

Tendencias Globales en Capital Humano 2015

Liderando en el nuevo mundo del trabajo

Deloitte
University
Press



Contenido

Introducción | 2

Liderar

Liderazgo: ¿Por qué un asunto perenne? | 17

Aprendizaje y desarrollo: En la mira | 25

Comprometiendo

Cultura y compromiso: La organización desnuda | 35

Demanda de la fuerza laboral: ¿Están preparados? | 43

Gestión del Desempeño: El ingrediente secreto | 51

Reinventando

Reinventando RRHH: Una transformación extrema | 61

Analítica aplicada a la gente y a RRHH: No avanza | 72

Datos de gente en todas partes: Aprovechando

la información externa | 80

Re-imaginando

Simplificación del trabajo: La próxima revolución | 88

Máquinas como talento: Colaboración, no competencia | 97

Editores | 104

Reconocimientos | 105

Líderes Globales de Capital Humano | 107

Líderes país de Capital Humano | 107

Introducción: Liderando en el nuevo mundo del trabajo

Las organizaciones globales de hoy tienen que navegar en un “nuevo mundo laboral” —uno que requiere un cambio dramático en sus estrategias de liderazgo, talento, y recursos humanos. En este nuevo entorno, las barreras entre el trabajo y la vida persisten. Los empleados están “siempre hiper-conectados” a sus trabajos mediante las tecnologías móviles.

Las herramientas de Networking como LinkedIn, Facebook, y Glassdoor permiten a la gente monitorear fácilmente el mercado para buscar nuevas oportunidades de trabajo. La información acerca de la cultura de una organización está al alcance de un “click” permitiendo encontrar datos acerca de su visión y principios, tanto para sus empleados actuales, como potenciales.

La relación de poder entre empleador y empleado ha cambiado. Hoy los empleados son percibidos como clientes o socios, más que como subordinados.

Muchos de los empleados de hoy trabajan en equipos globales que operan 7 x 24. Un número creciente de trabajadores calificados trabaja en esquemas laborales no tradicionales y cambiantes; tiempo parcial, tiempo flexible, contratos a término fijo, etc, por esta razón las organizaciones necesitan integrar esta nueva fuerza laboral a sus programas de talento. Las nuevas tecnologías cognitivas están desplazando a los trabajadores, forzando a las compañías a rediseñar sus procesos para incorporarlas en su estrategia de negocio.

Los cambios demográficos también entran en juego. Los Millennials (generación del Milenio), que ahora componen más de la mitad de la fuerza laboral, están tomando un rol crucial. Sus expectativas son diferentes a

las de las generaciones anteriores. Ellos esperan responsabilidades y cargos de liderazgo en el corto plazo. Buscan mayor propósito en su trabajo, y quieren mayor flexibilidad en la manera como lo hacen. Para las áreas de Recursos Humanos este nuevo mundo requiere un pensamiento audaz e innovador. Desafía las prácticas tradicionales acerca de cómo evaluamos y manejamos a la gente; cómo comprometemos y desarrollamos equipos; cómo seleccionamos a los líderes y cómo medimos su desempeño. Las áreas de RRHH enfrentan ahora retos importantes para medir y monitorear la cultura, simplificar el ambiente de trabajo, y rediseñar los cargos, para ayudar a la gente a adaptarse.

Para los equipos de RRHH y de talento, 2015 será un año crítico. A medida que éstas fuerzas laborales toman impulso, vemos el 2015 como un año para desarrollar la creatividad,

el liderazgo, y generar un rediseño fundamental en prácticas de RRHH que se han usado por años.

Nuestra investigación global

El informe Tendencias Globales en Capital Humano 2015 (2015 Global Human Capital Trends) es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y retos de RRHH. La investigación descrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 3.300 líderes empresariales y de RRHH, en 106 países. (Para mayores detalles sobre la demografía de la encuesta, ver el apéndice de este capítulo.) La encuesta pedía a los líderes de negocio y de RRHH

En este nuevo mundo laboral las barreras entre el trabajo y la vida persisten.

evaluar la importancia de los retos específicos de talento humano de cara a su organización, y juzgar qué tan preparados estaban para enfrentar estos retos.¹ Usando estas respuestas, calculamos una “brecha de capacidades” para cada uno de los retos, midiendo la diferencia entre la importancia de un asunto y el nivel de preparación de una organización para enfrentarlo.²

En el informe de este año, exploramos 10 tendencias principales que emergieron de nuestra investigación, las cuales reflejan cuatro temas principales para : liderar, comprometer, reinventar, y re-imaginar (figura 1). También presentamos las brechas de capacidad asociadas a cada una de estas tendencias, y ofrecemos un entendimiento práctico, para ayudarlos a abordar cada uno de estos desafíos en su organización.

La información de esta investigación puede verse por geografía, tamaño de compañía, e industria, usando la herramienta interactiva: Tablero de Tendencias de Capital Humano. Esta herramienta, está disponible en www.deloitte.com/hcdashboard, y permite explorar los datos de manera visual para ver cómo cambian las prioridades de talento, alrededor del mundo.

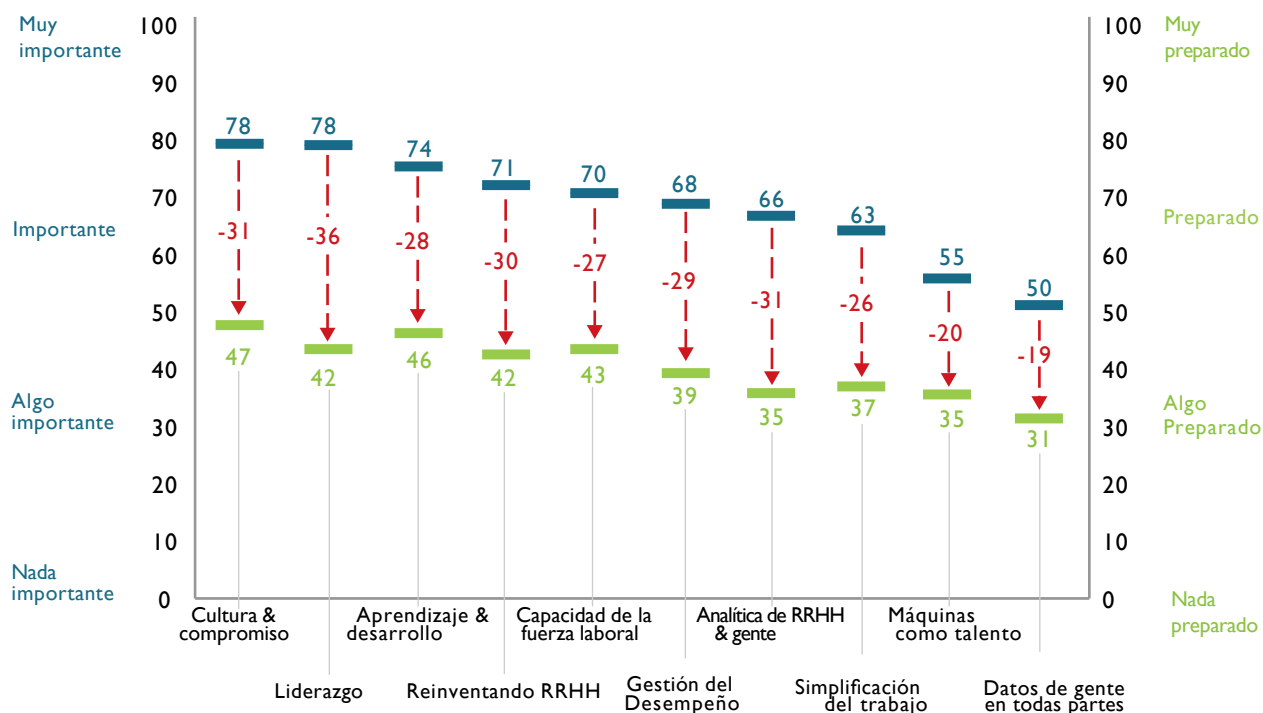
Liderando en el nuevo mundo del trabajo: Las 10 tendencias

La Figura 2 muestra las calificaciones que dieron los entrevistados acerca de la importancia de los 10 desafíos de talento vs. su nivel de preparación para abordar cada desafío.³ Estos datos señalan brechas sustanciales en las 10 áreas. Comparando estos resultados con los datos del año anterior, vemos que la brecha de

Figura 1. Las 10 tendencias en el reporte de Tendencias Globales en Capital Humano 2015

Liderar	<p>Liderazgo: “¿Por qué un asunto perenne?”</p> <p>Las compañías están luchando por desarrollar líderes en todos los niveles y están invirtiendo en nuevos y mas ágiles modelos de liderazgo .</p>	<p>Aprendizaje y desarrollo: “En la mira”</p> <p>Las compañías están explorando nuevos enfoques de aprendizaje y desarrollo para atender las brechas crecientes en competencias y habilidades.</p>	
Comprometer	<p>Cultura y Compromiso: “La organización desnuda”</p> <p>Las organizaciones están reconociendo la necesidad de enfocarse en la cultura y mejorar el compromiso de los empleados, a medida que se enfrentan a una crisis en compromiso y retención.</p>	<p>Demanda de la Fuerza Laboral: “¿Están preparados?”</p> <p>Las compañías están abordando un enfoque más sofisticado para enfrentar cambios en la fuerza laboral: asignación por horas, a término, flexible, etc.</p>	<p>Gestión del desempeño: “El ingrediente secreto”</p> <p>Las organizaciones están reemplazando la gestión tradicional del desempeño, por soluciones más innovadoras</p>
Reinventar	<p>Reinventar RRHH: “Una transformación extrema”</p> <p>RRHH está sufriendo un cambio profundo, para generar un mayor impacto en el negocio y generar programas más innovadores</p>	<p>Análítica aplicada a la gente y a RRHH</p> <p>“No avanza”</p> <p>Muy pocas organizaciones están implementando activamente capacidades de analítica de talento para abordar necesidades complejas de negocios.</p>	<p>Datos de gente en todas partes: “Aprovechando información externa”</p> <p>Las áreas de RRHH están expandiendo sus estrategias para conseguir información acerca de su gente, integrando datos de otras fuentes y usando las plataformas disponibles en medios sociales.</p>
Reimaginar	<p>Simplificación del trabajo: “La próxima revolución”</p> <p>Las organizaciones están simplificando sus ambientes y prácticas de trabajo, en respuesta a la sobrecarga de información y a la creciente complejidad de las organizaciones y sus sistemas.</p>	<p>Máquinas como talento: “Colaboración, no competencia”</p> <p>El creciente poder de los computadores y el software para automatizar y reemplazar a los trabajadores, está desafiando a las organizaciones a repensar el diseño del trabajo y las habilidades que necesitan sus empleados para tener éxito</p>	

Figura 2. Tendencias de Talento: “Importancia Global vs. Preparación”



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

capacidad en muchas de estas áreas ha aumentado (figura 3), sugiriendo que la economía acelerada y los cambios rápidos en la fuerza laboral, han generado una urgencia aún mayor en la necesidad de adaptar las prácticas de RRHH y de talento alrededor del mundo.

Con base en los datos de la encuesta, las entrevistas, y la investigación en profundidad, proporcionamos más detalle acerca de cada uno de estos desafíos y generamos recomendaciones acerca de cómo los líderes abordan éstos desafíos. Esto se presenta a lo largo de los 10 capítulos contenidos en este informe:

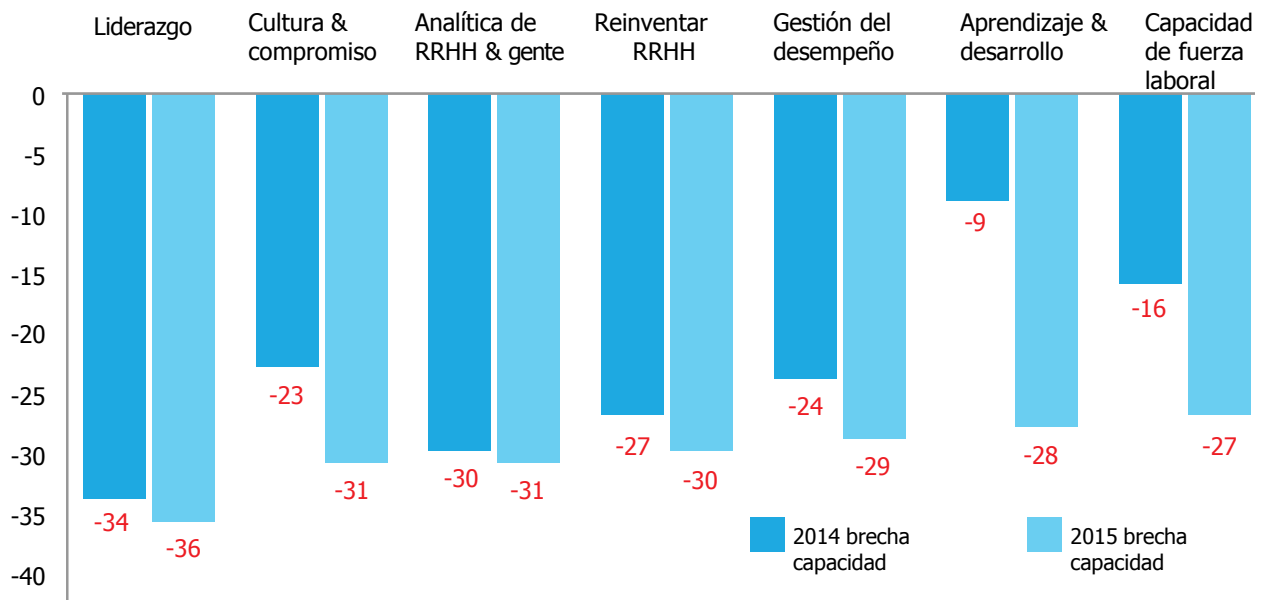
1. Cultura y compromiso: La organización desnuda. Este año, cultura y compromiso fue calificada como el asunto más importante en general ⁴, superando ligeramente al liderazgo (el tema No. 1 el año pasado). Este reto resalta la necesidad de que los líderes de negocio y de RRHH tengan un entendimiento claro de la cultura de su organización, y reexaminen cada programa de RRHH y de talento de manera que puedan comprometer y empoderar a su gente.

2. Liderazgo: ¿Por qué un asunto continuo?

Construir liderazgo sigue siendo primordial, calificado como el tema No. 2 en la encuesta de este año ⁵. Sin embargo, a pesar de que cerca de 9 de cada 10 entrevistados cita el asunto como “importante” o “muy importante,” los datos también sugieren que las organizaciones han tenido poco o ningún progreso desde el año pasado: La brecha en la capacidad para desarrollar líderes, se ha ampliado en todas las regiones del mundo.

3. Aprendizaje y desarrollo: En la mira. El tercer reto más importante de este año (el No. 8 en 2014) fue la necesidad de transformar y acelerar el aprendizaje organizacional. El porcentaje de compañías que califican aprendizaje y desarrollo como muy importante, se triplicó desde el año pasado. Pero a pesar de que aumentó la importancia de este asunto, el nivel de preparación para enfrentarlo, disminuyó. Sólo el 40 por ciento de los entrevistados calificó sus organizaciones como “listas” o “muy listas” en temas de aprendizaje y desarrollo en 2015, comparado con un 75 por ciento en 2014.

Figura 3. Brechas en capacidades en las áreas seleccionadas, 2014 y 2015



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

- 4. Reinventar RRHH: Una transformación extrema.** El cuarto tema más importante fue la necesidad de reforzar las competencias de RRHH. ⁷ Esta área también muestra poco progreso desde el año pasado. Tanto los líderes de negocio, como los de RRHH, calificaron el desempeño de RRHH como lento; además, los líderes de negocio calificaron el desempeño de esta área un 20 por ciento más bajo de lo que lo hicieron los líderes de RRHH, evidenciando la importancia de aumentar las competencias de RRHH para generar valor. Quizás debido a esta visión difusa sobre el desempeño de RRHH, encontramos una tendencia creciente de los CEOs a traer profesionales que no son de RRHH, para desempeñar el rol de CHRO (Chief Human Resources Officer).
- 5. Demanda de la fuerza laboral: ¿Están listos?** ⁸ De cada 10 entrevistados dijeron que la capacidad de la fuerza laboral será en el próximo año un tema “importante” o “muy importante”, lo cual hace evidente la necesidad de conseguir fuerza laboral en fuentes no tradicionales, como lo son trabajadores por horas, contingentes y por contratos a término.

Esta tendencia resalta la necesidad de desarrollar mejores procesos, políticas, y herramientas para buscar, evaluar, y recompensar el talento, que se consigue por fuera de la organización convencional.

- 6. Gestión del Desempeño: El ingrediente secreto.** Una de las necesidades más grandes en el nuevo mundo del trabajo es la de repensar cómo las organizaciones manejan, evalúan y recompensan a su gente. Se están diseñando nuevos modelos para la gestión del desempeño, y estos modelos son un componente clave del foco que hay para este año en temas de compromiso, desarrollo y liderazgo.
- 7. Analítica aplicada a RRHH y a gente: No avanza.** Ahora RRHH debe hacer una inversión importante para integrar datos que permitan tomar decisiones acerca de la gente. El uso de analítica, es una estrategia que ha evolucionado durante los últimos años y puede transformar las áreas de RRHH. Sin embargo, el avance aún es lento y los beneficios se quedan cortos.
- 8. Simplificación del trabajo: La próxima revolución.** El informe Global de Tendencias en Human Capital del año pasado, identificó al “empleado abrumado” como una tendencia emergente. Este año, el porcentaje de entrevistados que consideran éste como un asunto “muy importante” creció del 21 al 24 por ciento. Este incremento, es sólo el comienzo de lo que veremos como una tendencia de largo plazo por parte de

las organizaciones, para simplificar el trabajo, implementar estrategias de pensamiento creativo, renovar el ambiente laboral, y ayudar a los empleados a tener mayor foco y a manejar menos estrés. Estamos entrando en una era de “hacer menos cosas, mejor” en vez de “hacer más con menos” .

- 9. Máquinas como talento: Colaboración, no competencia.** La tecnología cognitiva—el uso de máquinas para leer, analizar, hablar, y tomar decisiones—está impactando el trabajo a todo nivel. Algunos creen que muchos trabajos serán eliminados.

Los equipos de RRHH deben pensar en rediseñar los cargos, dado que todos trabajamos con computadores en casi todos los roles.

- 10. Datos de gente en todas partes: Aprovechando información externa.** La explosión de información externa a través de redes sociales, redes de reclutamiento, y redes de talento, ha creado una nueva fuente de información. Ahora es muy valioso para las organizaciones usar esta información para mejorar sus procesos de reclutamiento, contratación, retención y desarrollo del liderazgo.

Figura 4. Importancia de retos en diferentes regiones

Tendencias	AMERICAS			EUROPE, MIDDLE EAST, & AFRICA				ASIA PACIFIC			
	Global	Norte Ame.	Sur & Latino América	África	Europa Central & Oriental	Medio Or.	Países Nórdicos	Europa Occid.	Sureste de Asia	Asia	Oceanía
Cultura & Compromiso	78	76	84	83	76	75	74	76	80	72	78
Liderazgo	78	80	82	84	75	75	73	74	80	74	77
Aprendizaje & Desarrollo	74	73	79	81	70	78	71	69	75	72	66
Reinventar RRHH	71	67	78	77	71	76	71	66	71	67	72
Capacidad de fuerza laboral	70	72	72	78	67	74	64	67	79	67	71
Gestión del desempeño	68	64	74	78	68	69	62	62	73	63	68
Analítica de RRHH & Gente	66	66	70	72	60	67	65	60	69	65	66
Simplificación del trabajo	63	59	66	69	65	61	64	60	65	62	60
Máquinas como talento	55	46	63	62	57	57	50	49	57	55	43
Datos de gente en todas partes	50	45	54	55	47	49	45	46	50	53	45

No. 1

No. 2

No. 3

No. 4

No. 5

Nota: Las cifras representan el puntaje del índice de importancia para cada reto, calculado en una escala de 0–100, como se describe en la nota final 1. Las calificaciones están basadas en puntajes reales, cuando se tienen en consideración los decimales. Las diferencias pueden no ser significativas estadísticamente

Seis hallazgos clave

Mientras analizábamos los datos y hablábamos sobre estos temas con las organizaciones, descubrimos seis hallazgos clave que ilustran cómo las organizaciones están enfocando el talento y el trabajo.

Los temas más “blandos” tales como cultura y compromiso, liderazgo, y desarrollo, se han convertido en prioridades urgentes.

A medida que crece la economía y las habilidades se vuelven más especializadas, la competencia por el talento ha aumentado. Esto ha generado que en el primer lugar de la agenda de

capital humano, estén los temas de cultura y compromiso, liderazgo, y desarrollo. Estos retos puntuaron consistentemente como los tres asuntos más importantes en todas las regiones (figura 4) e industrias (figura 5).

Se destacan especialmente en estos resultados los temas de cultura y compromiso. Mientras que el liderazgo ha sido el tema principal en los años anteriores, ésta es la primera vez que cultura y compromiso han sido vistos como los retos más importantes. De hecho, la proporción de entrevistados que citaron cultura y compromiso como un asunto “muy importante” casi se duplicó este año; del 26 al 50 por ciento. Casi dos terceras partes de nuestros entrevistados de RRHH están evaluando nuevas formas para actualizar o modernizar su estrategia para medir,

Figura 5. Importancia de retos en diferentes industrias

Tendencias	Global	Empresas de consumo	Energía	Serv. Financieros	Ciencias & Salud	Manufactura	Servicios Profesionales	Sector Público	Tecnología, Medios, & Telecom.
Cultura & compromiso	78	81	76	81	79	75	78	75	77
Liderazgo	78	80	79	81	78	77	77	78	77
Aprendizaje & desarrollo	74	74	73	74	71	70	76	77	75
Reinventar RRHH	71	74	71	72	73	70	69	72	71
Capacidad de la fuerza laboral	70	69	72	70	74	68	72	68	73
Gestión del desempeño	68	70	66	69	67	66	69	67	71
Analítica de RRHH & Gente	66	66	66	69	65	64	67	64	67
Simplificación del trabajo	63	64	60	64	63	62	64	64	63
Máquinas como talento	55	53	54	55	50	53	57	56	57
Datos de gente en todas partes	50	49	49	50	50	48	50	48	52

No. 1

No. 2

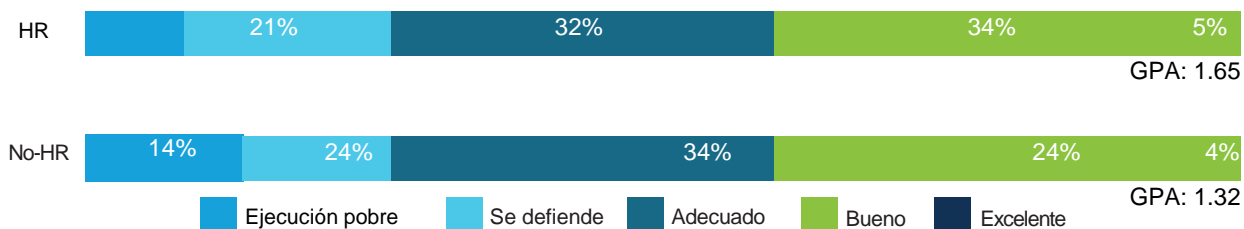
No. 3

No. 4

No. 5

Nota: Las cifras representan el puntaje de índice de importancia para cada reto calculado en una escala de 0–100, como se describe en la nota final 1. Las calificaciones están basadas en puntajes reales, cuando se tienen en consideración los decimales. Las diferencias pueden no ser significativas estadísticamente.

Figura 6. Desempeño de RRHH calificado por Líderes y No Líderes de RRHH



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

gerenciar, y mejorar el compromiso de los empleados.

Cada programa en RRHH debe abordar asuntos de cultura y compromiso: cómo lideramos, cómo gerenciamos, cómo desarrollamos, y cómo inspiramos a la gente. Sin un compromiso fuerte y un ambiente de trabajo positivo y significativo, la gente se desmotiva y busca trabajo en otra parte.

Liderazgo y aprendizaje han aumentado en importancia, pero la brecha en capacidades, se está ampliando

A medida que se recupera la economía, las compañías tienen una mayor demanda por líderes en todos los niveles, especialmente entre los *Millennials*.⁸ Esta puede ser una razón por la cual la proporción de entrevistados que califican el liderazgo como “muy importante” aumentó un 32 por ciento sobre el año pasado. Sin embargo, como se anotó arriba, no se ven cambios; solo el 6 por ciento de las compañías se sienten totalmente listas para abordar sus asuntos de liderazgo; sólo 10 por ciento se sienten cómodas con su programa de sucesión; y sólo el 7 por ciento tiene programas para desarrollar líderes en la generación del Milenio.

Aprendizaje y desarrollo mostró un patrón similar. La calificación de los entrevistados frente a la importancia de este asunto se cuadruplicó este año con relación a las calificaciones del año pasado.⁹ Es mas, mientras el año pasado este asunto tuvo la menor brecha de capacidad con un valor de -9, este año, la brecha se amplió significativamente alcanzando un valor de -28. Este resultado sugiere que, aunque las habilidades técnicas y profesionales son una prioridad alta, los departamentos de capacitación corporativa se han quedado atrás.

Las compañías siguen luchando para rediseñar su ambiente de entrenamiento, incorporar nuevas tecnologías de aprendizaje, y utilizar nuevas herramientas de aprendizaje digital.

Las áreas y competencias de RRHH no están a la altura de las necesidades del negocio.

Como se anotó previamente, comparado con el año anterior, la brecha en capacidades para todos los temas de talento, aumentó exponencialmente (figura 3). Mientras tanto, los líderes de negocio y los mismos entrevistados de RRHH continúan calificando a las áreas de RRHH en los límites inferiores o escasamente pasando. En un momento en que el talento es indudablemente uno de los principales temas en la agenda del CEO, ésta calificación debería disparar alarmas para las áreas de RRHH.

Las áreas de RRHH calificaron a sus equipos con una C- (un promedio de 1.65 en una escala de cinco puntos), mostrando casi ninguna mejoría sobre las calificaciones del año pasado. Cuando le preguntamos a los líderes de las empresas que calificaran a RRHH, los puntajes fueron aún más bajos. Los líderes de negocio calificaron a RRHH con una D+ (un promedio de 1.32 en una escala de cinco puntos), indicando mayores expectativas.¹⁰

Según estas calificaciones tan bajas, no es sorprendente que sólo un 5 por ciento de los líderes de RRHH entrevistados este año consideren que el talento y los programas de RRHH de sus organizaciones sean “excelentes” y sólo un 34 por ciento los califican como “buenos” (figura 6). El resto—aproximadamente el 61 por ciento, casi dos de cada tres—creen que sus soluciones de RRHH son escasamente adecuadas o que están rezagadas. Y la auto-evaluación que hace RRHH de sus habilidades apenas subió durante los últimos dos años. Consecuencia: Mientras que el negocio esta creciendo y cambiando exponencialmente, RRHH va mejorando a un paso mucho mas lento.

El aspecto positivo, es que las organizaciones cuyas áreas de RRHH han tenido logros en sus estrategias de talento, están cosechando beneficios significativos y competitivos. Las organizaciones cuyos equipos de RRHH se califican como “excelentes” (5 por ciento) también le llevan mucha ventaja a sus pares en sus capacidades de talento: entre un 40 y un 60 por ciento, de acuerdo con la investigación. 11

La Tecnología aplicada a RRHH es un mercado creciente, pero su implementación puede tardar

El presupuesto de RRHH creció un 4 por ciento en el 2014 con respecto al 2013, y mucho de este crecimiento fue destinado a tecnología.¹² Además, de acuerdo con la investigación de este año, 6 de cada 10 compañías están planeando incrementar su presupuesto de RRHH en los próximos 12 – 18 meses (figura 7).

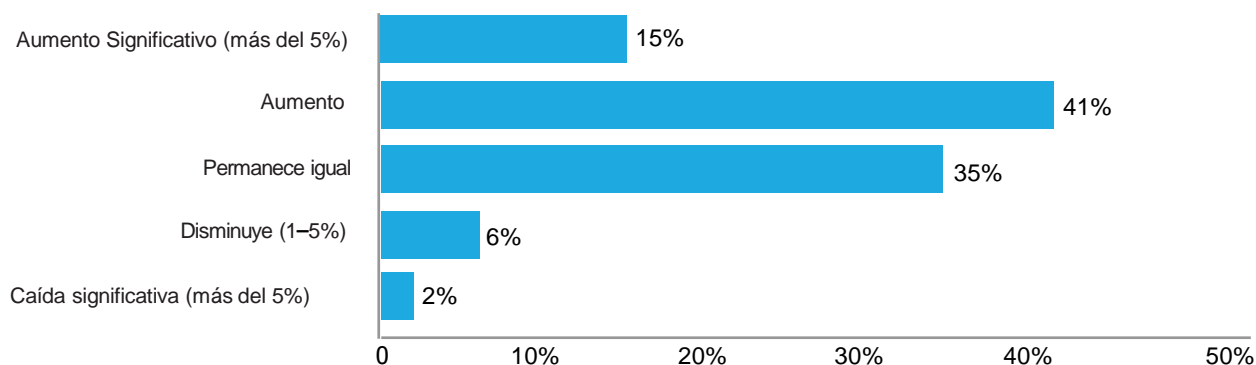
¿Por qué estas inversiones no están generando retorno? Las brechas en capacidades de áreas tales como aprendizaje y desarrollo, compromiso y cultura, liderazgo, y tecnología de RRHH, sugieren que la inversión en tecnología, no ha estado acompañada por presupuestos similares en procesos y gente. Las inversiones en tecnología de RRHH son críticas—y el mercado ha crecido en un 50% en 5 años, en una industria de US\$ 10.000 millones.¹³ Pero cuando se trata de asuntos críticos como aprendizaje, compromiso, y ambiente de trabajo, las áreas de RRHH no han cambiado con suficiente rapidez.

Implementar herramientas nuevas sin rediseñar los procesos y re-capacitar a RRHH, no resuelve problemas de talento. La lección no es dejar de gastar en tecnología, sino asegurarse de que se hagan inversiones complementarias en programas que rediseñen procesos, desarrollen nuevo contenido y generen programas de aprendizaje, tanto para líderes como para el equipo de RRHH.

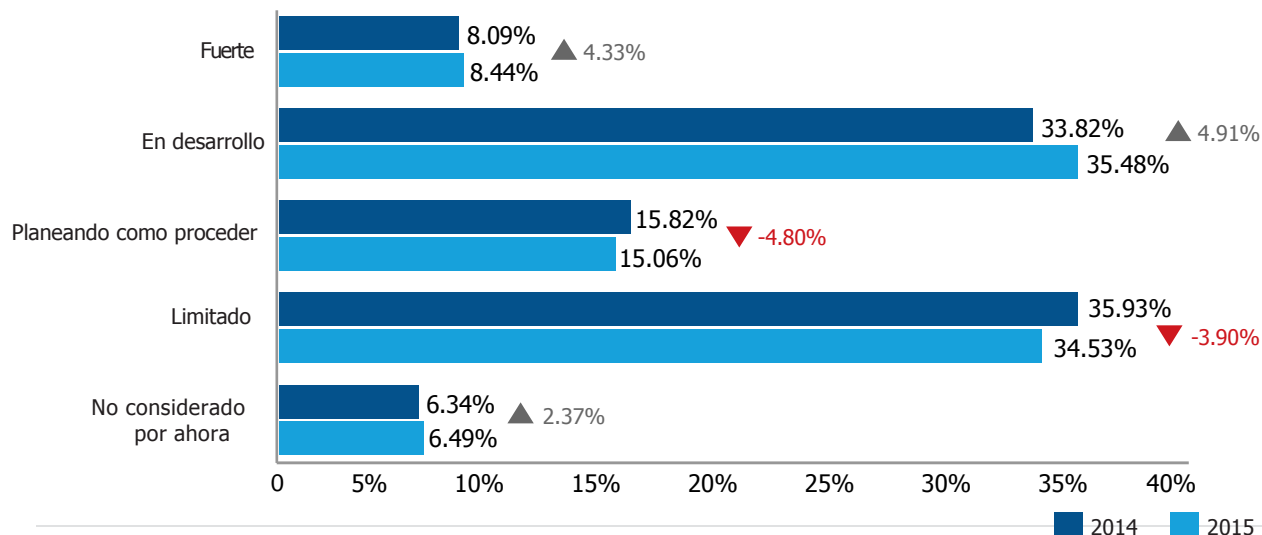
Analítica aplicada a RRHH y a gente, es una prioridad y una gran oportunidad, pero el progreso es lento

La analítica está en la agenda de casi todos los equipos de RRHH que hemos encuestado, donde tres de cada cuatro entrevistados la califican como “importante” o “muy importante.” Pero no obstante este interés, nuestra investigación muestra sólo un pequeño aumento en las capacidades de ese proceso. Treinta y cinco por ciento de los entrevistados de este año reportaron que la analítica aplicada a RRHH estaba “en un desarrollo bajo” en sus organizaciones—un poco por encima de los entrevistados que dijeron lo mismo el año anterior (33 por ciento) (figura 8). Y este año, sólo el 8.44 por ciento de los encuestados creen que sus organizaciones tienen un equipo fuerte en analítica de RRHH, un porcentaje ligeramente por encima del dato del año anterior. Estos hallazgos sugieren

Figura 7. Planes para invertir en RRHH durante los próximos 12–18 meses



Nota: Debido al redondeo, los porcentajes pueden no sumar 100 por ciento.

Figura 8. Estado Actual de capacidades de analítica de RRHH, 2014 y 2015

Excluye entrevistados que respondieron "no aplicable." Los porcentajes aparecen con dos decimales para mostrar las diferencias entre los resultados de 2014 y de 2015.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

que existen nuevos proveedores en el mercado, pero que los equipos de RRHH no tienen la capacidad o el entrenamiento necesario para ser exitosos.

Los datos que se encuentran en redes sociales y portales de empleo son vitales para entender la retención, el compromiso y las necesidades de carrera de los empleados. De hecho, algunos ejecutivos han encontrado que los datos que se consiguen en fuentes externas, son más exactos y útiles, que los que hay dentro de la organización. ¿Cómo pueden entonces las organizaciones hacer un mejor uso de todo este mar de información? Más aún, ¿cómo pueden las organizaciones transformarlos en una ventaja competitiva de talento?

Vemos la analítica como una tendencia acelerada—parte de un nuevo conjunto de habilidades necesarias en líderes de negocio y de RRHH. Las organizaciones que se toman su tiempo e invierten en construir capacidades de analítica, probablemente superarán a sus competidores de manera significativa en los próximos años.

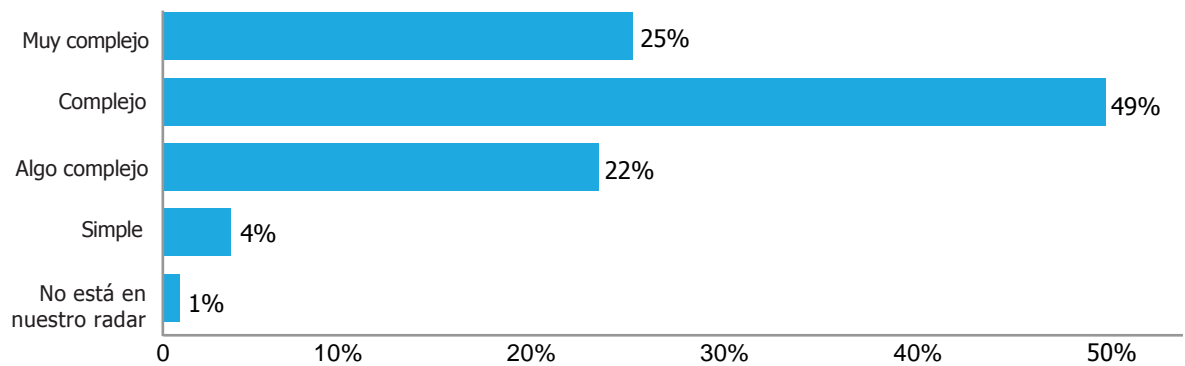
La simplificación es un tema emergente; RRHH es parte del problema

El año pasado, muchos ejecutivos fueron sorprendidos al ver al “empleado abrumado” como un tema emergente alrededor del mundo.

