la productividad y el rendimiento.

El beneficio #1 que las y los directores de personal seleccionaron, fue el aumento de la productividad y el rendimiento, elegido como uno de los tres principales beneficios por el 68.9% de las personas ejecutivas. El segundo más seleccionado fue la creatividad y la innovación, elegidos entre los tres primeros por el 51.6% de las personas ejecutivas. Estos se clasificaron por encima de otros

beneficios, como el aumento de la lealtad y la retención (ubicado en los tres principales beneficios por el 44.3% de las personas ejecutivas) y la disminución del ausentismo (puesto en los tres principales beneficios por el 16.4% de las personas ejecutivas). Las personas ejecutivas ven la mejora de las emociones en el trabajo no solo como algo que evita resultados indeseables para empresas (por ejemplo, llevar al personal a la oficina), pero como algo que tiene un impacto tangible en la calidad y cantidad de la producción de trabajo una vez que el personal está en el trabajo. Las personas ejecutivas también reconocieron el papel que desempeña la mejora de las emociones en la promoción de la salud y el bienestar del personal: el 53.3% puso el aumento de la salud del personal en los tres principales beneficios de mejorar cómo se siente el personal en el trabajo.

Principales beneficios al mejorar los sentimientos del personal en el trabajo



La estrategia más común que utilizan las empresas para mejorar cómo se siente el personal en el trabajo, mide y proporciona regularmente comentarios sobre tales sentimientos, pero solo el

51.6%

afirma llevarlo a cabo.

40.2%

de las personas ejecutivas dijeron que su empresa ejecuta un programa de felicidad, bienestar u otro programa centrado en los sentimientos. Impulsar el cambio, construir cultura, y análisis de personas.

Personas ejecutivas reconocieron que mejorar la emoción en el trabajo es clave para los objetivos centrales de la empresa. Y a medida que la salud del personal es cada vez mayor, en el radar a raíz de la pandemia, las personas ejecutivas también reconocieron el papel clave de las emociones en la promoción de la salud del personal.

Sin embargo, incluso a medida que las emociones se vuelven más importantes, casi la mitad de los y las Chief People Officers no los miden sistemáticamente.

Preguntamos a las personas ejecutivas qué hace su empresa para mejorar los sentimientos del personal. Las personas ejecutivas podrían seleccionar de una lista de diez estrategias que las empresas podrían usar para mejorar los sentimientos del personal, lo que su empresa hizo para mejorar cómo se siente el personal en el trabajo:

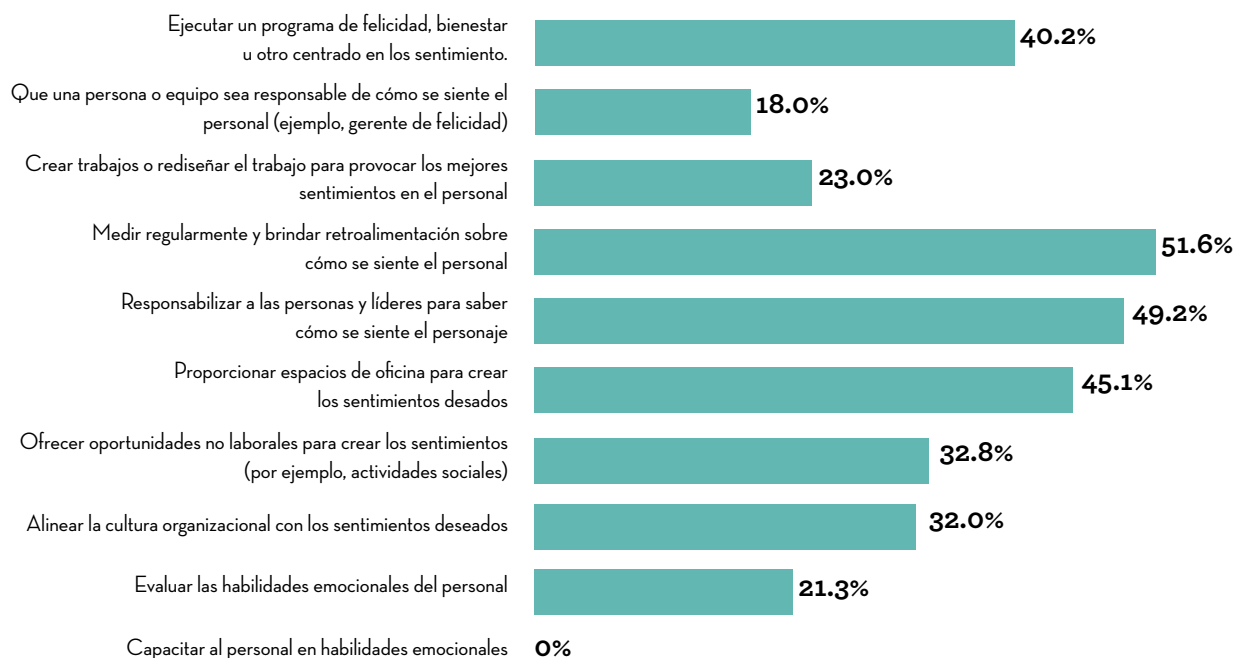
- Ejecutar un programa de felicidad, bienestar u otro programa centrado en los sentimientos.
- Designar a una persona o equipo que sea responsable de cómo se siente el personal (por ejemplo, un gerente de felicidad).
- Crear trabajos o rediseñar el trabajo para provocar mejor los sentimientos deseados en el personal.
- Medir regularmente y proporcionar comentarios sobre cómo se siente el personal.
- Responsabilizar a las gerencias y líderes por cómo se siente el personal.
- Proporcionar espacios de oficina para crear los sentimientos deseados.
- Ofrecer oportunidades no laborales para crear los sentimientos deseados (por ejemplo, actividades sociales).
- Alinear la cultura organizacional con los sentimientos deseados.
- Evaluar las habilidades emocionales del personal.
- Capacitar al personal en habilidades emocionales.

