

La guía del CEO para el futuro del trabajo

Construya la fuerza de trabajo adaptable que tiene éxito, a pesar de los cambios en la forma en la que se realiza el trabajo

8 de junio de 2020

Por James McQuivey, PhD, J. P. Gownder, David Johnson, Katy Tynan con Keith Johnston, Nick Monroe, Alex Sobchuk, Rachel Birrell

FORRESTER®

Resumen

La mayoría de las declaraciones sobre el futuro del trabajo fallan porque no consideran lo que los ejecutivos como usted pueden ver claramente en el aquí y ahora: cómo los impactos que ya están resonando por su ecosistema de trabajo impulsarán, darán forma y sacudirán su visión, estrategia y ejecución actual de la fuerza laboral. Aunque no existe una solución única para todos, hay herramientas específicas que puede utilizar mejor, a partir de hoy. Lea este informe para evaluar sus vulnerabilidades y oportunidades en torno al futuro del trabajo y para determinar los pasos que puede tomar con el fin de gestionarlas.

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

La COVID-19 designó a los líderes de estrategia de su fuerza de trabajo, estén listos o no

A medida que se asomaba el 2020, usted supo que esta década sería fundamental. En ella, esperaba ampliar el crecimiento y la estabilidad logrados por sus inversiones en el enfoque en el cliente y en la experiencia del cliente (CX). Planificó llevar a su fuerza de trabajo a niveles más altos de compromiso, para beneficiarlos a ellos, a sus clientes y a su negocio. Sin embargo, usted supuso que este esfuerzo monumental por su parte se llevaría a cabo en una era del crecimiento económico y de la prosperidad social. Sus suposiciones no fueron correctas. De repente, la revolución en el futuro del trabajo se materializa en cuestión de semanas. Si bien la oportunidad fundamental que se presenta en esta década sigue siendo la misma, ¿conducirá a su empresa hacia un mayor compromiso, mejores resultados para los clientes y una estabilidad duradera? El sendero que ahora debe explorar es más precario y está sujeto a más incertidumbre de lo que cualquiera de nosotros hubiera imaginado. ¿Está listo para esto?

Las buenas noticias: Los impactos que modelan el futuro del trabajo son claros

Es extraño llamar a algo buenas noticias en este momento. Pero en la incertidumbre que enfrentamos actualmente, es bueno saber que existe cierta certeza. Es cierto, el desafío específico de esta pandemia que ha dado vuelta al mundo es único. Nadie que esté vivo actualmente ha visto algo parecido. Sin embargo, este desafío real y continuo sigue siendo solo una manifestación de un fenómeno más general, un tipo de impacto, que las empresas ahora enfrentan y continuarán enfrentando a medida que avanzan en el territorio vagamente llamado “el futuro del trabajo”. Por lo tanto, aunque no podemos decirle exactamente cómo va a desarrollarse este incidente en particular, podemos informarle sobre los cuatro impactos que ya estaban cambiando quiénes, dónde y cómo hacer el trabajo, al desestabilizar nuestros mejores esfuerzos en [la situación actual](#) y más allá de ella (consulte la Figura 1).

1. **El riesgo sistémico hace que cada empresa sea una empresa con exposición global.** Vivimos en una época en la que se acumula el riesgo sistémico, como lo demuestran [Microsoft](#), que se comprometió a sustraer carbono para el 2030; [los incendios forestales australianos](#), que le costaron AUD 1200 millones a la economía de ese país; y el 20 % de la [fuerza laboral de Google](#), que realizó una huelga de protestas. La pandemia actual es un riesgo para todo el sistema con el que ahora estamos en sintonía, pero estas otras fuerzas ya se estaban acumulando antes del 2020 y se acelerarán.

No está autorizada su distribución.