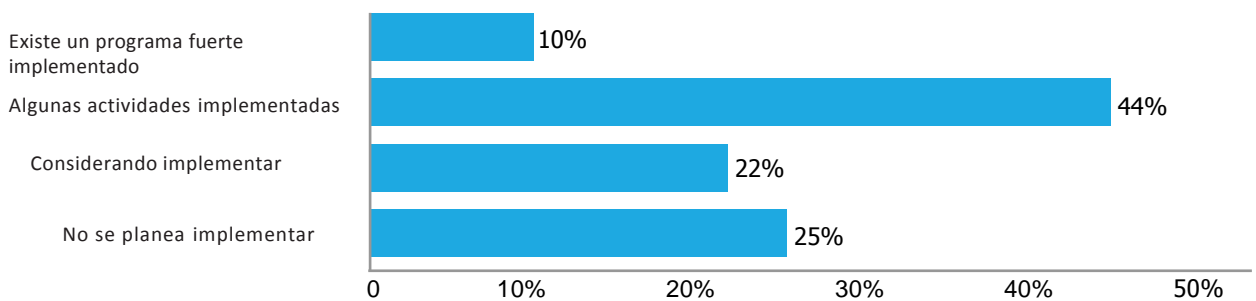
Este año, decidimos profundizar más acerca de cómo las organizaciones están manejando este tema. Lo que percibimos, es que se está generando una revolución en la manera en que las compañías organizan y operan; y todo se construye alrededor de la necesidad de simplificar de manera radical, el ambiente de trabajo, los procesos y la práctica laboral en general.

En la encuesta de este año, el 71 por ciento de las compañías calificaron la simplificación del trabajo como un asunto “importante” o “muy importante”, y el 74 por ciento cree que su ambiente de trabajo es “muy complejo” o “complejo” (figura 9). Más de la mitad tiene programas para simplificar el trabajo y para generar ganancias en productividad, así como para liberar presiones innecesarias y contraproducentes sobre los empleados (figura 10). Algunas de las áreas de RRHH están trabajando para simplificar sus procedimientos: Las compañías están comenzando a desmontar los procesos tradicionales de gestión de desempeño, conocidos por su naturaleza burocrática, en favor de enfoques más simplificados.

Creemos que éste es sólo el comienzo de un movimiento importante para instaurar enfoques y técnicas innovadoras como “design thinking” que simplifiquen el trabajo en el siglo 21.

Figura 9. Complejidad del ambiente de trabajo y la práctica de negocio

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 10. ¿Los entrevistados tienen programas implementados para simplificar sus prácticas de trabajo?

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Un nuevo manual, para nuevos tiempos

Crecimiento, volatilidad, cambio y tecnología impulsan a las compañías a cambiar su modelo de negocios. Es el momento para que RRHH aborde éste reto, pasando de ser un área transaccional, a un consultor que genera soluciones innovadoras para los líderes de negocio, a todo nivel.

A menos que RRHH se sume a esta transformación, tendrá dificultades para resolver problemas al mismo paso que le exige el negocio. Los retos de hoy requieren un nuevo manual o guía—uno que haga a RRHH más ágil, futurista, y más atrevido en sus soluciones.

Nuestra meta en esta investigación es dar a los líderes de negocios y de RRHH, visiones frescas y perspectivas para definir sus prioridades para el 2015.

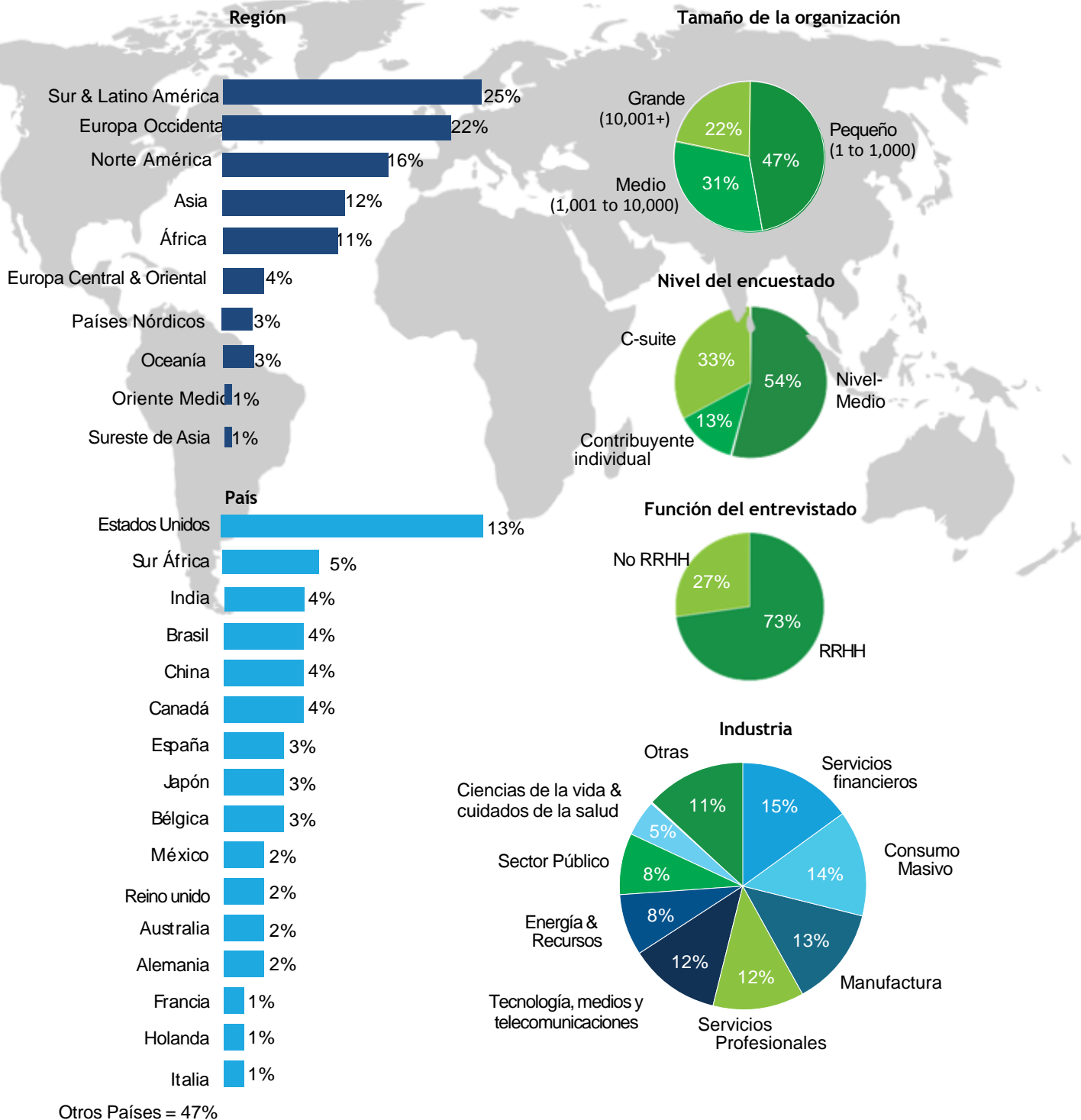
En una economía creciente y cambiante, abundan los retos de negocios. Sin embargo, pocos pueden ser abordados exitosamente sin enfoques nuevos que resuelvan también los retos de la gente—desafíos que han crecido en importancia y complejidad.

Nuestro consejo es sencillo: Enfrente el reto con entusiasmo y muestre su liderazgo. Haga del 2015 un año de innovación y crecimiento, ayudando a su organización a prosperar en este *nuevo mundo laboral*.

Apéndice: Demografía de la encuesta

Figura 11. Demografía de la encuesta

Nuestra encuesta incluye datos de 3,333 entrevistados.



Nota: Las cifras pueden no totalizar 100 por ciento debido a redondeo

Notas Finales

1. Pedimos a los entrevistados calificar la “importancia” de cada asunto y el estado de “alistamiento” de sus organizaciones para abordarla en una escala de cuatro puntos: “no importante/listo,” “algo importante/listo,” “importante/listo,” y “muy importante/listo.” Estas calificaciones fueron luego indexadas en una escala de 0 – 100 en la cual 0 representa el grado más bajo posible de importancia/alistamiento (“no importante/listo”), y 100 representa el grado más alto posible de importancia/ alistamiento (“muy importante/listo”). Un puntaje de índice general fue calculado para cada tendencia usando las calificaciones de los entrevistados de “importancia” y “alistamiento.” Los puntajes de índice también fueron usados para calcular la “brecha de capacidad” descrita en la nota final siguiente.
2. La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (Deloitte Human Capital Capability Gap) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa mirando la diferencia entre los puntajes de índices de “alistamiento” e “importancia” para cada tendencia. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alistamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia” basado en una escala de 0 – 100 descrita en la nota final anterior. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Los valores negativos sugieren un déficit en capacidad, mientras que los valores positivos sugieren un superávit de capacidad.
3. Usando los puntajes normalizados descritos en la nota final 1.
4. De acuerdo con su índice de importancia calculado como se describió en la nota final 1.
5. De acuerdo con su índice de importancia calculado como se describió en la nota final 1.
6. De acuerdo con su índice de importancia calculado como se describió en la nota final 1.
7. De acuerdo con su índice de importancia calculado como se describió en la nota final 1.
8. De acuerdo con la *2015 Deloitte Millennial Survey*, las expectativas de los *Millennials* son diferentes de aquellas de los líderes de más edad. Los Millennials colocan una prioridad mucho mayor sobre el propósito corporativo (77 por ciento cree que “propósito” es su razón No. 1 para seleccionar a un empleador) y en el bienestar del empleado que los líderes de mayor edad. Al mismo tiempo, ellos se sienten sacados del conducto del liderazgo: Sólo una tercera parte cree que su organización hace “uso completo” de sus habilidades. Cuarenta y tres por ciento cree que necesitará salir de su empleador actual para encontrar las oportunidades que necesitan. Deloitte, “*Mind the gaps: The Deloitte Millennial survey 2015*,” 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsur-vey.html>.
9. De acuerdo con su puntaje de índice de importancia a través de todos los entrevistados en cada una de las encuestas de Global Human Capital Trends de 2014 y 2015.
10. El GPA es el puntaje promedio ponderado de respuestas para excelente (4), bueno (3), adecuado (2), sale adelante (1), y bajo rendimiento (0). Los valores de porcentaje para organizaciones que se califican como bajo rendimiento y sale adelante se calcula con un valor negativo que nos ayuda a determinar el GPA total. La calificación de letra se asigna como sigue: A = 4, B = 3, C = 2, D = 1, E = 0.
11. David Mallon, Karen Shellenback, Josh Bersin, y Brenda Kowske, PhD, *High-impact RRHH: Building organizational performance from the ground up*, Bersin by Deloitte, Julio 2014, <http://www.bersin.com/library>.
12. Karen O’ Leonard y Jennifer Krider, *RRHH Factbook 2015: Benchmarks and trends for US RRHH organizations*, Bersin by Deloitte, Enero 14, 2015, <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=18200>.
13. Katherine Jones, PhD, *The market for talent management systems 2014: Talent optimization for the global fuerza laboral*, Bersin by Deloitte, Junio 2014, <http://www.bersin.com/library>.

Autores



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proveer investigación y asesoría enfocada en aprendizaje corporativo. Es un investigador activo y analista de industria, presentador frecuente en eventos de la industria, y un “bloguero” popular. Ha estado 25 años en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.



Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal es la líder global para Transformación de Organizaciones y Talento. Ella proporciona consultoría a nivel de la suite C sobre modelo operativo y diseño de organización, estrategias de RRHH y de talento humano, integración de fusiones, y programas principales de transformación. Los 20 años de experiencia en consultoría de Agarwal incluyen trabajos en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria, y los Emiratos Árabes Unidos.



Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | bpelster@deloitte.com

Bill Pelster es un Socio Principal de Deloitte Consulting LLP con más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, es responsable de liderar la práctica de Gestión Integrada de Talento, la cual se enfoca en problemas y tendencias en el sitio de trabajo. En su rol previo como funcionario jefe de aprendizaje de Deloitte, Pelster era responsable por la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, que incluía aprendizaje, liderazgo, potenciales altos, y ajuste de carrera/vida. Adicionalmente, él fue uno de los arquitectos clave de Deloitte University.



Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Es Socio Principal en Deloitte Consulting LLP. Jeff Schwartz es el líder de la práctica de Capital Humano en US India, con base en Nueva Delhi, el líder global de Estrategias de Talento de Capital Humano y Mercadeo, Eminencia, y Marca. Asesor con experiencia para compañías globales, la investigación reciente de Schwartz se enfoca en el talento humano en los mercados globales y emergentes. Es un conferencista y escritor sobre asuntos relacionados con talento humano, recursos humanos, y retos de negocios globales.

Liderando



Liderazgo: ¿Por qué un asunto perenne?

- Las organizaciones alrededor del mundo están luchando para fortalecer sus canales de liderazgo; sin embargo el año pasado los negocios decayeron, particularmente en su habilidad para desarrollar líderes de la generación del Milenio (*Millennials*).
- 86% de todos los líderes de RRHH y de negocios encuestados, citan al liderazgo como uno de sus retos más importantes.
- Un enfoque en liderazgo a todo nivel, sumado a una inversión consistente año tras año, es clave para construir un desempeño sostenible y comprometer a la gente, en este nuevo mundo laboral

¿Por qué el liderazgo es un asunto perenne? Por tercer año consecutivo, el liderazgo se disparó para convertirse en uno de los retos de talento más apremiantes que enfrentan las organizaciones globales. Cerca de 9 de cada 10 líderes globales de RRHH y de negocios (86 por ciento) citaron el liderazgo como su principal preocupación. El 50 por ciento de los entrevistados en nuestra encuesta calificaron sus deficiencias de liderazgo como “muy importantes”. Sin embargo, sólo el 6 por ciento de las organizaciones cree que su estrategia de liderazgo está “muy lista” —señalando una asombrosa brecha de capacidad. (Ver la figura 1 para la brecha de capacidad por regiones y países seleccionados). La brecha de capacidad general, la cual ha crecido en magnitud desde el año pasado (figura 2), es sorprendente, considerando que la inversión en programas de liderazgo ha aumentado comparado con el último año.²

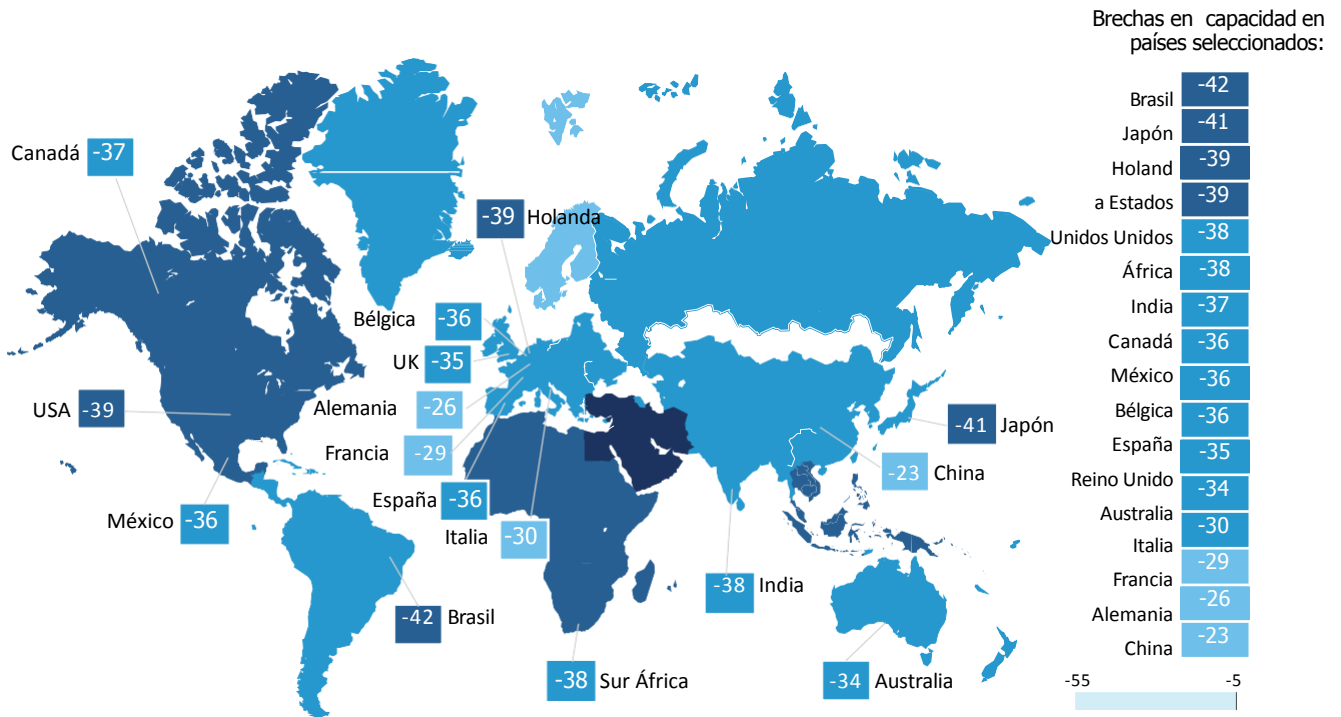
Si casi todas las compañías reconocen el liderazgo como un problema crítico de talento, ¿por qué hay tan pocas compañías abordándolo?

La respuesta es que muchos países tratan el liderazgo como un tema esporádico, desarrollando solo a un unos pocos líderes, haciendo inversiones de corto plazo, y descuidando la construcción de un modelo robusto de desarrollo de líderes a todo nivel.

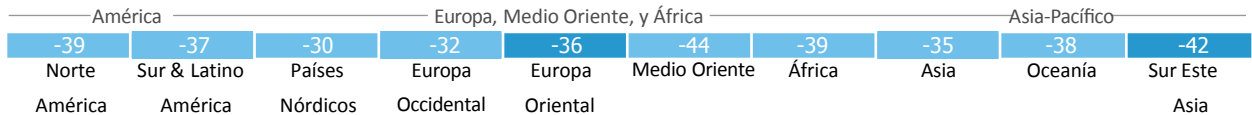
Siendo el liderazgo una de las prioridades en la agenda del CEO, es sorprendente que las organizaciones no inviertan consistentemente en este tema. Entre los asuntos que retrasan el desarrollo del liderazgo efectivo están:

- **Liderazgo para pocos, no para muchos:** En la cima de la pirámide corporativa, menos del 50 por ciento de los ejecutivos del primer nivel, siente que está recibiendo apoyo para desarrollar sus capacidades de liderazgo.³ Mientras tanto, más abajo en la pirámide, sólo el 6 por ciento de los entrevistados de la encuesta informan que tienen implementados “excelentes” programas para desarrollar a sus *Millennials*. Esto es a pesar del hecho de que el 53 por ciento de los Millennials aspire a convertirse en el ejecutivo de primer nivel de su organización.⁴
- **Falta de inversión consistente:** Muchas organizaciones ven el liderazgo como un programa de capacitación de corto plazo, o una serie de eventos episódicos que se presupuestan para un año, pero no para el siguiente. Las compañías que “lo consiguen” (por ejemplo, GE) invierten en desarrollar líderes tanto durante los buenos como durante los malos tiempos, en vez de tratarlo como un lujo que sólo pueden permitirse en los años fuertes.

Figura 1. Liderazgo: Brecha en capacidad por región



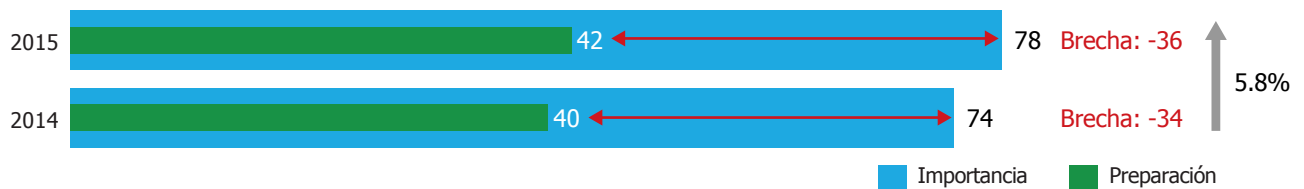
Brechas de capacidad por región:



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para "alistamiento" e "importancia" para cada tendencia, indexado en una escala de 0-100. Se calcula tomando el puntaje de índice de "alistamiento" y substrayendo el puntaje de índice de "importancia". Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Los valores negativos sugieren un déficit en capacidad, mientras que valores positivos sugieren un superávit de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 2. Cambio en brecha de capacidad de liderazgo entre 2014 y 2015



El valor de porcentaje de cambio y la flecha hacia arriba denotan un aumento en la magnitud de la brecha de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

De hecho, la investigación muestra que las compañías que tienen un alto desempeño, invierten entre 1.5 y 2 veces más en liderazgo que otras compañías, y cosechan resultados que son tres veces o cuatro veces el nivel de sus competidores.⁵

• **Un conducto débil del liderazgo:** A menos que el desarrollo del liderazgo

sea manejado como una iniciativa estratégica por parte de RRHH y del negocio, el canal para desarrollar el liderazgo será débil e impactará la habilidad del negocio para desarrollar su estrategia. Investigaciones recientes muestran que sólo un 32 por ciento de las organizaciones tienen un grupo estable de líderes en los niveles superiores, mientras que sólo el 18 por ciento, hace responsables a sus líderes

de la identificación y desarrollo de sus sucesores. Sólo el 10 por ciento de los entrevistados en la encuesta de este año cree que tiene un programa de sucesión “excelente”, y 51 por ciento establece que sus programas son débiles o no que no tienen.

Enfrentadas a estos retos, las organizaciones con frecuencia creen que simplemente “compran” una solución para desarrollar líderes, y sin embargo, estas soluciones estándar de desarrollo de liderazgo, son fragmentadas y de calidad inconsistente. Con tantos modelos y enfoques—desde firmas grandes a escuelas de negocios y boutiques—es difícil para muchas compañías adaptar las soluciones de liderazgo que necesitan.

No obstante estos retos, las nuevas herramientas tecnológicas ofrecen enfoques innovadores para ayudar a acelerar el liderazgo, evaluando mejor las cualidades de los líderes, entendiendo los patrones de carrera de los líderes exitosos, y definiendo cuáles desarrollos funcionan mejor. Por ejemplo, ahora las compañías pueden usar datos predictivos para identificar cuáles experiencias y antecedentes de trabajo producen los mejores líderes. Pueden también diseñar entrenamientos que preparen mejor a los líderes para aprender de sus experiencias, e incluso usar herramientas de evaluación para medir el incremento en capacidades que les permitan alcanzar niveles superiores.

A medida que la economía global avanza, las compañías necesitan aprovechar esta oportunidad para transformar sus programas de desarrollo de liderazgo y convertirlos en una fortaleza estratégica.

Lecciones de vanguardia

A finales del 2012, T-Mobile estaba al borde del abismo. Además de haber experimentado una fusión inconclusa con AT&T en el 2011, la compañía tuvo dificultades para diferenciarse en un sector altamente competitivo. Aunque rentable, estaba perdiendo clientes a una tasa alarmante.

Con tantos modelos y enfoques—desde firmas grandes a escuelas de negocios y boutiques—es difícil para muchas compañías adaptar las soluciones de liderazgo que necesitan.

También tenía una cultura fuerte y colaborativa pero no podía administrar sus fortalezas para alterar el *status quo*.

John Legere, nuevo CEO de T-Mobile, había decidido retar a la industria. Iniciando en el 2013, Legere y su equipo de liderazgo introdujeron rápidamente su estrategia con una serie de movimientos atrevidos, que tomaron a la industria por sorpresa. Esta serie de eventos, que continuó durante todo el 2014, puso en movimiento una transformación no sólo en la industria, sino también para la organización. Por definición, las cosas necesitaban cambiar en el interior si iban a buscar en el exterior.

Un elemento de esta transformación interna fue repensar la forma en que se manejaba a la gente en la compañía.” *El equipo líder de RRHH sabía que necesitábamos evaluar objetivamente todas nuestras prácticas de gente, entonces comenzamos con una hoja de papel nueva y un enfoque en nuevas prácticas, no en mejores prácticas”* dijo Ben Bratt, VP de RRHH y cabeza de talento humano de la organización. *“Sabíamos que nuestros gerentes tenían que personificar la nueva estrategia en todo lo que ellos hacían, pero teníamos poco para ofrecer en este reto. Y no queríamos recrear el pasado. Queríamos construir hacia el futuro.”*

T-Mobile decidió recrear un enfoque significativo sobre el liderazgo de primera y segunda línea. *“Algunas veces, uno tiene que hacer una pausa para ir rápido,”* dijo Melissa Davis, directora de liderazgo y desarrollo de la organización. *“Nos enfocamos en una “carrera” de seis semanas para tener claridad sobre las nuevas capacidades que necesitábamos, y rápidamente desarrollamos una nueva*

estructura y estrategia que se enfocaba en elementos esenciales tales como clientes, establecimiento de metas, coaching, desarrollo, y compromiso. Éstas capacidades son ahora el foco de todo el programa de liderazgo.”

Para ayudar a dar forma a la nueva cultura de empoderamiento, T-Mobile se embarcó en una serie de inversiones de liderazgo, que incluían:

- Un programa de alto potencial dirigido a preparar directores para roles de Vicepresidente
- Una herramienta “sencilla” de retroalimentación 360° alineada con la nueva estructura de liderazgo, con apoyo en tiempo real para que los directores seleccionados tomaran acciones sobre la retroalimentación que recibían
- Un nuevo programa máster de dos días, para gerentes de primera línea.

“Estamos hablando de un nuevo enfoque para desarrollar nuestros 4.500 gerentes de primera y segunda línea”, dijo Bratt. “Estos líderes y sus equipos impactan a más de 1,5 millones de clientes cada año, entonces necesitamos



que ellos inspiren a sus equipos para producir resultados y ofrezcan servicio de clase mundial en cada ‘momento de verdad.’

Si hay foco en el liderazgo a todo nivel, sabemos que podemos transformar a los equipos que trabajan con nuestros clientes, entregando un servicio de clase mundial, y dando soporte y atención de calidad en la industria.”

Este enfoque para el desarrollo de liderazgo, ha coincidido también con esfuerzos similares de rediseño en procesos de RRHH. Desde la gestión del desempeño, hasta crear transparencia radical en el proceso de contratación, y dar a los empleados una voz propia para retroalimentar a sus líderes, T-Mobile está equipando a sus gerentes para liderar la revolución en la industria de las telecomunicaciones.

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Comience con el compromiso de desarrollar el liderazgo desde arriba:** Sin el apoyo del CEO, el desarrollo de liderazgo probablemente nunca será un compromiso de largo plazo. Comprometa a los altos ejecutivos a mantener una inversión continua en el desarrollo del liderazgo.
- **Responda la pregunta: ¿Liderazgo para qué?** Comience una conversación sobre sus principales prioridades de negocio. Luego, construya una estrategia alrededor de sus procesos de selección, evaluación, desarrollo, y sucesión, que defina el liderazgo que usted necesita para hoy y para mañana. Mantenga el modelo simple.
- **Desarrolle líderes en todos los niveles:** Mientras muchos ejecutivos se preocupan solo por los líderes en niveles superiores, la realidad es que los líderes de nivel medio y de primer nivel, en realidad son quienes dirigen la compañía y son los líderes futuros de la organización. Ellos interactúan con clientes todos los días y pueden impulsar el desempeño, promover el compromiso

y aumentar la retención. Esto requiere enfocarse en varios segmentos de líderes tales como Millennials, líderes globales, y mujeres—y adaptar el desarrollo a sus necesidades y preferencias.

- **Haga del desarrollo y de la sucesión una prioridad:** Recompense a los líderes por desarrollar sucesores. Si no existe un proceso para sembrar y alimentar el ciclo con el mejor talento, las inversiones en liderazgo no generarán valor.
- **Desarrolle un modelo de capacidades:** Construya una estructura sólida para los procesos de evaluación, desarrollo y

coaching. Ahora existen muchos modelos, sin embargo las compañías pueden usar modelos sencillos para sus programas de liderazgo.

- **Amplíe las fronteras para crear nuevas oportunidades de desarrollo de liderazgo:** Trabaje con socios de negocios, universidades, organizaciones no gubernamentales, y otras organizaciones, para generar nuevas experiencias de liderazgo, incluyendo proyectos pro bono y de servicio a la comunidad.

RESULTADO FINAL

En el ambiente actual de negocios y en un mundo laboral que evoluciona rápidamente, las organizaciones tienen que desarrollar de forma continua un equipo robusto de líderes, que ayuden a comprometer a sus empleados, impulsar estrategias de crecimiento y de innovación, y a trabajar directamente con clientes. Las compañías que no inviertan continuamente en sus líderes del mañana podrían quedarse rezagadas frente a sus competidores.

Notas Finales

4. 1. Pedimos a los entrevistados calificar la “importancia” de cada asunto y el “alistamiento” de sus organizaciones para abordarla en una escala de cuatro puntos: “no importante/listo,” “algo importante/listo,” “importante/listo,” y “muy importante/listo.” Estas calificaciones fueron luego indexadas en una escala de 0 – 100 en la cual 0 representa el grado más bajo posible de importancia/alistamiento (“no importante/listo”), y 100 representa el grado más alto posible de importancia/ alistamiento (“muy importante/listo”). Un puntaje de índice general fue calculado para cada tendencia usando las calificaciones de los entrevistados de “importancia” y “alistamiento.” Los puntajes de índice también fueron usados para calcular la “brecha de capacidad” , la cual es calculada tomando el puntaje de índice de “alistamiento” de una tendencia y sustrayendo su puntaje de índice de “importancia” . Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30.
2. Karen O’ Leonard y Jennifer Krider, *Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in U.S. leadership development*, Bersin by Deloitte, Mayo 2014, <http://www.bersin.com/library>.
3. “Deloitte business confidence report 2014: The gap between confidence and action,” Deloitte Development LLC, 2014, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/cxo-confidence-survey.html>.
4. “ Mind the gaps: The Deloitte Millennial survey 2015,” Deloitte, 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.
5. O’ Leonard and Krider, *Leadership development factbook 2014*.
6. Ibid.

Autores



Adam Canwell, Deloitte MCS Limited | adacanwell@deloitte.co.uk

Adam Canwell tiene un amplio historial de trabajo con equipos de liderazgo para identificar prioridades y liderar programas estratégicos. Tiene gran experiencia en el diseño de programas de liderazgo para aumentar el desempeño. Canwell tiene un MSc en cambio organizacional obtenido en Oxford/HEC. También tiene grados de maestría y licenciatura de Oxford University, donde estudió filosofía, política y economía.



Jason Geller, Deloitte Consulting LLP | jgeller@deloitte.com

Jason Geller es director nacional de Deloitte Consulting LLP para Consultoría de Capital Humano en los Estados Unidos y miembro de la junta de Deloitte India. Es responsable de la estrategia general, desempeño financiero y operaciones, reclutamiento y desarrollo de talento humano, y entrega del servicio. Geller ha servido como un miembro de la junta de US Deloitte Consulting, líder global y de Estados Unidos para Transformación de RRHH, y funcionario jefe de estrategia de Capital Humano de Estados Unidos. Aconseja organizaciones sobre sus transformaciones de talento humano y RRHH.



Heather Stockton, Deloitte Canadá | hstockton@deloitte.ca

Heather Stockton lidera la práctica de Capital Humano de Deloitte Canadá y es la líder de la Industria de Servicios Financieros de la organización. Asesora ejecutivos sobre la ejecución de transformaciones de negocios, integraciones de fusiones, estrategias de gestión de talento humano, y cambio en modelos operacionales. Stockton apoya la reestructuración, diseño organizacional, transformación de negocios globales, evaluaciones de liderazgo, y estrategias de talento humano para numerosos grupos en la banca, seguros, fondos de pensiones y pagos.



Aprendizaje y desarrollo: En la mira

- Las compañías ven una necesidad urgente en construir habilidades y competencias. Están enfocadas en transformar sus áreas de aprendizaje.
- Los temas de aprendizaje pasaron de ser el reto No. 8 al No. 3 en el estudio de este año, con 85 por ciento de los participantes de la encuesta calificando el aprendizaje como un problema “muy importante” o “importante”. No obstante éstos resultados, las capacidades en aprendizaje cayeron significativamente; la brecha entre importancia y preparación fue más de tres veces mas baja en el 2015 que en el 2014.
- Las compañías que transforman sus áreas de aprendizaje pueden mejorar en forma dramática el compromiso y la retención de sus empleados—uno de los retos más grandes citados por los entrevistados de este año.¹

Este año, el aprendizaje y desarrollo corporativo (L&D) saltó en escena como uno de los asuntos de talento y de negocio, mas apremiantes.² Los líderes de RRHH y de negocios reportan que las capacidades de aprendizaje corporativas están decayendo (39 por ciento dice que el problema es “muy importante,” más de tres veces el porcentaje del año pasado), y ahora las compañías están compitiendo fuertemente por desarrollar nuevas habilidades técnicas y profesionales. Esta investigación nos dice que 2015 será un año crítico para la inversión en el aprendizaje.

En la encuesta Global de tendencias de este año, más de 8 de cada 10 entrevistados (85 por ciento) citaron al aprendizaje como “importante” o “muy importante,” —un incremento de 21 por ciento comparado con el año pasado. Sin embargo, muchas compañías reportan que no están preparadas para cumplir este reto. La brecha de capacidad entre la importancia del asunto y las habilidades para responder, creció en magnitud a un 211 por ciento durante los últimos 12 meses (de -9 a -28).³ (Ver la figura 1 para las brechas en

capacidad entre regiones y países seleccionados, y la figura 2 para cambios en la brecha de año a año.)

¿Por qué éste gran incremento en la brecha de capacidades?

Para empezar, los líderes de negocios ven cada vez con mayor claridad, que los déficits de habilidades son un impedimento importante para la ejecución de sus estrategias de negocio. Sólo el 28 por ciento de los entrevistados este año creen que están “listos” o “muy listos” para enfrentar los retos de su fuerza laboral. A medida que mejora la economía y la competencia por talento altamente capacitado, las compañías están dándose cuenta de que no pueden simplemente reclutar todo el talento que necesitan, sino que tienen que desarrollarlo internamente.

Enfrentados con brechas en talento y en competencias, los CEOs se están dirigiendo a los CHROs y CLOs (Chief Learning Officer) para solicitarles más y mejores plataformas y productos de aprendizaje. Justamente es en este momento, cuando las áreas de RRHH se enfrentan a una transformación digital masiva en la industria del aprendizaje, además deben lidiar con las expectativas de los empleados, quienes buscan nuevas oportunidades de aprendizaje.