La estrategia más común que emplearon las personas ejecutivas fue “medir regularmente y proporcionar retroalimentación sobre cómo se siente el personal”. Sin embargo, solo el 51.6% de las personas ejecutivas dijeron que lo hicieron. Desglosando por el país en el que trabajaban las personas ejecutivas, la medición de los sentimientos era más común en los Estados Unidos (71.4% de las empresas) y más raros en México (35.7% de las empresas), Japón (40.0% de las empresas) y Suiza (42.9%).

La ciencia ha demostrado que las emociones del personal se relacionan con los resultados en el trabajo. Pero, ¿las empresas miden esto regularmente para comprender cómo las emociones del personal podrían estar dando forma al rendimiento en el contexto de su empresa? La encuesta preguntó a las personas ejecutivas si su organización mide regularmente cómo los sentimientos del personal afectan los resultados. Solo el 30.3% de las empresas dijeron que rastrean cómo los sentimientos del personal afectan los resultados (como el rendimiento del personal) en su empresa. Sin documentar el hecho de que las emociones importan para el trabajo, las empresas corren el riesgo de pasar por alto las emociones y no obtener una mejor comprensión de cómo se pueden aprovechar los beneficios positivos de la emoción en el contexto particular de su empresa.

Estos hallazgos hablan de la necesidad de un llamado a la acción para que las y los Directores de Personas comiencen a medir sistemáticamente las emociones para el futuro del trabajo si su empresa aún no lo hace. Para mejorar cualquier cosa, primero tenemos que ser conscientes de su estado actual, y luego decidir cómo mejorarlo en áreas donde hay una necesidad particular. Medir las emociones es un primer paso para poder mejorarlas, y por tanto la experiencia y el bienestar del personal, para el futuro laboral.

Porcentaje de personas ejecutivas cuya empresa adopta cada estrategia



Pocas empresas intentan medir las habilidades emocionales del personal o ayudarlo a desarrollarlas aún más.

Después de medir las emociones, la siguiente estrategia más mencionada por las personas ejecutivas, utilizada para mejorar las emociones en el trabajo, fue responsabilizar a las gerencias y líderes por cómo se siente el personal, con el 49.2% de las personas ejecutivas afirmando que su empresa toma medidas para hacer esto. La siguiente estrategia más común fue proporcionar personal con espacios de oficina para crear los sentimientos deseados, con un 45.1% de las personas ejecutivas que expresaron emplear esta estrategia en su empresa. El 40.2% de las personas encuestadas dijo que ejecuta un programa de felicidad, bienestar u otro programa centrado en los sentimientos, la siguiente estrategia más mencionada, seguida de ofrecer oportunidades no laborales para crear sentimientos deseables (por ejemplo, actividades sociales), que fue ejecutado en el 32.8% de las empresas.

Las estrategias que se utilizaron con menos frecuencia incluyeron que una persona o equipo sea responsable de cómo se siente el personal (personas empleadas por el 18.0% de las empresas). Sin embargo, hubo algunos ejemplos interesantes que surgieron en nuestros hallazgos. Por ejemplo, una persona ejecutiva mencionó que su compañía ha creado “campeones de salud mental” que fueron capacitados para fomentar el bienestar y que su compañía ha comenzado a utilizar una aplicación para promoverla. Otro ejecutivo mencionó que su compañía ha creado “catalizadores de compromiso” que tienen la tarea de medir los sentimientos del personal para promover el compromiso del personal.