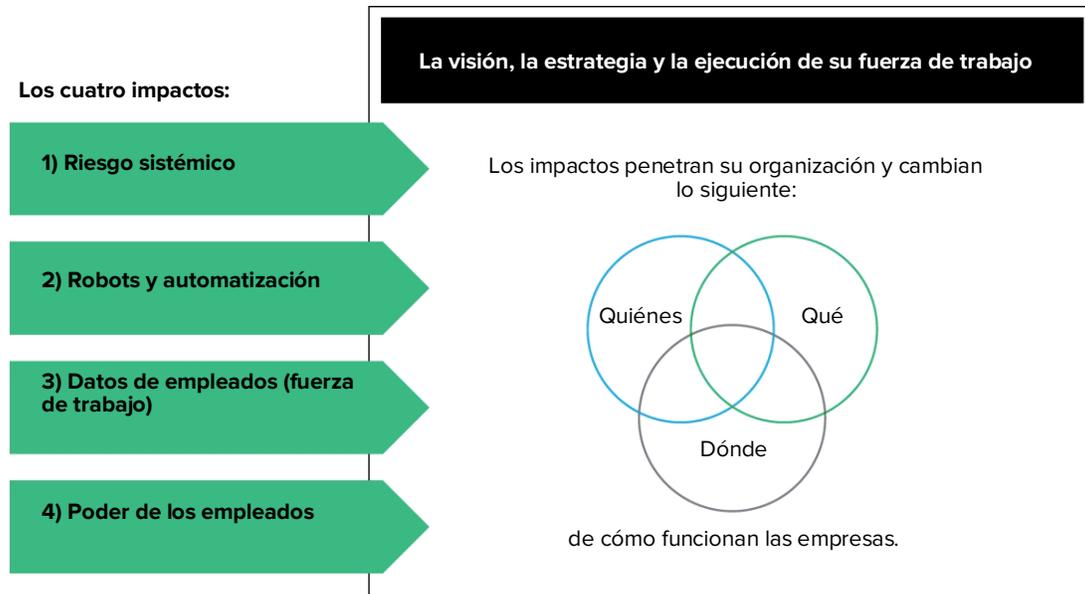
© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

2. **Los robots y la automatización solo han comenzado a reformar su fuerza de trabajo.** La [automatización](#) de algún tipo transformará el 80 % de los trabajos para el 2030. Muchas de las tareas que su fuerza de trabajo realiza hoy se pueden hacer mejor y, en algunos casos, de forma más barata, por medio de robots, inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías de automatización. Sin embargo, solo estamos a unos pasos de comprender lo que esto significa para su industria, su empresa y su trabajo.
3. **Un tsunami de datos sobre los empleados está a punto de ahogarlo en posibilidades y obligaciones.** Sus sistemas para gestionar las operaciones y estrategias de personal, es decir, la tecnología de [gestión de capital humano](#) (HCM), recopilan tantos datos sobre su fuerza de trabajo actual y potencial que usted no sabe qué hacer con eso. El potencial de [uso indebido de los datos de la fuerza de trabajo](#) es alto en todo momento y está en ascenso. La nueva necesidad urgente de realizar un seguimiento de la ubicación y el bienestar de su fuerza de trabajo, incluida la base en expansión de los colaboradores que no son empleados cuyos datos crearán una mayor complejidad, significa que este tsunami no se terminará pronto.
4. **El poder de los empleados, como solía ser el poder de los clientes antes de eso, se impondrá por sí mismo.** Al igual que la antigüedad de los consumidores potenciados por los clientes, la tecnología personal de hoy potencia a sus empleados a vigilar el mundo corporativo para las empresas que comparten sus valores personales. ¿Cómo trató esta empresa a los empleados [durante la pandemia](#)? ¿El CEO realiza donaciones a [causas](#) que no apruebo? Esa vigilancia cambia totalmente el poder de controlar la narrativa de la manera en la que RR. PP. y RR. HH. solían hacerlo.

Figura 1

Los cuatro impactos que atacan a su estrategia actual de fuerza de trabajo desde el exterior



Fuente: Forrester Research, Inc. Se prohíbe su reproducción, mención o distribución no autorizadas.

Estos cuatro impactos interactúan para crear nuevos desafíos:

El estudio de caso de Amazon

Estos cuatro impactos no existen de forma aislada. Pueden activarse y combinarse entre sí, lo que crea una nueva urgencia en áreas que los negocios no habían planificado. Las combinaciones resultantes de estas fuerzas pueden ser únicas, lo que requiere que la gerencia lidere, pero sin ofrecer un precedente en el que basarse. Y gracias al alcance generalizado de las redes sociales, cualquier administración errónea o inacción puede volverse transparente para los desconocidos. Considere solo un ejemplo de los titulares de la pandemia: [Amazon supervisa a los empleados del almacén](#) para detectar signos de fiebre.

- **Amazon debe permanecer en el negocio o los consumidores estarán en problemas.** A medida que la pandemia afectaba cada región del mundo, las autoridades locales cerraron los negocios no esenciales y restringieron el acceso a los esenciales, incluidas las farmacias y las tiendas de comestibles. Por lo tanto, muchos consumidores dependieron de Amazon y de sus empresas relacionadas para entregar los bienes de consumo necesarios, incluidos los medicamentos con receta y otros medicamentos.