Figura 1. Aprendizaje y desarrollo: Brecha de capacidad por región



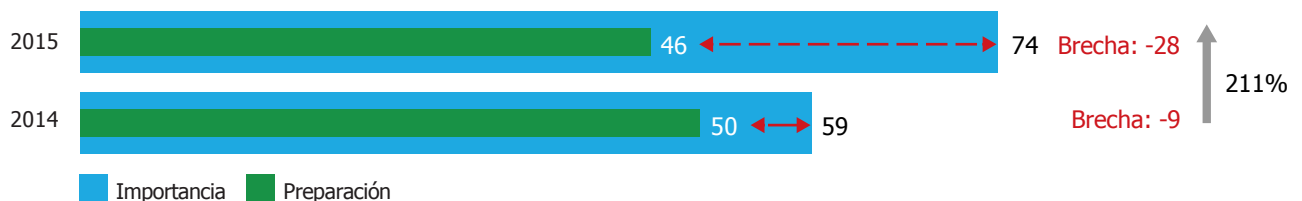
Brechas de capacidad por región:



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alastamiento” e “importancia” para cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alastamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alastamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 2. Cambio en la brecha de capacidad de aprendizaje y desarrollo entre 2014 y 2015



El valor de cambio de porcentaje y la flecha hacia arriba denotan un aumento en la magnitud de la brecha de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Los últimos tres años han sido testigos de una explosión de nuevas ofertas de aprendizaje, incluyendo MOOCs (más de 400 universidades ofrecen ahora cursos gratis o de bajo costo), herramientas de aprendizaje digital, ofertas de videos, y nuevos sistemas de entrenamiento en la nube. Estas nuevas plataformas de aprendizaje son fáciles de usar, proporcionan acceso a contenido interno y externo, y usan la analítica

para recomendar contenido de manera similar a Netflix y Amazon. Hoy las soluciones de aprendizaje innovadoras se adquieren rápidamente, y están disponibles en dispositivos móviles. ⁴ Sin embargo, mientras los empleados quieren ahora tener experiencias de aprendizaje digital personalizadas, que se asemejen a Youtube,

muchas compañías siguen usando sistemas de gestión de aprendizaje muy antiguos. La investigación muestra que menos del 25 por ciento de las compañías se sienten cómodas con el ambiente de aprendizaje actual.⁵ Los resultados de la encuesta de tendencias de este año apoyan esto: Sólo un 6 por ciento de los entrevistados se califican excelente en proporcionar aprendizaje a través de los móviles; sólo un 6 por ciento se califica excelente al incorporar MOOCs dentro de sus programas de aprendizaje y desarrollo, y sólo un 5 por ciento se califica excelente en el uso de medios avanzados como video y audio.

Sin embargo, esto puede estar comenzando a cambiar.

Muchas compañías están comenzando a invertir más fuertemente en aprendizaje y desarrollo para construir las habilidades que necesitan.

El año pasado, el mercado de aprendizaje y desarrollo creció un 14 por ciento, mientras que la inversión en desarrollo de programas para líderes creció a una proporción inclusive mayor.⁶ El mercado de tecnología aplicado al aprendizaje, creció 27 por ciento y ahora es una industria de \$4.000 millones de dólares.⁷ El año pasado, se invirtieron más de US\$ 400 millones en proveedores de aprendizaje como EdX, Khan Academy, Coursera, y Udemy, los cuales prestan servicios de entrenamiento en línea, atendiendo a millones de usuarios.

Pero la nueva tecnología es sólo una parte de la transformación en el aprendizaje. Compañías tales como Philips están racionalizando sus equipos de aprendizaje, reduciendo contenidos, y consolidando tecnologías para construir un ambiente de aprendizaje integrado y consistente.⁹ MasterCard ata el aprendizaje directamente a las estrategias de negocios y ha asignado gerentes de producto para asegurarse de que el aprendizaje es altamente relevante para los empleados.¹⁰

Sin embargo, la tecnología no es un sustituto para el conocimiento que tienen los expertos en las organizaciones. Cada vez más, las compañías están valorando el poder de sus propios expertos. El programa de Googler-to-Googler de Google es un buen ejemplo de cómo promueven las compañías una cultura de aprendizaje. Karen May, cabeza de RRHH en Google, dice que darle a los empleados roles de enseñanza hace que el aprendizaje sea algo natural dentro del trabajo en equipo, en vez de ser algo que RRHH les impone.¹¹

Deckers Outdoor, un fabricante líder de calzado (el creador de calzado UGG y otras marcas bien conocidas),

ha redefinido su estrategia de aprendizaje como un tema crítico en el compromiso del empleado, así como en su estrategia de comunicación y cultura. Deckers no sólo ha revitalizado su experiencia de aprendizaje digital, sino que la compañía también considera que todos los programas de aprendizaje son programas para comprometer a la gente e impulsar la cultura corporativa.

Cada programa incluye un elemento de “por qué” y comunica propósito y significado, no sólo contenido. Este enfoque encaja en la cultura de Deckers la cual no simplemente “enseña a la gente,” sino “inspira a la gente a que aprenda.”¹²

La cabeza de L&D en Deckers también es responsable por el relacionamiento con empleados, por la cultura, y por la comunicación. Su equipo cuenta historias de éxito en temas de aprendizaje y desarrollo de carrera; ellos entregan a la gente artículos para que los tengan en sus escritorios y se acuerden de aprender. También se enfocan en gestión del cambio y en comunicación, como una parte integral del ambiente de aprendizaje. Los resultados no son solo comerciales, sino también redundan en una de las tasas de rotación más bajas de la industria.

Con una trayectoria en desarrollo de gente, cambio, y liderazgo, el CLO usa hoy muchos sombreros: jefe de desarrollo, jefe de liderazgo, jefe de talento humano, e inclusive jefe de cultura.

Más allá de cerrar las brechas en capacidades, algunas compañías están alcanzando otras metas a través de la transformación del aprendizaje y el desarrollo. TELUS, una de las compañías de telecomunicaciones canadienses de más rápido crecimiento, recientemente revitalizó sus plataformas de aprendizaje con tecnología mejorada, con la asignación de “gerentes de producto orientados al aprendizaje”, y con la adopción de nuevas herramientas de aprendizaje contextual. Siguiendo estos pasos, la retención de los empleados mejoró un 30 por ciento.¹³

A medida que las compañías inician el proceso de transformación, los CLOs están asumiendo roles más críticos dentro del negocio. Con una trayectoria en desarrollo de gente, cambio, y liderazgo, el CLO usa hoy muchos sombreros: jefe de desarrollo, jefe de liderazgo, jefe de talento humano, e inclusive jefe de cultura.¹⁴

Lecciones de vanguardia

Recientemente Nestlé realizó un estudio acerca de cómo el aprendizaje puede jugar un papel más estratégico en un mundo dominado por la necesidad de innovación, agilidad, y tecnología social, móvil y digital.



El CLO de la compañía, Fausto Palumbo, presentó una visión innovadora, acerca de que el aprendizaje podría ser una palanca estratégica dentro de la organización que cambiaría la forma en que los empleados pensarían y actuarían. Esto llevó a una revisión de los programas de liderazgo en toda la organización, y al desarrollo de un programa piloto, cuya misión era reinventar la experiencia de aprendizaje para los ejecutivos más seniors.

En vez de un programa basado en lectura, Nestlé desarrolló un modelo de aprendizaje experimental multifacético que incluía una amplia variedad de actividades:

- Una simulación de varios días y con un alto nivel de estrés, alrededor de temas claves de liderazgo
- Compartir reacciones frente a información sobre productos en tiempo real que provenían de fuentes móviles y redes sociales
- Desarrollo de productos por equipos de diseño, usando tecnologías digitales
- Desarrollo de prototipos de nuevos productos usando impresión digital

Para asegurar que el aprendizaje no fuera un evento aislado sino más bien integrado en el trabajo diario, la compañía estableció una serie de presentaciones en video y digitales antes de lanzar el módulo de aprendizaje en vivo, y también construyó eventos de seguimiento.

A través de este programa de aprendizaje, la nueva generación de líderes rápidamente fue introducida a un mundo social y móvil, donde la agilidad e innovación son clave. El estudio piloto, proporcionó bases para que la compañía usara el aprendizaje para impulsar su crecimiento en un mundo digital donde lo social y móvil necesitan ser parte de la caja de herramientas de todo ejecutivo. Con el éxito del piloto, el equipo de aprendizaje está ahora moviéndose rápidamente para reinventar otros programas críticos de liderazgo.

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Reinvente la experiencia de aprendizaje:** Este año es el momento de reinventar y rediseñar su experiencia de aprendizaje. Revise sus sistemas y su estrategia de contenido. Amplíe su mente para crear un ambiente que atraiga y motive a la gente a aprender.
- **Evalúe su oferta de aprendizaje :** Analice a dónde va el dinero que invierte en L&D. La investigación muestra que la mayoría de compañías subestiman su inversión, y muchas tienen programas y herramientas redundantes y desarticulados en toda la compañía.¹⁵ Un proyecto que busque racionalizar el gasto en aprendizaje, también puede identificar áreas a rediseñar, generando muy poca inversión.
- **Centralice el gasto mientras distribuye cuidadosamente las capacidades de aprendizaje:** Los equipos de aprendizaje tienen un líder fuerte y gastan dinero de manera estratégica, mantenido el foco de su operación en tecnología, contenido, herramientas y métodos, así como en el desarrollo de programas técnicos, profesionales y de liderazgo para toda la organización.
- **Asigne un equipo de tecnología y diseño del aprendizaje:** Las compañías necesitan redefinir el aprendizaje como una experiencia ágil y de rutina. Frecuentemente esto requiere la asignación de un equipo de desarrollo para que construya una nueva “arquitectura de aprendizaje” y no sólo sean diseñadores de contenidos didácticos.
- **Reinvente métricas:** Los modelos antiguos de medición ya no proporcionan suficiente información. Mida todas las actividades y capture información del proceso de aprendizaje, así como lo hace con sus clientes externos. Monitoree métricas tales como actividad y uso de la retroalimentación, calificaciones del nivel de satisfacción de los entrenamientos y del instructor.
- **Dele mayor importancia al cargo del CLO:** En momentos como este, el CLO juega un rol crítico. Eleve el nivel su posición dentro de la organización, para atraer líderes experimentados en aprendizaje, tecnología, y RRHH. El CLO tiene que crear una visión de futuro, implementar un plan operativo y de negocios que sea estratégico y que comprometa a los líderes en la construcción de una cultura de aprendizaje.

RESULTADO FINAL

El aprendizaje hoy se ha convertido en una prioridad crítica para aumentar las habilidades y competencias, mejorar el desarrollo de líderes, y fortalecer el compromiso de los empleados. A medida que el mercado corporativo de aprendizaje avanza hacia una transformación digital, éste es el año para evaluar su ambiente actual de aprendizaje e implementar una nueva visión para construir experiencias de aprendizaje corporativo, que impacten a cada empleado de manera significativa.

Notas Finales

1. Después de estudiar más de 30 diferentes estudios de investigación sobre retención y relacionamiento, los investigadores encontraron que el enfoque en capacitación específica de compañía es uno de los contribuyentes más fuertes a la contratación y retención de empleados. La investigación también muestra que las organizaciones de aprendizaje de “alto impacto” entregan un servicio al cliente 30 por ciento más alto y muestran un desempeño alto similar en innovación. Ver Angela L. Heavey, Jacob A. Holwerda, y John P. Hausknecht, “*Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review*,” *Journal of Applied Psychology* 98, No. 3 (2013), pp. 412-453; David Mallon, *High-impact learning culture: The 40 best practices for creating an empowered enterprise*, Bersin & Associates, June 2010, <http://www.bersin.com/library> o <http://www.bersin.com/hilc>.
2. En esta investigación, se pidió a los entrevistados calificar sus retos de talento por importancia en una escala de cuatro puntos (“muy importante,” “importante,” “algo importante,” y “no importante”). La lista clasificada de retos enumerados por importancia se da en la introducción a este informe.
3. Pedimos a los entrevistados calificar la “importancia” de cada asunto y el “alistamiento” de sus organizaciones para abordarla en una escala de cuatro puntos: “no importante/listo,” “algo importante/listo,” “importante/listo,” y “muy importante/listo.” Estas calificaciones fueron luego indexadas en una escala de 0 – 100 en la cual 0 representa el grado más bajo posible de importancia/alistamiento (“no importante/listo”), y 100 representa el grado más alto posible de importancia/alistamiento (“muy importante/listo”). Un puntaje de índice general fue calculado para cada tendencia usando las calificaciones de los entrevistados de “importancia” y “alistamiento.” Los puntajes también fueron usados para calcular la “brecha de capacidad” , la cual es calculada tomando el puntaje de índice de “alistamiento” de una tendencia y sustrayendo su puntaje de índice de “importancia” . Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30.
4. Todd Tauber y Dani Johnson, *The next evolution of learning content*, Bersin by Deloitte, Diciembre 2014, <http://www.bersin.com/library>.
5. Todd Tauber y Dani Johnson, *The next evolution of learning content*, Bersin by Deloitte, Otoño de 2014, <http://www.bersin.com/library>
6. Karen O’ Leonard y Jennifer Krider, *The leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in U.S. leadership development*, Bersin by Deloitte, Mayo 2014, <http://www.bersin.com/library>; Karen O’ Leonard, *The corporate learning factbook 2014: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market*, Bersin by Deloitte, Enero 2014, <http://www.bersin.com/library>.
7. David Mallon, Todd Tauber, y Wendy Wang- Audia, *Learning management systems 2014: Provider comparisons and profiles*, Bersin by Deloitte, Agosto 2014, <http://www.bersin.com/library>.
8. Ellis Booker, “*Education tech investments surpassed \$1 billion in 2012*,” Enero 25, 2013, [http://www.informationweek.com/software/education-tech-investments-surpassed-\\$1-billion-in-2012/d/d-id/1108366?](http://www.informationweek.com/software/education-tech-investments-surpassed-$1-billion-in-2012/d/d-id/1108366?).
9. Comunicación personal con ejecutivos de Philips.
10. Katie Kuehner-Hebert, “*Teaching collaboration at MasterCard: Priceless*,” *Chief Learning Officer*, Octubre 16, 2014, <http://www.clomedia.com/articles/5898-teaching-collaboration-at-master-card-priceless>.
11. Sarah Kessler, “*Here’ s a Google perk any company can imitate: Employee-to-employee learning*,” *Fast Company*, Marzo 26, 2013, <http://www.fastcompany.com/3007369/heres-google-perk-any-company-can-imitate-employee-employee-learning>.

Notas Finales

12. Todd Tauber, *Three marketing lessons for learning & development*, Bersin by Deloitte, Junio 24, 2014, <http://www.bersin.com/library>
13. Elana Varon, "How TELUS engages employees through pervasive learning," http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-06-jun-24-09.how-telus-engages-employees-through-pervasive-learning-pdf.bypassReg.html.
14. Karen O' Leonard, *Today's world-class chief learning officer*, Bersin by Deloitte, Mayo 31, 2012, <http://www.bersin.com/library>.
15. O' Leonard y Krider, *The corporate learning factbook 2014*.

Autores



Jonathan Eighteen, Deloitte MCS Limited |

jeighteen@deloitte.co.uk

Jonathan Eighteen tiene más de 15 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, lidera la práctica de Soluciones de Aprendizaje para Deloitte UK, donde proporciona consultoría para los departamentos de aprendizaje corporativo y desarrollo de liderazgo. Con frecuencia habla sobre los retos que enfrentan los negocios con relación a la modernización de L&D y el uso de tecnologías innovadoras de aprendizaje. Eighteen ha vivido y trabajado en el Reino Unido, los Estados Unidos, y Asia Pacífico, y su experiencia abarca múltiples industrias



Josh Haims, Deloitte Consulting LLP | jhaims@deloitte.com

Actualmente Josh Haims lidera la práctica Aprendizaje y Desarrollo de Deloitte Consulting LLP y es colíder del equipo de Servicios de Aprendizaje Global de la organización. Su experiencia en consultoría durante los últimos 15 años incluye estrategia de aprendizaje, gobierno, mejoramiento de operaciones, estrategias de proveedores, transformación de currículos, evaluación, y compromiso de empleados, junto con gestión de talento, gestión del cambio, implementación de tecnología de RRHH, y estrategias de gestión de riesgo/cumplimiento regulatorio.



Jen Stempel, Deloitte Consulting LLP | jestempel@deloitte.com

Jen Stempel es una líder en la práctica de Soluciones de Aprendizaje de Capital Humano en Deloitte Consulting LLP en los Estados Unidos. Su experiencia de aprendizaje incluye desarrollo de estrategias, gobierno, mejoramiento de procesos, optimización de proveedores, y racionalización de currículos, así como el diseño y desarrollo de programas de aprendizaje. Stempel lidera proyectos a gran escala de evaluación y transformación para racionalizar y optimizar la función de aprendizaje; su enfoque está en transformar las operaciones de aprendizaje para apoyar y avanzar en metas de negocios.



Bernard van der Vyver, Deloitte Consulting BV | bevandervyver@deloitte.nl

Bernard van der Vyver es un asesor líder en asuntos de capital humano, que se enfoca en aprendizaje y desarrollo. Al fusionar su formación en tecnología (y su uso efectivo) con el desarrollo de gente, van der Vyver trae una fortaleza única al dominio de RRHH. Al ser un líder de soluciones de aprendizaje global, él aspira a crecer y fortalecer la comunidad de aprendizaje global apalancando el conocimiento y pericia para entregar soluciones de aprendizaje que traigan un valor único a sus clientes.

Comprometiendo



Cultura y compromiso: La organización desnuda

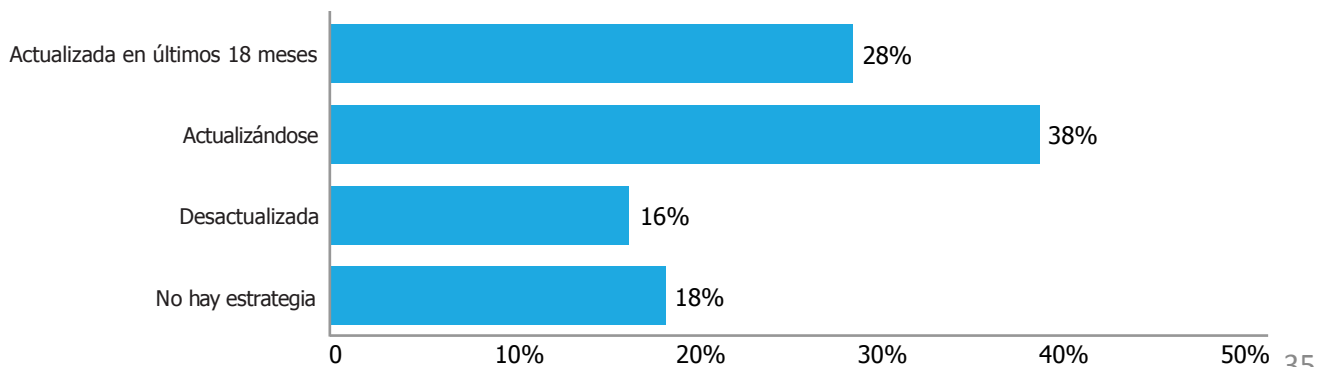
- En una era de alta transparencia corporativa, mayor movilidad de la fuerza laboral, y grandes brechas en habilidades; cultura, compromiso, y retención, han surgido como los temas principales en la agenda de los líderes de negocios. Estos temas no son simplemente un problema de RRHH.
- Cultura y compromiso es el tema más importante que enfrentan las compañías alrededor del mundo. El 87 por ciento de las organizaciones citan la cultura y el compromiso como uno de sus principales retos, y 50 por ciento lo definen como “muy importante.”
- Las organizaciones que crean una cultura alrededor de un trabajo significativo, que genere un profundo compromiso en el empleado, y un buen ajuste al cargo; están superando a sus pares y probablemente vencerán a sus competidores, atrayendo el mejor talento.

Las organizaciones de hoy en día viven en la era Glassdoor (Puerta de Vidrio). Cada decisión corporativa es inmediatamente expuesta y es debatida públicamente. Los asuntos que una vez eran privados ahora son publicados en línea para que cada empleado—y cada empleado potencial—los lea. La cultura de una organización—la cual puede ser definida como “la forma en que funcionan las cosas aquí”—cada vez es más visible frente al mundo. Sin embargo, esta nueva tendencia, lleva a que la cultura de una organización pueda volverse una ventaja competitiva, su talón de Aquiles.

Cultura y compromiso ahora son temas de negocios, y no simples temas de debate para RRHH.

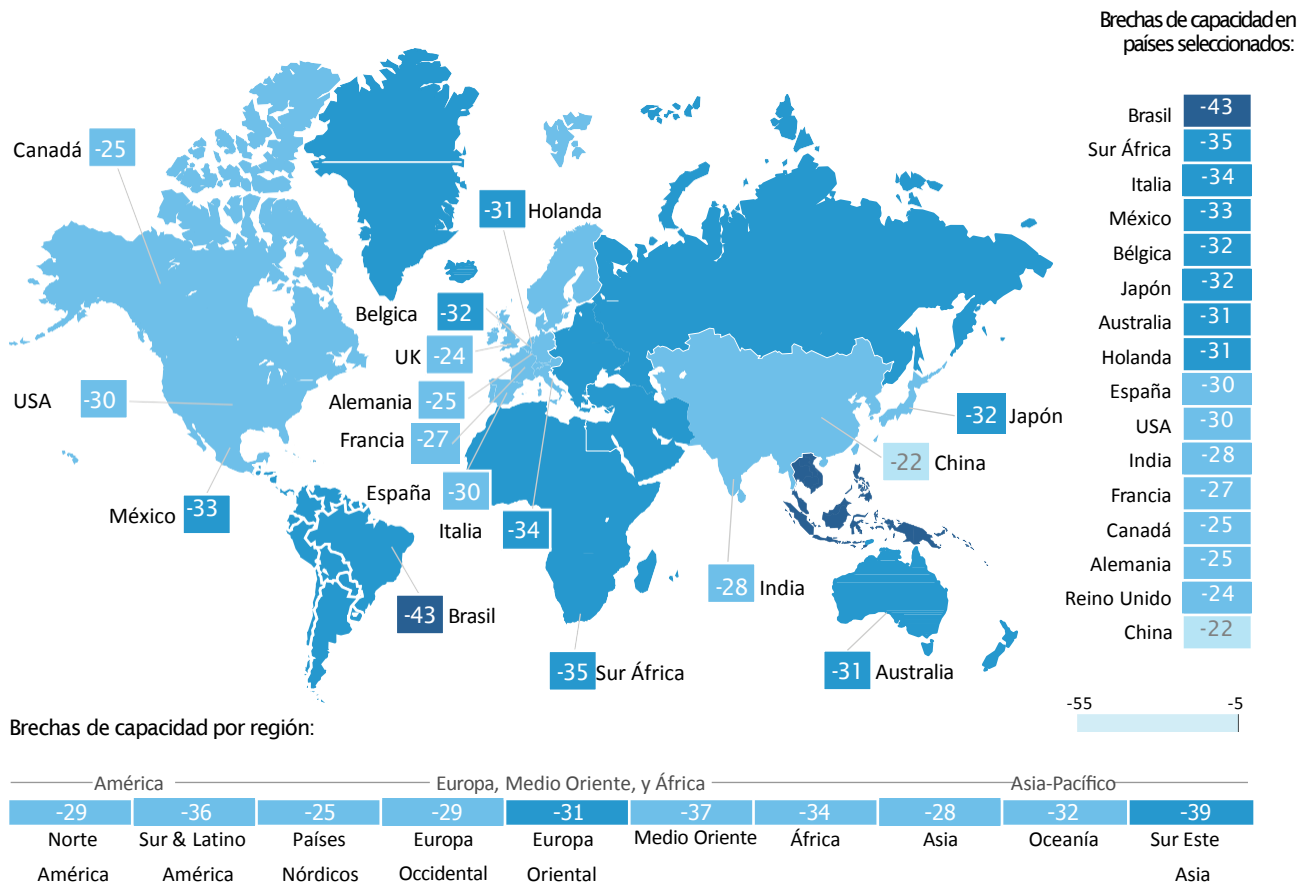
Este año, los temas de compromiso y cultura cobraron inmensa validez, hasta convertirse en el desafío No. 1 de nuestro estudio, alrededor del mundo.¹ Un aplastante 87 por ciento de los entrevistados cree que el asunto es “importante,” seguido de un 50 por ciento citando el problema como “muy importante”—el doble de la proporción en la encuesta del año pasado. Dos terceras partes (66 por ciento) de los entrevistados de RRHH reportaron que están actualizando sus estrategias de compromiso y retención (figura 1).

Figura 1. Estatus de estrategia de retención y compromiso



Nota: Esta pregunta se le hizo solo a entrevistados de RRHH.

Figura 2. Cultura y compromiso: Brecha de capacidad por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alastamiento” e “importancia” para cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alastamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Nuestros datos también mostraron brechas en temas de cultura y compromiso (figura 2).

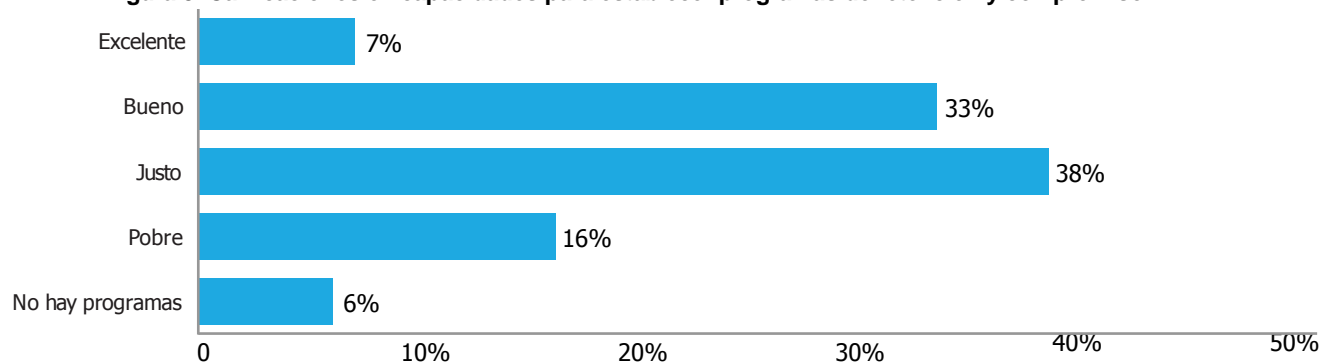
La investigación muestra que en la mayoría de las compañías, el compromiso es bajo. De acuerdo con la firma Gallup, sólo el 13 por ciento de la fuerza laboral global está “altamente comprometida.”² Más de la mitad de la fuerza laboral no recomendaría su empleador a sus pares.³

No obstante este desafío, una proporción sustancial de entrevistados en la encuesta de este año (22 por ciento) reporta que sus organizaciones tienen un programa pobre para medir y mejorar el compromiso, o ningún programa. Sólo el 7 por ciento se califica excelente en la medición y mejoramiento del compromiso y retención (figura 3). Y sólo el 12 por ciento cree que sus organizaciones se esfuerzan por impulsar la cultura que desean

Este es un problema nuevo para las organizaciones. ¿Por qué se ha convertido en algo tan agudo?

- **Los empleados ahora son como clientes; las compañías tienen que considerarlos voluntarios, no sólo trabajadores:** A

medida que el mercado laboral se ha transformado y han surgido nuevas tecnologías; el poder ha pasado del empleador al empleado. Sitios web como Glassdoor, LinkedIn, Facebook, y otros, no sólo aumentan la transparencia en las organizaciones; sino que ahora es más fácil para los empleados conocer sobre nuevas oportunidades de empleo y tener información acerca de la cultura de sus posibles empleadores.

Figura 3. Calificaciones en capacidades para establecer programas de retención y compromiso

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

- **Los líderes carecen de un entendimiento acerca de cultura:** La cultura es propagada de arriba hacia abajo. Pero la mayoría de los ejecutivos ni siquiera puede definir la cultura de sus organizaciones, mucho menos darse cuenta de cómo desplegarla a lo largo de su organización.
- **El nuevo entorno laboral cambia la forma en que comprometemos a las personas:** El mundo laboral es muy diferente y más complejo que lo que era hace algunos años. Los empleados hoy trabajan más horas y están casi continuamente conectados a sus trabajos mediante tecnologías móviles. Flexibilidad, empoderamiento, desarrollo, y movilidad juegan un gran papel clave en la definición de la cultura de una organización.
- **Las motivaciones de los empleados han cambiado:** Los empleados de hoy tienen una nueva visión acerca del propósito, misión, y de como se integra el trabajo a su vida personal.⁴ La investigación muestra que hay una gran variedad de factores que contribuyen a crear un fuerte compromiso en el empleado, como lo son: el diseño del cargo, ambiente de trabajo, desarrollo, y liderazgo.⁵ Hoy, más del doble de los empleados están más motivados por la pasión por el trabajo, que por la ambición de carrera (12 por ciento vs. 5 por ciento), indicando una necesidad por parte de los líderes, para garantizar que el ambiente de trabajo sea atractivo y placentero para todos.⁶

Cultura y compromiso ya no son temas arcaicos y propios de RRHH. Ahora éste es un imperativo para todo líder y todo ejecutivo en la organización.

Muchos estudios muestran que las compañías que manejan altos niveles de compromiso, pueden contratar gente más rápidamente, tienen un servicio al cliente más fuerte, manejan tasas de rotación bajas, y son más rentables en el largo plazo.⁷

Google, uno de los “mejores lugares para trabajar”, tiene un foco bastante alto en cultura.⁸ La compañía evalúa de forma regular, varios factores para entender qué hace a la gente productiva y feliz. Esto ha dado forma a la cultura de trabajo de Google, que va desde el diseño de un espacio de trabajo abierto, hasta una política de vacaciones ilimitadas, el suministro de comida gourmet gratis, y servicios de lavandería para sus empleados.

Aunque cultura y compromiso juegan un rol tan crítico en el desempeño del negocio, la mayoría de las organizaciones tienen una medición muy pobre de sus logros. Históricamente, las compañías han confiado en encuestas anuales de compromiso, que con frecuencia cuestan miles de dólares y toman meses en ser analizadas. A su vez, muy pocas compañías tienen un proceso formal y herramientas para medir su cultura, e identificar en dónde son fuertes, débiles, o hay inconsistencias. Hoy en día, cuando la cultura corporativa esta siendo fuertemente debatida, formada y redefinida en redes sociales, tener una encuesta que se aplica una vez al año, es altamente peligrosa y obsoleta.

Afortunadamente, están emergiendo nuevas herramientas para proporcionar información acerca de los sentimientos y retroalimentación de los empleados, en tiempo real.

Existen proveedores que ofrecen herramientas para medir los sentimientos de los empleados; evaluar la cultura, y monitorear en tiempo cuando el compromiso es alto, y cuando están surgiendo problemas.⁹ Estas nuevas herramientas hacen posible que las organizaciones monitoreen la opinión y sentimientos de los empleados, con el mismo nivel de rigor y velocidad con que se mide la opinión de los clientes.¹⁰

En últimas, los temas de cultura y compromiso son un asunto del liderazgo. Las compañías que emprenden planes de crecimiento agresivos, que enfrentan retos financieros, o que están pasando por despidos o fusiones, con frecuencia experimentan un cambio radical en la cultura. Mientras que la mayoría de los líderes son medidos sobre la base de resultados comerciales, las organizaciones tienen que comenzar a responsabilizarlos por construir una cultura fuerte y perdurable, escuchar retroalimentación, y comprometerse con la retención de sus equipos.

RRHH también debe entender el impacto que tienen en el compromiso los temas de gestión de desempeño, equilibrio de trabajo-vida, y flexibilidad. Mientras que hace algunos años, las organizaciones propiciaban esquemas de gestión del desempeño altamente competitivos, en el 2015, muchas compañías están encontrando que la presión y la competencia con frecuencia llevan a una alta rotación y en últimas a obtener resultados comerciales más bajos.

Lecciones de vanguardia

Una serie de eventos ocurridos en una compañía global de servicios financieros, no sólo alimentó una percepción negativa en el público, sino que también generó falta de compromiso entre sus empleados. Para darle la vuelta a la organización, la compañía

lanzó un programa de transformación a cinco años, cuyo componente clave era construir una cultura sostenible impulsada por valores, en toda la organización.

Esta transformación cultural tenía tres principios claves que eran críticos para el éxito del programa:

- “El liderazgo impulsa la cultura la cual a su vez impulsa el desempeño:” Los líderes de la compañía deben impulsar el cambio y ser altamente responsables
- Los procesos, políticas y sistemas deben ser congruentes con el nuevo propósito y valores de la compañía
- Los resultados deben ser medibles y reportados tanto interna como externamente, proporcionando un standard visible de progreso

Para empezar la transformación, RRHH introdujo una serie de programas de liderazgo y de desarrollo para apoyar a los empleados a acoger los nuevos valores. Hubo un enfoque inicial para informar, comprometer, y empoderarlos para que fueran los portadores de la cultura, y para que

Mientras la mayoría de los líderes son medidos sobre la base de resultados comerciales, las organizaciones tienen que comenzar a responsabilizarlos por construir una cultura fuerte y perdurable; escuchar la retroalimentación, y comprometerse con, la retención de sus equipos.

promovieran los nuevos valores de la organización, equipándolos con la visión, conocimiento y herramientas necesarias para impulsar el cambio. Todos los procesos, políticas, y sistemas estuvieron alineados con la nueva cultura, así como con

la gestión del desempeño, gestión del talento, reconocimiento, y aprendizaje; todo articulado para reflejar los nuevos valores y comportamientos. La organización utilizó una herramienta de evaluación cultural

para entender y medir las condiciones para que la transformación fuera exitosa.

Estas actividades tuvieron un fuerte impacto medible en el negocio. El resultado: una reputación pública mejorada; un grupo de liderazgo alineado en que el tema de cultura debería ser su prioridad; un incremento en la confianza tanto interna como externa; y un relacionamiento más fuerte con los empleados frente a una nueva cultura y valores en la organización.

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **El compromiso comienza arriba:** Haga del compromiso una prioridad corporativa, y modernice el proceso para medirlo y evaluarlo en toda la organización. Busque reconocimiento externo para validar los esfuerzos, y refuerce ante los líderes que el compromiso y la retención de la gente deben ser su prioridad número 1.
- **Mida en tiempo real:** Implemente programas en tiempo real para evaluar la cultura organizacional, usando modelos o herramientas para entender mejor dónde es fuerte, dónde es débil, y cómo la perciben realmente los empleados.
- **Logre que el trabajo sea significativo:** Enfóquese en liderazgo, coaching, y gestión de desempeño para ayudar a los empleados a que su trabajo sea significativo. Refuerce la importancia de tener una cultura de coaching y retroalimentación, y enseñe a los líderes cómo ser auténticos y transparentes.
- **Escuche a los Millennials:** Sus deseos, necesidades, y valores darán forma a la cultura de la organización en los próximos 10 años.
- **Simplifique el ambiente de trabajo:** Lea nuestra investigación en este informe, sobre la [simplificación del trabajo](#), que puede ayudar a reducir la carga laboral 7x24, que es tan frecuente hoy en día.

RESULTADO FINAL

El viejo adagio “la cultura se desayuna con la estrategia” aplica para todas las organizaciones. Los ejecutivos de negocios y de RRHH deben entender que las compañías con mayores niveles de compromiso, atraen el mejor talento; tienen las tasas más bajas de rotación, y son más rentables en el largo plazo.¹¹ El 2015 debe ser un año de cambio en el cual las organizaciones se enfoquen en impulsar el compromiso a través de una cultura corporativa adecuada, que redunde en mejorar sus estrategias de ejecución, retención, y desempeño financiero.