“Todo comienza con la experiencia del personal. Centrarse en el bienestar tiene una prioridad real: el bienestar físico, por supuesto, pero también el bienestar mental, financiero y social”.

— David Henderson, ex Director de Recursos Humanos de Zurich Insurance Group.

Solo un pequeño número de personas ejecutivas (26, 21.3 %) afirmó que sus empresas evalúan las habilidades emocionales del personal. La estrategia menos utilizada fue desarrollar las habilidades emocionales del personal: ninguna persona ejecutiva (¡0.0%!) dijo haber capacitado al personal en habilidades emocionales en su empresa a pesar de que los beneficios de tales aprendizajes se han demostrado en estudios de investigación¹².

“Nuestra organización ha establecido un grupo de personas llamados “catalizadores de compromiso” enfocados en los sentimientos y la participación del personal, a gran escala”.

— Jefe de Recursos Humanos, encuestado anónimo en el Estudio del Chief People Officer 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., & Leys, C. Año 2018. Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11: 151-165.





Solamente el
21.3%

de las personas ejecutivas de dirección de personal confirmó que su empresa evalúa las habilidades emocionales del personal, y el 0.0% de las personas encuestadas capacita al personal en habilidades emocionales.

Aunque puede resultar tentador ver el mundo del trabajo como uno que ya aborda la emoción, basado en los últimos años en los que las iniciativas de felicidad han comenzado a proliferar¹³, estos hallazgos muestran cuánto espacio hay para crecer cuando se trata de mejorar la emoción en el trabajo.

Las emociones deben integrarse en los procesos organizacionales, desde cambiar la forma en que las personas son contratadas y capacitadas, hasta lo que las personas hacen juntas en una organización, qué tipos de empleos se crean y qué tipo de datos se recopilan.

Esta noción de abordar eficazmente las emociones en todos los niveles de una organización, o “inteligencia emocional organizacional”¹⁴, puede ser una guía para las empresas que tienen como objetivo centrarse más en el ser humano al abordar de manera más efectiva las emociones del personal en las próximas décadas.

La investigación revela algunas acciones que las personas ejecutivas de dirección de personal pueden tomar para comenzar a abordar las emociones del personal en el trabajo, ya que su papel requiere cada vez más que se centren en cómo se sienten las personas en su organización.

“Dado lo importante que son las emociones para el trabajo y lo poco que las empresas hacen para apoyar al personal con ellas, necesitamos urgentemente nuevas soluciones para que las empresas permitan al personal lidiar mejor con las emociones. Necesitamos innovar no solo sobre cómo transformar digitalmente las empresas, sino también sobre cómo transformarlas emocionalmente”.

— Dr. Jochen Menges, Presidente de Gestión y Liderazgo de Recursos Humanos 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”. En Experimentar y manejar las emociones en el lugar de trabajo (Investigación sobre las emociones en las organizaciones, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited.

A photograph showing several hands of different people working together to assemble large, grey puzzle pieces on a wooden table. The puzzle pieces are interlocking, and the hands are positioned around them, some holding them up or placing them down. The background is slightly blurred, showing more puzzle pieces and papers on the table.

Conclusiones Clave

1

Las personas ejecutivas reconocen que las emociones son importantes para los resultados en el trabajo.

2

A pesar de saber de la importancia de las emociones en el trabajo, muchas compañías no las miden, y entrenan las habilidades emocionales del personal en las empresas es sorprendentemente inusual.

3

Algunas empresas están creando posiciones innovadoras que se centran específicamente en la gestión de las emociones del personal en el trabajo, como los “catalizadores de compromiso”.

3. Resolver la crisis de escasez de talento mediante la reincorporación

A medida que la escasez de talento se ha convertido en el centro de atención, los y las Chief People Officer tienen cada vez más preocupación por las formas de reclutar talento valioso en sus empresas. Además, reclutar talento de diversos grupos es una preocupación creciente. Los programas de reintegración en el lugar de trabajo, como los de reincorporación, pueden ayudar a la figura de Chief People Officer a alentar a las personas increíblemente talentosas a regresar a la oficina después de un descanso en su carrera profesional. Pero puede haber percepciones erróneas sobre 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 los problemas sociales, han convertido la diversidad y la inclusión en un tema clave en el futuro del trabajo. ¿Qué acciones concretas pueden tomar los futuros ejecutivos de gestión de personas para fomentar la diversidad? En la investigación, examinamos una solución concreta: retornos que integran a diferentes grupos sociales que han hecho pausas en sus carreras para volver a la fuerza laboral.