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

- **Sin embargo, sus empleados están en riesgo, lo que requiere innovación para abordar sus necesidades.** Pero, reunir a los trabajadores en almacenes o incluso en tiendas de comestibles como Whole Foods los pone en riesgo individual, lo que también puede generar ciertas condiciones que podrían dar como resultado [el cierre de toda una instalación](#). Para proteger a sus trabajadores, Amazon distribuye equipo de protección, exige distanciamiento social en las instalaciones y realiza un control de fiebre al comienzo de cada turno. Sin embargo, estas verificaciones crean cuellos de botella y exponen a aquellos que realizan las verificaciones a colegas potencialmente enfermos.
- **La nueva tecnología que automatiza el proceso resuelve un problema, pero, a su vez, crea otro.** A mediados de abril, Amazon instaló sistemas de cámaras infrarrojas en varias instalaciones de la Costa Oeste de EE. UU. para automatizar la detección de personas cuya temperatura interna podría indicar la necesidad de realizar una comprobación específica de la temperatura. Es probable que algunos empleados necesiten tiempo para confiar en que la solución está libre de malas intenciones. Tampoco sabrían qué más mide la solución sobre ellos ni cómo Amazon almacenaría esos datos o los utilizaría en futuras decisiones de empleo.
- **Los miembros desean que sus inquietudes se resuelvan, pero no hay una fórmula mágica.** Las autoridades locales y los líderes sindicales desean imponer control externo sobre las condiciones laborales en las instalaciones de Amazon. Los medios de comunicación desean exponer lo que consideran prácticas nefastas o negligentes. Los clientes de Amazon quieren tener la seguridad de que sus pedidos llegarán sin agentes infecciosos. Y los trabajadores de Amazon quieren docenas de cosas diferentes, según a qué trabajador, en qué situación, qué día se le pregunte.

Las mejores noticias: Las herramientas para el futuro del trabajo ya están aquí

La situación de Amazon parece imposible, pero solo porque nuestra experiencia nos entrenó para ver un estudio de caso como un único problema que necesita una única solución. Esa no es la mejor manera de ver o controlar los cuatro impactos del futuro del trabajo. En su lugar, debe crear [una fuerza de trabajo que se adapte](#) al máximo, que incorpore elementos estructurales, culturales y de procesos clave que están en una relación cuidadosa entre sí y que se pueden adaptar a medida que los impactos generan nuevas fuerzas para respaldar a la empresa. Afortunadamente, la estructura, el proceso y las herramientas culturales que necesita para hacer esto no son nuevas. La mejor noticia es que las herramientas ya están aquí. De hecho, con una sola excepción evidente, la mayoría de los ejecutivos ya pretendía abordar y aumentar la capacidad para implementar estas herramientas (consulte la Figura 2). El único cambio es que, frente a la crisis actual, no tienen otra opción más que convertirse

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

rápidamente en pioneros expertos en el establecimiento de una estrategia de fuerza de trabajo que combina de manera inteligente lo siguiente:

- **Experiencia del empleado (EX) para generar empatía y profundizar el compromiso.** Lamentablemente, esta es la única herramienta de la fuerza de trabajo que fue de baja prioridad para la inversión en el próximo año. Esperamos que esto haya cambiado, ya que la pandemia ha obligado a los ejecutivos a utilizar las encuestas de pulso de compromiso de los empleados para comprender cómo les está yendo sus trabajadores. Sin embargo, notarán que estas encuestas no son suficientes. Forman solo una parte de una estrategia integral que propone escuchar los empleados. Más allá de comprender el compromiso, los programas de escucha sintonizan las señales que vienen de las opiniones de los empleados, su carga de trabajo, su bienestar y la forma en la que se comunican con los demás. También inspiran ejercicios como el mapa de viaje de los empleados para comprender sus jornadas diarias e identificar momentos importantes, factores sistémicos que se interponen en su camino y métricas que interfieren en su capacidad de enfocarse en lo que más importa cada día. Si están bien hechos, los programas de escucha crean empatía por el trabajo diario en el que los empleados necesitan estar plenamente comprometidos y ayudan a alinear los recursos de la organización para satisfacer mejor esas necesidades.
- **Tecnologías de HCM modernas para mejorar los resultados.** El 90 % de los empleados está dispuesto a permitir que los empleadores usen sus datos, pero solo si esto los beneficia de alguna manera. Si se gana, este dividendo de confianza puede ser rentable; las empresas que lo tienen, obtienen un **6 % más de crecimiento de los ingresos** en promedio. First West Credit Union probó diferentes alternativas para mejorar el compromiso (aumentar el salario, mejorar la incorporación, capacitar a los gerentes en el desarrollo profesional y mejorar las habilidades de los empleados), pero no sabía qué era lo que mejor funcionaba. El análisis de la fuerza de trabajo, respaldado por las herramientas de HCM, demostró que mejorar las habilidades de los empleados incrementaba los ingresos a USD 200 000 por empleado y con un retorno total de USD 2,5 millones.
- **Coefficiente de robótica (RQ) para guiar su enfoque hacia las tecnologías de automatización.** El RQ mide la capacidad tanto de las personas como de las organizaciones de adaptarse, colaborar e impulsar los resultados comerciales a partir de la automatización y las tecnologías de IA. Por lo general, la razón por la que fallan las implementaciones de automatización no es porque las empresas han elegido la tecnología o el proveedor equivocado. Esto se debe a que sus empleados y su organización no pueden integrar la tecnología de manera eficaz en los procesos empresariales. ¿Cuál es la solución? Invertir en personas, liderazgo y estructuras organizacionales. Un extra: un mayor RQ se correlaciona con **una EX más alta**, por lo que hay un círculo virtuoso de inversión.

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

- **Liderazgo centrado en el ser humano para optimizar la forma en que la empresa detecta y responde a los impactos.** El ritmo del cambio se elevó incluso antes de la llegada de la COVID-19, pero la pandemia dejó en claro que los trabajadores quieren líderes capaces de proporcionar soluciones centradas en el ser humano. En las primeras semanas de la pandemia, solo el 48 % de los trabajadores estadounidenses tenía la confianza de que el líder de su empresa manejaría la crisis de la mejor manera posible, según nuestros datos de PandemicEX. Los líderes impulsados por objetivos pueden crear un entorno en el que [los seres humanos DE MÁXIMO NIVEL](#) puedan adaptarse rápidamente ante cualquiera de los cuatro impactos a medida que siguen [combinándose y afectando a las organizaciones](#). Los líderes en todos los niveles de la organización, incluidos [los gerentes de línea](#), deben trabajar desde un conjunto común de valores que respalden el alto desempeño. Ahora es el momento de duplicar las inversiones en liderazgo para optimizar la EX.

Figura 2

Los ejecutivos ya desean mejorar las capacidades de sus herramientas para el futuro del trabajo



1. Base: 7446 influenciadores de compras de EE. UU. Fuente: Encuesta sobre las prioridades y el recorrido de Forrester Analytics Business Technographics®, 2020.
2. Base: 3095 encargados de la toma de decisiones de software global cuyas empresas han implementado o están implementando una solución de administración del capital humano. Fuente: Encuesta sobre software de Forrester Analytics Global Business Technographics, 2019.
3. Base: 3598 encargados de la toma de decisiones de software global. Fuente: Encuesta sobre software de Forrester Analytics Global Business Technographics, 2019.
4. Fuente: Mike Prokopeak, "Follow the Leader(Ship) Spending", director de Aprendizaje, 21 de marzo del 2018

Fuente: Forrester Research, Inc. Se prohíbe su reproducción, mención o distribución no autorizadas.

Las malas noticias: La estrategia de la fuerza de trabajo de su organización no está lista

Los impactos son claros, las herramientas están aquí, pero su organización no está utilizando esas herramientas tan eficazmente como usted sabe que deberían. Nuestra investigación sobre estas herramientas ayudará con lo siguiente: en primer lugar, evalúe su disposición para emplear estas cuatro herramientas (EX, HCM, RQ y liderazgo) a fin de detectar mejor dónde puede mejorar rápidamente su estrategia de fuerza de trabajo. Preparamos una breve autoevaluación que señala sus fortalezas y desafíos (consulte la Figura 3). Comience contestando estas 15 preguntas desde su propia percepción y experiencia; luego, tómese el trabajo de ponerse en el lugar de un empleado típico de su organización, departamento o equipo y responda las mismas preguntas nuevamente. Esta evaluación de dos partes lo ayudará a determinar lo siguiente:

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

- **Las fortalezas de la organización que debe desarrollar.** Estas son las áreas en las que usted y el empleado típico probablemente estén de acuerdo en que son fuertes como organización. Sin embargo, no cante victoria antes de tiempo. Cuando se es bueno en algo, no puede dejarlo de lado. De hecho, es todo lo contrario, ya que su capacidad para administrar los impactos del futuro del trabajo depende de su capacidad para hacer uso de estas herramientas de forma sólida. Seleccione las herramientas donde se encuentran sus fortalezas y establézcalas como la base para las demás mejoras. Asegúrese de que los líderes de toda la organización sean igualmente competentes en esta área y puedan representarla en sus funciones individuales.
- **Los desafíos que se encuentran por delante de su empresa.** Aquí se pueden obtener dos resultados. Usted califica a la empresa en gran medida para una herramienta en particular, pero sospecha que un empleado típico daría una puntuación más baja que usted. Felicidades, acaba de encontrar el resultado más común en una encuesta como esta. Por lo general, los líderes tienen más confianza en las capacidades reales de la empresa y, por lo general, suelen ser más ingenuos acerca de los desafíos que los empleados típicos pueden ver con más claridad. El otro resultado común es que tanto usted como el empleado típico le dan a la organización un puntaje bajo. Ambos resultados para cualquier herramienta específica implican que tiene que trabajar para mejorar su enfoque hacia esa herramienta.
- **Su capacidad única para liderar este cambio.** Las primeras 12 preguntas de la evaluación le dan un pantallazo rápido de la situación de su organización. Las tres preguntas finales se tratan de usted. Estas tres preguntas, pensadas a partir de una herramienta más grande llamada [Forrester Future Fit](#), que evalúa nueve dimensiones de su preparación para la innovación, identifican las dimensiones de su personalidad individual que influirán en su capacidad para dar vida a sus ambiciones de estrategia laboral. Utilice esta perspectiva para comprender qué tan eficaz es probable que usted sea a la hora de dirigir el apoyo de sus compañeros, así como el compromiso de las personas que usted lidera.

Figura 3

Autoevaluación rápida de Forrester para las herramientas del futuro del trabajo

	Su puntuación	Puntuación del empleado típico
Paso 1: Califique a su organización y a usted mismo por cada afirmación en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).	Califique a su organización y a usted mismo en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).	¿Cómo los calificarían los demás a usted y a la organización?
Paso 2: Califique a su organización y a usted mismo desde la perspectiva de un empleado típico utilizando la misma escala.		
Paso 3: Sume las puntuaciones de cada columna en cada área, teniendo en cuenta las diferencias entre las columnas.		
Experiencia del empleado (EX)		
Mejorar la experiencia del empleado (EX) es una de nuestras principales prioridades ejecutivas.		
Cuando mi empresa toma decisiones e introduce cambios, consideramos cuidadosamente el impacto en el empleado con la misma seriedad con la que consideramos el impacto en el cliente.		
Mi empresa utiliza herramientas, como el pensamiento de diseño y el mapa de viaje, para comprender y mejorar continuamente la experiencia del empleado (EX).		
Puntuaciones totales		
Gestión del capital humano (HCM) y talento		
Mi empresa proporciona activamente programas para el desarrollo profesional a personas y equipos específicos, con el objetivo de ampliar los conocimientos o volver a capacitarse.		
Mi empresa aprovecha el análisis de la fuerza de trabajo y la IA para optimizar las responsabilidades y los objetivos de la fuerza de trabajo.		
Tengo información en tiempo real sobre el desempeño de los empleados y tomo decisiones sobre la fuerza de trabajo con estos datos y perspectivas.		
Puntuaciones totales		

Fuente: Forrester Research, Inc. Se prohíbe su reproducción, mención o distribución no autorizadas.

Coeficiente de robótica (RQ)

Me he asegurado de que nuestros empleados sepan cómo son sus trayectorias profesionales a medida que introducimos más automatización en nuestras operaciones.

Mi empresa tiene una estrategia para introducir rápidamente la automatización en la fuerza de trabajo durante una crisis.

Mi empresa emplea equipos de ejecución de automatización para ayudar a implementar rápidamente proyectos en diferentes unidades empresariales.

Puntuaciones totales

Desarrollo de liderazgo

Mi empresa tiene un modelo de liderazgo alineado con nuestros valores establecidos.

Los líderes en todos los niveles de mi empresa escuchan activamente y consideran las necesidades de los empleados.

Los gerentes tienen acceso a herramientas y recursos para desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Puntuaciones totales

Capacidad futura

Estoy dispuesto a tomar riesgos con la esperanza de obtener mejores ingresos.

Estoy en busca de oportunidades para adquirir nuevas habilidades.

Creo que puedo mejorar mi mundo.

Puntuaciones totales

Fuente: Forrester Research, Inc. Se prohíbe su reproducción, mención o distribución no autorizadas.

Formule un plan que sea específico para su situación particular

Según su autoevaluación, tiene diferentes tipos de trabajo que hacer. Forrester cuenta con programas dirigidos por expertos que desarrollan sus capacidades con las herramientas de EX, HCM, RQ y liderazgo. A medida que lo ayudemos a invertir en el uso de estas cuatro herramientas para su organización, podrá adaptarse de manera flexible a los impactos que aún no han afectado a la empresa. Aprenderá a detectar, administrar y responder a los impactos de una de las siguientes tres maneras:

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

- **Aplazar.** A veces es mejor dejar ciertos impactos para un otro momento, generalmente porque la organización no tiene las habilidades necesarias para enfrentarlos o porque las partes de la organización que poseen esas habilidades están enfrentando los efectos de otros impactos. Un importante minorista, como Aldi o Wegman, que está tratando de contratar a miles de empleados nuevos y al mismo tiempo proteger a los miles de empleados ya existentes puede optar por retrasar la implementación de una solución de automatización que había planificado probar.
- **Digerir.** En los casos en los que la organización pueda manejar el impacto, es momento de abrir las puertas y dejar que entre tanta energía como sea posible para impulsar a la empresa. Una empresa que anteriormente optó por no utilizar los datos de los empleados puede encontrar repentinamente empleados que le solicitan a la empresa que sean más proactivos en el seguimiento de la salud actual y la exposición viral debido a las acciones de otros empleados. Negarse a desempeñar ese rol puede dañar la percepción de la empatía de la empresa. Si la empresa ha desarrollado suficiente madurez en la gestión de datos de los empleados, puede hacerlo de forma segura y transparente.
- **Redireccionar.** De repente, los empleados pueden unirse por una causa social o valor que desean que la empresa apoye. Como un director de recursos humanos compartió recientemente con nosotros, una opinión que parece unánime entre los empleados más expresivos puede distanciar a otros en la organización, lo que puede provocar distracciones que dañan a la EX en general. La solución para este ejecutivo no fue aplazar ni digerir la energía que los empleados capacitados estaban aportando al trabajo, sino encontrar una forma para que expresaran sus objetivos, de manera que les permitiera a los otros creer y comportarse de manera diferente.

Una fuerza de trabajo adaptable lo ayudará a superar los obstáculos venideros

Una fuerza de trabajo adaptable significa tener empleados que estén preparados, sean capaces y estén intrínsecamente motivados para realizar cambios significativos en sus funciones y en los procesos de la organización. Para hacerlo, deben estar dispuestos a tomar riesgos. En el pasado, las empresas eliminaron el riesgo de acciones de los empleados mediante la definición del alcance de cualquier acción y la medición del resultado dentro de parámetros predeterminados. Haga el trabajo como se especifica, reciba el pago según lo prometido, repita el proceso. Sin embargo, ahora el mundo cambia más rápido que las especificaciones del trabajo. Una fuerza de trabajo adaptable es aquella que está preparada, por definición, para convertir la incertidumbre de la rutina actual en procesos factibles, medibles y gratificantes, que están sujetos a revisión o a abandono según sea necesario en función de la información recibida. Casi ninguna organización puede hacer esto a escala hoy; para el año 2030, todas las empresas exitosas tendrán que hacerlo. En el camino hacia este resultado inquietante y vigorizante, deberá tener en cuenta lo siguiente:

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

- **La incertidumbre acerca de quién es el propietario de la EX será un obstáculo en prácticamente todas las organizaciones.** Hemos redactado este informe para el CEO, ya que la creación de una fuerza de trabajo adaptable para ingresar al futuro del trabajo requiere un liderazgo rápido desde la cima que abarque todas las funciones, a diferencia de las respuestas a las interrupciones anteriores como Internet en 1998 o los dispositivos móviles en el 2008. Sin embargo, el CEO no puede ni debería ser el líder en la construcción de la fuerza de trabajo adaptable. En un mundo óptimo, todas las funciones de RR. HH. completarán rápidamente lo que ha sido una transición gradual desde una función de gestión de cumplimiento basada en completar tareas a una función más estratégica en la que los ejecutivos de equipos de alto rendimiento colaboren con otros líderes para mejorar la capacidad de la organización a fin de utilizar todas las herramientas que hemos descrito. Aunque es poco probable que esto ocurra tan rápido como se requiere, se necesitará un modelo confederado, uno en el que la TI, el marketing y las operaciones se comprometan a mejorar sus funciones de una manera que apoye a los demás. Esa confederación será en lo que el director de recursos humanos estratégico esperado se apoye finalmente para construir la fuerza de trabajo adaptable.
- **Aparecerá una economía de talento centrada en las habilidades.** Una fuerza de trabajo adaptable coloca el valor de las habilidades, no los cargos, en el centro de sus principios organizacionales. En camino al 2030, los equipos compuestos por individuos (humanos o robots) con habilidades específicas se unirán en torno a proyectos para resolver problemas. Este modelo organizacional que puede componerse permitirá el máximo intercambio de talento. Los empleados centrales equivalentes a tiempo completo (ETP) permanecerán internos, pero el talento contingente e independiente también desempeñará un rol variable. Se requerirá un alto RQ para automatizar la organización de las tareas y para asignar recursos a proyectos en constante cambio. Las empresas tendrán que dominar su evaluación interna de ontología sobre habilidades y mapear las habilidades de los ETP con los proyectos. Sin embargo, también requerirá que los mercados internos y externos de la empresa les permitan a las empresas identificar, ofertar y asignar habilidades por proyecto, de modo que los empleados, el trabajo en grupo y los trabajadores extras puedan “fluir con el trabajo” en lugar de permanecer fijos.
- **La responsabilidad de aprender para toda la vida será un asunto delicado.** El movimiento hacia una economía de talento centrada en las habilidades hace que el modelo universitario completo de cuatro años sea innecesario en algunos niveles, pero insuficiente en otros. Las empresas como McDonald's y Walmart han establecido “universidades” internas no solo para mejorar las habilidades relacionadas con el trabajo para los empleados, sino también a fin de mejorar la retención y la moral. Mientras tanto, los proveedores certifican con entusiasmo a los usuarios de sus herramientas. Una

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

certificación en el desarrollo de Salesforce es más relevante en una decisión de contratación que un título de cuatro años. A pesar de las brechas en el aprendizaje, la mayoría de las empresas no pueden administrar de manera eficiente el aprendizaje para toda la vida y al mismo tiempo enfocarse en el valor que su negocio le proporciona al mercado. Tratar con este asunto delicado tendrá como resultado una década de confusión para los empleados sobre la importancia de las certificaciones. Prevemos que un jugador inesperado, el tipo de empresa que Apple tenía en el 2007 bajo la dirección de Steve Jobs, hará un movimiento para establecer un nuevo modelo de aprendizaje para toda la vida que se basa en el aprendizaje adaptable guiado por IA.

- **Los robots pasarán de hacer un trabajo manual a un trabajo analítico.**

Un resultado del uso de sistemas de aprendizaje guiados por IA será que los trabajadores humanos se sentirán más cómodos con las capacidades de la IA específicamente y con la automatización en general. No solo estarán más abiertos a la automatización, sino que comenzarán a exigirla. Un empleador que la niegue será como un empleador que no otorgue descansos para tomar café. Por lo tanto, la IA hará que las incursiones se dirijan a un trabajo administrativo predecible. Ya lo vemos en radiología, un campo en el que la IA puede identificar ciertas patologías en las imágenes por RM mejor que los médicos. ¿Cree que hay un límite para lo que la IA puede hacer? Por supuesto, con la potencia informática actual. Sin embargo, la computación cuántica y otros avances permitirán que la IA ataque diversos problemas complejos que la potencia informática actual no puede procesar, lo que genera pedidos de mejoras de magnitud en los procesos de negocio y abre una amplia gama de decisiones empresariales para la influencia de la IA.

- **Los líderes aprenderán a coexistir con la “gestión por algoritmo”.** Los ejecutivos deben hacer que la fuerza de trabajo adaptable ocurra, pero no poseen el poder intelectual ni el tiempo ilimitado necesario para hacer todo lo que se necesita que la fuerza de trabajo adaptable haga. La solución será la tecnología que aprende de las mejores decisiones de los líderes y comienza a reemplazarlos en la evaluación de datos y la toma de decisiones en los niveles más bajos. Al igual que con cualquier otro tipo de automatización, esto liberará a los ejecutivos para que manejen los efectos más sorprendentes causados por la interacción de los cuatro impactos en su negocio. La pregunta abierta que aparece ahora es la siguiente: ¿quién es el propietario del valor del algoritmo que se desarrolló mediante las acciones de los ejecutivos? Las discusiones legales ayudarán a resolver esta pregunta en esta década. Tenga cuidado con lo que firma cuando cambie de trabajo.

- **Los datos del personal y la organización evolucionarán para formar un análisis de la fuerza de trabajo en las mejores empresas.** Hoy en día, los datos del personal y la organización llegan como entradas dispares, algunos de ellos se utilizan, otros son confusos y algunos otros están en riesgo de ser mal utilizados. A fin de crear una fuerza de trabajo adaptable para el año 2030, los datos del personal y la organización deben convertirse en un estímulo para su organización en lugar de en un impedimento. Cuando logre alcanzar el primero, el análisis de la fuerza de trabajo se convertirá en una fuente de energía estratégica, lo que crea una utilidad mucho mayor que los pocos datos en los que se basó alguna vez. Los proveedores que proporcionen esto serán mucho más críticos de lo que la gente imagina que son los proveedores de HCM hoy en día. La pregunta ya no es si debe aprovechar de manera responsable los datos de su organización y el personal a través de herramientas de análisis de la fuerza de trabajo. La pregunta ahora es la siguiente: ¿cuándo lo hará?

Material complementario

Metodologías de investigación

Encuesta sobre las prioridades y el recorrido de Forrester Analytics Business Technographics®, 2020, realizada en diciembre del 2019 y enero del 2020. Esta encuesta en línea incluyó a 19 739 encuestados en Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, el Reino Unido y los Estados Unidos, de empresas con dos o más empleados. La encuesta de software de Forrester Analytics Global Business Technographics, 2019, se realizó desde agosto hasta octubre del 2019. Esta encuesta en línea incluyó a 3598 encuestados en Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, el Reino Unido y los Estados Unidos, de empresas con dos o más empleados. Forrester Analytics Business Technographics garantiza que la población final de la encuesta contiene solo a aquellos con participación significativa en la planificación, el financiamiento y la compra de productos y servicios comerciales y tecnológicos. Dynata realizó estas encuestas en representación de Forrester. Los incentivos para los encuestados incluyen puntos canjeables por certificados de regalo. Tenga en cuenta que las preguntas de marca incluidas en estas encuestas no deben utilizarse para medir la participación en el mercado. El objetivo de las preguntas de marca de Forrester Analytics Business Technographics es mostrar el uso de una marca por parte de un público objetivo específico en un momento determinado.

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.

Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.

Ayudamos a los líderes en tecnología y negocios a hacer uso del enfoque en el cliente para acelerar el crecimiento.

FORRESTER.COM

Enfocados en el enfoque en el cliente

En Forrester, el enfoque en el cliente es el centro de todo lo que hacemos. Estamos de su lado y a su lado para ayudarlo a enfocarse más en el cliente.

Investigación

Acelere su impacto en el mercado con un camino comprobado al crecimiento.

- Dinámica del cliente y del mercado
- Herramientas y marcos seleccionados
- Asesoramiento objetivo
- Orientación práctica

[Más información.](#)

Consultoría

Implemente estrategias modernas que alineen y potencien a los equipos.

- Proyectos estratégicos detallados
- Seminarios web, discursos y talleres
- Contenido personalizado

[Más información.](#)

Eventos

Desarrolle nuevas perspectivas, inspírese en los líderes y establezca una red de contactos con sus compañeros.

- Liderazgo de opinión, marcos y modelos
- Reuniones individuales con pares y analistas
- Experiencias en persona y virtuales

[Más información.](#)

SIGA A FORRESTER



Comuníquese con nosotros

Comuníquese con Forrester en <https://www.forrester.com/contactus>. Para obtener información sobre copias impresas o reimpressiones electrónicas, comuníquese con el equipo de Cuentas o escriba a <mailto:reprints@forrester.com>. Ofrecemos descuentos por cantidad y precios especiales para instituciones académicas y sin fines de lucro.

Forrester Research, Inc., 60 Acorn Park Drive, Cambridge, MA 02140, EE. UU.
Tel.: +1 617-613-6000 | Fax: +1 617-613-5000 | forrester.com

No está autorizada su distribución.

© 2021 Forrester Research, Inc. Todas las marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños. Para obtener más información, consulte la [Política de menciones](#), escriba a citations@forrester.com o llame al +1 866-367-7378.