Notas Finales

1. Pedimos a los entrevistados calificar la “importancia” de cada asunto y el “alistamiento” de sus organizaciones para abordarla en una escala de cuatro puntos: “no importante/listo,” “algo importante/listo,” “importante/listo,” y “muy importante/listo.” Estas calificaciones fueron luego indexadas en una escala de 0 – 100 en la cual 0 representa el grado más bajo posible de importancia/alistamiento (“no importante/listo”), y 100 representa el grado más alto posible de importancia/ alistamiento (“muy importante/listo”). Un puntaje de índice general fue calculado para cada tendencia usando las calificaciones de los entrevistados de “importancia” y “alistamiento.”
2. Steve Crabtree, “Worldwide, 13% of employees are engaged at work,” Gallup, Octubre 8, 2013, <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
3. Bersin by Deloitte investigación propietaria llevada a cabo con Glassdoor, Noviembre 2014.
4. Deloitte, “Business needs to reset its purpose to attract Millennials, according to Deloitte’s annual survey,” comunicado de prensa, Enero 14, 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/2015-millennial-survey-press-release.html>.
5. Los cinco elementos clave que contribuyen al compromiso son el trabajo significativo, gestión práctica, oportunidad de carrera y crecimiento, ambiente de trabajo flexible y humano, y confianza en el liderazgo. Juntos estos forman la base de un modelo de 20 elementos que llamamos “Simplemente irresistible.” Josh Bersin, The five elements of a ‘simply irresistible’ organization, Bersin by Deloitte, Abril 10, 2014, <http://www.bersin.com/library>
6. John Hagel III, “Passion versus ambition: Did Steve Jobs have worker passion?,” Deloitte University Press, Noviembre 19, 2014, <http://dupress.com/articles/employee-passion-ambition/?coll=6211>.
7. Instituto Great Place to Work®, “What are the benefits? The ROI on workplace culture,” <http://www.greatplacetowork.com/our-approach/what-are-the-benefits-great-workplaces>, con acceso el 19 de Febrero de 2015.
8. FaRRHHad Manjoo, “The happiness machine: How Google became such a great place to work,” Slate, Enero 21, 2013, http://www.slate.com/articles/technology/technology/2013/01/google_people_operations_the_secrets_of_the_world_s_most_scientific_human.html.
9. Josh Bersin, “Why the talent management software market will radically change,” Forbes, Diciembre 29, 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/12/29/how-and-why-the-talent-management-market-is-changing/>.
10. Josh Bersin, “Becoming irresistible: A new model for employee engagement,” Deloitte Review 16, Enero 26, 2015, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>.
11. Insituto Great Place to Work®, “What are the benefits? The ROI on workplace culture.”

Autores



David Brown, Deloitte Touche Tohmatsu | davidbrown@deloitte.com.au

David Brown es el líder de Capital Humano para Australia, prestando asesoría en capital humano a muchas de las organizaciones líderes de Australia. Su experiencia cubre todo el espectro de gestión de RRHH, con enfoque en la estrategia de RRHH y ejecución, liderazgo, cambio transformacional, y productividad de la fuerza laboral. Brown tiene más de 30 años de experiencia en RRHH, habiendo estado 20 años en roles de líder de RRHH para multinacionales importantes y los pasados 10 años en roles de liderazgo en consultoría. Ha vivido y trabajado en Norte América, Europa, y Asia.



Sonny Chheng, Deloitte Consulting LLP | schheng@deloitte.com

Sonny Chheng es un Socio Principal en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP. Tiene más de 15 años de experiencia trabajando con clientes en varias industrias para desarrollar e implementar soluciones de organización y talento humano que entregan los beneficios empresariales de esfuerzos de transformación. Ha asesorado clientes en asuntos de negocios incluidos Fusiones y Adquisiciones, cambios de estrategia, transformaciones culturales, e implementación de tecnología. Además de servir clientes, Chheng lidera la oferta de servicios de cultura de Deloitte.



Veronica Melian, Deloitte SC | vmelian@deloitte.com

Veronica Melián es socia y líder de la práctica de Capital Humano para Deloitte LATCO con sede en Uruguay. Ella tiene más de 18 años de experiencia en la industria y en consultoría, especializándose en proyectos de transformación de gran escala que incluyen transformación de RRHH y cambio estratégico. Melian lidera proyectos regionales ayudando a compañías globales a implementar sus iniciativas estratégicas en América Latina. Es una conferencista frecuente en tendencias de RRHH, cambio y cultura organizacional.



Kathy Parker, Deloitte Canada | katparker@deloitte.ca

Kathy Parker es socia de la práctica de Capital Humano del Área de Gran Toronto (AGT) de Deloitte. Consultora que tiene más de 18 años de experiencia, se especializa en ayudar a los clientes a diseñar y entregar programas estratégicos de gestión del cambio. Parker es líder de Servicio de Cultura tanto global como nacional y líder de Cambio de Estrategia en el AGT y co-lidera el Servicio de Cambio de Estrategia nacional.



Marc Solow, Deloitte Consulting LLP | msolow@deloitte.com

Marc Solow, director en Deloitte Consulting LLP, lidera la oferta de mercado de servicios compartidos de RRHH de la organización en los Estados Unidos. Tiene cerca de 25 años de experiencia como consultor y profesional de RRHH. Solow ha liderado los servicios de consultoría como apoyo de varias transformaciones globales de RRHH, servicios compartidos, y proyectos de tercerización para clientes grandes y complejos en una variedad de industrias, que incluyen seguros, cuidados de la salud, ciencias de la vida, productos de consumo e industriales, y energía.



Demanda de la fuerza laboral: ¿Están preparados?

- Las compañías están abordando enfoques más sofisticados para gerenciar todos los aspectos de su fuerza laboral.
- Más de una tercera parte (34 por ciento) de los trabajadores en los Estados Unidos tienen contratos a término,¹ y más de la mitad (51 por ciento) de nuestros entrevistados dicen que en los próximos años van a tener la necesidad de vincular fuerza laboral contingente o cambiante.
- Esta nueva fuerza laboral, permite a las organizaciones aprovechar nuevas fuentes de talento, tales como expertos técnicos, y profesionales experimentados. Para retenerlos, las compañías deben hacer extensivos a ellos, sus estrategias y programas de RRHH.

En nuestro informe inicial de Tendencias Globales en Capital Humano 2013, describimos la economía abierta de talento, y cómo las organizaciones estaban abordando enfoques menos tradicionales, y más vanguardistas, frente a la búsqueda de talento en nuevas fuentes.

Este nuevo mercado de talento externo incluye: uniones temporales, freelancers, empleados contratados por outsourcing, trabajadores independientes, entre otros.

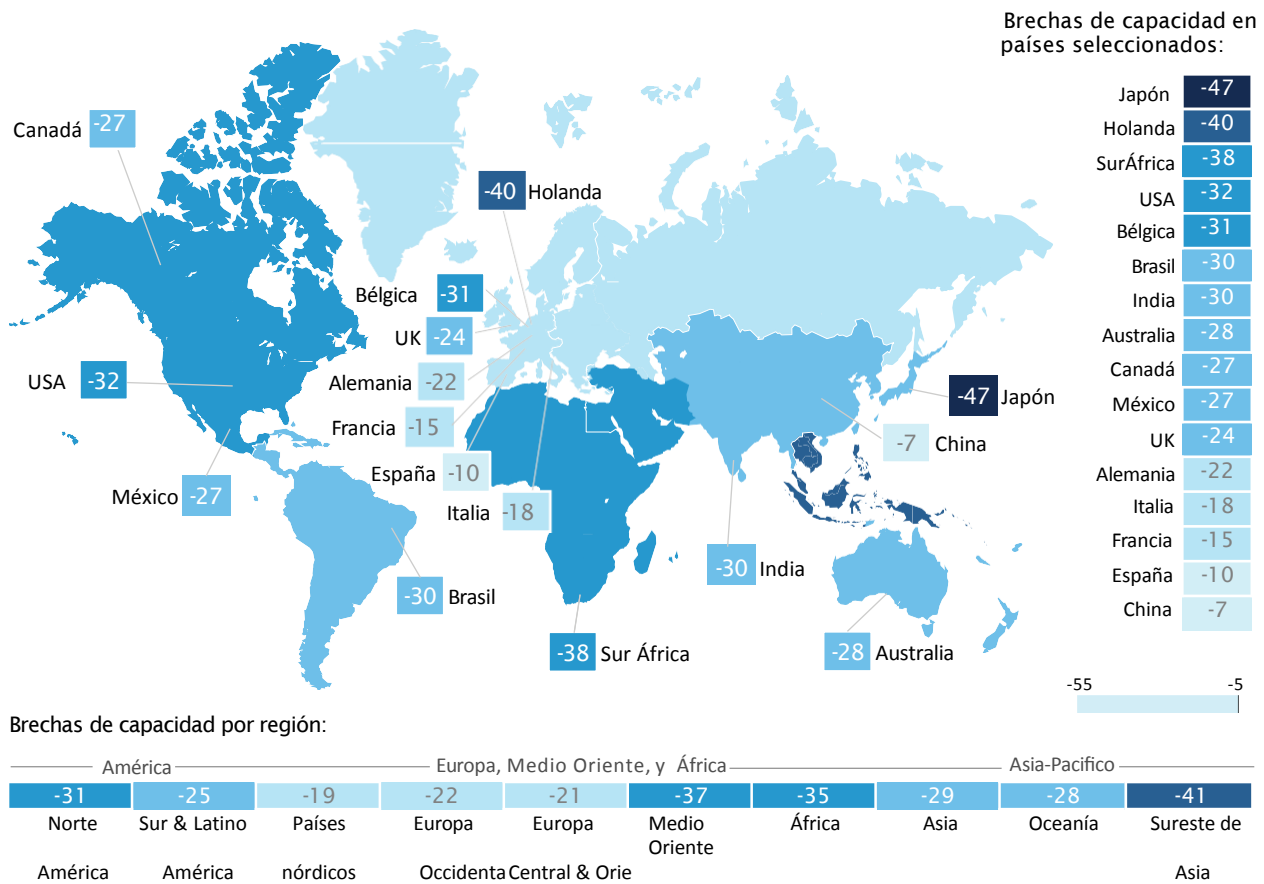
Este año, esta tendencia continúa creciendo, desafiando las habilidades de las organizaciones para manejar eficazmente su fuerza laboral,² y acceder al talento que necesita. De hecho, en la investigación de este año, la capacidad de la fuerza laboral fue calificada como el quinto reto más importante.

La fuerza laboral de hoy ya no es un conjunto de empleados que vienen a la oficina cada mañana y se van a casa en la noche.

Sin embargo, a medida que la capacidad de la fuerza laboral se hace evidente entre los líderes corporativos—con el índice de importancia de la tendencia escalando desde 62 el año pasado hasta 70 este año—la preparación que tienen las organizaciones para abordarla ha bajado, cayendo desde 46 hasta 43.3. Se evidenciaron también variaciones geográficas significativa, con brechas de capacidad particularmente pronunciadas, reportadas en Japón y el Sur Este de Asia (figura 1).

La fuerza laboral de hoy ya no está constituida por un conjunto de empleados que vienen a la oficina cada mañana y se van a casa cada noche. Cada día más, la fuerza laboral está compuesta por empleados contingentes/móviles que trabajan en horarios variables, con asignaciones de tiempo parcial, compensados por horas, y que pueden operar de manera virtual o trabajar para terceros.

Figura 1. Capacidad de la Fuerza laboral: Brecha de capacidad por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alastamiento” e “importancia” para cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alastamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

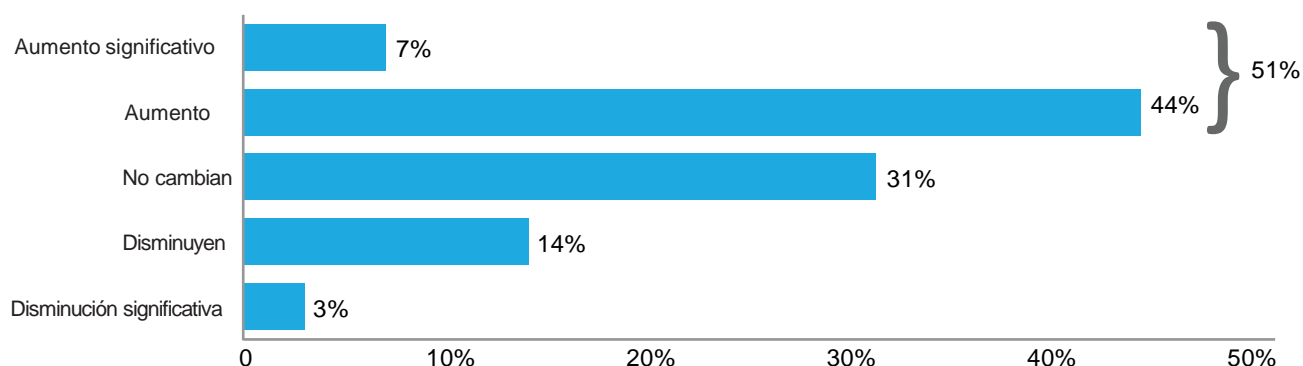
Los retos presentados por esta nueva fuerza laboral, son significativos. Pero la tendencia misma parece irreversible, impulsada por la globalización, por una fuerza laboral multigeneracional, y por el deseo de tener condiciones laborales más flexibles. Los investigadores estiman que entre un 30 a 40% de todos los trabajadores de los Estados Unidos hoy son contingentes o móviles.⁴ De hecho, por encima de la mitad (51 por ciento) de los entrevistados reportan que su necesidad de trabajadores contingentes continuará creciendo durante los próximos tres a cinco años (figura 2).

Por años, los roles como mensajeros de entregas a domicilio, profesionales de servicios de comida, y guardias de seguridad; hoy han sido tercerizados. Hoy hay cargos que pueden ser llenados por trabajadores contingentes, como

profesionales de TI, ingenieros, programadores, contadores, etc; y muchos cargos técnicos, son tercerizados. Estos empleados son contratados como independientes (freelancers) o empleados temporales por proyectos.⁵

Por tradición, la contratación de este tipo de trabajadores era considerada como un tema del área de compras y contratación, quienes se encargaban de manejar los contratos con proveedores y firmas de personal externas. Sin embargo, a medida que esta fuerza toma mas dinámica, hoy es un asunto de RRHH, quien debe involucrarlos en su estrategia de talento humano, independientemente de su modalidad de contratación.

¿Cómo pueden las organizaciones manejar esta nueva “fuerza laboral independiente” ? ¿Cuáles elementos del proceso de gestión de talento aplican a los trabajadores contingentes —y por qué?

Figura 2. Incremento en los planes para vincular trabajadores contingentes en los próximos tres a cinco años

Nota: Los porcentajes pueden no totalizar 100 por ciento debido a redondeo.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Entre los asuntos más importantes a considerar están:

- **¿Cómo reclutamos**, teniendo un grupo altamente diverso de talento, que incluye redes de expertos y especialistas? Las prácticas de RRHH deben entender las implicaciones en temas fiscales y en compensación, y ajustarse a la normatividad vigente para cada país
- **¿Cómo manejamos** personal independiente (freelance) y tercerizado? ¿Como debemos capacitar, fijar metas, desarrollar y evaluar a esta fuerza laboral, tal como lo hacemos con nuestros empleados?
- **¿Cómo administramos y supervisamos** a los trabajadores contingentes, muchos de los cuales pueden ni siquiera estar incluidos en los sistemas de RRHH? A pesar de que ya existen algunos sistemas de RRHH que permiten incluir trabajadores por horas, aún estos desarrollos no abarcan redes mas amplias de la fuerza laboral contingente. ²
- **¿Cómo debe reestructurarse la compensación?** ¿Qué implicación tiene que algunos trabajadores contingentes ganen más por hora que los trabajadores asalariados? ¿Deben disfrutar de días festivos y de otros beneficios?
- **¿Cómo podemos contratar trabajadores contingentes e integrarlos a nuestra cultura?** Todas las personas que trabajan para una organización afectan la cultura, el compromiso, y la marca corporativa. Las organizaciones deben incluir a los trabajadores contingentes en su cultura corporativa, asegurándose que ellos estén comprometidos y representen bien a la organización. Se debe considerar incluir a sus contratistas en programas de inducción, desarrollo, e inclusive gestión de desempeño.
- **¿Cómo debemos medir el desempeño de los trabajadores contingentes?** Es critico medirlo a la par con el desempeño de los trabajadores no contingentes, para evitar dualidades. ¿Cómo puede una compañía ampliar su proceso de gestión del desempeño para lograr una visión holística?
Las compañías se están dando cuenta de que la fuerza laboral por contrato, es altamente talentosa y debe manejarse de manera estratégica. Nuevas redes de expertos como Kaggle (una red externa de científicos que aborda problemas de análisis) e Innocentive (un mercado competitivo en línea donde las compañías sugieren problemas para que gente innovadora de todas partes del mundo responda) hacen que sea más fácil para las organizaciones tercerizar sus problemas usando redes de expertos, sin tener que contratar personal de tiempo completo.

La fuerza laboral por-demanda trae muchos retos a las organizaciones porque deben integrar nuevas fuentes de talento, tales como personal por horas, por contrato, móvil, freelancers y servicios tercerizados, en un entorno complejo.

Netflix, Procter & Gamble, NASA, y GE están entre las organizaciones que usan tales servicios para encontrar gente innovadora e independiente (freelance).⁷ De esta forma, aprovechan una fuerza laboral de trabajadores independientes, ya sea como firmas de servicios o personas naturales.

Las compañías también están gerenciando exitosamente esta fuerza laboral contingente, para impulsar temas de innovación. Más de la mitad de las iniciativas de producto de Procter & Gamble involucran trabajar con innovadores externos. A través de su programa “Conectar y Desarrollar”, la compañía tiene ahora más de 1.000 acuerdos con socios externos de innovación. Usan estrategias de subcontratación masiva para obtener nuevas ideas para cientos de sus productos. Este talento externo ha ayudado a P&G a desarrollar cientos de ofertas exitosas, tales como Swiffer Dusters, el Crest SpinBrush, y Olay Regenerist.⁸

Lecciones de vanguardia

La fuerza laboral por-demanda trae muchos retos a las organizaciones, en la medida en que deben integrar cada segmento de la fuerza laboral, que incluye pago por horas, por salario, contingente, contratistas, y proveedores; todo dentro de un marco laboral complejo. Un área que ha recibido una gran cantidad de atención es la optimización de la fuerza laboral por horas.

Por ejemplo, una de las redes privadas sin ánimo de lucro de cuidados de la salud más completa de la Florida, necesitaba entender como estaba manejando la capacidad de su fuerza laboral y sus costos asociados.

A comienzos del 2013, este proveedor de servicios de cuidados de la salud decidió enfrentar el problema identificando oportunidades para reducir cualquier gasto extra en su fuerza laboral. Durante esta evaluación, la compañía examinó la información de sus tiempos de servicio, para identificar mejoras potenciales y oportunidades de ahorro.

El resultado: un rango de ahorros estimados entre \$700.000 y \$1,8 millones que creció hasta \$3,16 millones. Los ahorros resultaron en cuatro mejores practicas: mejora en el diseño de los sistemas, mayor exigencia en los procesos de gestión, benchmarks y análisis de información, y reforzamiento de la estructura de gobierno y las líneas de responsabilidad.

Al implementar mejoras en estas áreas, ésta organización ha entendido como alinear su fuerza laboral a sus objetivos presupuestales. La compañía ha documentado millones de dólares en oportunidades de ahorro con esta iniciativa, porque le ha permitido tener conversaciones sustentadas en datos reales, acerca de cómo utilizar de mejor forma su fuerza laboral.

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Haga una planeación mixta de su fuerza laboral, que incluya empleados propios y por-demanda:** Evalúe sus necesidades en cuanto a habilidades técnicas, gerenciales, de innovación, y explore opciones para combinar su fuerza de talento. No tenga temor de aprovechar las redes externas de expertos en vez de contratar nuevos empleados.

- **Eduque a los líderes de negocios y de RRHH acerca de este nuevo enfoque de contratación:**

Muchos líderes de negocios y de talento están muy poco familiarizados con modelos de contratación por-demanda. Los líderes de RRHH deben liderar y proveer investigaciones frente a mostrar a los líderes de la organización, que existe una red inmensa de posibilidades en contratación de talento, en diversas modalidades

- **Implemente programas de calidad y riesgo para todas las áreas involucradas: RRHH, compras, cadena logística, etc:** Este modelo mas abierto de contratación requiere desarrollar nuevas relaciones de trabajo que van más allá de los silos tradicionales. La capacitación y las actividades de inducción deben ajustarse a las modalidades de contratación (por ejemplo, las compañías pueden ofrecer un programa menos extenso de inducción para los trabajadores)
- **Extienda sus programas de gestión del desempeño y analice su fuerza laboral por-demanda:** ¿Qué factores inciden en el desempeño, la continuidad, el compromiso, y flexibilidad de los diferentes tipos de empleados?

Dado que una parte creciente de la fuerza laboral trabaja bajo nuevos arreglos laborales, entender cómo desarrollar, comprometer, y manejar estos empleados será crítico, si los líderes de RRHH quieren optimizar la totalidad de su fuerza laboral.

- **Desarrolle sistemas de RRHH y TI para apoyar la fuerza de talento por-demanda:** Muchos procesos y sistemas de RRHH están dirigidos casi completamente a apoyar a los empleados de tiempo completo y que están en la nómina. Los profesionales de RRHH deben evaluar cómo pueden adaptar sus procesos de talento tales como: adquisición, evaluación, desarrollo, compensación, beneficios, retención y planes de carrera, a las nuevas categorías de empleados.
- **Establezca una estructura de gobierno y responsabilidades :** Asegúrese de que las líneas de autoridad sean claras, y defina criterios para el éxito en la gestión de los trabajadores por-demanda. ¿Será el momento de vincular un director de gestión de la fuerza laboral no convencional, o una oficina dedicada a gestionar la fuerza laboral?

RESULTADO FINAL

La fuerza laboral por-demanda, es decir, trabajadores contingentes, de tiempo parcial, remotos, y por contrato, ahora son una parte crítica del negocio. Manejar esta compleja fuerza laboral eficazmente y con mayor sofisticación requerirá relaciones nuevas e integradas entre RRHH y otras áreas del negocio.

Piense sobre las prácticas de talento que tiene para los empleados de tiempo completo y que están en la nómina, y considere cómo podrían ser aplicadas a otras categorías de la fuerza laboral por-demanda. Los programas podrían incluir aquellos alrededor de cultura del sitio de trabajo, compromiso, analítica, herramientas de productividad, gestión de desempeño, colaboración, y retención. En resumidas cuentas, es el momento de que RRHH asuma la responsabilidad de gestionar a su fuerza laboral por-demanda.

Notas Finales

1. Sara Horowitz, "Freelancing and the future of work," FreelancersUnion.org, Septiembre 7, 2011, <https://www.freelancersunion.org/blog/2011/09/07/freelancing-and-the-future-of-work/>.
2. "Workers on tap: The rise of the por-demanda economy poses difficult questions for workers, companies and politicians," Economist, Enero 3, 2015, <http://www.economist.com/news/leaders/21637393-rise-demand-economy-poses-difficult-questions-workers-companies-and>.
3. Pedimos a los entrevistados calificar la "importancia" de cada asunto y el "alistamiento" de sus organizaciones para abordarla en una escala de cuatro puntos: "no importante/listo," "algo importante/listo," "importante/listo," y "muy importante/listo." Estas calificaciones fueron luego indexadas en una escala de 0 - 100 en la cual 0 representa el grado más bajo posible de importancia/alistamiento ("no importante/listo"), y 100 representa el grado más alto posible de importancia/alistamiento ("muy importante/listo"). Un puntaje de índice general fue calculado para cada tendencia usando las calificaciones de los entrevistados de "importancia" y "alistamiento." Los puntajes también fueron usados para calcular la "brecha de capacidad" , que es calculada tomando el puntaje de índice de "alistamiento" de una tendencia y restando su puntaje de índice de "importancia" . Por ejemplo, una tendencia con una puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30.
4. Departamento del Trabajo/Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos, <http://www.bls.gov/home.htm>
5. Michael Woody, "Freelancing in America: Rise of the contingent fuerza laboral," Fox Business, Septiembre 30, 2013, <http://www.foxbusiness.com/personal-finance/2013/09/30/freelancing-in-america-rise-contingent-fuerza-laboral/>.
6. David Creelman, John Boudreau, y Ravin Jesuthasan, "Tongal, eLance, and Topcoder will change how you compete," Harvard Business Review, Noviembre 7, 2014, <https://hbr.org/2014/11/tongal-elance-and-topcoder-will-change-how-you-compete>.
7. Sarah Kessler, "How Kaggle solves big problems with big data contests," Mashable, Marzo 26, 2012, <http://mashable.com/2012/03/26/kaggle/>; Steve Bennett, "What are analytic marketplaces?," Data Science Central, Septiembre 16, 2014, <http://www.datasciencecentral.com/profiles/blogs/what-are-analytic-marketplaces>; "Mapping dark matter," Kaggle, <https://www.kaggle.com/content/kaggle/img/casestudies/Kaggle%20Case%20Study-NASA.pdf>, acceso en Febrero 23, 2015; "GE tackles the industrial Internet," Kaggle, <https://www.kaggle.com/content/kaggle/img/casestudies/Kaggle%20Case%20Study-GE.pdf>, acceso en Febrero 23, 2015.
8. Procter & Gamble, "Partnering with the world to make greater value," https://www.pg.com/en_US/downloads/innovation/C_D_factsheet.pdf, acceso en Enero 20, 2015.

Autores



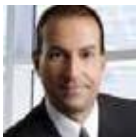
Lisa Disselkamp, Deloitte Consulting LLP | ldisselkamp@deloitte.com

Lisa Disselkamp es una directora en la práctica de Transformación de RRHH de Deloitte Consulting LLP. Su trabajo se concentra en gestión de la fuerza laboral (WFM, por sus iniciales en inglés) práctica de negocios y diseño de tecnología, incluyendo control de puntualidad, programación de mano de obra, gestión de permisos, y analítica de optimización de la mano de obra. Ha liderado implementaciones y evaluaciones de sistemas WFM grandes, complejos y de múltiples estados. Disselkamp ha sido ofrecida como un testigo legal experto que ayuda a defender a los empleadores en litigios de acción colectiva y ha sido autora de tres libros sobre sistemas WFM.



Werner Nieuwoudt, Deloitte Consulting Pty | wnieuwoudt@deloitte.co.za

Werner Nieuwoudt es el líder de Capital Humano para África. Antes de asumir este rol, estuvo 13 años liderando la práctica de Soluciones de Procesos de Negocios de Deloitte, cuyos servicios incluyen ofertas de tercerización de capital humano tales como reclutamiento, desarrollo de habilidades, y servicios de nómina. Recientemente fue COO para Deloitte Consulting África y ayudó a establecer las prácticas de consultoría de la organización en Zambia y Mozambique. Nieuwoudt tiene experiencia importante en las industrias de minería y el sector público.



David Parent, Deloitte Consulting LLP | dparent@deloitte.com

David Parent, Socio Principal de Deloitte Consulting LLP, ha ayudado a numerosas organizaciones a evaluar y mejorar sus enfoques en la gestión de talento humano y operaciones de RRHH para cumplir objetivos de negocio. Lidera clientes a través de transformaciones de RRHH o rediseños que comprenden las dimensiones organizacionales, de procesos, entrega de servicios, y gente, y ha facilitado la gestión del cambio en fusiones grandes y proyectos de tecnología. Parent tiene varios roles de liderazgo interno enfocados en reclutar y desarrollar talento humano.



Gestión del desempeño: El ingrediente secreto

- A medida que las compañías luchan con sus retos de liderazgo, compromiso, y capacidad; se están dando cuenta de que el proceso de gestión del desempeño impacta todos estos retos.
- El cambio está a la orden de día: 89 por ciento de los entrevistados cambiaron recientemente su proceso de gestión del desempeño o planean cambiarlo dentro de los próximos 18 meses.
- Los modelos innovadores de gestión del desempeño son ahora un imperativo, en la medida en que las compañías modernizan y mejoran sus soluciones de talento. Las compañías que lideran esta transformación están redefiniendo la forma en que establecen metas y evalúan el desempeño, enfocándose fuertemente en el coaching y la retroalimentación, y buscando nuevas tecnologías para hacer que la gestión de desempeño sea más fácil.

Ya no es un secreto. Muchas organizaciones solían pensar que la gestión del desempeño era un programa de evaluación retrógrado y cuyo dueño, era RRHH. Ya no es así. La gestión del desempeño se ha reinventado con propósito nuevo y progresista: ser un proceso de negocio eficaz y enfocado, que mejora el compromiso del empleado e impulsa los resultados del negocio.

Los nuevos procesos de gestión del desempeño pueden o no incluir calificaciones anuales, pero en general, tienden a enfocarse menos en la evaluación y mas en establecer

metas mas ágiles, retroalimentación frecuente, coaching, y desarrollo. El foco pasó de calificar, a ayudar a los gerentes a dirigir a su gente para tener éxito. Al cambiar este “ingrediente”, RRHH, es hoy capaz de generar un mayor impacto en la gente.

Nuestra investigación indica que la transformación del proceso de gestión del desempeño debió hacerse hace mucho tiempo.

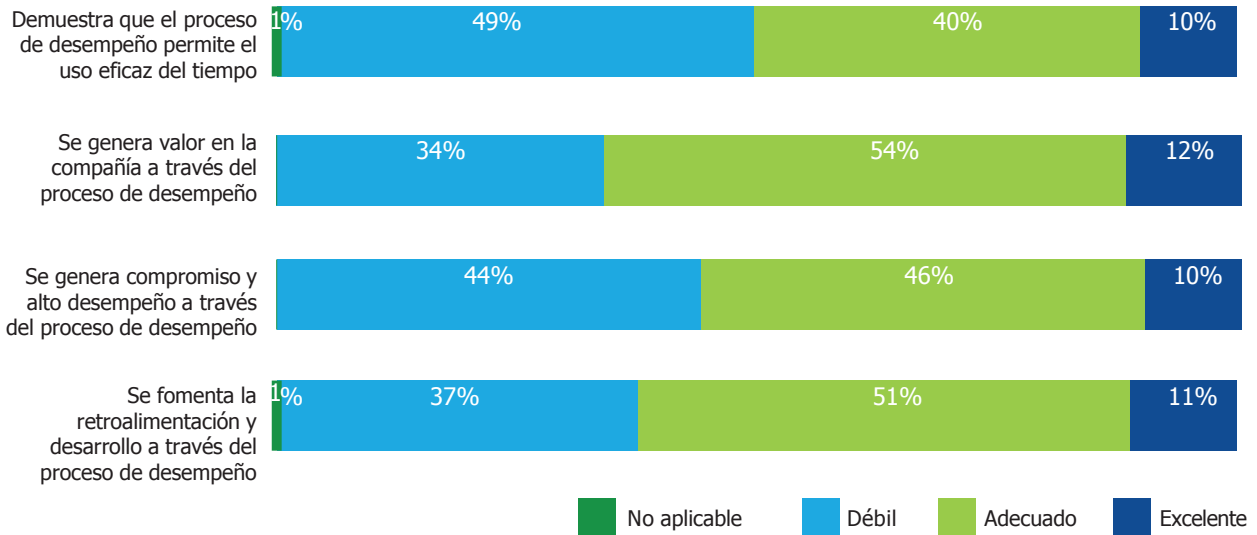
Nuestra investigación indica que la transformación del proceso de gestión del desempeño debió hacerse hace mucho tiempo. El año pasado, sólo el 8 por ciento de los entrevistados de RRHH creía que su proceso de gestión del desempeño generaba valor a su empresa.¹ Este año, la importancia de la gestión del desempeño aumentó significativamente, con un 75 por ciento de los entrevistados calificándolo como un asunto

“importante” o “muy importante”, subiendo de un 68 por ciento del año pasado.

Hasta ahora, sin embargo, la importancia de modernizar la gestión del desempeño, esta apenas empezando a

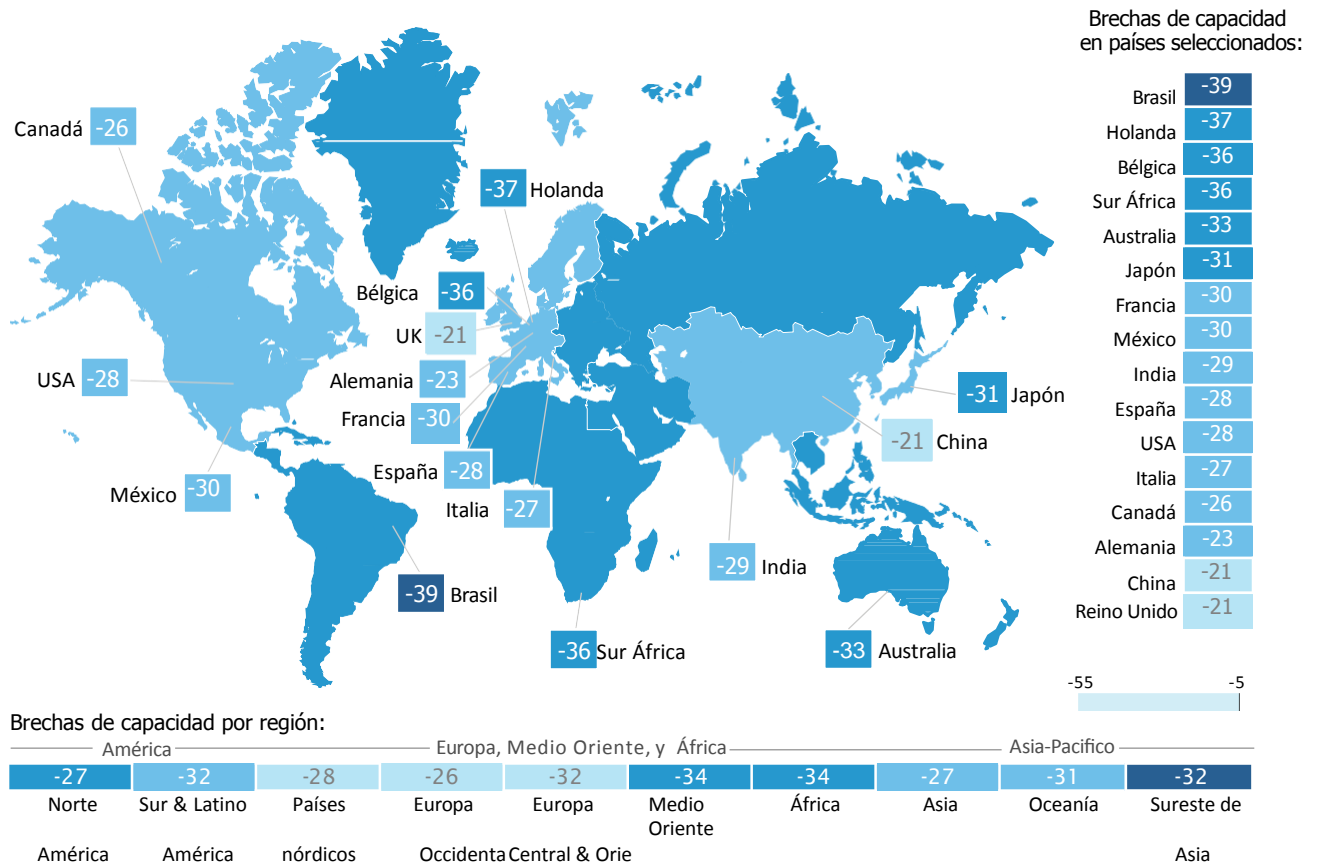
diseñarse. Sólo 10 por ciento de los entrevistados en la encuesta cree que la gestión del desempeño aporta al buen uso de su tiempo (ligeramente más que el 6 por ciento del año pasado), y justo por encima de la mitad (56 por ciento) cree que afecta positivamente el compromiso y el desempeño de los empleados (figura 1).