La crisis de COVID-19 obligó a las mujeres a dejar de trabajar a un ritmo alarmante, ya que la falta de opciones de cuidado infantil las hizo reducir sus horas laborales y dejar sus empleos. Tan solo en el primer año de la pandemia, alrededor de 54 millones de mujeres en todo el mundo dejaron el trabajo, según un estudio dirigido por The Washington Post ¹⁵. La Organización Internacional del Trabajo predijo que en 2021, solo el 43.2% de las mujeres en la fuerza laboral estarían empleadas, en comparación con el 68.6% de los hombres; una diferencia superior al 25% ¹⁶. A la luz de esta brecha de género cada vez mayor que exacerba las 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 futuro mundo del trabajo.

Los programas de reincorporación tratan de abordar este desafío ofreciendo a las personas profesionales que han hecho una pausa en su carrera, un camino de regreso al lugar de trabajo, al brindar una combinación de colocación laboral remunerada, oportunidades específicas para actualizar habilidades y conocimientos, y creación de redes, entrenamiento y tutoría para las y los reincorporados. Predominantemente en las industrias de servicios financieros y profesionales, muchos de estos se enfocan en mujeres altamente calificadas que han dejado el mundo corporativo y desean volver al mismo campo. Por ejemplo, la empresa de consultoría Capgemini tiene un programa de 6 meses para cualquier persona que haya hecho una pausa en su carrera de entre 2 y 10 años. Al reconocer cuántas personas se quedaron sin trabajo debido a la pandemia, Mastercard comenzó a extender su programa de reincorporación de 4 meses para cubrir a cualquier persona que haya tenido una interrupción de su carrera de un año o más durante la época de COVID. Amazon ofrece reincorporaciones virtuales de 16 semanas para reintegrar a las y los profesionales al lugar de trabajo y a la cultura empresarial de Amazon a través del trabajo remoto. Oportunidades de reincorporación como estas, pueden ser clave para relanzar las carreras de mujeres profesionales que han hecho pausas profesionales de varios años para dedicarse a la maternidad.

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

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



Mientras que el **68.9%** de las personas ejecutivas de dirección de personal dijeron que sus empresas ofrecen apoyo para reincorporar a las madres a la fuerza laboral, **solo el 40.1%, 28.8% menos,** dijo ofrecer un apoyo similar a las personas trabajadoras que regresan después de cuidar a sus personas adultas dependientes.

Pero estos programas pueden extenderse más allá de las mujeres que regresan al trabajo después de las responsabilidades de cuidado de los hijos e hijas. Pueden beneficiar a otros grupos de profesionales que han tomado descansos profesionales para llevar a cabo tareas familiares: no solo a los hombres que han tomado descansos para el cuidado de los infantes, sino también a cualquier persona trabajadora adulta que hizo una pausa profesional para cuidar de sus adultos dependientes. Las reincorporaciones también se pueden ampliar para beneficiar al personal que tomó descansos profesionales por razones distintas al cuidado, por ejemplo, personas que tuvieron interrupciones en su carrera debido a una enfermedad, personas que se tomaron un tiempo libre de sus carreras para seguir una pasión por los viajes o el voluntariado, “cónyuges acompañantes” que se mudaron al extranjero debido a la carrera de su pareja y que quieren seguir una carrera mientras regresan a su país de origen o personas que fueron encarceladas. Estos grupos incluyen fuentes de talento relativamente sin explotar que pueden ayudar a las empresas a atraer y retener personal calificado a medida que esto se vuelve cada vez más difícil en las próximas décadas.

Al ampliar la noción de reincorporación a una variedad de grupos calificados de personas trabajadoras, las empresas pueden garantizar que la imaginación no esté limitada y que en un momento en que la búsqueda de talento es cada vez más difícil, las empresas piensen creativamente sobre cómo reclutar personal talentoso.

Muchas personas ejecutivas afirman ofrecer programas para ayudar a integrar a las personas profesionales que han tomado descansos. Pero los grupos objetivo de estos programas difieren.