Figura 1. Evaluación de sus procesos de gestión del desempeño

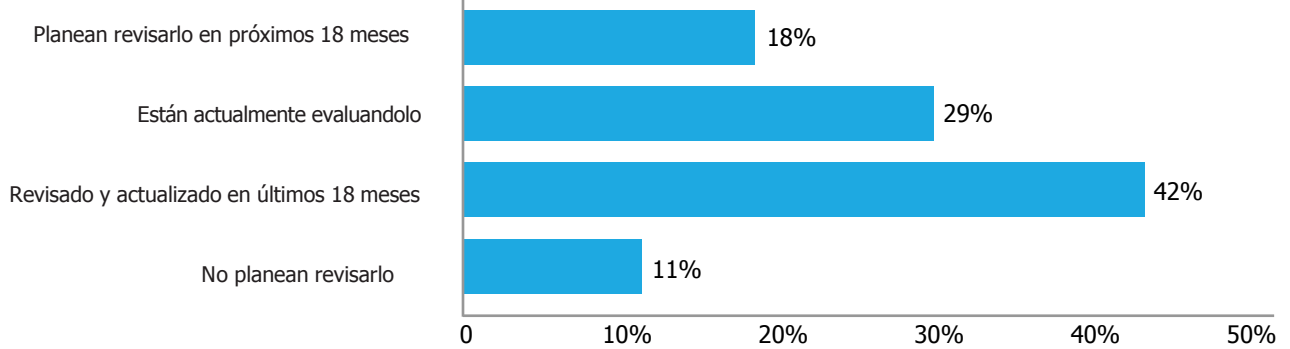


Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 2. Gestión del Desempeño: Brecha de capacidad por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte ("Human Capital Capability Gap") es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para "alistamiento" e "importancia" para cada tendencia, indexado en una escala de 0-100. Se calcula tomando el puntaje del índice de "alistamiento" y restando el puntaje de índice de "importancia". Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

Figura 3. Planes para actualizar sistemas de gestión del desempeño

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Es más, la brecha de capacidad general en gestión del desempeño creció casi una tercera parte. (Ver la figura 2, brechas de capacidad entre regiones y países seleccionados.)

Los resultados de nuestra encuesta evidencian una señal clara de que existe una fuerte presión para generar cambios, y que las compañías están finalmente dando pasos para abordar el problema (figura 3).

¿Qué está impulsando esta urgencia alrededor de la gestión del desempeño? Un factor podría ser que los retos actuales, incluyen temas de compromiso, retención, y desarrollo de capacidades. La mayoría de las compañías nos dicen que un proceso de gestión de desempeño “up or out (que asciendes o te despiden)” por sí solo, no ayuda a abordar estos retos, y en muchos casos los dificulta. Una compañía grande de ciencias de la salud, por ejemplo, descubrió mediante la investigación, que sus discusiones frente al desempeño estaban principalmente enfocadas en el nivel de pago de un empleado, en vez de centrarse en retroalimentación útil, *coaching*, y estrategias para mejorar el desempeño.

Un buen proceso de gestión del desempeño debe ser facilitado por gerentes que estén capacitados como entrenadores y mentores, y no solo cómo evaluadores y calificadores. El mercado de trabajo de hoy es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial quieren una retroalimentación frecuente, y consejos acerca de la evolución de su carrera, no les interesan revisiones que se hacen una sola vez al año. En este sentido, las compañías están encontrando grandes brechas en sus capacidades de liderazgo.

Hoy el mundo laboral es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial quieren una retroalimentación frecuente, y consejos acerca de la evolución de su carrera, no les interesan revisiones que se hacen una sola vez al año.

A medida que las organizaciones rediseñan la gestión del desempeño, han ocurrido muchos cambios en el último año.

- El ritmo acelerado, ha permeado las empresas, cambiando cómo las compañías establecen metas y manejan su gente. Por ejemplo, Intel utiliza un proceso de gestión de metas transparente y ágil conocido como OKR (Objectives and Key Results) que se concentra en dar a la gente metas flexibles ayudándoles a establecer resultados alcanzables que otros puedan apoyar.² Este enfoque, ilustra lo dinámico que debe ser el proceso.
- Varias compañías, incluidas Adobe, Juniper, y Microsoft, han modernizado el proceso para reducir el impacto que tiene calificar el desempeño.³ Esto pone en evidencia que la gestión del desempeño

basada en calificaciones afecta en forma negativa la cultura y compromiso.

Investigaciones han demostrado que las calificaciones numéricas menoscaban el compromiso y la auto confianza.⁴

Está surgiendo un nuevo modelo que construye sobre las fortalezas y no sobre las debilidades. La investigación demuestra que una persona mejora su desempeño cuando se le da un trabajo significativo que le permita combinar sus fortalezas y aspiraciones personales. En vez de simplemente evaluar a la gente frente a metas, los nuevos modelos de desempeño ayudan a la gente a desarrollar su carrera en cargos en los cuales puedan tener éxito.⁵

Ahora la tecnología hace que sea más fácil que nunca el establecimiento de metas transparentes y una gestión de desempeño ágil. Nuevas herramientas permiten a los empleados compartir sus metas, proporcionar retroalimentación y reconocimiento a otros en línea, y hacer el proceso de gestión de desempeño más productivo y útil.

- La conexión entre la gestión del desempeño y la remuneración se está debilitando. Tradicionalmente, las organizaciones vinculaban los aumentos a las calificaciones obtenidas en desempeño, haciendo que esas calificaciones fueran incluso más atemorizantes y perjudiciales para los empleados. Hoy, el proceso de remuneración se ha transformado.⁶ Las compañías están comenzando a basar las decisiones de remuneración en el valor competitivo de un empleado, y en las condiciones de mercado.

Con la llegada de nuevas herramientas, el proceso de gestión del desempeño se está integrando dentro de la estrategia formal del compromiso del empleado.

Por ejemplo, una compañía grande de seguros, que está pasando por una reestructuración de sus unidades de negocios globales en Asia, está

usando el rediseño de su proceso de gestión del desempeño para impulsar el cambio e instaurar entre su gente, una nueva filosofía de gestión. El proceso de discutir, rediseñar, y capacitar a su gente, ya está re-energizando a toda la organización.

La retroalimentación y el manejo del equipo también son fundamentales en el rediseño de la gestión del desempeño. Los nuevos modelos establecen metas centradas en el equipo y desarrollan herramientas para ayudar a los equipos a mejorar la colaboración y el desempeño. La retroalimentación (de abajo hacia arriba) que se recibe por parte de los empleados y que frecuentemente se obtiene a través del proceso

de compromiso, ayuda a los gerentes a identificar sus propias debilidades y a mejorar su desempeño. Esto, a su vez, hace que el proceso de gestión del desempeño desarrolle tanto a los líderes, como a sus equipos. Finalmente y como era de esperarse, la información se está convirtiendo en un tema

La retroalimentación (de abajo hacia arriba) que se recibe por parte de los empleados, y que frecuentemente se obtiene a través del proceso de compromiso; ayuda a los gerentes a identificar sus propias debilidades y a mejorar su desempeño.

muy relevante en el proceso de gestión del desempeño, y nuevas herramientas están acelerando este desarrollo. Por ejemplo, hoy, muchas compañías usan una curva para medir el desempeño de su gente. Sin embargo, esta curva no representa exactamente el desempeño de la empresa.⁷

Cuando las compañías contratan gente talentosa y la preparan para tener éxito y para desarrollar sus equipos, la curva de desempeño con frecuencia se aumenta, mostrando un gran número de empleados altamente exitosos. De esta manera se puede compensar a quienes contribuyen más a la organización.



Lecciones de la vanguardia

El año pasado, [examinamos Adobe](#), quien abolió las calificaciones de desempeño en el 2012. En su lugar, Adobe instituyó “check-ins” —discusiones sobre progreso entre gerentes y empleados, para establecer expectativas, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, y reconocer el trabajo de calidad. El impacto inicial fue profundo: Adobe se benefició con una reducción del 30 por ciento en su rotación, en un ambiente de talento humano altamente competitivo.

El pasado otoño, revisamos su programa de “Check-in” y encontramos que los líderes de Adobe estaban enfocándose en tres áreas principales: aumentar la aceptación de la organización frente al programa, reforzar la necesidad de tener estas discusiones, e integrar este enfoque a otras áreas de la gestión del talento. Adobe encontró que los gerentes tenían dificultad frente a las conversaciones acerca del crecimiento, porque sentían que no tenían todas las respuestas para guiar a la gente en sus oportunidades de promoción y carrera. Como respuesta a ello, Adobe desarrolló una serie de recursos enfocándose en entrenamiento (coaching) y desarrollo, para equipar a los gerentes en ser mejores entrenadores y en hacer preguntas poderosas. El currículo se concentró no sólo en capacitar a los gerentes, sino también en capacitar a los empleados para que ellos mismos pudieran impulsar su propio crecimiento. La organización replanteó el concepto de crecimiento y se enfocó en desarrollar habilidades que les permitieran mantenerse vigentes en un ambiente rápidamente cambiante.

Adobe también ha reforzado la experiencia de modelamiento, es decir que sus líderes refuercen conductas entre su gente, a través de su propio ejemplo y que compartan sus experiencias de éxito. Adicionalmente, los gerentes que obtienen puntajes bajos en la encuesta de compromiso, reciben retroalimentación detallada acerca de como mejorar sus habilidades. Finalmente, Adobe ha trabajado para integrar este programa dentro de su estrategia de RRHH, y es así como los nuevos empleados, reciben capacitación en el programa, durante el proceso de inducción. Hoy el programa se ha convertido en una de las cinco competencias de liderazgo que todos los líderes en Adobe tienen que demostrar.



Con casi tres años dentro del proceso, los líderes de RRHH de Adobe creen que para la gente es mucho más fácil iniciar una conversación relacionada con desempeño. Además, las encuestas de compromiso muestran que los empleados tienen expectativas más altas acerca del proceso de desempeño, y también reciben mejor retroalimentación que antes. Los niveles de rotación se mantienen bajos, a pesar de la creciente competencia por talento en el mercado en el cual opera Adobe.

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Simplifique:** Libérese de los pasos innecesarios, que consumen tiempo y mucho papeleo.
- **Alinee la filosofía con la estrategia:** Defina explícitamente la filosofía de gestión del desempeño de la compañía, y asegúrese de que esta filosofía esté alineada con la estrategia y la cultura de la organización. Aclare los comportamientos que se esperan por parte de los gerentes y líderes de negocios. Defina la estrategia y la filosofía del proceso, antes de escoger el software para implementarla.

- **Separe el desempeño de la remuneración:**

Dé un paso a tras y piense acerca de toda la estructura antes de cambiar el proceso. Separe las conversaciones sobre gestión del desempeño de las conversaciones de remuneración. Las discusiones sobre remuneración con frecuencia bloquean la habilidad de un empleado para escuchar y la retroalimentación puede llevarle a tener un mejor desempeño.⁸

- **Construya una nueva cultura de**

desempeño: Estimule la retroalimentación progresiva, habilite el entrenamiento (coaching) efectivo a través de la capacitación, involucre al equipo de gestión del cambio y comunicaciones para transformar la cultura

tradicional de evaluación, hacia un proceso de desarrollo continuo.

Empodere a los gerentes: Dé a los gerentes la autoridad para reconocer y recompensar el desempeño de los empleados durante todo el año. Invierta en el desarrollo de un liderazgo que ayude a los gerentes a aprender cómo entrenar y desarrollar sus equipos.

Deshágase de la curva: Medir a los empleados, puede inhibir su desempeño. Deje de lado la curva, y proponga que los líderes mejor se enfoquen en identificar inversiones para este proceso.

RESULTADO FINAL

Si no se maneja cuidadosamente, la gestión del desempeño puede no sólo desperdiciar tiempo valioso, sino también tener un efecto negativo sobre el compromiso y la retención. Si se maneja bien, puede ser uno de los eventos de desarrollo más inspiradores en la carrera de un empleado, y puede impulsar mejoras en desempeño y resultados a nivel de toda la organización.

Evalúe con cuidado su proceso de desempeño; simplifíquelo y oriéntelo hacia el desarrollo de fortalezas a través de coaching. Capacite a los gerentes acerca de cómo dar retroalimentación. Las metas deben ser ágiles y actualizarse en forma regular, y el software debe ser sencillo y fácil de usar. Las evaluaciones tradicionales y las mediciones numéricas, tienen sus días contados; la gestión del desempeño es ahora una herramienta para lograr un compromiso mayor por parte de los empleados.

Notas Finales

1. Lisa Barry, Andrew ERRHHardt-Lewis, Stacia Garr, y Andy Liakopoulos, Performance management is broken: Replace “rank and yank” with coaching and development, Deloitte University Press, Marzo 4, 2014, <http://dupress.com/articles/hc-trends-2014-performance-management/>.
2. “OKR,” Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/OKR>.
3. Stacia Sherman Garr, Reengineering for agility: How Adobe eliminated performance appraisals, Bersin by Deloitte, Septiembre 2013, <http://www.bersin.com/library>; Stacia Sherman Garr, How Juniper moved beyond performance scores to align performance management to organizational values: Part 4 of the Abolishing Performance Scores webinar series, Bersin by Deloitte, Diciembre 5, 2013, <http://www.bersin.com/library>; Shira Ovide and Rachel Feintzeig, “Microsoft abandons ‘stack ranking’ of employees: Software giant will end controversial practice of forcing managers to designate stars, underperformers,” Wall Street Journal, Noviembre 12, 2013, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303460004579193951987616572?mod=W_SJ_hps_MIDDLENexttoWhatsNewsFifth.
4. David Rock, “SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others,” NeuroLeadership Journal, 2008, http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf.
5. Josh Bersin, “Becoming irresistible: A new model for employee engagement,” Deloitte Review 16, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>.
6. Para entender por qué la clasificación forzada y la curva normal ya no describe el patrón de desempeño en la mayoría de las compañías, lea Josh Bersin, “The myth of the bell curve: Look for the hyper-performers,” Forbes, Febrero 19, 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/19/the-myth-of-the-bell-curve-look-for-the-hyper-performers/>.
7. Ibid.
8. Barry, ERRHHardt-Lewis, Garr, y Liakopoulos, Performance management is broken.

Autores



David Parent, Deloitte Consulting LLP | dparent@deloitte.com

Es socio de Deloitte Consulting LLP. David Parent ha ayudado a numerosas organizaciones a evaluar y mejorar sus enfoques en la gestión de talento humano y operaciones de RRHH, para alcanzar sus objetivos de negocio. Lidera clientes a través de transformaciones o rediseños de RRHH que comprenden las dimensiones organizacionales, de procesos, entrega de servicios, y dimensiones de gente, y ha facilitado la gestión del cambio en grandes proyectos de fusiones y tecnología. Parent tiene varios roles de liderazgo interno enfocados en reclutamiento y desarrollo del talento humano.



Nathan Sloan, Deloitte Consulting LLP | nsloan@deloitte.com

Nathan Sloan es socio en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP con sede en Charlotte, NC. Tiene más de 15 años de experiencia trabajando con compañías para determinar las prioridades organizacionales y de talento humano requeridas para implementar sus estrategias de negocios. Se enfoca en organizaciones del sector de distribución al detal y al por mayor. Sloan es el líder para la práctica de Estrategias de Talento Nacional para Deloitte y supervisa el desarrollo de todas las soluciones de gestión de talentos.



Akio Tsuchida, Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd | akitsuchida@tohatsu.co.jp

Akio Tsuchida es el líder de Capital Humano para Japón. Con más de 15 años de experiencia en consultoría de Capital Humano, Tsuchida tiene una amplia experiencia en la gestión total de recompensas y desempeño, remuneración de ejecutivos, planeación de la fuerza laboral, y gestión de talento. Ha liderado proyectos de transformación de negocios de gran escala relacionados **con F&A allende las fronteras**, integración post-fusión, reestructuración corporativa, y globalización. Tiene una Maestría en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de *Michigan State University*.

Re-inventando



Re-inventando RRHH: Una transformación extrema

- RRHH necesita una transformación extrema que obedece a la necesidad de generar un mayor impacto en el negocio.
- Mientras los CEOs y líderes principales de negocios califican el talento como una prioridad clave, sólo un 5 por ciento de los entrevistados califican el desempeño de RRHH de su organización como excelente. Este año, la auto evaluación de RRHH no mostró ninguna mejoría vs. el año pasado.
- Las compañías están ahora re-evaluando las capacidades requeridas en las áreas de RRHH, construyendo universidades de RRHH, y fortaleciendo sus relaciones con sus socios internos de negocio

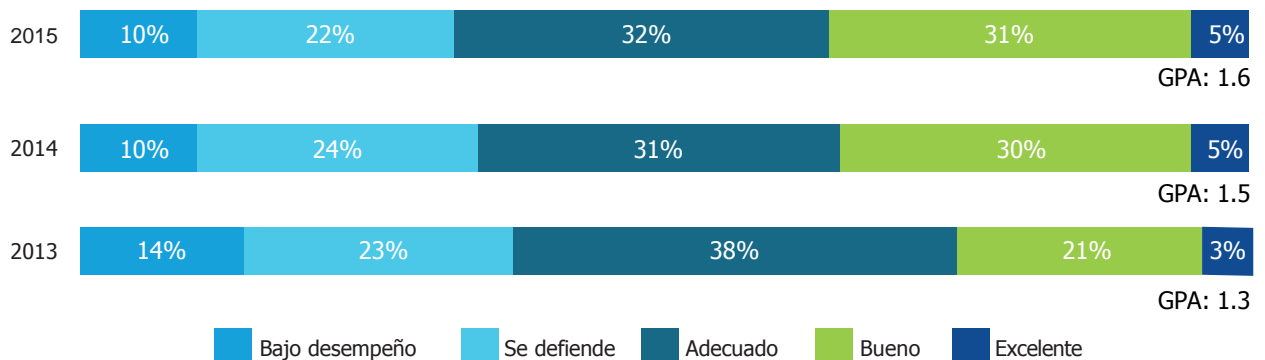
RH está en una encrucijada. El área que alguna vez desarrollaba tareas transaccionales, hoy está llamada a ser ágil, a entender el negocio, a analizar la información y a desarrollar estrategias para atraer, retener, y desarrollar el talento.

Estos imperativos de negocio exigen no sólo un nuevo modelo organizacional para RRHH, sino también un fuerte desarrollo de las competencias profesionales de ésta área, alrededor del mundo. Es también una oportunidad sin precedentes para que RRHH juegue un papel predominante en la estrategia del negocio.

Enfrentados a estos nuevos retos y oportunidades, ¿cómo califican nuestros entrevistados el desempeño de RRHH? Desafortunadamente, no muy bien— y no significativamente mejor que en los años pasados, como se evidencia en la Figura 1)¹

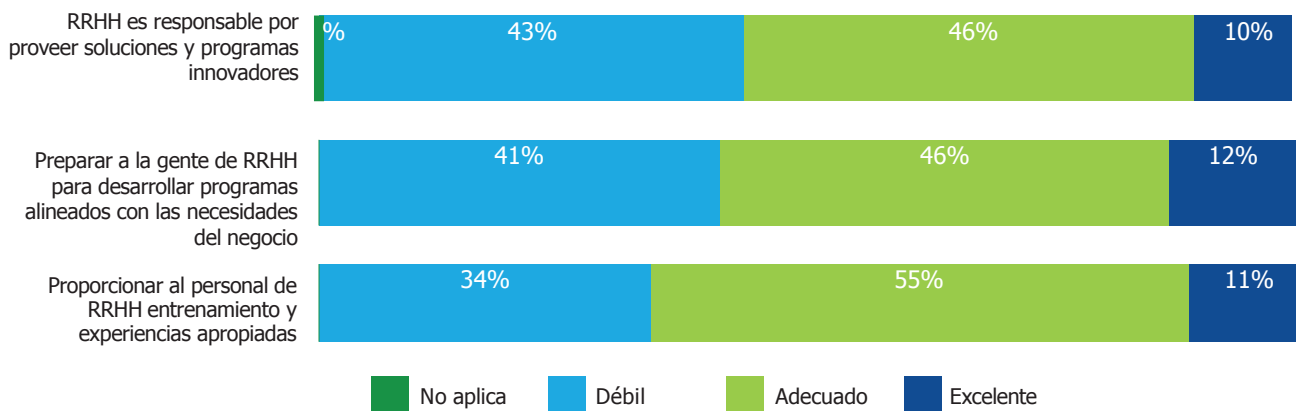
La pregunta es, ¿tienen las áreas de RRHH las capacidades para satisfacer las necesidades del negocio? Investigaciones recientes muestran que sólo el 30 por ciento de los líderes de negocio, cree que RRHH tiene una buena reputación a la hora de tomar decisiones de negocio; sólo el 28 por ciento siente que RRHH es altamente eficiente; sólo el 22 por ciento cree

Figura 1. Calificación de los entrevistados frente al el desempeño de su área de RRHH



Nota: Debido al redondeo los porcentajes pueden no totalizar 100 por ciento.

Figura 2. Opinión de los entrevistados acerca de las capacidades de RRHH



Nota: Debido al redondeo los porcentajes pueden no totalizar 100 por ciento.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

que RRHH se está adaptando a las necesidades cambiantes de su fuerza laboral; y sólo el 20 por ciento siente que RRHH puede planear adecuadamente las necesidades futuras del talento.² Mientras tanto, nuestra encuesta muestra que sólo un 11 por ciento de los entrevistados siente que sus organizaciones proporcionan un desarrollo “excelente” para su área de RRHH (figura 2).

Claramente, RRHH no está manteniendo el ritmo en este entorno de negocios tan cambiante. Hoy, existe una brecha enorme entre lo que quieren los líderes de negocios y las capacidades de RRHH, como lo sugiere la brecha que encontró nuestra encuesta en todas las regiones, y en diferentes países (figura 3).

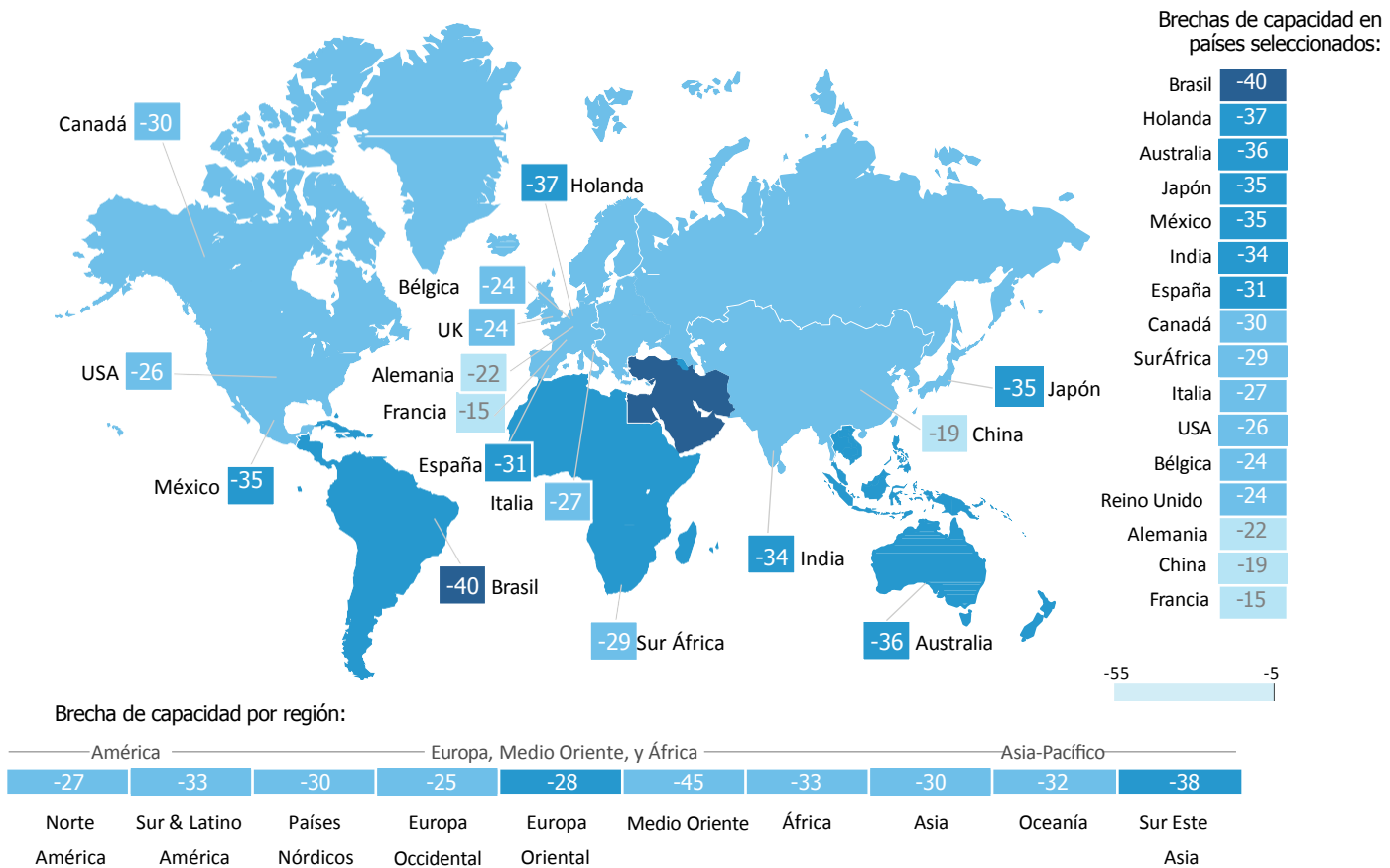
Una transformación extrema, es necesaria

Se están sumando varios factores que llevan a que reinventar RRHH, sea una prioridad crítica.

- Hoy los CEO's y otros altos ejecutivos, están más preocupados que nunca por el talento humano. Ochenta y siete por ciento de nuestros entrevistados están profundamente preocupados por la cultura y el compromiso de los empleados, 86 por ciento por su liderazgo, y 80 por ciento por las capacidades de la fuerza laboral.³ Al mismo tiempo, 80 por ciento de los entrevistados cree que las habilidades de RRHH, o la falta de ellas, son un problema significativo.⁴

- Muchas organizaciones están migrando modelos de servicios globales, y las funciones de soporte (back-office) están siendo llevadas a la nube. En consecuencia, las áreas de RRHH tienen una oportunidad de oro para definir el alcance de las funciones que se retienen dentro de la organización, tales como socios de negocios y centros de excelencia.
- Las plataformas tecnológicas de RRHH ofrecen ahora sistemas integrados, que permiten acceder a más datos, y a herramientas predictivas. Las funciones de auto-servicio son ahora una realidad, prácticamente eliminando la necesidad de tener generalistas de RRHH. Sin embargo, RRHH sigue atrasado en temas de analítica.
- Un mercado global de talento, altamente competitivo ha dado poder a los empleados, forzando a RRHH a rediseñar programas para una fuerza laboral que cada día es más exigente.
- Prácticas tradicionales de RRHH tales como gestión del desempeño, y liderazgo y desarrollo, están sufriendo un cambio radical, forzando a RRHH a deshacerse de sus procesos tradicionales, y a desarrollar soluciones más innovadoras.

Figura 3. Reinventando RRHH: Brecha en capacidades por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alistamiento” e “importancia” en cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alistamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Hay varios cambios en curso, y creemos que seguirán ganando impulso en el 2015. Primero, RRHH está siendo forzado a cambiar su rol de un “proveedor de servicios” a un habilitador y desarrollador de talento. Las tareas tradicionales de servicio de RRHH ahora son manejadas a través de equipos de servicio, tecnologías de gestión, y aplicaciones en línea de fácil acceso. La evolución rápida de la tecnología en la nube, está absorbiendo aún más actividades tradicionales de RRHH, generando que esta área pueda invertir la mayor parte de su tiempo en proporcionar asesoría y consultoría a sus ejecutivos, sobre estrategias relacionadas con la gente. En este nuevo mundo, la eficacia y eficiencia operacional de RRHH son cruciales.

Segundo, RRHH está pasando de estar conformado por un grupo de generalistas, a uno de consultores de negocios.

Las organizaciones líderes tienen equipos de especialistas de RRHH, que conforman redes dinámicas para generar mejores resultados para el negocio y redundan en mejores tiempos de respuesta frente al mercado, y frente a la satisfacción de sus clientes. Estos especialistas, conectados a través de comunidades de conocimiento, utilizando sistemas centralizados, procesos, y estructuras ágiles; permiten a sus líderes resolver sus problemas de negocio.

Finalmente, el desarrollo profesional y la investigación han emergido como competencias clave para la áreas de RRHH. Las compañías que tienen programas fuertes de desarrollo y estrategias para analizar información, superan de lejos a sus pares.

Aditya Birla Group (ABG), es un ejemplo de que es posible mejorar las capacidades en el área de RRHH.

ABG es uno de los conglomerados globales líderes del mundo, que opera en 36 países con más de 120.000 empleados. Para apoyar e impulsar la expansión global y planes de crecimiento del grupo (más de la mitad de los ingresos del grupo vienen de fuera de la India), un componente clave de su programa de transformación de RRHH es mejorar las habilidades de los líderes de RRHH de la compañía, incluyendo al CPO (Chief People Officer) de todas las unidades de negocio, y sus centros de excelencia. ABG creó un programa de dos días dirigido a los líderes de RRHH, para desarrollar sus competencias de liderazgo. El programa, apoyado por expertos externos, se enfocó en temas de negocio, tecnología y tendencias de RRHH, enfatizando en áreas tales como desempeño (productividad e innovación), liderazgo, talento, y trabajo en equipo. También buscó recoger información acerca de cómo estaban administrando su tiempo los líderes de RRHH frente a sus prioridades estratégicas, y operativas. Una parte crítica del programa fue profundizar en el valor económico y de negocio—un capítulo cuyo propósito era ayudar a los líderes de RRHH a hablar el lenguaje de negocios, a entender el significado de valor económico, y en consecuencia a diseñar sus programas de RRHH bajo este entendimiento. El programa finalizó pidiendo a cada ejecutivo y equipo que mapeara su propio plan de desarrollo de capacidades, el cual podía incluir áreas tales como analítica, perspicacia de negocios, entrenamiento (“coaching”), facilitación, gestión del cambio, manejo de medios sociales, y tecnología de RRHH.

Algunas organizaciones están reconociendo que pueden formar a sus líderes de RRHH usando un currículo común que aplica para todas las áreas de la organización. Por ejemplo, una compañía petrolera global definió un marco de comportamientos transversales y los implementó en todas las áreas de su organización, 12 en total.

La investigación muestra que cerca del 40% de los CHROs (Directores de RRHH) ahora vienen del área de negocios, no de RRHH.

En cuatro de sus más grandes áreas (TI, finanzas, RRHH, y legal), el modelo se complementó con programas cara a cara y programas virtuales diseñados para mejorar las habilidades de los participantes. Cada programa fue patrocinado por los niveles más altos de la organización e incluyó una serie de “retos estratégicos”

enfocándose en asuntos reales que el negocio enfrentaba. El concepto de “líderes liderando a líderes” fue central para el programa: Los vicepresidentes ejecutivos, lideraron el programa para los seniors, y estos a su vez lo lideraron para el equipo junior

Todo comienza con el director de RRHH

En esta era de cambios rápidos, el rol del CHRO se vuelve más exigente que nunca. El CHRO de hoy tiene que ser innovador y conocedor del negocio y tener la capacidad de pararse frente a frente con el CEO con propiedad. Al mismo tiempo, un CHRO tiene que saber cómo desarrollar al equipo de RRHH y ayudarlo a evolucionar hacia un área más alineada con el negocio. Los CHROs también tienen que sentirse cómodos usando tecnología y herramientas de analítica, las cuales son fundamentales para el éxito futuro de esta área.

Un signo de que muchas organizaciones quieren reforzar sus áreas de RRHH, es que están incorporando un perfil diferente en sus ejecutivos de primer nivel de RRHH. La investigación muestra que cerca del 40 por ciento de los nuevos CHROs vienen ahora del área de negocios, no de RRHH. En *Liberty Mutual*, por ejemplo, la directora de Talento Empresarial, Melanie Foley, se desempeñó previamente como vicepresidente ejecutiva del área de distribución en *Liberty Personal Markets*.

Lecciones de vanguardia

Al igual que muchas otras compañías globales, Halliburton estaba luchando para ajustarse a un ambiente de talento del siglo 21, que exigía nuevos enfoques en aprendizaje y desarrollo, y un entendimiento claro de cómo usar la información para impulsar decisiones, y atender mejor las prioridades estratégicas del negocio. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en muchas organizaciones, el equipo de RRHH de Halliburton reconoció estos retos como una oportunidad para transformar su área, y pasar de tener una función transaccional, a ser un asesor confiable capaz de proveer soluciones alineadas con el negocio.

El proceso involucró varios pasos. La compañía empezó por aplicar una encuesta a los líderes del negocio para entender exactamente lo que ellos esperaban de RRHH. Los hallazgos de esta investigación proporcionaron las bases para una nueva visión del área de RRHH en Halliburton, que se construyó basada en un fuerte caso de negocio.

Con esta transformación, el área de RRHH busca cambiar su rol de generalista de RRHH, a un rol de socio de negocio. En vez de simplemente administrar transacciones, implementar políticas y desarrollar programas, la nueva área de RRHH quiere enfocarse en entender las necesidades del negocio y en entregar soluciones de alto valor.

El equipo de RRHH de Halliburton reconoció que los profesionales de RRHH que estaban de cara al negocio no podían convertirse en asesores estratégicos sin antes estandarizar, automatizar, y reorganizar sus actividades transaccionales. Esto era necesario para fortalecer la credibilidad en el proceso y en la relación que RRHH quería establecer con las áreas de negocio.

El equipo de RRHH estableció una estructura global con cuatro centros regionales para absorber mucho del trabajo transaccional, e introdujo nueva tecnología en línea para apoyar a los gerentes en la solicitud de sus servicios. Al mismo tiempo, el equipo vinculó a toda el área de recursos humanos como agentes del cambio para educar a los gerentes y para impulsar la transición hacia el nuevo modelo operativo.

Para implementar esta nueva visión, Halliburton investigó mejores prácticas e impartió talleres para los líderes de RRHH, con el fin de desarrollar en ellos las nuevas competencias y habilidades requeridas. A medida que evolucionaba la transformación, el área de RRHH desarrolló un mapa de madurez para hacer seguimiento a su progreso, y trabajó directamente con los

líderes de la compañía para determinar cual era la forma más eficaz en la que RRHH podría impactar las prioridades del negocio.

Por supuesto, una transformación de esta magnitud no podía ocurrir sin una inversión significativa en la gente. Como parte de esta inversión, Halliburton creó una “Universidad de RRHH” que ofrecía un currículo mixto

para abordar necesidades de aprendizaje de RRHH, incluyendo talleres sobre habilidades de consultoría y seminarios vía web interactivos, acerca del nuevo modelo de servicio de RRHH. La universidad ofrecía capacitación en cuatro áreas: Fundamentos de RRHH, estrategia de negocio, consultoría y capacidad organizacional. También se desarrollaron estrategias innovadoras en marca y publicidad, para apoyar esta transformación (*Hal E. Burton y Hallie Burton*)

En vez de simplemente administrar transacciones, implementar políticas y desarrollar programas, la nueva área de RRHH quiere enfocarse en entender las necesidades del negocio y en entregar soluciones de alto valor.

La nueva área de RRHH tiene dos tipos de empleados: los socios de operaciones quienes trabajan con los gerentes de línea para apoyar implementaciones a nivel local, y los socios de negocios quienes trabajan con líderes de negocios más experimentados (senior) para garantizar que se atiendan las necesidades del negocio. Se espera que cada tipo de socio use el conocimiento de la industria, entienda las implicaciones humanas en los problemas del negocio, y alinee las métricas de RRHH con los resultados del negocio. Los socios identifican las necesidades reales del negocio y luego incorporan métricas en la toma de decisiones.



También trabajan como consultores para el negocio, construyendo confianza, aplicando técnicas de escucha activa, confrontando, y utilizando coaching. Adicionalmente construyen capacidades organizacionales en áreas tales como desarrollo de liderazgo, planeación de la sucesión, eficacia de equipos, planeación de la fuerza laboral, y desarrollo de herramientas de analítica aplicadas a talento.

Para el éxito de este esfuerzo, ha sido primordial el patrocinio activo y el compromiso del equipo de líderes de RRHH en Halliburton. Los ejecutivos de RRHH de la compañía han estado involucrados personalmente en varios programas de la Universidad de RRHH, participando en el diseño y facilitación de las sesiones, y apoyando la participación activa dentro de sus equipos.

Donde pueden empezar las organizaciones

- **Diseñe el área de RRHH para que genere soluciones de valor:** Para muchos negocios, es el momento de rediseñar el área RRHH con un enfoque en consultoría y servicio, y no sólo en eficiencia administrativa. Los socios de negocio de RRHH tienen que convertirse en asesores confiables, demostrando habilidades para analizar, asesorar, y resolver problemas críticos de negocios.
- **Trabaje en la creación de “redes de excelencia” dentro de la organización.** En lugar de tener a sus especialistas de RRHH en centros de excelencia o en servicios compartidos, déjelos dentro de la organización. Los procesos de reclutamiento, desarrollo, relaciones con los empleados, y entrenamiento, son estratégicos y deben coordinarse de manera centralizada, pero implementarse de manera local. Cuando los especialistas en estas áreas viven y trabajan cerca al negocio, su impacto es mayor.
- **Haga de su área de RRHH un imán de talento y liderazgo:** ¿Cómo se llega a los cargos de RRHH en su organización? Si accidentalmente la gente pasa a RRHH, algo no está bien. Establezca procesos rigurosos de promoción para el área de RRHH y rote a los profesionales que tienen el mejor desempeño en otras áreas de negocio, para que ocupen cargos de liderazgo en RRHH.

- **Invierta en el desarrollo de habilidades del área de RRHH, como si la empresa dependiera de ello:** los profesionales de RRHH en todos los niveles necesitan tener un desarrollo continuo. Cree su propia “universidad de RRHH” e invierta en desarrollo profesional

para asegurarse de que su equipo de RRHH esté desarrollando las habilidades que necesita para ser exitoso. Enfóquese en desarrollar capacidades tales como enfoque de negocio, habilidades de consultoría, gerencia de proyectos, diseño y cambio organizacional, y habilidades analíticas de aplicadas a RRHH.

RESULTADO FINAL

RRHH necesita alinear sus habilidades y capacidades con las metas del negocio. A medida que RRHH busca transformarse, su rol estratégico también debe ajustarse al entorno cambiante de los negocios.

Imagine una organización en la cual los líderes del negocio, pidan consejo a su área de RRHH, acerca de las estrategias que necesitan desarrollar para crecer. Una organización en la cual RRHH es considerada como el área que desarrolla talento y liderazgo, y donde los líderes de negocios respetan y admiran a los profesionales de RRHH como co-líderes del negocio, Todo esto puede suceder, pero sólo a través de una transformación extrema del área de RRHH.

Notas Finales

1. El GPA es el puntaje promedio ponderado de respuestas para excelente (4), bueno (3), adecuado (2), pasando (1), y bajo rendimiento (0). Las cifras porcentuales para las organizaciones calificándose como con bajo rendimiento y pasando se calcula con un valor negativo que nos ayuda a determinar el GPA general. La calificación de letras se otorga como sigue: A = 4, B = 3, C = 2, D = 1, E = 0.
2. David Mallon, Karen Shellenback, Josh Bersin, y Brenda Kowske, PhD, High-impact RRHH: Building organizational performance from the ground up, Bersin by Deloitte, Julio 2014, <http://www.bersin.com/library>.
3. Las cifras se refieren al porcentaje de entrevistados que califican cada asunto como “importante” o “muy importante.”
4. La cifra de 80 por ciento se refiere al porcentaje de entrevistados que califican a reciclar laboralmente a RRHH como “importante” o “muy importante.”

Autores



Art Mazor, Deloitte Consulting LLP | amazor@deloitte.com

Es Socio Principal de Deloitte Consulting LLP, Art Mazor colabora con clientes globales complejos para lograr un impacto de negocios alto, con enfoque en la transformación de estrategias, programas y servicios de capital humano. Con un equilibrio de planeación estratégica, modelo operativo y diseño organizacional, transformación de procesos, implementación de tecnología, gestión de gobierno y del cambio, Mazor ayuda a que las empresas generen resultados tangibles mediante soluciones innovadoras y pragmáticas.



Hendrik Schmahl, Deloitte Germany | hschmahl@deloitte.de

Hendrik Schmahl supervisa la estrategia de RRHH e iniciativas de transformación de RRHH para Deloitte Consulting GmbH en Alemania, trabajando con un amplio rango de clientes e industrias. Tiene 15 años de experiencia trabajando en consultoría internacional con un historial probado en varias industrias. Sus áreas de concentración son estrategia de RRHH, transformación y hoja de ruta de RRHH, modelo operativo y de entrega de servicios de RRHH y capacidades, y servicios compartidos de RRHH.



Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Michael Stephan es el líder global de Transformación de RRHH. Es Socio Principal de Deloitte Consulting LLP, Stephan desarrolla e integra modelos de entrega de servicios de RRHH en todo el espectro de operaciones y tecnología, con un enfoque en optimización de la entrega de servicios de RRHH. Su experiencia en consultoría global incluye estrategia de RRHH, diseño e implementación del modelo operativo de RRHH, tercerización de procesos de negocios de RRHH, implementación de tecnología global, y gestión de transición de la empresa.



Jaime Valenzuela, Deloitte Audit y Consult. | jvalenzuela@deloitte.com Jaime

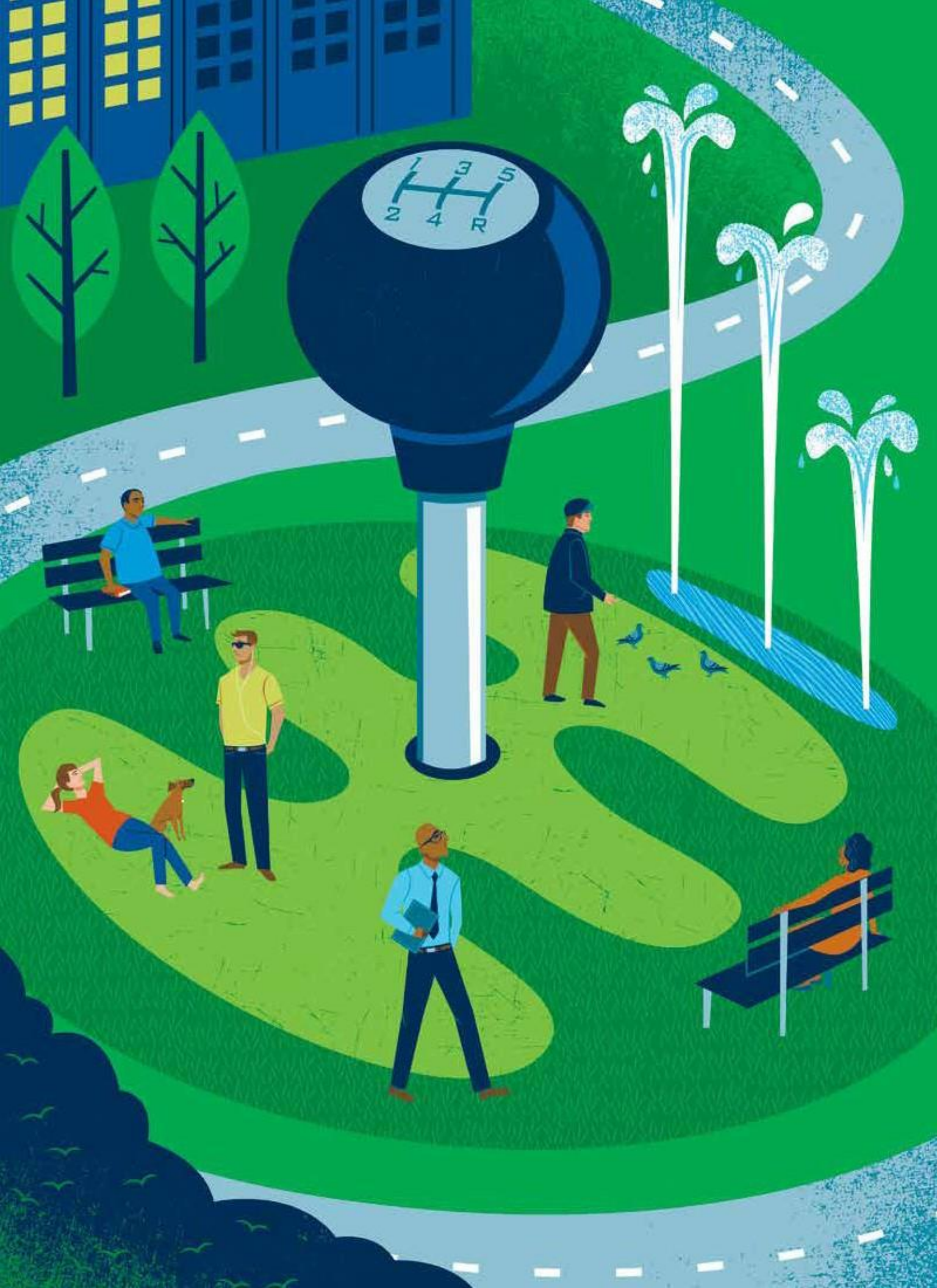
Jaime Valenzuela es el líder de la práctica de Capital Humano en las Américas y el líder de la práctica de Capital Humano en Chile. Tiene mas de 25 años de experiencia en las áreas de estrategia de negocios y de RRHH. Valenzuela ha liderado proyectos relacionados con estrategia y alineación de RRHH, diseño de organización, análisis y optimización de fuerza laboral, gestión de cambio y cultura, y alineación de estrategia de remuneración. También ha servido a ejecutivos de alto nivel (senior) en compañías locales y multinacionales, con responsabilidades e nivel regional.

Autores



Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | bcwalsh@deloitte.co.uk

Brett Walsh lidera el grupo de Capital Humano global de Deloitte y es el líder de la práctica de Transformación de RRHH para Deloitte UK. Como socio de Deloitte UK, él hace consultoría con ejecutivos alrededor del mundo sobre estrategia de RRHH, integraciones de fusiones, y programas de tecnología y transformación fundamental, incluidos los servicios compartidos de back-office y tercerización. Su conocimiento técnico particular está en RRHH y gestión del cambio. Walsh tiene un MBA de *Warwick University* y es miembro del *Institute of Business Consultants*.



Analítica aplicada a la gente y a RRHH: No avanza

- Muy pocas organizaciones están implementando capacidades de analítica ¹ para abordar necesidades complejas de negocio y de talento.
- Tres de cada cuatro compañías encuestadas (75 por ciento) creen que usar analítica es “importante,” pero sólo el 8 por ciento cree que su organización es “fuerte” en esta área—casi exactamente el mismo porcentaje de 2014.
- Las compañías que construyen capacidades en analítica superan a sus pares en la calidad, y retención de sus empleados, y su marca laboral esta mejor posicionada.²

Entre todos los retos que evaluamos este año, la analítica (uso y análisis de la información) presentó la segunda brecha mas importante para las organizaciones. (Ver la figura 1) ¿Por qué es tan importante este tema? Hoy las organizaciones buscan ventajas competitivas y lo hacen considerando todos los elementos que impactan la fuerza laboral.

Google usa la analítica para entender el impacto de cada entrevista y de cada fuente de contratación.³ Muchas compañías, incluidas Pfizer, AOL, y Facebook, analizan ahora factores que se correlacionan con la retención de los empleados de mayor desempeño. BP usa la analítica para evaluar su proceso de entrenamiento. SAB Miller la usa para impulsar estándares de alta calidad en todos sus programas alrededor del mundo.

No obstante, nuestra encuesta confirma que la mayoría de las organizaciones han sido lentas para instaurar este proceso de analítica en sus áreas de RRHH. Los entrevistados mostraron pocos cambios en sus calificaciones frente a las del año pasado, y mas de la mitad de nuestros

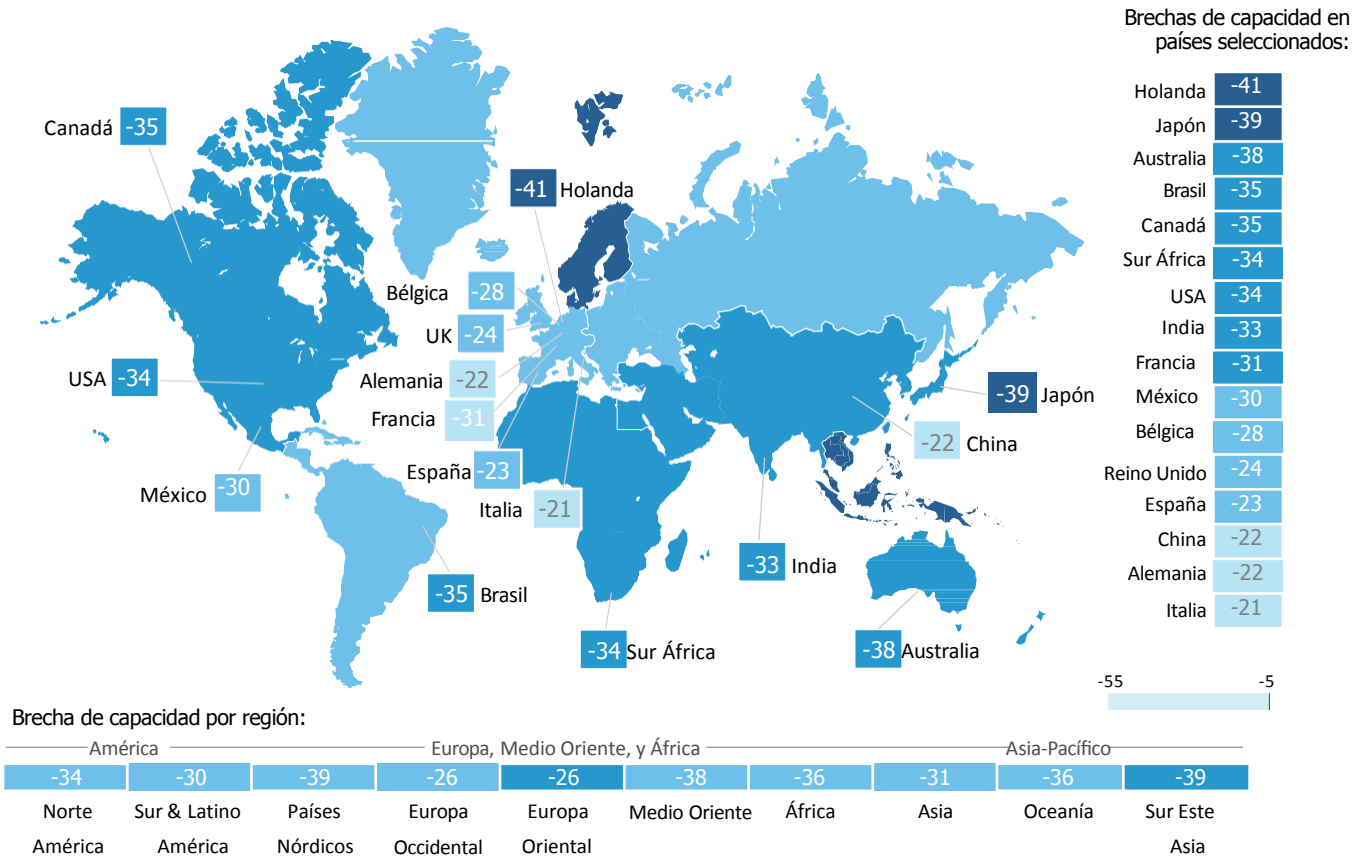
entrevistados califica como bajo el manejo de tableros de control e indicadores (figura 2).

Las organizaciones están todavía en pañales frente a esta disciplina, y trabajan con datos de baja calidad. Faltan habilidades de análisis en sus equipos, y existe poca disposición para cambiar⁴ Mientras que los programas de analítica pueden generar un ROI alto, los líderes de RRHH tienen dificultades para construir planes integrados⁵ Y más del 80 por ciento de los profesionales de RRHH se califican como bajo en su habilidad para analizar—un hecho inquietante en un entorno cada vez más impactado por la información.

A medida que los equipos de RRHH luchan por construir esta capacidad, los proveedores de TI están comenzando a cerrar la brecha. Hoy, casi todos los proveedores de software venden herramientas predictivas empaquetadas dentro de las tecnológicas de RRHH.⁶

Pero comprar un software avanzado para gestionar el talento, es sólo el primer paso—tomará varios años antes de que las empresas incorporen completamente esta tecnología. Las compañías que hoy tienen fuertes capacidades en analítica, llevan construyéndolas por mas de tres años.

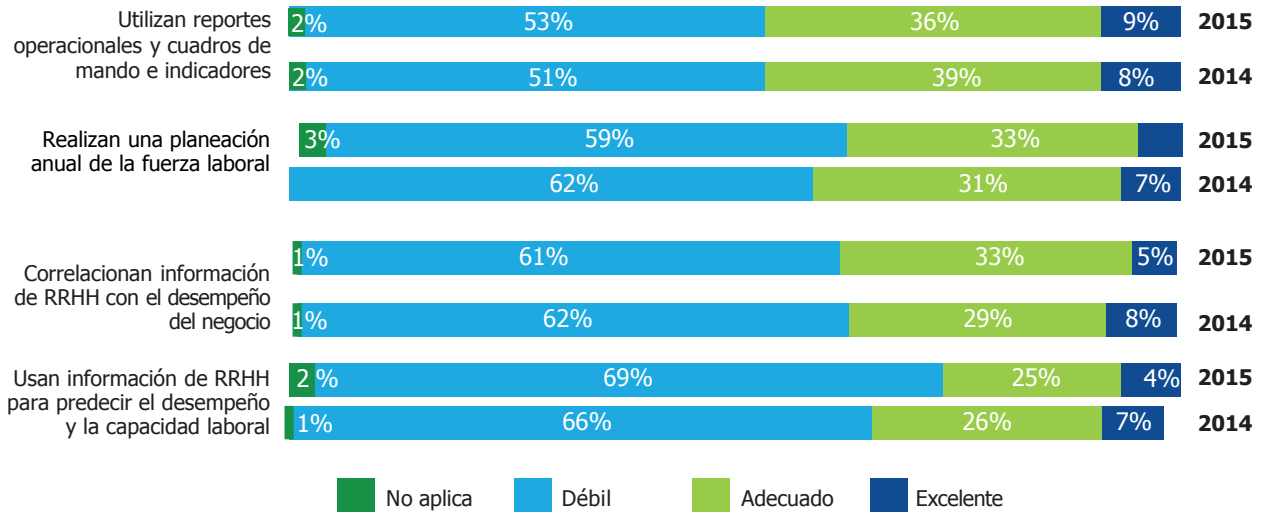
Figura 3. Reinventando RRHH: Brecha en capacidades por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alistamiento” e “importancia” para cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alistamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 2. Respuestas de los entrevistados frente a sus capacidades en analítica de RRHH



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

¿En qué temas pueden aplicar las organizaciones una estrategia de analítica para mejorar la gestión de talento? Algunas áreas incluyen:

- **Entender y predecir la retención:** Siendo ahora la retención y el compromiso un asunto importante en la agenda del CEO; entender por qué la gente se va de una compañía, se ha convertido en una prioridad de primer nivel. Un proveedor que conocemos se ha vuelto tan sofisticado en este análisis que puede predecir la retención en semanas, simplemente usando información de comportamientos que están disponibles en redes sociales. Este tipo de información, se ha vuelto de alta demanda en Silicon Valley para atraer y retener ingenieros de software de alto nivel.
- **Estimular el compromiso de los empleados:** Mientras que el comportamiento cambiante de los gerentes es cada día más evidente, muchas compañías están usando la analítica para identificar formas de aumentar el compromiso y/o estimular la retención. Por ejemplo, una compañía encontró que su remuneración estaba distribuida en forma demasiado equitativa, favoreciendo a aquellos de desempeño promedio pero generando que sus empleados de alto desempeño estuvieran buscando nuevas oportunidades laborales.
- **Expandir las fuentes de talento y mejorar la calidad de las contrataciones:** Después de varios años de forzar a los candidatos a soportar rondas interminables de entrevistas y pruebas, Google utilizó datos para descubrir que después de la cuarta entrevista, todas las entrevistas siguientes eran en gran medida una pérdida de tiempo.⁷ Este descubrimiento no solo mejoró el proceso de selección, sino que evidenció los factores de conducen a un mejor desempeño en el cargo. Con base en el entendimiento del comportamiento laboral, Google escribió su manifiesto sobre liderazgo.⁸
- **Identificar a los empleados de mejor desempeño en ventas y servicio al cliente:** Compañías tales como Oracle y ADP analizan el desempeño comercial basado en las características de su talento.⁹ Ahora pueden decidir a quién

contratar, cómo establecer metas, y quién debería llegar a liderar el área de ventas.

Más allá, la analítica está empezando a usarse de manera mas profunda. Muchas firmas de servicios financieros, han recurrido a la analítica para entender y predecir problemas de ética y cumplimiento. A medida que nuevas regulaciones de gobierno establecen mayores desafíos sobre las instituciones financieras para evitar conductas inapropiadas, existe una herramienta que predice exactamente cuáles empleados están en mayor riesgo de cometer transgresiones éticas.

También el uso de analítica se puede emplear para entender la forma en que la gente aprende y progresa en sus carreras. Proveedores de sistemas de gestión del aprendizaje ofrecen ahora nuevas herramientas que usan datos para “recomendar aprendizaje” de la misma forma en que Amazon y Netflix recomiendan libros y películas.

El tema común que conecta todas estas aplicaciones es sencillo: Ellas abordan problemas de negocios, no simplemente problemas de RRHH. Conectar estas herramientas a las necesidades del negocio, ayuda a construir un caso sólido para justificar inversiones en analítica.

Una compañía creó un equipo multifuncional llamado “RRHH Intralytics” para modelar formas en las cuales la eficiencia y eficacia de sus servicios de RRHH podían ser mejorados. Este equipo trabajó con finanzas y operaciones para obtener y analizar datos de todos los procesos transversales de la organización; definiendo los beneficios para el negocio, al mejorar varias áreas de RRHH. El resultado fue tan convincente para la Junta Directiva que aprobó la financiación de un proyecto de transformación mayor, que incluyó la implementación de un centro de excelencia dedicado a desarrollar analítica.

A medida que la analítica toma fuerza, las decisiones sustentadas en información se volverán un tema frecuente en la áreas de RRHH. Las organizaciones deben invertir en esta nueva disciplina, integrarla al resto del negocio, y reforzar las capacidades de sus equipos para sustentar sus decisiones importantes en información.



Lecciones de vanguardia

Los líderes de RRHH en ConAgra Foods están usando la analítica para calcular el costo total de su fuerza laboral, en vez de dejar esta tarea al área de finanzas. Hasta hace poco, la compañía había tenido dificultades para recolectar los datos exactos sobre su fuerza laboral. La información estaba dispersa en toda la organización, lo cual hacía difícil consolidarla. Las soluciones de analítica permiten a la compañía tener un mejor entendimiento de la información de sus empleados, así como el costo total de su fuerza laboral.

Después de una adquisición importante en el 2012, los líderes de negocios le dieron a RRHH un mandato frente a adquirir el mejor talento, y entender cuál era el costo real de su planta de personal. El equipo de analítica de RRHH comenzó por buscar una solución que permitiera a todos los interesados entrar a un portal de autoservicio y proporcionarles información acerca de su fuerza laboral, pudiendo navegar por varios escenarios.

En conjunto con el área financiera, el equipo mapeó todos los datos y procesos disponibles. El sistema de RRHH manejaba datos específicos por empleado sobre su salario y beneficios, mientras que el ERP financiero proporcionaba información sobre

costos asociados al personal. Para calcular el costo total de la fuerza laboral, el equipo desarrolló una taxonomía de los diferentes elementos incluidos, tales como compensación básica, prestaciones, costos por mano de obra, y gastos generales de la fuerza laboral.

Después de recoger todos los datos, ConAgra puede ahora visualizar todos estos elementos a través de una aplicación sencilla e interactiva, que permite tener un amplio rango de métricas; y que incluye la plantilla de personal actual y proyectada, así como sus costos actuales y futuros. Los profesionales de RRHH y de finanzas ahora son capaces de analizar y optimizar las inversiones de cara al costo de la fuerza laboral. Ahora la compañía puede ver el impacto del gasto por minuto, y entender cómo los costos de la fuerza laboral afectan su plan financiero. Por ejemplo, la compañía puede modelar costos de su fuerza laboral en dos geografías distintas, o entender mejor cual es el costo de entrar a un nuevo mercado. En el pasado, realizar estos cálculos a mano habría sido muy complicado y habría tenido un alto margen de error.¹⁰

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Construya un equipo adecuado y muestre el retorno sobre la inversión:** Un equipo de analítica debe ser multidisciplinario, combinando empleados que tienen conocimiento del negocio con aquellos que tienen habilidades técnicas. Como es difícil encontrar gente con una combinación de todas las habilidades necesarias, el enfoque más eficaz podría ser construir un equipo diverso.² Los empleados que tienen conocimientos en física e ingeniería, y los psicólogos organizacionales, son buenos candidatos para el equipo. Incluya también a un experto en talento humano, que entienda la dimensión de gente. Vincule miembros que tengan habilidades de comunicación, visualización, consultoría, y recuerde cuantificar el valor que tiene para organización, para tomar mejores decisiones.¹²

- **Comience con las herramientas que tenga a la mano:** Las organizaciones no necesitan comprar un software nuevo para iniciar la transformación. Usar las herramientas de analítica que vienen incluidas en las hojas de cálculo es un buen comienzo. Esto permite analizar datos que con demasiada frecuencia son subutilizados. No deje que lo perfecto sea enemigo de lo bueno; es mejor trabajar con analítica basada en datos un poco imperfectos, que no hacer nada.
- **Asóciase con TI:** Con frecuencia, la calidad de los datos es un problema. Los equipos de RRHH deben vincular pronto al área de TI, para que les ayuden a construir un programa para limpiar, racionalizar, y monitorear en forma continua la calidad de los datos.
- **Use la analítica aplicada al área de RRHH para mostrar el potencial que tiene :** Use datos para mostrar el perfil de sus servicios de RRHH, y aplique modelos y proyecciones para ilustrar la dinámica del área. Identifique procesos dentro del modelo operativo de RRHH que puedan ser mejorados, cuantifique su impacto, y luego diseñe estrategias de análisis para plantear soluciones.
- **Enfóquese en las necesidades inmediatas del negocio:** La analítica es una prioridad para el negocio, no es solo una herramienta de RRHH. Cuando la analítica se conecta directamente con temas de negocios, el argumento para invertir se vuelve muy poderoso. Comience con un problema recurrente—sea rotación, productividad de ventas, o calidad del servicio al cliente—y comience a estudiar los factores gente que inciden en los resultados. Existen herramientas mas sofisticadas que se están desarrollando, y en la medida en que RRHH pueda mostrar resultados tangibles de negocio usando analítica en temas de su gente, estará en capacidad de justificar sus inversiones.
- **Actualice su plataforma tecnológica:** Más del 70 por ciento de nuestros entrevistados está actualizando o ha actualizado recientemente sus sistemas de RRHH con tecnología en la nube. El caso de negocios alrededor de la implementación de estas nuevas tecnologías puede sustentarse en analítica. Dado que reducir la rotación, incrementar la productividad en ventas, y aumentar la calidad de las contrataciones, tiene un ROI tremendamente alto, el uso de analítica representa un caso de negocio fuerte para justificar la modernización de la infraestructura de RRHH.

RESULTADO FINAL

Los datos y la analítica son claves para enfrentar muchos de los problemas que identificamos en este reporte: compromiso, liderazgo, aprendizaje, y reclutamiento. Las compañías fuertes en analítica de RRHH y talento, están mejor preparadas para competir y superar a sus pares en los próximos años. Sin embargo, sin inversiones es muy difícil echar a andar el proceso. Por lo tanto las organizaciones deberían hacer un compromiso serio frente a esta disciplina, buscar soluciones robustas entre sus proveedores de TI, y contratar gente para su equipo de RRHH que tenga interés y experiencia en analítica y estadística.

Notas Finales

1. Nota: En el reporte del año pasado hicimos referencia a “analítica de talento.” Este año, estamos usando el término más común para esta nueva función en RRHH, con frecuencia ahora llamada “analítica de gente.”
2. Bersin by Deloitte, High-impact talent analytics: Building a world-class RRHH measurement and analytics function, Octubre 2013, <http://www.bersin.com/library>.
3. John Sullivan, “How Google became the #3 most valuable firm by using people analytics to reinvent RRHH,” ERE.net, Febrero 25, 2013, <http://www.ere.net/2013/02/25/how-google-became-the-3-most-valuable-firm-by-using-people-analytics-to-reinvent-hr/>.
4. Josh Bersin, High-impact talent acquisition: The big reveal, Bersin by Deloitte, Septiembre 17, 2014, <http://www.bersin.com>.
5. Josh Bersin, The datafication of RRHH, Deloitte University Press, Enero 17, 2014, <http://du-press.com/articles/dr14-datafication-of-hr/>
6. Josh Bersin, “The people analytics market heats up with new cloud offerings,” Forbes, Noviembre 4, 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/11/04/the-talent-analytics-market-heats-up-with-new-cloud-offerings/>
7. Conversaciones con el equipo de Operaciones de Gente de Google’ , Noviembre 2014.
8. Henry Blodget, “8 habits of highly effective Google managers,” Business Insider, Marzo 20, 2011, <http://www.businessinsider.com/8-habits-of-highly-effective-google-managers-2011-3>.
9. Comunicaciones del Personal con ejecutivos de la compañía.
- 10.10. Karen O’ Leonard, Continuous, cost-driven work- force planning: ConAgra foods transforms the role of RRHH through analytics, Bersin by Deloitte, Enero 2015, <http://www.bersin.com/library>.
11. Karen O’ Leonard, “High-impact talent analytics: Organizing and staffing your talent analytics function” , Bersin by Deloitte, Septiembre 10, 2014, <http://www.bersin.com/library>.
12. Josh Bersin, “The geeks arrive in RRHH,” Forbes, Febrero 1, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-RRHH-people-analytics-is-here/>.

Autores



Carl Bennett, Deloitte Consulting LLP | carbennett@deloitte.com

Carl Bennett es un Socio Principal en Deloitte Consulting LLP con más de 20 años de experiencia ayudando a clientes a impulsar niveles más altos de desempeño organizacional a través de la analítica. Actualmente apoya al gobierno federal de los EEUU con soluciones pioneras de analítica que empoderan a los líderes federales para tomar decisiones de talento de la fuerza laboral impulsadas por datos y proporcionar perspicacias en las oportunidades de ahorro de costos. También él lidera el Centro de Investigación de Encuestas de Deloitte (“Deloitte Survey Research Center”) y es miembro del equipo de Nationstockal Analytics Leadership de Deloitte.



Laurence Collins, Deloitte MCS Limited | lcollins@deloitte.co.uk

Laurence Collins se enfoca en transformación de RRHH, ayudando a que las organizaciones desarrollen medidas y capacidades de analítica que crean valor para el negocio. Desde la adopción de tecnologías predictivas para manejar riesgos de la fuerza laboral, hasta simulaciones de mejoramiento de procesos, estos enfoques son aplicados en toda la función de RRHH mediante un concepto conocido como RRHH Intralytics. El trabajo de Collins incluye hacer seguimiento del valor de esta capacidad y vincular los impactos de negocio resultantes de regreso a los mejoramientos de desempeño de RRHH.



Datos de gente en todas partes: Aprovechando información externa

- Las áreas de RRHH están expandiendo su estrategia para obtener datos de diferentes fuentes, tanto internas como externas.
- Esta tendencia se está acelerando en la medida en que la información de los empleados ya esta en línea. Treinta y nueve por ciento de las compañías encuestadas ahora están usando información de redes sociales para apalancar sus temas de reclutamiento, compromiso y posicionamiento de su marca como empleador.
- Mientras los programas de analítica basados en información interna pueden ser bastante exitosos, las soluciones más poderosas usarán tanto datos externos como internos, para sustentar decisiones críticas del talento

Las organizaciones líderes usan información tanto de fuentes internas como externas para construir su marca, buscar nuevos clientes, gestionar el riesgo, y tomar decisiones de inversión. ¿Qué pasaría si RRHH pudiera manejar su información de manera tan eficaz? Ese momento llegó.

Tener acceso a la información de los empleados en fuentes diferentes a las tradicionales, no es sólo interesante—es poderoso. No obstante a ser calificado como el más bajo entre los retos de este año tanto en términos de su importancia como de capacidad, el 52 por ciento de los entrevistados todavía cree que conseguir “datos de la gente en todas partes” es “importante” o “muy importante.” (Ver figura 1 – brechas de capacidad en toda la región y países seleccionados). Creemos que en el 2015 esta tendencia se orientará hacia aprovechar las oportunidades disponibles en vez de arriesgarse a incurrir en costos adicionales. Las áreas de RRHH de hoy son conscientes del tesoro que es tener datos disponibles a través de fuentes externas—tales como las redes sociales—que pueden ayudar a monitorear y construir su marca como empleador, identificar y reclutar talento, entender de mejor forma las estrategias de remuneración, y monitorear la satisfacción y compromiso de los empleados.