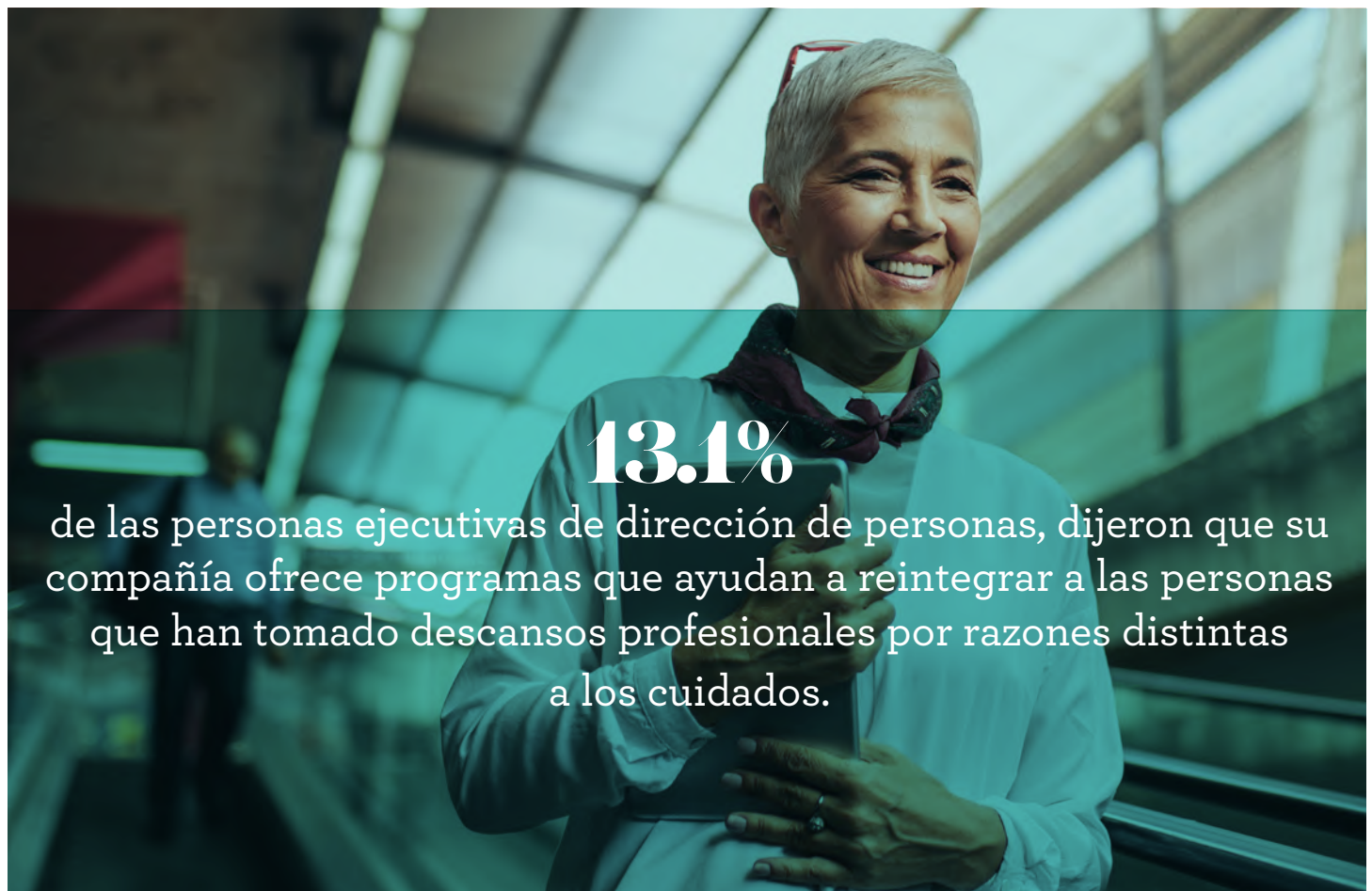
Las personas ejecutivas respondieron a una pregunta sobre si su compañía actualmente ofrece programas para ayudar a integrar a tres grupos diferentes que han tomado descansos profesionales en la fuerza laboral: 1. madres que regresan después del cuidado de los infantes, 2. padres que regresan después del cuidado de los infantes y 3. adultos que regresan después del cuidado de los dependientes adultos. La pregunta no se refería específicamente a los reincorporados, sino a cualquier tipo de programa que podría ofrecer asistencia a estos grupos a medida que regresan a la oficina.

Mientras que el 68.9% de las personas ejecutivas, dijo que su compañía ofrecía programas para ayudar a integrar a las madres de nuevo en la fuerza laboral, el porcentaje bajó 12.3 puntos a 56.6% en el caso de los padres. Y solo 40, el 1% de las personas ejecutivas dijeron que tenían programas para personas trabajadoras que regresaban después de tomarse un tiempo libre para cuidar a personas adultas.

“En Path Forward, hemos trabajado con 100 empleadores diferentes y graduado a más de 600 personas de programas de reincorporados y otros programas de regreso al trabajo. En promedio, el 80% de esos retornados obtienen un empleo de tiempo completo en esas empresas y muchos más consiguen emplearse en otros lugares. Creemos que esto demuestra que tanto los empleadores como los que regresan se benefician de estos programas. Los empleadores encuentran talento que mantienen a largo plazo: ¡tenemos personas egresadas del programa que han celebrado aniversarios de 5 y 6 años! Y los retornados ganan confianza, habilidades y obtienen un sistema de apoyo que les sirve a largo plazo de su carrera. Hemos celebrado junto a muchas y muchos que han sido promovidos y han pasado a nuevos puestos a medida que sus carreras han avanzado”.