Como nos comentó un ejecutivo cuando estábamos llevando a cabo esta investigación,

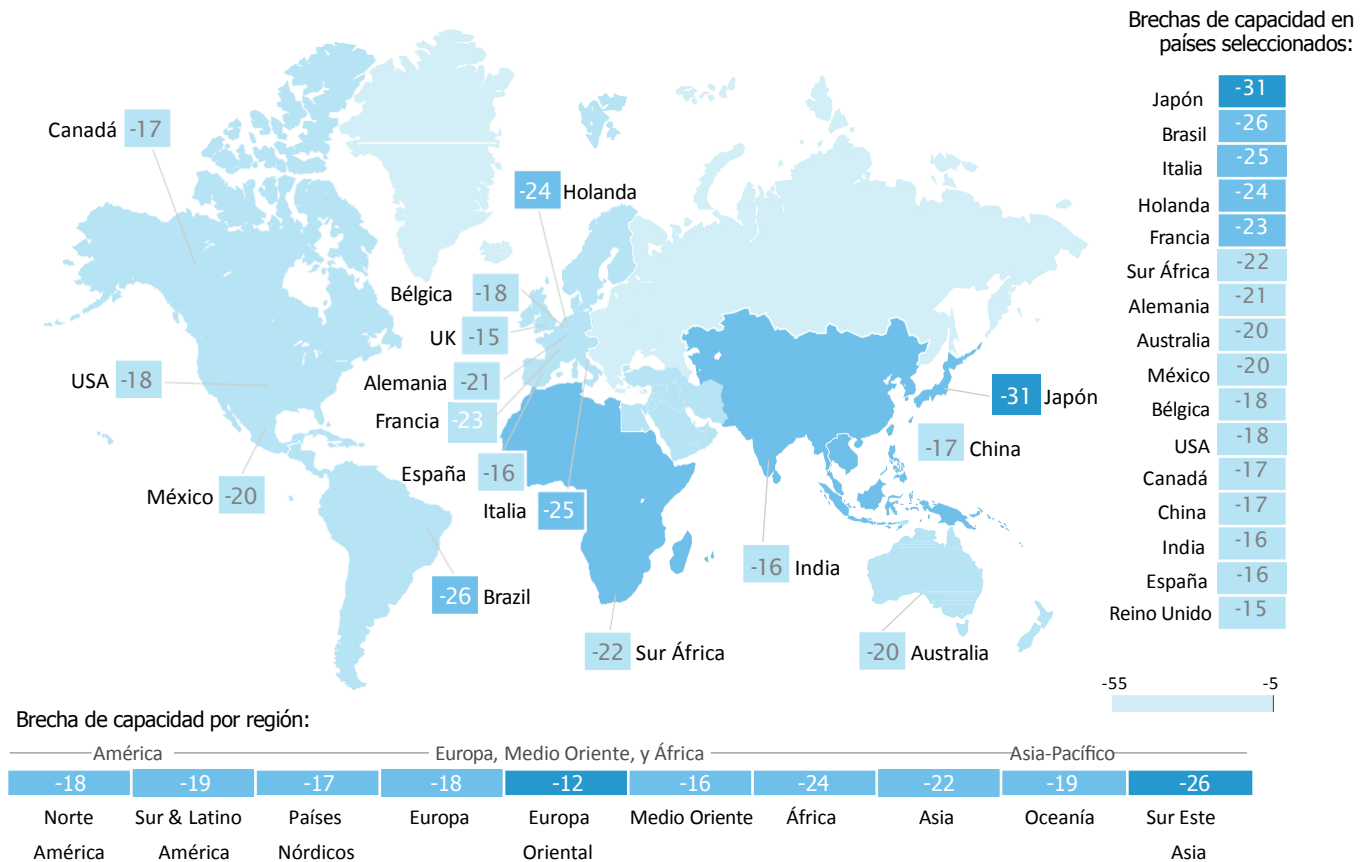
“¿Por qué algunos medios sociales como LinkedIn parecen saber mas acerca mis empleados de lo que yo sé?”

Los reclutadores ahora usan de manera rutinaria herramientas sociales como *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, y otras, para buscar e identificar candidatos. *LinkedIn* genera un ingreso anual significativo vendiendo información de la gente¹—su principal cliente son las áreas de RRHH que usan sus datos para reclutar candidatos potenciales.

Un factor importante que está impulsando esta tendencia es que la información que se comparte de manera voluntaria en redes sociales, con frecuencia es mucho más completa y exacta que la que existe en el sistema interno de RRHH. Los líderes de RRHH reportan que los perfiles de los empleados en *LinkedIn* y otros portales, son mucho más exactos y completos que sus propios registros internos.

Además de *Facebook* y *LinkedIn*, muchas otras fuentes externas proporcionan información relevante. Esto ha llevado al aumento de nuevas compañías que están ofreciendo herramientas y servicios que recogen información de la gente en varias fuentes, para ayudar a las áreas de RRHH a tomar mejores decisiones de liderazgo, talento, y contratación.

Figura 1. Datos de gente en todas partes: Brecha de capacidad por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alastamiento” e “importancia” para cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alastamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

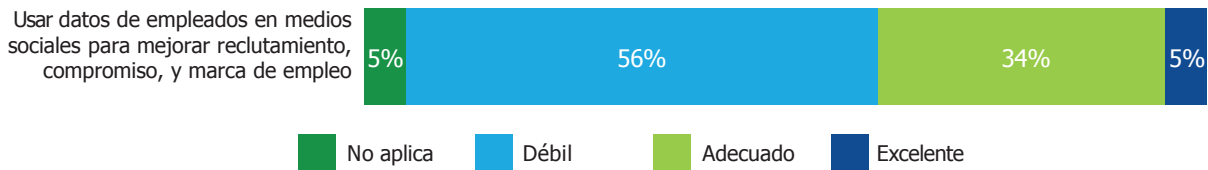
Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Existen docenas de nuevas empresas que están construyendo herramientas adicionales para que RRHH pueda dar sentido a toda la información que maneja:

- Un nuevo proveedor, Degreed.com, proporciona datos acerca de la capacitación y educación de las personas, con el fin de vender un “expediente académico” completo y validado externamente con toda la educación recibida a lo largo de su carrera.²
- Varias empresas monitorean datos en redes sociales para predecir patrones de comportamiento en la búsqueda de trabajo frente al riesgo de retención. Estas compañías afirman que sus datos les permiten ser altamente predictivos frente a la probabilidad de retiro de un empleado.
- La cantidad de datos externos relacionados con la fuerza laboral está creciendo.

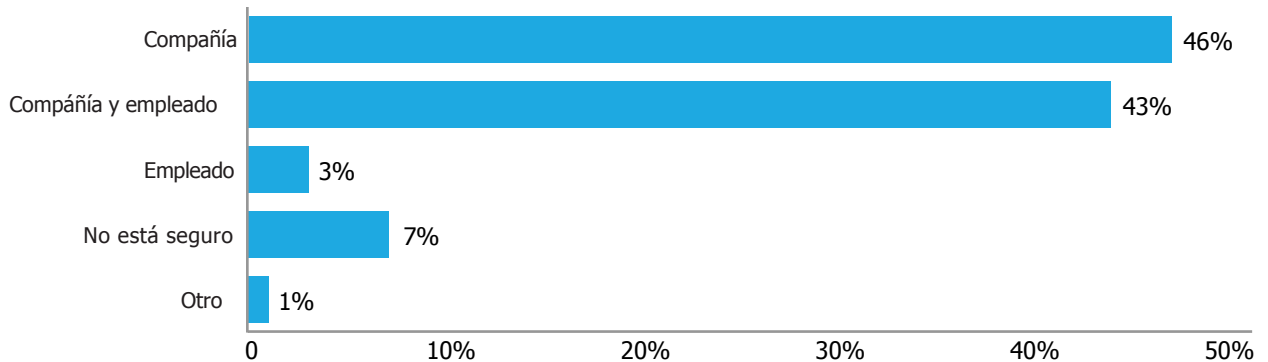
Compañías como *Glassdoor.com*, *Careerbliss.com*, *Realref.com*, *Jobiness.in*, *Thejobcrowd.com*, *Indeed.com*, *Payscale.com*, y muchas otras, producen reportes muy completos acerca de salarios y escalas de pago, lo cual genera que la información de las compañías, cada día sea más pública.

A pesar de la cantidad de información externa que está disponible públicamente y de las oportunidades que ésta genera, la mayoría de las organizaciones se enfocan en el análisis de datos internos.³ Sólo un 5 por ciento de las compañías participantes en el estudio de este año cree que tienen una política “excelente” para usar datos de redes sociales (figura 2), y ninguno de los entrevistados de EEUU en nuestra encuesta se considera “excelente.” Más de la mitad de nuestros entrevistados (56 por ciento) se califican “débiles” en el uso de estas redes sociales, y 81 por ciento reporta que “no está listo”

Figura 2. Evaluación de los Entrevistados sobre sus capacidades para usar datos de medios sociales

Nota: Debido al redondeo los porcentajes pueden no totalizar 100 por ciento.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 3. Percepciones acerca de quien es dueño de la información de los empleados en su organización

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

o sólo “algo listo” en este terreno.

En el 2015, millones de personas estarán publicando en redes sociales datos acerca de su ubicación y quizás incluso de su ritmo cardíaco. De la misma forma en que la gente puede usar herramientas como FitBit para su bienestar personal, los empleados hoy pueden obtener mucha información para mantenerse actualizados.⁴

El producto “Business Microscope” de Hitachi, que usa sus tarjetas de ingreso e identificación para monitorear la ubicación de sus empleados, permitió a la compañía descubrir que los ingenieros que almorzaban en grupos, eran más productivos.

Un obstáculo para poder usar la información obtenida externamente, es que muchas compañías no saben quién es el dueño de dicha información. De hecho, 46 por ciento de los entrevistados en nuestra encuesta piensa que su compañía es dueña de su información, mientras que el 43 por ciento piensa que tanto ellos como su empresa son los dueños de la información.

De hecho, ahora los temas de privacidad, protección, y seguridad de los datos, son una preocupación creciente. Muchas compañías, encuentran que sus memorandos internos han sido filtrados y publicados en línea. Como resultado, las áreas de RRHH, a las cuales se les ha confiado la información de la gente, tienen que estar muy alertas y entrenarse en temas de privacidad, seguridad, y confidencialidad.

El cambio en el viraje hacia la transparencia—en gran parte impulsado por las expectativas de los Millennials—también jugará un rol importante en responder preguntas acerca de quién “es dueño” de los datos de RRHH. De hecho, uno de cada cuatro entrevistados en nuestra encuesta dijo que sus empleadores ahora proporcionan a sus empleados total transparencia sobre los datos que recogen.

Lecciones de vanguardia

AOL, una de las marcas originales asociadas con Internet, es ahora una importante compañía de tecnología que tiene aproximadamente 4.500

Empleados a nivel mundial, y es dueña de marcas tales como The Huffington Post, TechCrunch, Engadget, MAKERS, y Mapquest. Como uno podría imaginar, los profesionales técnicos y creativos en AOL (ahora con oficinas principales en la ciudad de Nueva York) son muy apetecidos. La gente que viene a AOL también tiene la oportunidad de trabajar en Google y en una variedad de empresas nacientes en Nueva York.

La compañía ha invertido en talento y analítica durante muchos años, y recientemente ha comenzado a enfocarse en entender los factores que impulsan a la gente a permanecer o a dejar la compañía. Los líderes identificaron que los factores más importantes en la retención no son siempre remuneración y prestaciones, sino una variedad de asuntos intangibles que incluyen otras oportunidades de trabajo, la marca y posicionamiento de sus competidores, y las competencias y experiencia de su gente.

Para entender este asunto, la compañía se ha embarcado en un programa que le permite tener información pública acerca de la demanda que hay en cargos y competencias. Trabajando con *hiQ Labs*, una firma naciente de analítica de talento con su oficina principal en San Francisco, AOL está analizando patrones entre la gente que se va, factores que podrían interesarle a la gente de AOL, y beneficios y mejoras que puede implementar la compañía para atraer gente con mejores competencias. El director de analítica John Callery, cree que este enfoque en “datos de gente en todas partes” está dando a la compañía toda una nueva perspectiva sobre la manera de atraer, comprometer, y motivar de mejor forma a sus empleados y líderes técnicos. La experiencia de la compañía trabajando con *hiQ Labs* ya muestra que los datos externos son una forma poderosa

de predecir y entender la retención y encontrar formas de comprometer aún más la fuerza laboral.

Como lo dice Darren Kaplan, CEO de *hiQ Labs*,
“Las aplicaciones que permiten predecir el riesgo de que alguien se vaya, así como los factores que inciden en la retención, demuestran que los datos públicos pueden ser significativamente más predictivos que los datos internos de que tiene RRHH.”

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Asóciese con mercadeo:** Los equipos de mercadeo ya están resolviendo problemas de monitoreo, y manejo de datos externos. Con frecuencia ellos tienen implementadas herramientas y procesos para encontrar y monitorear datos acerca de las compañías y su gente.
- **Compre herramientas para explotar las principales redes sociales:** Herramientas que exploran LinkedIn, Twitter, Facebook, Glassdoor, ya son y maduras y están disponibles. Las organizaciones deben investigar acerca de estas herramientas y usarlas para buscar, reclutar y monitorear su marca como empleador.
- **Reconozca que la transparencia llegó para quedarse:** A pesar de que aún los datos de remuneración y niveles de compromiso de los empleados no son públicos, es posible que en un futuro si puedan consultarse en portales externos.

RESULTADO FINAL

Ahora está disponible en Internet, una amplia variedad de datos sobre candidatos, empleados, y contratistas potenciales. Estos datos conforman un aspecto crítico en la estrategia de la organización para posicionar su marca como empleador, identificar candidatos fuertes, evaluar el compromiso de los empleados, y predecir ó tratar de reducir el riesgo de rotación. Este año, dado que se ha convertido en un tema de rápido crecimiento dentro de la estrategia de analítica de RRHH, las organizaciones deben mejorar el uso de ésta información, que ya está disponible en redes externas.

Notas Finales

1. “LinkedIn announces fourth quarter and full year 2014 results,” LinkedIn, comunicado de prensa, Febrero 5, 2015, <http://investors.linkedin.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=895070>.
2. “What is Degreed?,” Degreed.com, <https://degreed.com/about>, con acceso en Febrero 23, 2015.
3. Josh Bersin, Karen O’ Leonard, y Wendy Wang-Audia, High-impact talent analytics: Building a world-class RRHH measurement and analytics function, Bersin by Deloitte, Octubre 2013, <http://www.bersin.com/library>.
4. Josh Bersin, “Quantified self: Meet the quantified employee,” Forbes, Junio 25, 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/06/25/quantified-self-meet-the-quantified-employee/>.

Autores



Michael Gretczko, Deloitte Consulting LLP | mgretczko@deloitte.com

Socio Principal de Deloitte Consulting LLP. Michael Gretczko se enfoca en esfuerzos grandes, complejos de transformación global de RRHH usando “sourcing”, SaaS/ERP/tecnologías de auto-servicio, servicios compartidos, y reingeniería de procesos. Trabaja con organizaciones para aumentar el valor y apalancar sus segmentos especiales de fuerza laboral, tales como empleados globalmente móviles y fuerza laboral contingente. Gretczko trabaja en todas las industrias y ha estado involucrado en muchas iniciativas complejas de transformación de RRHH.



Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Michael Stephan es el líder global para Transformación de RRHH. Un Socio Principal de Deloitte Consulting LLP. Stephan desarrolla e integra modelos de entrega de servicios de RRHH en todas las operaciones y espectro de tecnología, con enfoque en optimizar la entrega de servicios de RRHH. Su experiencia en consultoría global incluye estrategia de RRHH, diseño e implementación de modelo operativo de RRHH, tercerización de proceso de negocios de RRHH (“business process outsourcing”), implementación de tecnología global, y transición empresarial.

Re-imaginando



Simplificación del trabajo: La próxima revolución

- Las organizaciones están simplificando el trabajo como respuesta a que los empleados cada día están más abrumados dada la complejidad organizacional, a la creciente sobrecarga de información, y a un ambiente de trabajo de 7 x 24.
- Más de 7 de cada 10 organizaciones encuestadas calificó la necesidad de simplificar el trabajo como un “problema importante”, con más de 25 por ciento citándola como “muy importante.” Hoy, sólo el 10 por ciento de las compañías tiene un programa de simplificación del trabajo; 44 por ciento está trabajando en uno.
- Estrategias de rediseño del trabajo, y reemplazo en la tecnología, se están convirtiendo en programas críticos para RRHH y para los líderes de negocio, que buscan simplificar las prácticas laborales y los sistemas de trabajo.

El informe Global de Tendencias de Capital Humano, [capítulo sobre “el empleado abrumado”](#) se convirtió en uno de los artículos más populares que haya publicado Deloitte—un signo de que el fenómeno estaba más presente en las organizaciones de lo que pensábamos.¹ Las brechas en capacidades que observamos con respecto a la simplificación del trabajo (figura 1) refuerzan la importancia de este tema, y en la investigación de este año, exploramos si las organizaciones estaban haciendo algo para abordarlo.

Algunos datos claves: En un solo día se intercambian más de 100.000 millones de correos electrónicos, pero sólo uno de cada siete es verdaderamente importante.² El empleado promedio actualmente gasta una cuarta parte del día laboral leyendo y respondiendo correos electrónicos.³ La gente ahora revisa sus teléfonos móviles más de 150 veces al día.⁴ Y un nuevo estudio realizado por el National Journal (Diario Nacional) encontró que el 40 por ciento de los trabajadores cree que no es posible tener éxito en el trabajo, al mismo tiempo que tiene un buen nivel de vida, y que no hay suficiente tiempo para la familia y para contribuir a la comunidad.⁵

Hay muchas razones que explican la sobrecarga de trabajo: la tecnología siempre esta habilitada; hay una exigencia global de trabajo 7 x 24, la proliferación de la mensajería,

o infinidad de redes sociales al alcance de nuestros dedos. Pero otra razón importante es la complejidad en las prácticas de trabajo, en los procesos de negocios y en los cargos. En la encuesta, un 74 por ciento de los entrevistados (incluidos aquellos en compañías pequeñas) calificaron su ambiente de trabajo como “complejo” o “altamente complejo” (figura 2).

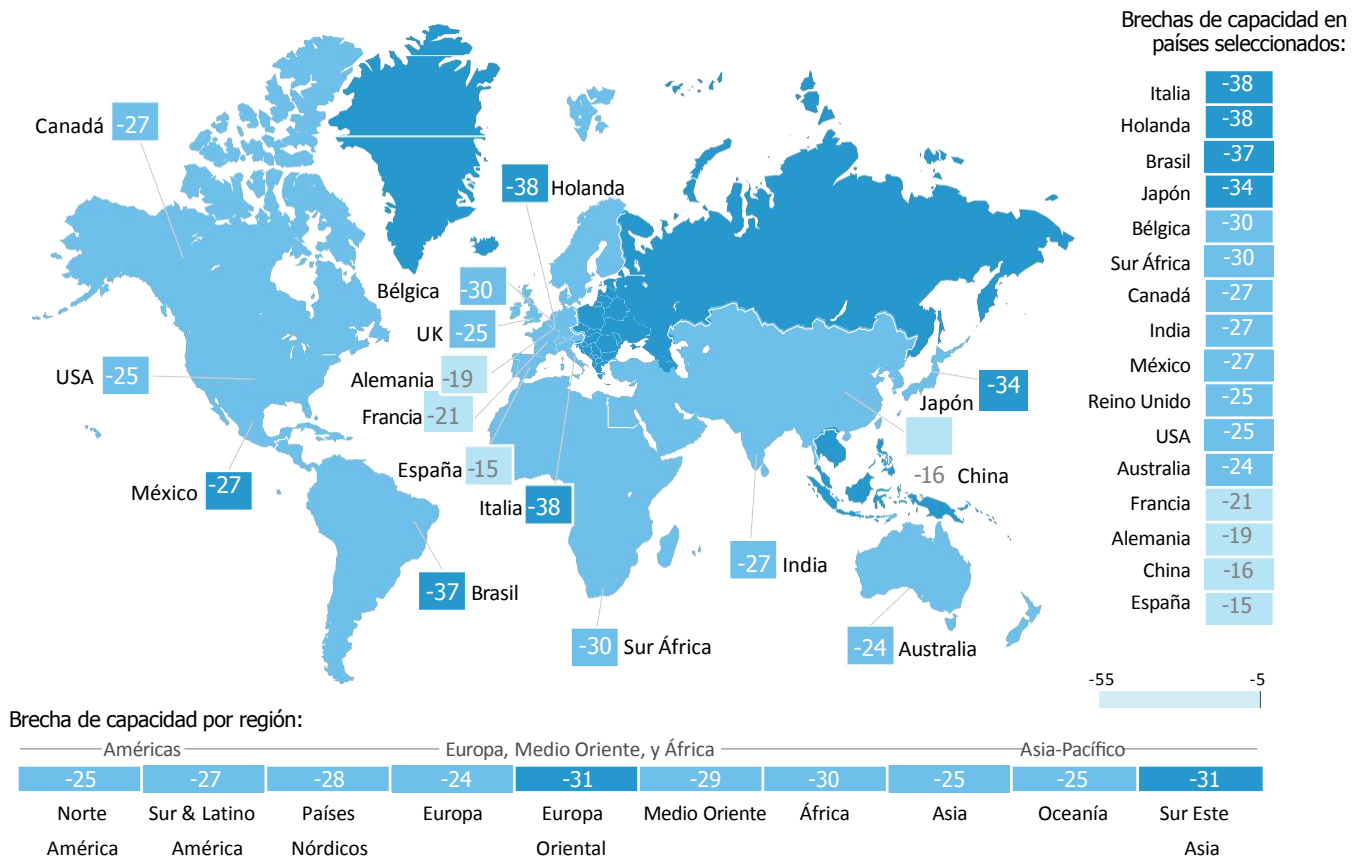
Vemos cinco causas principales:

- **Tecnología y conectividad invasiva:** La vida, la familia y el trabajo son todas hoy una sola cosa, dado que nuestros dispositivos móviles nos permiten acceder de manera constante a la información laboral. Aunque existen algunas herramientas que permiten filtrar, la mayoría de los empleados viven inundados con demasiada información. Por naturaleza, la gente se vuelve adicta a este estímulo, alimentando un ciclo vicioso que nos hace “sentir siempre como que estamos en el trabajo.”⁶
- **Complejidad de la Tecnología:** Los nuevos desarrollos tecnológicos llegan más rápido de lo que la mayoría de la gente puede aprender a usarlos. El foco en tecnología por el mismo hecho de la tecnología, ha llegado a su fin: Los productos más sencillos y simples son aquellos que son mas usados.

Los compradores de software de RRHH hoy quieren sistemas con menos características y menos complejidad.⁷

Sin embargo, cuando se combinan varios sistemas, la complejidad puede ser bastante alta.

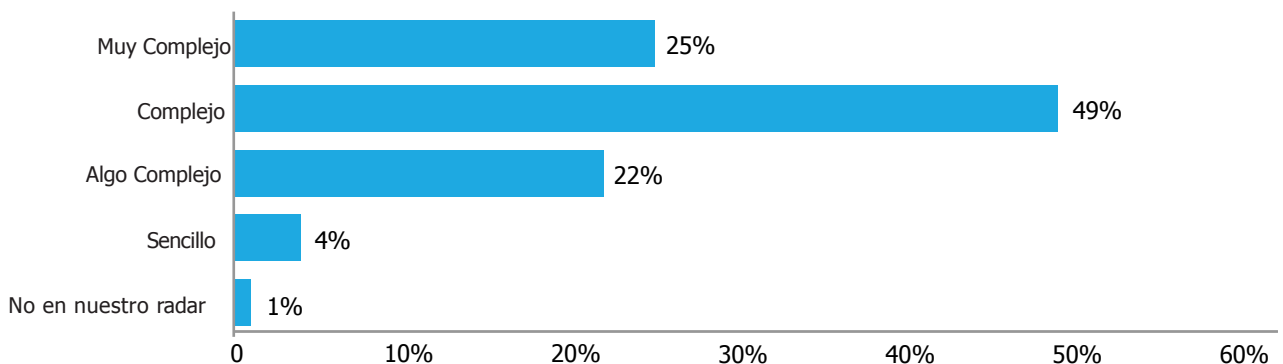
Figura 1. Simplificación del trabajo: Brecha de capacidad por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte (“Human Capital Capability Gap”) es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para “alastamiento” e “importancia” para cada tendencia, indexado en una escala de 0–100. Se calcula tomando el puntaje del índice de “alastamiento” y restando el puntaje de índice de “importancia”. Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alastamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

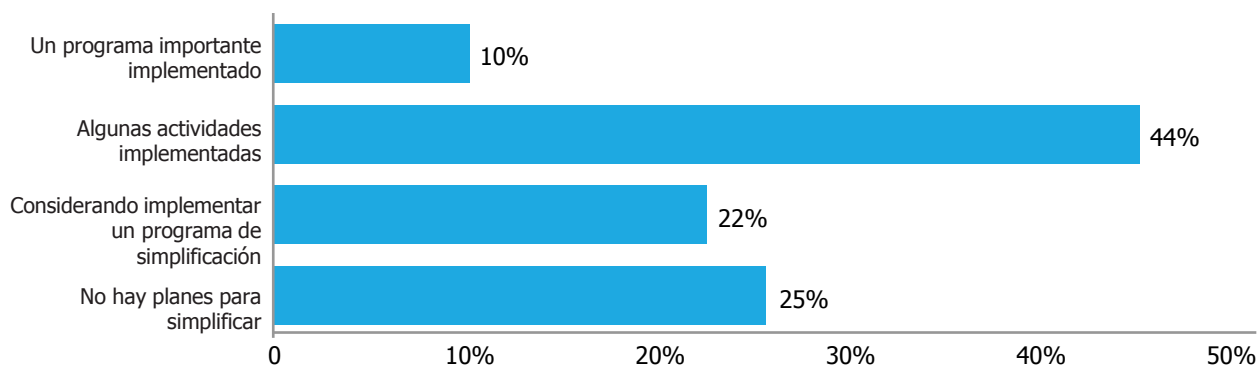
Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 2. Evaluación frente a la complejidad en su ambiente de trabajo



Nota: Debido al redondeo, los porcentajes pueden no totalizar 100 por ciento.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 3. Programas y planes de simplificación

Nota: Debido al redondeo, los porcentajes pueden no totalizar 100 por ciento

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

- **Globalización:** La mayoría de las compañías, inclusive negocios pequeños, tienen clientes, socios y proveedores alrededor del mundo. A toda hora del día y de la noche hay proyectos, conferencias telefónicas, reuniones, y correos electrónicos.
- **Alto volumen de tareas administrativas:** Los trabajadores en todo el mundo manejan temas administrativos o de cumplimiento que son un dolor de cabeza porque les demandan mucho tiempo. Deloitte Australia encontró que 1 de cada 11 personas en Australia ahora trabaja en un rol de cumplimiento normativo—más de la totalidad de los empleados en la industria minera del país.⁸ Un banco notó que sus costos para asegurar el cumplimiento de normativa, se triplicaron hasta llegar a \$265 millones en los últimos tres años, en parte debido a la necesidad de archivar 3.150 informes que totalizaron 80.000 páginas.
- **Procesos y sistemas altamente complejos:** Los procesos de negocio y de RRHH se han vuelto demasiado complejos. Adobe encontró que su proceso de gestión de desempeño era tan complejo que completarlo tomaba casi 1,8 horas anuales por persona. Un fabricante reportó que la construcción de uno de sus principales productos requería más de 4.000 tareas, reglas, procesos y procedimientos de cumplimiento de calidad¹⁰

Felizmente, las cosas están cambiando. Desde que IDEO diseñó su carrito de compras hasta las transformaciones de Uber, AirBnB, y Open Table; casi todas las industrias están siendo impactadas por innovaciones dinámicas de tecnología y de

diseño, dirigidas a simplificar la forma en que vivimos. Pensar que esta tendencia no impactará en el lugar de trabajo, es errado. Para muchos negocios, es el momento de repensar su modelo de trabajo—antes de que lo haga la competencia.

¿Cómo se puede simplificar el trabajo, a través de sistemas que sean fáciles de usar? Algunas tareas simplemente desaparecerán—y debe ser así—como por ejemplo la cadena innecesaria de correos electrónicos. RRHH debe ser el catalizador para que la compañía se organice,¹¹ asesorando en estrategias sobre cómo ahorrar tiempo y reducir el número de correos electrónicos y de reuniones. El rol de RRHH no debería ser simplemente el de implementar prácticas de gestión de talento, sino hacer que la gente sea más productiva y mejore su nivel de compromiso con la organización.

Ya se han dado ciertos pasos. Algunas compañías están insistiendo en la necesidad de simplificar el ambiente laboral, reducir la carga de trabajo, eliminar pasos innecesarios, y diseñar aplicaciones más sencillas que no requieran una gran cantidad de entrenamiento para poder usarlas. Nuestra encuesta encontró que 10 por ciento de las compañías tienen programas para simplificar las prácticas de trabajo y 44 por ciento está planeando construir tales programas—indicando que 5 de cada 10 organizaciones están tratando de abordar directamente este reto (ver figura 3).

Reconociendo que no podemos disminuir la proliferación de la tecnología, las compañías están diseñando prácticas para eliminar los correos electrónicos en fines de semana, e inclusive penalizar a la gente por enviar correos electrónicos mientras están de vacaciones.

Para citar un ejemplo, recientemente Coca-Cola suprimió sus correos de voz para “simplificar la forma en que trabajamos y aumentamos la productividad.”¹² Se les pide a los líderes de la compañía que den ejemplo con su comportamiento para ayudar a la gente a bajar el ritmo y tener tiempo para pensar. Google, por ejemplo, ha publicado un manifiesto sobre “nueve reglas para el uso del correo electrónico” con el fin de ayudar a sus equipos internos a ser más productivos.¹³

Algunas compañías están comenzando a “administrar su tiempo” con la misma seriedad con que administran su capital financiero.¹⁴ Un enfoque es reducir las interminables reuniones y conferencias telefónicas. Esto tiene un doble propósito: aumentar la eficiencia y crear un ambiente más calmado y más relajado donde los empleados puedan realmente pensar. Investigaciones psicológicas recientes sugieren que hacer varias tareas de manera simultánea (multitasking) podría estar cambiando la estructura de nuestros cerebros y desgastando la materia gris, que es la parte del cerebro que procesa la información.¹⁵

Las condiciones laborales flexibles y políticas ampliadas de beneficios también reducen el estrés de los empleados, así como los ambientes abiertos de trabajo que promueven interacciones entre las personas. La investigación sugiere que la gente es más productiva, y está más relajada cuando interactúa de manera personal con sus pares.

La simplificación puede ser una de las herramientas más importantes y subutilizadas en una organización. La oportunidad puede estar tanto en simplificar el ambiente de trabajo como en simplificar el trabajo mismo. En el 2015, las organizaciones deben continuar dando pasos para modernizar y optimizar el trabajo, reducir la carga administrativa, y simplificar los procesos complejos. Las compañías pueden “simplificar” sin ser “simplistas” —y como resultado toda la organización puede beneficiarse.¹⁶

Lecciones de vanguardia

GE, una compañía que está acostumbrada a reinventarse, ha implementado por varios años, un enfoque estratégico de cara a la simplificación del trabajo.

La compañía construye productos complejos, pero cada vez más, los empleados y los clientes estaban notando que la compañía misma se había vuelto demasiado compleja: Los procesos de cara a los clientes se estaban volviendo más lentos y tediosos. Se necesitaba un enfoque más ágil y empresarial. Su CEO Jeff Immelt, es el líder de la estrategia de simplificación para GE. Esta estrategia incluye la integración de varios componentes como lo son: velocidad comercial, competitividad, capacidad digital, optimización en la gestión, etc. La simplificación representa hoy una transformación tanto cultural como estructural.

GE está pidiendo a sus líderes implementar principios de *lean management*: simplificar procesos, y reducir el número de revisiones y aprobaciones necesarias para hacer las cosas. Se están creando centros de servicios compartidos en los procesos de mayor complejidad y duplicación. La compañía también ha implementando nuevas tecnologías digitales que facilitan la productividad de sus empleados.

Segundo, GE ha desarrollado un programa holístico llamado FastWorks (trabajos rápidos). Este programa está basado en la metodología de trabajo simple que comienza con buen entendimiento y foco en las necesidades del cliente. Desarrollar soluciones ágiles para crear valor, es un sello distintivo de este enfoque. FastWorks se usa en GE para que los equipos se muevan más rápido; también para acercarse a GE con sus clientes, y mantener un alto nivel de visibilidad e involucramiento del cliente a través de todo el ciclo de vida de sus productos.

Tercero, GE está implementando un nuevo modelo de pensamientos, creencias, y cambios en comportamiento, con el fin de ayudar a los líderes y a los empleados a reducir la complejidad en el trabajo, y crear una nueva cultura. Esta nueva cultura está sustentada en las “Creencias de GE” que se enfocan en entregar, soluciones rápidas y mejores a sus clientes. Las Creencias de GE son:

- Los clientes determinan nuestro éxito
- Permanecer livianos/sencillos para ir más rápido.
- Aprender a adaptarse para ganar.

- Empoderarse e inspirarse unos a otros.
- Generar resultados en un entorno incierto

Las Creencias de GE juegan un rol importante en el desarrollo del liderazgo y también se usan para cambiar la manera en que GE recluta, lidera, evalúa y desarrolla a su gente.

Cuarto, recientemente GE ha rediseñado su proceso de gestión del desempeño, con un mayor énfasis en agilidad, discusiones continuas, y resultados de cara a sus clientes. Hoy, en vez de fijar metas, los gerentes establecen prioridades, ayudando a los empleados a adaptarse continuamente y a canalizar sus esfuerzos para atender las necesidades más importantes de sus clientes. Hace varios años se le decía a la gente “hagan más con menos” . Hoy, GE le dice a su gente “hagan menos cosas, mejor” . Esta libertad y apoyo para mantener el foco, para pasar mas tiempo con los clientes, y evitar hacer demasiadas cosas a la vez; es esencial para el nuevo proceso gerencial de GE, y ha generado simplificación en la vida laboral de todos los empleados.

Para GE, la simplificación es ahora parte de su nueva cultura. El enfoque sobre la simplificación está ayudando a los empleados a enfocarse, a la vez que la compañía opera más rápido, compite de manera mas más vigorosa, reduce costos, y mejorar la calidad.

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Haga de la simplificación una prioridad del negocio y de RRHH.** Comience conformando un equipo enfocado en simplificar el ambiente de trabajo. Reconozca el problema y póngase de acuerdo en la necesidad de simplificar el trabajo.

Pregunte a los empleados en qué procesos invierten mas tiempo, y desarrolle un caso de negocio para sustentar el rediseño. Asegúrese de que RRHH esté involucrado en todas las discusiones acerca de simplificar el trabajo.

- **Controle el correo electrónico y las reuniones improductivas.** Reducir el número de correos electrónicos, reuniones, y conferencias telefónicas genera un ambiente más calmado, en el cual se puede trabajar y pensar. La investigación también indica que la gente que usa sus celulares para ver su correo electrónico en las noches, es menos productiva durante el día.¹⁷
- **Invierta en tecnología más sencilla y más integrada:** Los principales proveedores de tecnología tienen ahora programas para simplificar sus aplicaciones y herramientas. Tanto SAP como Oracle, promueven el valor de simplificar TI.¹⁸ En vez de buscar más aplicaciones, las compañías deben evaluar el software basado en su facilidad de uso.
- **Implemente “design thinking” y simplificación de procesos de RRHH:** Design thinking, o “pensamiento de diseño” es un nuevo proceso que reúne a diseñadores, expertos en procesos y gente para diseñar sistemas de trabajo más creativos, funcionales y fáciles de usar. Los equipos de RRHH deben ser un modelo a seguir, eliminando pasos innecesarios e implementando procesos y tecnología “sencillos” para ayudar a la gente a hacer su trabajo de manera mas eficiente.¹⁹

RESULTADO FINAL

La tecnología, la globalización, y las cargas administrativas traen mayor complejidad al trabajo. Si la necesidad por simplificar el trabajo no se atiende a tiempo, puede crear un ambiente organizacional que perjudica el compromiso del empleado, disminuye la calidad, y reduce la innovación y el servicio al cliente. Al mismo tiempo, la tecnología y las nuevas estrategias de pensamiento creativo están ofreciendo soluciones en este sentido. Los líderes de negocios y de RRHH deben tener en sus agendas los temas de simplificación del trabajo para desarrollar programas individuales y organizacionales que reduzcan la complejidad y ayuden a la gente a enfocarse en lo que es realmente importante.