— Tami Forman, Directora Ejecutiva de Path Forward

Estas cifras son sorprendentes dada la rareza general de los programas de reincorporación. Por ejemplo, la organización sin fines de lucro Path Forward, que desde 2016 ha trabajado con más de 100 compañías para ayudar a ejecutar los retornos, estima que hay alrededor de 150-200 compañías en total en los Estados Unidos de Norteamérica que han ofrecido programas de regreso (incluidos sus clientes y alrededor de 60 compañías adicionales que Path Forward ha documentado que han ofrecido programas de regreso)¹⁷. El hecho de que casi tres cuartas partes de las personas ejecutivas que respondieron a la encuesta dijeron que ofrecían programas para integrar a las mujeres que han tomado descansos para el cuidado de los infantes, sugiere que las empresas pueden estar implementando algunas políticas que apoyen el reingreso de las madres de la fuerza laboral, pero es una pregunta abierta, qué tan extensos son estos programas y qué tipo(s) de apoyo ofrecen, ya sea financiero, social, desarrollo de habilidades u otro. Al incorporar estos diferentes tipos de apoyo en un programa, los de reincorporación ofrecen una forma de apoyar a las mujeres y otros grupos de manera más sistemática y extensa para que regresen al trabajo.

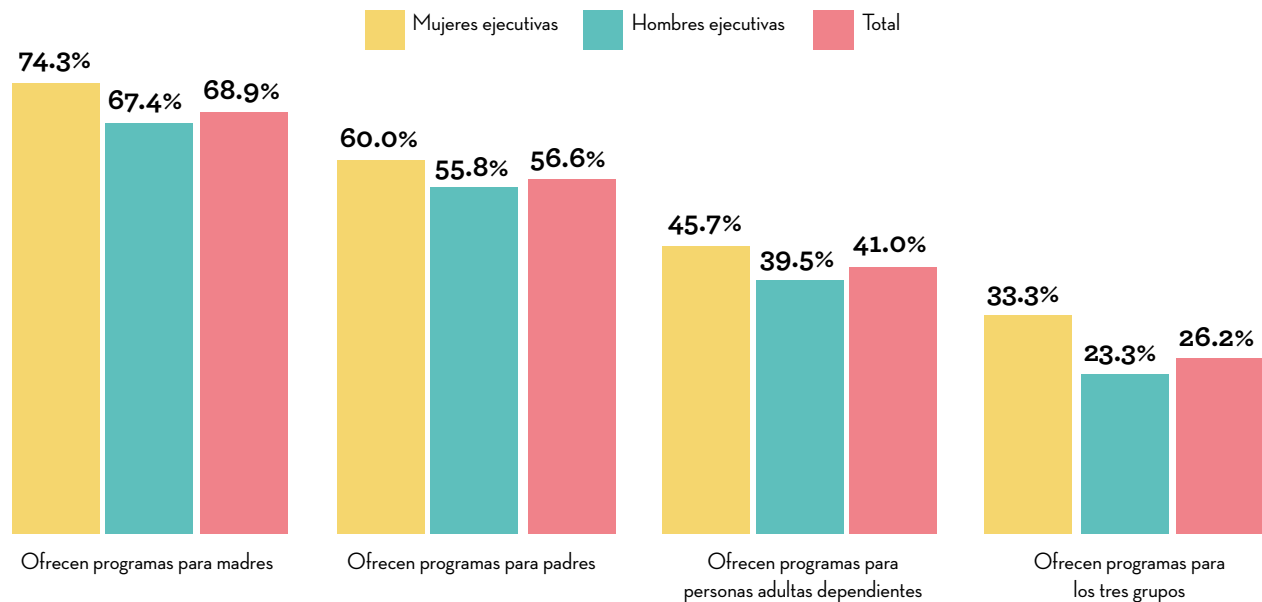


13.1%

de las personas ejecutivas de dirección de personas, dijeron que su compañía ofrece programas que ayudan a reintegrar a las personas que han tomado descansos profesionales por razones distintas a los cuidados.

¹⁷ <https://www.pathforward.org/return-work-programs-around-us/>

Porcentaje de mujeres y hombres ejecutivos que dijeron que su compañía ofrece retornos para diferentes grupos



En la encuesta, las personas ejecutivas también podrían mencionar a otros grupos que ofrecieron programas de reingreso a la fuerza laboral para más allá de estos tres grupos de cuidadores/as. Sin embargo, solo el 13.1% mencionó otro grupo. Estos incluyeron profesionales que regresaban de licencia por enfermedad prolongada, servicio militar o año sabático.

Estos hallazgos también sugieren que la prevalencia, y la voluntad de adoptar los retornos que se dirigen a diferentes tipos de grupos, pueden variar. Programas que están específicamente dirigidos a ayudar a las personas trabajadoras que toman descansos profesionales para cuidar a los dependientes adultos a regresar a la fuerza laboral todavía son raros, en comparación con los programas orientados a los padres, tal vez porque este problema está menos en los radares de las personas ejecutivas. Y hay muchos otros grupos de personal calificado que las personas ejecutivas podrían aprovechar como fuente de talento a través de los retornos.

Las mujeres ejecutivas entre las y los encuestados tenían más probabilidades de ofrecer programas para los tres grupos objetivo, en 10 puntos porcentuales (33.3% de las mujeres ejecutivas frente a 23.3% de los hombres ejecutivos). Esto sugiere que las mujeres ejecutivas tienen una perspectiva más amplia sobre los grupos que pueden beneficiarse de los retornos, y que el mundo puede necesitar un llamado a la acción más fuerte para que los hombres ejecutivos amplíen la noción de lo que pueden significar los retornos.

Se considera que los retornos benefician principalmente a la sociedad, incluso más que el retornado individual o la empresa que los contrata.

Las personas ejecutivas calificaron la cantidad de programas que ayudan a personas adultas para reincorporarse a la fuerza laboral después del cuidado 1) mejorar las perspectivas de carrera para las y los retornados, 2) beneficia a la organización que tiene el programa y 3) tienen un impacto social positivo.

“Los retornos no solo son una excelente manera para que las organizaciones recluten talento de alto calibre y sin explotar, sino que realmente tienen un impacto sostenible en la fuerza laboral y la sociedad en general”.

— Dra. Patricia Widmer, Directora del Programa de Inscripción Abierta y Diversidad de la Universidad de St. Gallen.



Menos de un tercio

de las personas ejecutivas cree que los programas que reintegran a las y los cuidadores a la fuerza laboral, benefician a quienes regresan.

Mientras que el 41.0% de las personas ejecutivas dijo que los retornos tienen un gran impacto social positivo, solo el 36.9% dijo que los retornos tienen una gran cantidad de beneficios para la organización, y solo el 29.5% dijo que los retornos benefician al retornado. Quizá sea necesario desentrañar algunos mitos sobre los retornos (que promueven el bien social, pero no terminan beneficiando al solicitante de empleo ni a la empresa que aloja el programa) para fomentar su adopción.

En una época de desempleo sin precedentes, los programas de reincorporación ofrecen formas estructuradas para que las personas regresen al trabajo con la confianza de que recibirán apoyo y que tendrán las habilidades necesarias para tener éxito en la obtención de un trabajo a largo plazo. Para adoptar completamente estos programas, necesitamos un cambio de mentalidad global para comenzar a ver los retornos como programas que benefician los

objetivos centrales de la empresa y tienen un impacto positivo en las carreras a largo plazo de los que regresan, además de tener efectos positivos en la sociedad.

A medida que los reincorporados se vuelven una práctica más regular, también es importante considerar a qué grupos de personas trabajadoras pueden dirigirse estos programas para traer de vuelta al trabajo a una variedad de talento. Los retornos podrían proporcionar una fuente de creatividad para ganar la guerra por el talento, ya que las personas ejecutivas recurren a personal altamente calificado que ha seguido carreras profesionales no tradicionales.



Conclusiones Clave

- 1** Los programas que ayudan a las personas profesionales a reintegrarse a la fuerza laboral se enfocan principalmente en traer a los padres, especialmente a las madres, de regreso a la oficina.
- 2** Las mujeres ejecutivas tienen una noción más amplia sobre qué grupos podrían ser reclutados como talentos y es más probable que ofrezcan programas para ayudar a los tres grupos de cuidadores (madres, padres y cuidadores/as de personas adultas dependientes) a volver al trabajo.
- 3** Las personas ejecutivas ven los beneficios de los programas de retorno centrado en la sociedad y subestiman los beneficios para los y las profesionales que buscan reincorporarse al trabajo y la empresa que alberga el programa.

Lograr que las personas sean el foco del futuro del trabajo

La pandemia ha hecho que los desafíos humanos que se avecinan en el mundo del trabajo sean aún más urgentes de abordar. Con el ímpetu para reflexionar y planificar estos desafíos, llega una poderosa oportunidad para remodelar el mundo del trabajo y hacerlo más orientado a los humanos, resiliente e inclusivo, en las próximas décadas. A medida que las personas líderes del mundo piensan en estrategias para crear una nueva normalidad positiva, las personas ejecutivas de dirección de personal pueden desempeñar un papel clave en la creación de un mejor mundo de trabajo para las empresas y su recurso máspreciado: su gente.

Los resultados del estudio Chief People Officer of the Future arrojan luz sobre tres desafíos clave para hacer que las organizaciones estén más centradas en el ser humano en el futuro del trabajo.

En primer lugar, ¿cómo está cambiando el papel de la figura de Chief People Officer para satisfacer las demandas que cambian rápidamente en el mundo del trabajo? El estudio mostró que la imagen de el y la Chief People Officer del futuro debe tener un equilibrio entre la comprensión de la tecnología y los datos así como la gestión de los desafíos críticos de las personas, incluido el liderazgo a través de cambiar y nutrir la cultura y los valores. Pero las necesidades de adaptarse a la tecnología en el corto plazo pueden hacer que los directores de personal se centren en las habilidades duras y pasen por alto la necesidad de habilidades blandas que pueden ser vitales a largo plazo, como la creatividad. Para desarrollar aún más el rol de el y la CPO, las organizaciones deben considerar explícitamente hasta qué punto un enfoque en la tecnología y un enfoque en las personas deben fomentarse en el rol ejecutivo superior o distribuirse entre varios roles ejecutivos en la organización.

Garantizar que los conjuntos de habilidades técnicas y socioemocionales se valoren como parte del futuro de una organización y estén representados en roles ejecutivos es esencial para navegar con éxito los desafíos en el futuro del trabajo.

Adicionalmente, es clave tener en mente los problemas de dirección de personal que se pueden resolver mediante la tecnología y donde las habilidades humanas son más necesarias, para aprovechar adecuadamente el poder de la tecnología y los datos en el futuro de la dirección de personal y así poder detectar áreas donde un toque humano sigue siendo esencial.

En segundo lugar, dado un enfoque cada vez mayor en las competencias sociales y emocionales en el liderazgo de dirección de personal, ¿qué acciones concretas pueden llevar a cabo las personas ejecutivas de dirección de recursos humanos para apoyar eficientemente al bienestar del personal en un mundo laboral estresante e incierto?

A medida que el rol de el y la CPO cambia para centrarse más en mantener la cultura y apoyar al personal, las personas ejecutivas necesitan una mayor comprensión de las prácticas y políticas que pueden apoyarlas. En particular, la gestión de las emociones del personal es una competencia crítica. El estudio mostró que, a pesar de que las personas ejecutivas reconocen la importante influencia de las emociones en factores como la productividad en el trabajo, muchas empresas aún no tienen un proceso establecido para medir las emociones del personal. Y menos de un tercio registra sistemáticamente cómo las emociones del personal influyen en los resultados sustanciales en el trabajo.

Establecer dichos procesos es clave para comprender el estado emocional de una empresa y cómo se podría optimizar. Cuando se trata de mejorar las emociones del personal en el trabajo, también hay algunas estrategias que parecen estar ampliamente infrautilizadas. Por ejemplo, capacitar específicamente al personal para manejar mejor las emociones es muy raramente utilizado como estrategia para ayudar a promover el bienestar del personal en el trabajo: la responsabilidad de administrar las emociones parece recaer principalmente en gerencias y líderes.

A medida que aumenta la evidencia de que el personal puede beneficiarse de los programas que entrenan una mejor inteligencia emocional y otras habilidades emocionales básicas, las empresas deben repensar las oportunidades que podrían ofrecer al personal, así como a sus gerencias y líderes, para ayudarles a tomar su bienestar emocional en sus propias manos.

En tercer lugar, ¿cómo lograrán las personas líderes de dirección 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 el papel de el y la CPO es asegurarse de que su organización incluya a personas que cuenten con distinta experiencia laboral, particularmente aquellas mujeres que dejaron de pertenecer a la fuerza laboral debido al COVID. El estudio señaló a los programas de reincorporación como una solución prometedora para regresar a la fuerza laboral a grupos subrepresentados, como los millones de mujeres en todo el mundo que ya no trabajan debido a la pandemia. Pero también mostró que, en ocasiones, la imaginación se ve limitada en lo que respecta a programas de reincorporación, centrándose principalmente en los padres como grupo demográfico, cuando es posible tener una visión mucho más amplia de estos programas y sus grupos objetivo.

Los retornos podrían presentar una solución creativa a la intensificación de la guerra por el talento, creando oportunidades para reclutar a una variedad de profesionales con alto nivel de talento que han tomado descansos en su carrera por cualquier motivo, no solo por la paternidad o maternidad. 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 las y los contrata y a la sociedad en general.

Cuando imaginamos a una compañía centrada en el ser humano en el futuro del trabajo, pensamos en una empresa que se describe como empática, cariñosa, inclusiva, diversa, flexible, adaptable y basada en la evidencia. Un primer paso importante para llegar a este futuro mundo laboral centrado en el ser humano es reimaginar y rediseñar proactivamente la función de los recursos humanos para que permita a las empresas contar con estas cualidades. El liderazgo en la dirección de personal puede entamar 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 reconfigura drásticamente.





THE ADECCO GROUP

Chief People Officer del Futuro

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