Notas Finales

1. Tom Hodson, Jef Schwartz, Ardie van Berkel, and Ian Winstrom Otten, *How overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014, pp. 97-104, <http://dupress.com/articles/hc-trends-2014-overwhelmed-employee/>.
2. *Get out of your own way: Unleashing productivity*, Deloitte Touche Tohmatsu, 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Images/infographics/au-deloitte-btlc-get-out-of-your-own-way.pdf>.
3. Todd Wasserman, "Email takes up 28% of workers' time," *Mashable*, August 1, 2012, <http://mashable.com/2012/08/01/email-workers-time/>.
4. KPCB, "Internet trends 2014—Code conference," May 28, 2014, <http://www.kpcb.com/internet-trends>.
5. "New Allstate/National Journal heartland monitor poll in ds narrow majority of Americans see work/life balance as attainable," *National Journal*, <http://www.nationaljournal.com/press-room/new-allstate-national-journal-heartland-monitor-poll-in-ds-narrow-majority-of-americans-see-work-life-balance-as-attainable-20141114>, accessed January 20, 2015.
6. Larry Rosen, "Rewired: the psychology of technology," <https://www.psychologytoday.com/blog/rewired-the-psychology-technology>.
7. Katherine Jones, PhD, *How buyer's guide to selecting HCM software*, Bersin by Deloitte, July 2014, <http://www.bersin.com/library>.
8. *Get out of your own way. (Sálgase de su propio camino)*.
9. Stacia Sherman Garr, *Reengineering for agility: How Adobe eliminated performance appraisals*, Bersin by Deloitte, September 2013, <http://www.bersin.com/library>.
10. Comunicación personal de ejecutivos de compañía.
11. Josh Bersin, *Simplify: how decluttering of human resources*, Bersin by Deloitte, August 9, 2014, <http://joshbersin.com/2014/08/simplify-the-decluttering-of-human-resources/>.
12. Duane D. Stanford, "Coca-Cola disconnects voice mail at headquarters," *Bloomberg*, December 22, 2014, <http://mobile.bloomberg.com/news/2014-12-22/coca-cola-disconnects-voice-mail-at-headquarters.html>.
13. Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, "9 rules for emailing from Google exec Eric Schmidt," *TIME*, September 24, 2014, <http://time.com/3425368/google-email-rules/>.
14. [L]íderes en una compañía manufacturera grande descubrieron recientemente que una reunión de 90 minutos programada en forma regular de gerentes de nivel medio cuesta más de US\$ 15 millones anualmente. Cuando se les preguntó, '¿Quién es responsable de aprobar esta reunión?', los gerentes no entendían nada. 'Nadie,' respondieron. 'El asistente de Tom sólo las programa y el equipo asiste.' En efecto, se le permitía a un asistente administrativo sin experiencia del VP invertir US\$ 15 millones sin una aprobación de su supervisor. Una cosa como esa nunca sucedería con el capital financiero de la compañía." See Michael C. Mankins, Chris Brahm, and Gregory Caimi, "Your scarcest resource," *Harvard Business Review*, May 2014, <https://hbr.org/2014/05/your-scarcest-resource>.
15. Fiona Macrae, "Multi-tasking makes your brain smaller and could be hurting your career: Grey matter shrinks if we do too much at once," *Mail Online*, February 16, 2015, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2768303/Do-use-smartphone-tablet-watching-TV-h-en-brain-wasting-away.html>.
16. Bersin, *Simplify*.

Notas Finales

15. Klodiana Lanaj, Russell E. Johnson, and Christopher M. Barnes, "Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 124, No. 1 (2014): pp. 11-23, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597814000089>.

16. Doug Henschen, "SAP's McDermott: Say good-bye to too complex," *InformationWeek*, June 4, 2014, <http://www.informationweek.com/software/enterprise-applications/saps-mcdermott-say-goodbye-to-too-complex/d/d-id/1269412>;

Simplifying IT leads to better business outcomes, according to research from leading analyst firm," Oracle, press release, July 7, 2014, http://www.oracle.com/us/corporate/pressrelease/simplifying-it-070714?rssid=rss_ocom_pr.

17. Bersin, *Simplify*. (*Simplificar*).

Autores



Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal es la líder global para Transformación de la Organización y Talento. Ella proporciona consultoría a nivel de la suite C sobre modelo operativo y diseño de la organización, estrategias de RRHH y de talento, integración de fusiones, y programas importantes de transformación. Los 20 años de experiencia en consultoría de Agarwal incluyen trabajo en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria, y los Emiratos Árabes Unidos.



Burt Rea, Deloitte Consulting LLP | brea@deloitte.com

Burt Rea trae un amplio conocimiento en asesorar equipos de liderazgo sobre el manejo de la transición y el cambio para implementar nuevas estrategias, procesos, estructuras, y sistemas. Ha liderado proyectos en diseño de organización y roles, gestión del cambio, trabajo virtual, capacitación del empleado y de liderazgo, comunicaciones, y estrategias de talento humano para numerosas compañías globales. Burt también sirve a Deloitte Consulting LLP internamente, liderando iniciativas para mejorar su cultura organizacional y adoptar estrategias avanzadas de sitio de trabajo.



Ardie van Berkel, Deloitte Consulting BV | avanberkel@deloitte.nl

Ardie van Berkel es la líder de Capital Humano para los Países Bajos (Holanda) y también un miembro de la junta asesora de Deloitte en Holanda. Ella es una socia activa de servicio al cliente que enfrenta al mercado, quien consulta sobre integraciones de fusiones, diseño organizacional, estrategias de RRHH, y manejo del cambio para apoyar programas de transformación mayor, principalmente en el sector público.



WELCOME!

Máquinas como talento: Colaboración, no competencia

- El creciente poder de los computadores y del software en el desarrollo de tareas cognitivas, está retando a las organizaciones a repensar el diseño del trabajo y las capacidades que necesitan sus empleados para tener éxito.
- 6 de cada 10 encuestados calificaron esta tendencia como “importante” o “muy importante,” pero menos de 1 de cada 10 afirma tener un entendimiento de sus implicaciones.
- RRHH puede impulsar mejoras de productividad y ayudar a la gente a redefinir sus roles mientras maximiza los beneficios de estas nuevas tecnologías.

Las tecnologías cognitivas ahora son capaces de llevar a cabo muchas tareas que alguna vez fueron consideradas únicamente del dominio de los humanos. Entre ellas se incluyen temas tales como reconocimiento de voz, visión computarizada, y en desarrollo de máquinas que hablan, ven, leen, escuchan, e incluso aprenden viendo videos en YouTube.¹

Cerca del 60 por ciento de los líderes de la encuesta de este año, calificaron este tema como “importante” o “muy importante.” Pero, aunque muchos ejecutivos están interesados, pocos tienen una comprensión del asunto o de sus implicaciones. Las brechas en capacidad son evidentes en todo el mundo (figura 1). De hecho, sólo 5 por ciento de los ejecutivos encuestados cree que tiene un entendimiento detallado de cómo la tecnología cognitiva afectará su fuerza laboral (figura 2).

El impacto de la tecnología sobre el trabajo no es nuevo, pero se está acelerando. Un estudio de la Universidad de Oxford que examinó el impacto de la tecnología sobre cientos de cargos en los Estados Unidos, encontró que cerca de la mitad de todo el trabajo en los Estados Unidos podría ser automatizado durante las siguientes décadas o dos décadas.²

Los cambios más radicales son aquellos generados por la tecnología cognitiva— tecnologías que permiten reemplazar tareas antes hechas por las personas. Con estos cambios, el trabajo puede volverse mejor, más rápido, e inclusive más seguro.

Hoy, los empleados de empresas del cuidado de la salud, agentes de servicio al cliente, y ejecutivos de ventas, se benefician de la automatización y de la tecnología cognitiva, la cual les ayuda a diagnosticar y formular medicinas en forma más rápida, resolver problemas, recomendar productos adecuados, o simplemente tomar pedidos. Algunos trabajos están siendo eliminados y otros están cambiando.

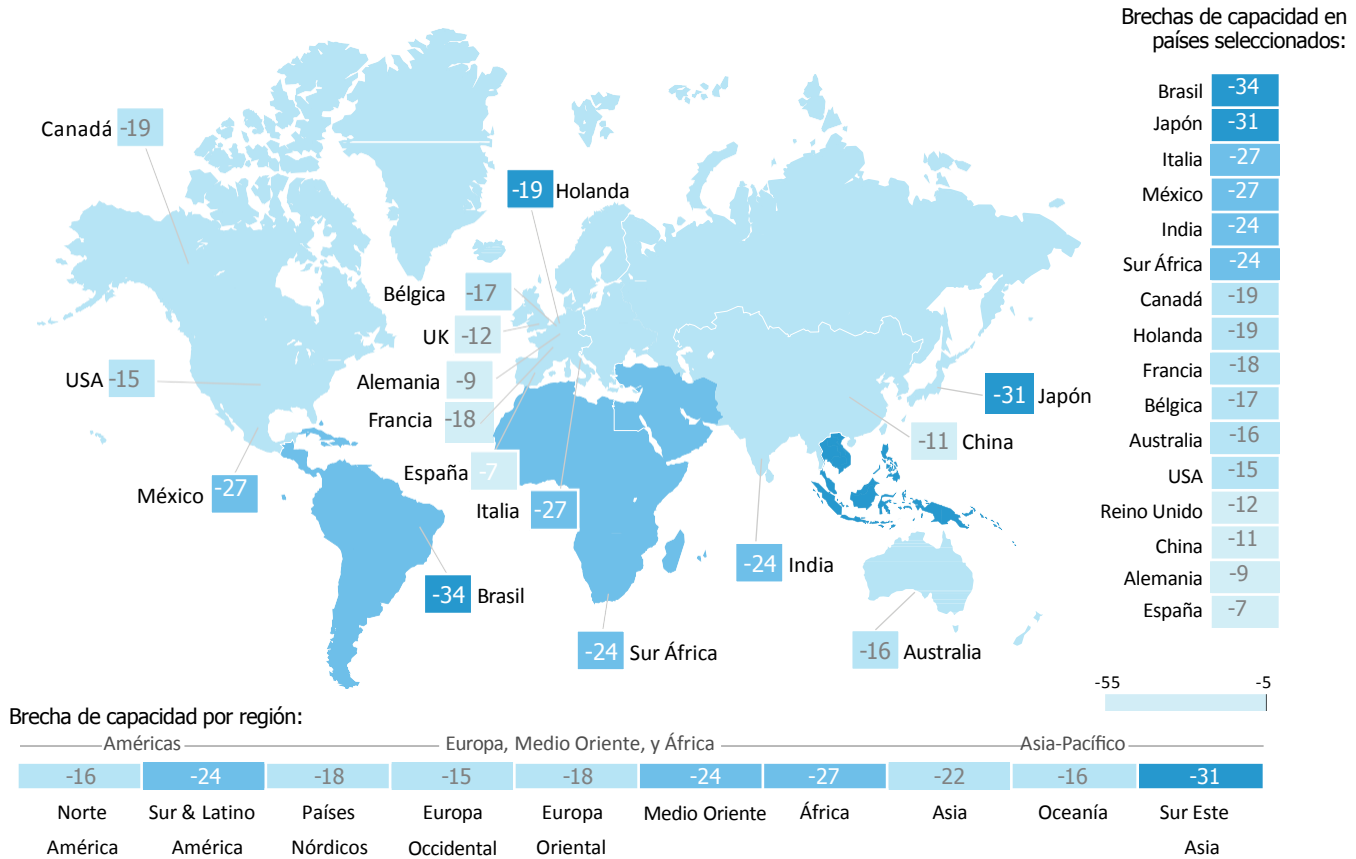
En los próximos años, la relación entre el ser humano y las máquinas, así como el diseño de los cargos, y en general las prácticas de trabajo, deberán necesariamente repensarse. La rotación en los cargos se dará de manera más frecuente, y los empleados a todo nivel, necesitarán adquirir nuevas habilidades.

Un tema emergente en esta área es la idea de que las máquinas en los lugares de trabajo, colaboran, no compiten. Por ejemplo, Associated Press (AP), está implementando un sistema para automatizar la redacción de sus informes corporativos de utilidades.

La meta de AP no fue dejar sin trabajo a los periodistas sino mas bien aumentar, en un 10%, el número de compañías que atiende; de 300 a 4.400.

En otras palabras, la escala y el alcance de AP ha aumentado sin incrementar su planta de personal. Por su parte, los reporteros ahora pueden

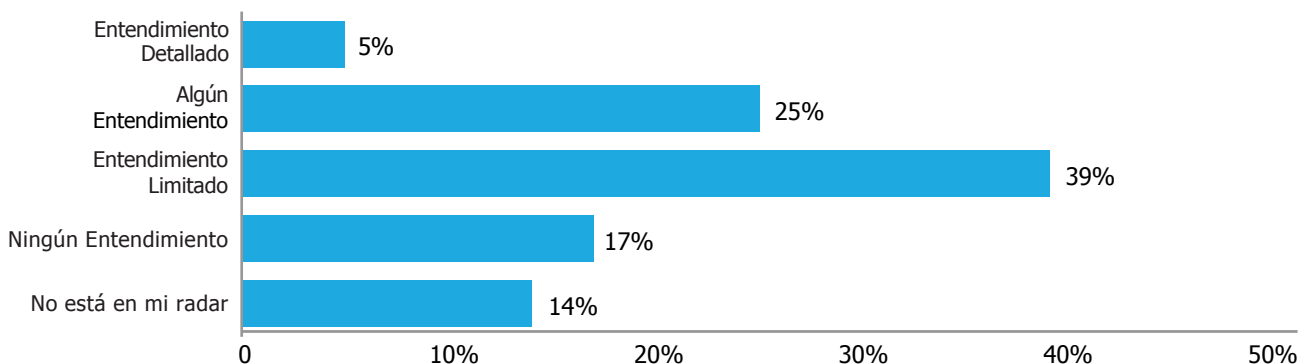
Figura 1. Máquinas como talento: Brecha de capacidad por región



La Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte ("Human Capital Capability Gap") es un puntaje basado en investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RRHH mirando a la diferencia entre las calificaciones promedio de los entrevistados para "alistamiento" e "importancia" para cada tendencia, indexado en una escala de 0-100. Se calcula tomando el puntaje del índice de "alistamiento" y restando el puntaje de índice de "importancia". Por ejemplo, una tendencia con un puntaje de índice de alistamiento de 50 y un puntaje de índice de importancia de 80 produciría una brecha de capacidad de -30. Las cifras negativas sugieren un déficit de capacidad, mientras que las cifras positivas sugieren un superávit de capacidad.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 2. Entendimiento acerca de las máquinas que piensan



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

concentrarse en tareas que requieren más creatividad y que generan más valor, que la simple redacción rutinaria de informes.³ Como Lou Ferrara de AP dice, “Esto se trata de usar la tecnología para que los periodistas hagan más periodismo y menos procesamiento de datos, no se trata de eliminar puestos de trabajo.”

En forma similar, a medida que los programas de traducción se han vuelto más eficientes, el trabajo de un traductor ha cambiado y se ha convertido más en el de un editor.⁴ E-discovery en temas de litigio, se ejecuta a través de un computador. Amazon está usando más robots para apoyar los cargos en sus bodegas.⁵ Y hay muchos más ejemplos:

- Una compañía de seguros permite a sus clientes tomar fotos a sus vehículos cuando se han accidentado, y enviarlas electrónicamente a un software de siniestros, lo cual acelera el proceso de reclamación.
- Barclays ahora valida la identidad de quienes llaman mediante reconocimiento de voz, en vez de hacerles preguntas de seguridad a sus clientes.⁶
- Los sistemas automatizados de detección de fraude ayudan a los agentes del servicio secreto a tomar decisiones más rentables, con menos entrenamiento.
- En Volkswagen, los robots ayudan a los trabajadores de la línea de manufactura a hacer más trabajo con menos lesiones físicas (salud ocupacional).⁷

A medida que el conocimiento y el trabajo físico continúan siendo desplazados por la tecnología, los líderes de RRHH juegan un rol más importante en esta transición.

Los equipos de talento y aprendizaje necesitan entender la tecnología y usar “design thinking” como una forma para integrar la tecnología al trabajo. Liderando procesos de “rediseño del trabajo”, desarrollando programas contundentes de capacitación, y trabajando con tecnólogos en la implementación de nuevas tecnologías, los líderes de RRHH pueden ayudar a facilitar la transición de éstas tecnologías dentro de la fuerza laboral para mejorar la productividad y el compromiso.



Lecciones de la Vanguardia

Los esfuerzos recientes de Anthem (una compañía de beneficios de salud, antes llamada Wellpoint) para desarrollar una plataforma de cuidados de la salud, son un ejemplo de cómo la colaboración entre gente y máquinas pueden generar avances en las metas del negocio. La plataforma de Anthem incorpora datos de una gran variedad de fuentes, usando tecnología cognitiva, permitiendo a los empleados administrar más eficazmente los beneficios del cliente mientras, reducen costos generales.

En el pasado, las enfermeras practicantes gastaban cientos de horas analizando si los tratamientos propuestos eran consistentes con las políticas de Anthem. Estas decisiones involucraban conocimiento detallado de la ciencias medicas, historia del paciente, y las razones del tratamiento por parte del médico tratante. Ahora, el proceso está parcialmente automatizado por un sistema que usa generación de hipótesis y aprendizaje basado en evidencias, el cual genera recomendaciones que ayudan a las enfermeras a tomar decisiones acerca posibles tratamientos.

El sistema también puede aprobar automáticamente solicitudes de pacientes externos. Durante todo el proceso, Anthem “enseña” al sistema cómo reconocer las directrices y políticas de la organización. Como lo anotó un ejecutivo de Anthem, “Mientras más le enseñamos, más rápido aprendió la plataforma cognitiva.”

Dónde pueden empezar las organizaciones

- **Explore y Aprenda:** Invierta tiempo y esfuerzo para entender cómo las tecnologías cognitivas impactan su negocio, sus cargos, y su productividad. ¿Qué se está usando hoy en día, y qué más hay en el horizonte? La velocidad en la innovación tecnológica significa que las técnicas que parecen estar a años luz, llegan ahora más rápido que nunca. La oportunidad para los líderes de RRHH y del negocio está en mejorar su dinámica e incorporar estos avances tecnológicos a su organización, para impactar la productividad.
- **Comparta experiencias:** Dado el alcance y la velocidad de los avances en tecnologías cognitivas y robótica, hay oportunidades para que los equipos trabajen en conjunto con universidades, empresas de tecnología, y proveedores de la industria, para entender las nuevas tendencias y así anticiparse.
- **Experimente con nuevos modelos de cargos:** Encuentre oportunidades para ensayar aplicaciones cognitivas aplicadas a algunos cargos, y comparta sus resultados con los líderes de la organización para que ellos vean cómo se puede generar valor de esta manera.
- **Evalúe qué funciona y qué no funciona:** Evalúe cómo puede combinar tecnología y robótica en el diseño de sus cargos, en su productividad, y en la satisfacción de sus empleados. Analice cómo estas tecnologías mejoran, o disminuyen, la productividad y el compromiso de la gente.

RESULTADO FINAL

A medida que las tecnologías cognitivas realmente se apoderan en la próxima década, es importante para líderes de negocios y de RRHH ser proactivos y adelantarse a esta tendencia. Los líderes de negocios y de RRHH deben mirar más allá del bombo alarmista de predicciones de que los empleados están condenados a ser reemplazados por máquinas pensantes y robótica avanzada. El rol de RRHH está en enfocarse en las oportunidades que ofrecen las tecnologías cognitivas mediante la colaboración entre gente y máquinas para hacer compañías más eficientes, productivas, y rentables, y los trabajos más significativos y atractivos. Tanto los líderes de negocios como los profesionales de RRHH deberían aprovechar esta oportunidad para pensar en forma creativa a ayudar a sus organizaciones a beneficiarse totalmente de las tecnologías cognitivas emergentes.

Notas Finales

1. University of Maryland, “Robots learn to use kitchen tools by watching YouTube videos,” January 12, 2015, <https://cmns.umd.edu/news-events/features/2708>.
2. Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, *h e future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, University of Oxford, September 17, 2013, <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>.
3. Paul Colford, “A leap forward in quarterly earnings stories,” *Associated Press*, June 30, 2014, <http://blog.ap.org/2014/06/30/a-leap-forward-in-quarterly-earnings-stories/>.
4. Martin Williams, “Tech is removing language barriers—but will jobs be lost in translation?,” *Guardian*, September 19, 2014, <http://www.theguardian.com/education/2014/sep/19/tech-removing-language-barriers-jobs-lost-translation>.
5. Katie Lobosco, “Army of robots to invade Amazon warehouses,” *CNN Money*, <http://money.cnn.com/2014/05/22/technology/amazon-robots/>.
6. Matthew Finnegan, “Barclays to offer voice recognition for telephone banking,” *Computer-world UK*, June, 23, 2014, <http://www.computerworlduk.com/news/applications/3526401/barclays-offer-voice-recognition-for-telephone-banking/>.
7. Jennifer Hicks, “Volkswagen turns robotic arms into production assistants,” *Forbes*, August 29, 2013, <http://www.forbes.com/sites/jennifer-hicks/2013/08/29/volkswagen-turns-robotic-arms-into-production-assistants/>.

Autores



David Schatsky, Deloitte LLP | dschatsky@deloitte.com

David Schatsky analiza la tecnología emergente y tendencias de negocios para los líderes y clientes de Deloitte. Sus recientes trabajos publicados incluyen “*Señales para Estrategas: Detectando tendencias emergentes en los negocios y la tecnología*” (*Signals for Strategists: Sensing Emerging Trends in Business and Technology*) (RosettaBooks 2015), así como “*Desmitificando la inteligencia artificial: Lo que los líderes de negocios necesitan saber sobre tecnologías cognitivas*” y *Tecnologías Cognitivas: Las oportunidades reales para los negocios*” (*Demystifying artificial intelligence: What business leaders need to know about cognitive technologies and Cognitive technologies: The real opportunities for business*) (Deloitte University Press, 2014–15). Antes de llegar a Deloitte, David lideró dos firmas de investigación y asesoría.



Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Es Socio Principal de Deloitte Consulting LLP. Jeff Schwartz es el líder de la práctica de Capital Humano en la India, con base en Nueva Delhi, y el líder global de Estrategias de Talento en Capital Humano y Mercadeo, Eminencia, y Marca. Asesor con experiencia (senior) para compañías globales; la investigación reciente de Schwartz se enfoca sobre talento en mercados globales y emergentes. Es conferencista frecuente y escritor sobre temas relacionados con talento, recursos humanos y desafíos de negocios globales.

Editores



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es un investigador activo y analista de la industria, conferencista frecuente en eventos de la industria, y un bloguero popular. Ha pasado 25 años en desarrollo de productos, gerencia de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.



Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal es la líder global para Transformación de la Organización y Talento. Ella proporciona consultoría al nivel de la suite C sobre modelos operativos y diseño de la organización, estrategias de RRHH y de talento, integración de fusiones, y programas importantes de transformación. Los 20 años de experiencia en consultoría de Agarwal incluyen trabajo en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria, y los Emiratos Árabes Unidos.



Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | bpelster@deloitte.com

Bill Pelster es un Socio Principal de Deloitte Consulting LLP con más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, es responsable de liderar la práctica de Gestión Integrada de Talento, la cual se enfoca en problemas y tendencias en el sitio de trabajo. En su rol previo como funcionario jefe de aprendizaje de Deloitte, Pelster era responsable por la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, que incluía aprendizaje, liderazgo, potenciales altos, y ajuste de carrera/vida. Adicionalmente, él fue uno de los arquitectos clave de Deloitte University.



Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Un Socio Principal de Deloitte Consulting LLP, Jeff Schwartz es el líder de la práctica de Capital Humano en la India, con base en Nueva Delhi, y el líder global de Estrategias de Talento en Capital Humano y Mercadeo, Eminencia, y Marca. Asesor con experiencia (senior) para compañías globales; la investigación reciente de Schwartz se enfoca sobre talento en mercados globales y emergentes. Es conferencista frecuente y escritor sobre temas relacionados con talento, recursos humanos y desafíos de negocios globales.

Reconocimientos

Global Human Capital Trends 2015 es el producto de un equipo mundial trabajando durante el año pasado, que incluye cientos de contribuyentes de toda la red Deloitte y el consejo y contribución de nuestros clientes.

Agradecimientos Especiales

Julie May por dirigir el programa de Tendencias en Capital Humano Global. Usted trabajo sin interrupciones para hacer sentido entre todos los hilos del proyecto, incluido el manejo de docenas de líderes de países y un equipo editorial con más de 70 autores y contribuyentes, para entregar una encuesta e informe realmente global. Apreciamos su visión para producir el entregable final, su habilidad para hacer malabares con los muchos detalles de un proyecto verdaderamente multifacético, y su tenacidad y alegría.

Ben Dollar, Jen Stempel, Gregory Vert, Elizabeth Lisowski, y Hunter Wilcox por liderar la oficina de gestión del programa de Tendencias de Capital Humano Global. Gracias a **David Lee** y **Tom Atkinson** por el apoyo de investigación detallada. También estamos agradecidos con **Catherine Madden** y **Dan Henebery** por impulsar las mejoras del tablero de control de capital humano, para facilitar una exploración más profunda de los hallazgos de la encuesta.

Junko Kaji, Matthew Lennert, Emily Kotef-Moreano, y el increíble equipo de *Deloitte University Press*, liderado por **Jon Warshawsky**, por sus habilidades editoriales y de diseño. Ustedes nos empujaron para desafiar nuestro pensamiento y para entregar (confiamos) mensajes más agudos y perspicacias.

Christy Hodgson, Alice Worsham, y Haley Pearson por liderar nuestro programa de mercadeo integrado, desarrollando una serie de iniciativas para compartir el informe global y la encuesta a través de una red creciente de canales digitales, de mercadeo tradicional, y de medios sociales. Gracias a **Melissa Doyle** y **Marielle Legair** por manejar el programa de relaciones públicas.

El consejo asesor de socios y directores de Capital Humano Global de 2015: **Cathy Benko, Dave Foley, John Hagel, Tom Hodson, David Mallon, Jaime Valenzuela, Ardie van Berkel, Michael Stephan, Heather Stockton, y Jungle Wong**. Gracias a todos por su contribución durante todo el proceso en identificación de las tendencias, y darle forma al informe.

Finalmente, un sincero agradecimiento para **Brett Walsh** y **Jason Geller**, los líderes globales de nuestra práctica de Human Capital, y por su apoyo durante toda esta jornada.

Reconocimientos (Cont)

Equipo de la encuesta global y de investigación

Líderes de Investigación

Shrawini Vijay y Hemdeep Singh

Equipo de Investigación

Megha Agrawal, Ekta Khandelwal, Tapas Tiwari, Zarmina Parvez, Ankita Jain, Mankiran Kaur, Rahat Dhir, Adhaar Gour, Rahul Sharma, y Saurabh Kumar

Aportantes por Capítulo

Liderazgo: ¿Por qué un asunto continuo?

Vishalli Dongrie, Josh Haims, Kim Lamoureux, Todd Tauber, Rens van Loon, y Alan Wang

Aprendizaje y desarrollo: En la mira

Richard Barrett, Diana Dai, Pip Dexter, Jason Galea, Todd Tauber, Amy Titus, y Henri Vahdat

Cultura y compromiso: La organización desnuda

Juliet Bourke, David Mallon, Sjoerd van der Smissen, Nicky Wakefield, Natalie Wharton, y Jungle Wong

Demanda de la fuerza laboral: ¿Están preparados?

Anneke Andrews y Robin Erickson

Gestión del desempeño: El ingrediente secreto

James Edwards y Stacia Garr

Reinventando RRHH: Una transformación extrema

Mark Bowden, Mark Charron, Jonathan Eighteen, Ron Harman, Sandra Houillier, Rowena Mofat, Mark Maclean, Karen Shellenback, Petra Tito, y Jill Trafford

Analítica aplicada a RRHH y a gente: No avanza

Stavros Demetriou, Boy Kester, Bart Moen, y Karen O'Leonard

Datos de Gente en todas partes: Aprovechando la información externa

Mark Bowden, Andrew Hill, Karen O'Leonard, y Brett Walsh

Simplificación del trabajo: La próxima revolución

Juliet Bourke, Stephen Harrington, Tom Hodson, y Mary Ann Stallings

Máquinas como talento: Colaboración, no competencia

Alejandra D. Agostino y David Mallon

Líderes de Capital Humano Global

Brett Walsh

Líder de Capital Humano
Deloitte MCS Limited
bcwalsh@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal

Líder Global de Transformación de la Organización & líder de Talento
Deloitte MCS Limited
dagarwal@deloitte.co.uk

Michael Stephan

Líder global de Transformación de RRHH
Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

David Foley

Líder Global de Actuarial & Analítica Avanzada
Deloitte Consulting LLP
dfoley@deloitte.com

Nichola Holt

Líder Global de Servicios al Empleado
Deloitte Tax LLP nicholt@deloitte.com

Jef Schwartz

Líder Global de Capital Humano, Mercadeo, Eminencia, y Marca
Deloitte Consulting LLP
jefschwartz@deloitte.com

Líderes de Capital Humano del País

Américas

Americas & Chile

Jaime Valenzuela

Deloitte Audit y Consult.
jvalenzuela@deloitte.com

Estados Unidos

Jason Geller

Deloitte Consulting LLP
jgeller@deloitte.com

Canadá

Heather Stockton

Deloitte Canada
hstockton@deloitte.ca

México

Tomas Fernandez

Deloitte Consulting Mexico
tofernandez@deloittemx.com

Uruguay, LATCO

Veronica Melian

Deloitte SC
vmelian@deloitte.com

Argentina

Leonardo Pena

Deloitte & Co. S.A.
lepena@deloitte.com

Americas (cont.)

Brasil

Henri Vahdat Deloitte
Consultores

hvahdat@deloitte.com

Cluster Caribe/Bermuda

Maghalie Van Der Bunt
Deloitte Dutch Caribbean

mvanderbunt@deloitte.com

Colombia

Beatriz Dager
Deloitte Ases. y Consulto

bhdager@deloitte.com

Costa Rica

Arturo Velasco Deloitte
& Touche S.A.

arvelasco@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada
Andeanecuador Consultores

restrada@deloitte.com

Panamá

Jessika Malek
Deloitte Consultores

jmalek@deloitte.com

Perú

Alejandra D'Agostino
Deloitte & Touche SRL

aldagostino@deloitte.com

Venezuela

Maira Freites
Lara Marambio & Asociados

mfreites@deloitte.com

Asia Pacífico

Asia Pacífico y China

Jungle Wong
Deloitte Consulting (Shanghai)
Co. Ltd, Beijing Brand

junglewong@deloitte.com.cn

Australia

David Brown
Deloitte Touche Tohmatsu

davidbrown@deloitte.com.au

India

P. h i r u vengadam
Deloitte India

pthiruvengadam@deloitte.com

Japón

Kenji Hamada
Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd

kehamada@tohmatu.co.jp

Corea

Kihoon (Alex) Jo
Deloitte Consulting

kijo@deloitte.com

Nueva Zelanda

Hamish Wilson
Deloitte

hawilson@deloitte.co.nz

Sureste de Asia

Nicky Wakei eld
Deloitte Consulting Pte Ltd

nwakeield@deloitte.com

Europa, Medio Oriente, y África

EMEA y Países Bajos

Ardie Van Berkel Deloitte
Consulting BV

avanberkel@deloitte.com

Reino Unido

Anne-Marie Malley Deloitte
MCS Limited

amalley@deloitte.co.uk

Feergus Mitchell

DTRAB Ltd

fmitchell@deloitte.co.uk

África

Werner Nieuwoudt
Deloitte Consulting
Pty

wnieuwoudt@deloitte.co.za

Austria

Christian Havranek

Deloitte Austria

chavranek@deloitte.at

Bélgica

Yves Van Durme

Deloitte Consulting

yvandurme@deloitte.com

Europa Central

Evzen Kordenko

Deloitte Advisory s.r.o.

ekordenko@deloittece.com

CIS

Christopher Armitage

 CJSC

Deloitte & Touche CIS

carmitage@deloitte.ru

Chipre

George Pantelides

Deloitte Ltd

gpantelides@deloitte.com Denmark

Anja Ellegard Dahl

Deloitte Denmark

adahl@deloitte.dk

Etiopía

Kemal M. Rashid

Deloitte Consulting

kerashid@deloitte.com

Finlandia

Anne Grönberg

Deloitte Oy

anne.gronberg@deloitte.fi

Francia

Philippe Burger

 Deloitte

Conseil

phburger@deloitte.fr

Guy Aguera

 Deloitte

Conseil

gaguera@deloitte.fr

Alemania

Udo Bohdal-Spiegelhof

Deloitte Germany

ubohdal@deloitte.de

Grecia

Eleana Giabana

Deloitte Business Solutions S.A.

egiabana@deloitte.gr

Irlanda

Cormac Hughes

Deloitte & Touche

cohughes@deloitte.ie

Italia

Lorenzo Manganini

Deloitte Consulting SRL

lmanganini@deloitte.it

Kenia

Kimani Njoroge

Deloitte Consulting Ltd

knjoroge@deloitte.co.ke

Europa, Medio Oriente, y África (Cont)

Luxemburgo

Filip Gilbert

Deloitte Tax & Consulting
fgilbert@deloitte.lu

Medio Oriente

Ghassan Turqieh Deloitte &
Touche (M.E.)
gturqieh@deloitte.com

Países Nórdicos

Eva Tuominen

Deloitte Oy
eva.tuominen@deloitte.fi

Noruega

Bjorn Helge Gundersen

Deloitte AS
bgundersen@deloitte.no

Polonia

Magdalena Jonczak

Deloitte Business
Consulting S.A.
mjonczak@deloittece.com

Portugal

João Vaz

Deloitte Consultores, S.A.
jvaz@deloitte.pt

España

Enrique de la Villa Deloitte
Advisory, S.L.
edelavilla@deloitte.es

Suiza

Sarah Kane

Deloitte Consulting Switzerland
sakane@deloitte.ch

Túnez

Emna Kharouf

Deloitte Conseil Tunisie
ekharouf@deloitte.tn

Turquía

Ayse Epikman

Deloitte Turkey
aepikman@deloitte.com



Siga @DU_Press

Regístrese para actualizaciones de Deloitte University Press , en DUPress.com.

Acerca de Deloitte University Press

Deloitte University Press publica artículos originales, reportes y periódicos que proporcionan perspectivas para negocios, el sector público y ONGs. Nuestra meta hacer uso de investigación y experiencia desde la totalidad de nuestra organización de servicios profesionales, y aquella de coautores en la academia y los negocios, para avanzar la conversación en un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes de gobiernos.

Deloitte University Press es una marca de Deloitte Development LLC

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene información general solamente, y ninguna de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus afiliadas están, por medio de esta publicación, prestando consejo contable, de negocios, financiero, de inversión, legal, de impuestos, u otro consejo o servicios profesionales. Esta publicación no es un sustituto para dicho consejo o servicios profesionales, ni debe ser usado como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar alguna acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, usted debe consultar a un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus respectivas afiliadas será responsable por alguna pérdida que sea sostenida por cualquier personal que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o mas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Por favor ver www.deloitte.com/about para una descripción detallada de las estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Por favor ver www.deloitte.com/us/about para un descripción detallada de las estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Ciertos servicios podrían no estar disponibles para clientes de testificación bajo las reglas y regulaciones de contabilidad pública.

Copyright © 2015 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited