

# Tendencias Globales en Capital Humano 2016

## La nueva organización: un diseño diferente





# La nueva organización

## Un diseño diferente

Los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo. Para que las organizaciones y sus líderes puedan comprender estos cambios, Deloitte presenta el informe de “Tendencias Globales en Capital Humano 2016”. La investigación descrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 7,000 líderes empresariales y de RRHH en 130 países.



**E**L tema de este año, “La nueva organización: un diseño diferente”, refleja un hallazgo fundamental: luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto se ve reflejado en que el 92% de los encuestados calificó este tema como de prioridad crítica. La “nueva organización”, como la llamamos nosotros, se construye entonces en torno a equipos calificados impulsados por un nuevo modelo de administración y gestionados por una generación de líderes más jóvenes y con mayor visión global.

Para gestionar este paso hacia la nueva organización, los CEO y líderes de RRHH se están focalizando en comprender y crear una cultura compartida, diseñar un ambiente de trabajo cautivador y construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional.

Con respecto a la competencia por talentos calificados, las organizaciones se disputan a los mejores talentos en un mercado laboral altamente transparente centrándose en su marca empleadora. Los ejecutivos están adoptando nuevas tecnologías digitales para reinventar el lugar de trabajo, teniendo en consideración la diversidad y la inclusión como estrategias de negocio y comprendiendo que sin una fuerte cultura de aprendizaje no van a tener éxito.

A partir de estos cambios, la función de RRHH está tomando el nuevo rol de administrar y diseñar estos nuevos procesos para los empleados. El líder de RRHH está dejando de tener la misión de ser el “jefe de talento” para convertirse en “jefe de la experiencia del personal”. RRHH tiene la función de simplificar los procesos, ayudar a los empleados a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construir una cultura basada en la colaboración, el empoderamiento y la innovación. Esto significa que RRHH está

**Luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización.**

rediseñando casi todas sus tareas y actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos. Para ello, nuestra investigación sugiere que RRHH debe desarrollar sus habilidades en las áreas de “design thinking” (pensamiento de diseño), “analítica de talento” y “economía comportamental”.

## Las fuerzas del cambio global

¿Cuáles son las fuerzas que impulsan esta demanda de reorganizar y rediseñar las organizaciones alrededor del mundo? Hay una serie de impulsores que juntos han provocado cambios disruptivos en el campo del talento:

En primer lugar, los cambios demográficos diversificaron y aumentaron la brecha etaria de la fuerza laboral: hay empleados más jóvenes pero también los hay de mayor edad. Hoy en día, más de la mitad de la fuerza laboral está compuesta por los “millennials” (generación del milenio), y esta generación tiene grandes expectativas con respecto a incentivos, aprendizaje constante, oportunidades de desarrollo y lograr un progreso profesional dinámico. Al mismo tiempo, se desafía a los “Baby Boomers” de los años setenta y ochenta a que cumplan roles de mentores, coaches o incluso a que sean subordinados de sus colegas más jóvenes. Más aun, la naturaleza del negocio diversificó la fuerza laboral, generando la necesidad de poner mayor foco en la inclusión y en una creencia compartida que una a las personas.

En segundo lugar, la tecnología digital está en todas partes transformando los modelos de negocio y cambiando radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar. Mientras que los teléfonos celulares, las impresoras 3D, la informática cognitiva y la internet de las cosas están cambiando cómo las organizaciones diseñan, crean y entregan sus productos y servicios; los cambios digitales y las redes sociales están modificando cómo las organizaciones contratan, gestionan y dan apoyo a los empleados. Las organizaciones más innovadoras están descifrando cómo simplificar y mejorar la experiencia de trabajo aplicando el pensamiento de diseño y la economía comportamental para lograr un nuevo enfoque que nosotros llamamos “RRHH digital”.

En tercer lugar, el ritmo del cambio se ha acelerado. En los últimos años, la Ley de Moore, (axioma que establece que el poder de los sistemas informáticos se duplica cada dos

años), no sólo ha impulsado la innovación tecnológica, sino que también ha aumentado significativamente el ritmo de cambio empresarial, haciendo que las organizaciones sean más ágiles. Modelos de negocios innovadores y ágiles como los de Uber y Airbnb están forzando a las organizaciones a responder y adaptarse rápidamente para poder enfrentarse a los nuevos desafíos. En este mundo actual cambiante y altamente conectado, la “teoría del cisne negro” (eventos poco probables pero de alto impacto) también tiene una importancia significativa reforzando la necesidad de agilidad.

En cuarto lugar, un nuevo contrato social se está generando entre las organizaciones y sus empleados provocando grandes cambios en la relación empleador – empleado. Ya se terminaron los días en que la mayoría de los empleados de una organización pretendía ascender gradualmente. Es así que actualmente los jóvenes se anticipan al trabajo de sus empleadores y esperan tener una experiencia enriquecedora en cada etapa, lo que conduce a esperar un rápido crecimiento profesional, un lugar de trabajo flexible y atractivo y sentir que su

trabajo tiene un propósito. Hoy en día, los trabajadores con contrato a término, contractuales o de tiempo parcial son casi un tercio de la fuerza de trabajo.<sup>1</sup> Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con una cultura organizacional, prácticas de RRHH o apoyo de los líderes para gestionar esta nueva fuerza laboral.

Hay una serie de impulsores que juntos han provocado cambios disruptivos en el campo del talento.

## Nuestra investigación global

Ya en su cuarto año, el informe “Tendencias Globales en Capital Humano 2016” es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y desafíos de RRHH. La investigación escrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 7,000 líderes de negocios y RRHH en 130 países (ver apéndice del capítulo para conocer los detalles demográficos de la encuesta.)

Figura 1. Las 10 tendencias más importantes del informe de “Tendencias Globales en Capital Humano 2016”



En la encuesta se les solicitaba a ejecutivos de negocio y líderes de RRHH que evaluaran la importancia de algunos retos específicos de talento de cara a su organización.

## Las 10 principales tendencias de capital humano para el 2016

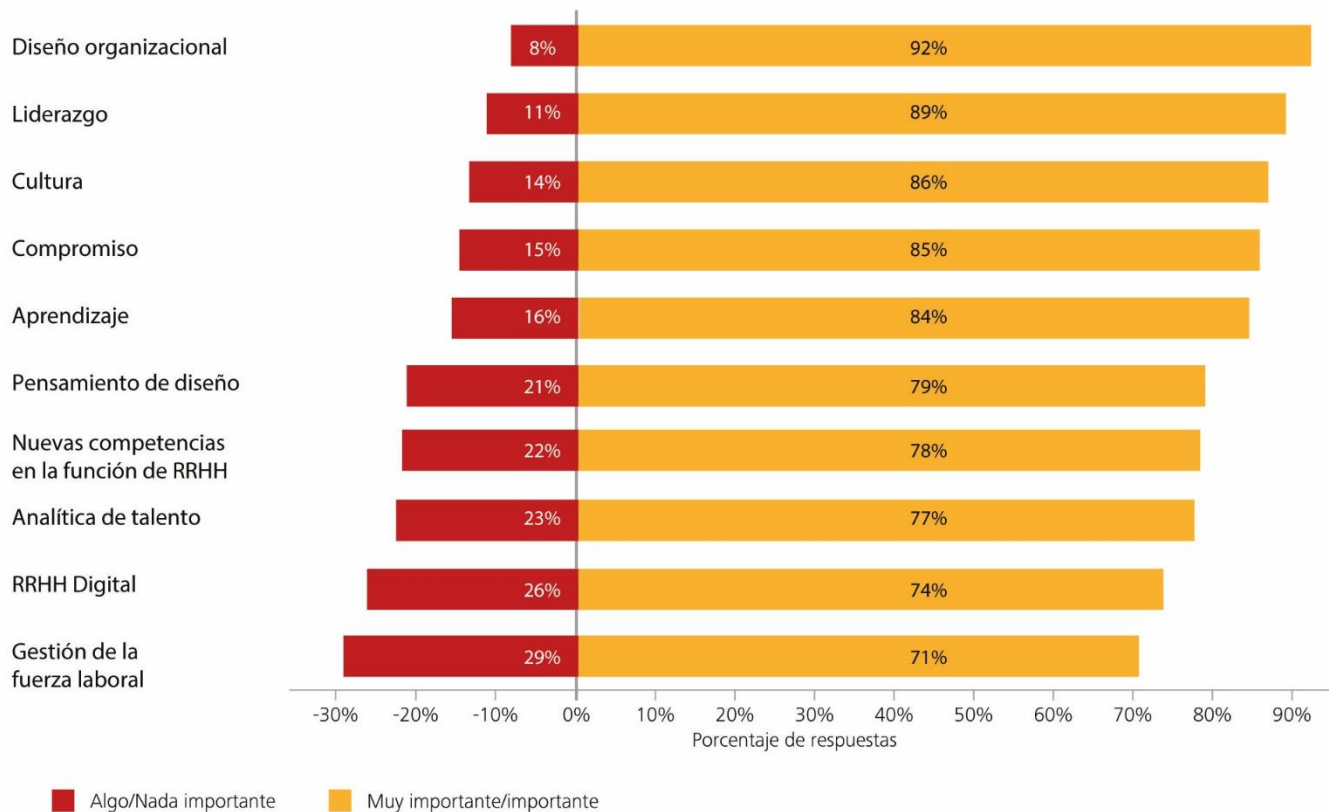
En 2016, el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RRHH alrededor del mundo, 92% de los cuales lo calificaron como el asunto más importante. Otros temas recurrentes, como liderazgo, aprendizaje y habilidades de RRHH, continúan en el ranking como temas de gran importancia, al igual que en los cuatro años anteriores en que se ha realizado esta investigación. Sin embargo, este año hay un desplazamiento clave: los líderes se están focalizando en adaptar el diseño de su

organización para competir satisfactoriamente en un mercado laboral altamente desafiante y competitivo a nivel de talento.

Cultura y compromiso también son dos grandes desafíos para los altos ejecutivos. Esto demuestra el gran aumento que han tenido las redes sociales y otras herramientas y aplicaciones que, inevitablemente, han hecho que las organizaciones sean más transparentes que nunca. Por tal motivo, los altos ejecutivos reconocen cada vez más la necesidad de tener una estrategia que le dé forma a su cultura corporativa para que ésta no quede definida por Glassdoor o Facebook.

La figura 2 presenta las tendencias para este año estructuradas según el orden de importancia que le dieron los encuestados.

Figura 2. Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

### Diseño organizacional: El auge de los equipos

Mientras luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, las organizaciones están cambiando sus estructuras, pasando de un modelo funcional tradicional a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados. Algo más de nueve de diez ejecutivos encuestados (92%) calificó el diseño organizacional como “muy importante”, y casi la mitad (45%) anunció que sus organizaciones están ya sea en el medio de una restructura (39%) o planificando una (6%).

Un nuevo modelo organizacional está en camino: una “red de equipos” en la que las organizaciones arman y empoderan equipos para que trabajen en desafíos y proyectos específicos del negocio. Estas redes están alineadas y coordinadas con los centros de información y operaciones, algo similar a los mandos de control militar. De hecho, los

negocios se están pareciendo más de alguna forma a un equipo de producción de una película de Hollywood que a una organización tradicional, ya que los equipos se arman para llevar a cabo un proyecto, y luego de finalizado, se desarman para que las personas puedan seguir con otras tareas.

Esta nueva estructura tiene grandes repercusiones pues requiere que algunos programas como el desarrollo del liderazgo,



La gestión del desempeño, el aprendizaje y crecimiento profesional se adaptan a las nuevas circunstancias. Los desafíos se mantienen: sólo el 14% de los ejecutivos creen que sus organizaciones están preparadas para rediseñar su estructura, sólo el 21% se considera experto en armar equipos multifuncionales y sólo el 12% comprende cómo las personas trabajan en conjunto.

### El despertar del liderazgo: Generaciones, equipos, ciencia.

El 89% de los ejecutivos calificó como “muy importante” la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional. Los líderes que provienen del modelo organizacional tradicional piramidal no son lo suficientemente rápidos para mantener las demandas del negocio y el ritmo del cambio.

Más de la mitad de los ejecutivos encuestados (56%) afirmaron que sus organizaciones no están preparadas para cubrir las necesidades de sus líderes y sólo el 7% sostuvo que sus organizaciones han acelerado

sus programas de liderazgo para cubrir los requerimientos de los Millennials. Sin embargo, el 44% afirma haber progresado, lo que significa un aumento con respecto al 33% del año pasado. Mientras que la inversión en programas de liderazgo aumentó un 10% desde el 2015, el avance no ha sido igual. De hecho, más de una en cinco organizaciones (21%) no cuenta con ningún tipo de programa de liderazgo?

Nuestros resultados sugieren que las organizaciones deben aumentar el rigor y contar con enfoques más estructurados y científicos para identificar, evaluar y desarrollar a los líderes, lo cual requiere que estos procesos comiencen tempranamente en su carrera. Asimismo, implica formar a los líderes senior para que tomen nuevos roles y abran paso a los líderes más jóvenes.

### Formar la cultura: Impulsar la estrategia.

El año pasado, el tema “cultura y compromiso” fue calificado como el más importante. Este año, se les consultó a los

**Figura 3. Relación entre cultura y compromiso**



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

encuestados sobre cultura y compromiso como dos temas separados, y ambos vuelven a ocupar un lugar alto en la lista, ya que un 86% considera cultura como un tema “importante” o “muy importante”.

¿Por qué se los consideró por separado?

Actualmente, ambos son temas críticos de capital humano y requieren alto grado de compromiso por parte de los altos ejecutivos y fuerte apoyo de RRHH si se quiere comprenderlos, evaluarlos y mejorarlos. Sin embargo, son dos conceptos diferentes y necesitan un foco y un conjunto de soluciones diferentes. La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”.

Dicho esto, cultura y compromiso también se encuentran unidos. Cuando la cultura de una organización está alineada con sus valores, atrae a aquellos que se sienten identificados con ésta, lo que a su vez, ayuda a la organización a motivar a sus empleados y lograr un alto nivel de compromiso (ver figura 3).

En la encuesta de este año, el porcentaje de ejecutivos que consideraron que su organización estaba avanzando hacia la “cultura correcta” aumentó de un 10% en 2015 a un 12% en 2016, lo que muestra un pequeño progreso. Menos de uno en tres ejecutivos (28%) reportaron que comprenden la cultura de su organización.

### Compromiso: Siempre visible.

El compromiso del personal es un tema central para el negocio y para RRHH. Una gran cantidad de ejecutivos encuestados este año (85%) establecieron que había que considerar el tema de compromiso como de máxima prioridad (ej.: “importante” o “muy importante”).

Construir un ambiente de trabajo atractivo y significativo es un proceso complejo.<sup>3</sup> A su vez, los temas de compromiso y feedback se están expandiendo. Las encuestas anuales de compromiso están siendo reemplazadas por herramientas para realmente escuchar al personal tales como las de “mediciones de

pulso” (encuestas semanales de entre 5 y 10 preguntas para tratar temas específicos), herramientas sociales anónimas e instancias de retroalimentación a cargo de los gerentes. Todos estos nuevos enfoques y herramientas han dado lugar a un nuevo rol de gran importancia para RRHH: “escuchar a los empleados”.

Con respecto a la preparación, las organizaciones están progresando. El porcentaje de ejecutivos que consideran que su organización está “muy preparada” para enfrentar los desafíos del compromiso pasó de un 10% en 2015 a un 19% en 2016, mientras que el porcentaje de los que consideran que su organización está “totalmente preparada” creció de un 31 a un 34%. Estos son signos de esperanza. Sin embargo, aun con este crecimiento, sólo el 46% de las organizaciones se consideran preparadas para enfrentar este desafío.

### Aprendizaje: Los empleados toman las riendas

Este año, el 84% de los ejecutivos evaluó el aprendizaje como “importante” o “muy importante”. Este resultado es apropiado, ya que las

oportunidades de aprendizaje son unas de las principales impulsoras del compromiso de los empleados y de un lugar de trabajo con una cultura sólida. Además, son parte de la propuesta de valor de las organizaciones y no simplemente una herramienta para desarrollar competencias.

En comparación con el año anterior, las organizaciones están dando pasos en la adopción de nuevas tecnologías y están adoptando nuevos modelos de aprendizaje. El porcentaje de organizaciones que se sienten a gusto incorporando MOOCs (cursos online abiertos) dentro de sus plataformas de aprendizaje aumentó de un 30% a un 43% en el último año, mientras que el número de estas que afirmó lo mismo con respecto a las funciones de video avanzadas se triplicó de un 5% a un 15%.

La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”.



Estos avances provocaron que los ejecutivos y líderes de RRHH comprendieran que el aprendizaje se debe adaptar a un mundo en el que los empleados requieren constantemente oportunidades de formación a través de plataformas interactivas diseñadas a medida para que se adapten a su rutina. Es así que está surgiendo un nuevo enfoque para formar a los empleados que es más “como un consumidor” y reúne el pensamiento de diseño, y un modelo integrado que ofrece una experiencia de aprendizaje acelerada. Sin embargo, las organizaciones todavía enfrentan el enorme desafío de hacerlo realidad. Aunque la inversión en formación aumentó un 10% el año pasado (más de USD 140 billones),<sup>4</sup> sólo el 37% de las organizaciones creen que sus programas son efectivos, y sólo el 30% considera que el aprendizaje corporativo es central para el aprendizaje hoy en día.

### Pensamiento de diseño: Creando experiencias para los empleados.

El pensamiento de diseño está emergiendo como una gran tendencia de RRHH. Ya hace dos años se manifestaban en el informe “Tendencias Globales en Capital Humano” los primeros indicios de esta temática, cuando identificamos al “empleado abrumado” como una gran inquietud. Los empleados debían lidiar con una gran cantidad de información y correos laborales mientras respondían a la presión de sus tareas laborales con disponibilidad 24/7. El informe del año pasado identificó los esfuerzos de RRHH de “simplificar” el ambiente laboral como una respuesta a la situación abrumante de los empleados.

Actualmente, el área de RRHH continúa los esfuerzos y da un paso más al incorporar el pensamiento de diseño en su enfoque para gestionar, apoyar y capacitar a las personas. En lugar de crear “programas” y “procesos”, las organizaciones líderes en RRHH están estudiando a las personas para ayudar a desarrollar aplicaciones y herramientas para que los empleados se sientan menos estresados y sean más productivos.

En la encuesta de este año, el 79% de los ejecutivos calificó el pensamiento de diseño como “muy importante” para poder afrontar estos desafíos. Mientras que sólo el 12% de los encuestados consideró que el pensamiento de diseño predominaba en sus programas de talento, el 50% de los ejecutivos que evaluaron sus programas como excelentes, afirmaron haber aplicado el pensamiento de diseño satisfactoriamente. A su vez, es de tres a cuatro veces más probable que las organizaciones que se identifican a sí mismas como de alto rendimiento lo apliquen en sus prácticas cotidianas.

### RRHH: Impulso hacia un nuevo mandato



Varias áreas de RRHH parecen estar “consiguiendo” promover las competencias, capacidades y experiencias de sus equipos. En comparación con el año anterior, el porcentaje de ejecutivos que consideraron las competencias de RRHH como “muy importante” disminuyó levemente. Más de un tercio de los ejecutivos encuestados este año (68%) reportaron que sus organizaciones cuentan con programas sólidos de desarrollo para los profesionales de RRHH,

y el 60% cree que es responsabilidad de RRHH lograr los resultados de talento y negocio esperados – ambos porcentajes son mayores que los del año pasado.

Lo mejor de todo es que el cuadro de mando de las áreas de RRHH muestra una mejora constante. Cuatro de diez ejecutivos afirmaron que sus organizaciones están preparadas para abordar los vacíos en las competencias de RRHH, lo que significa un aumento del 30% con respecto al 2015. También aumentó el porcentaje de ejecutivos que consideraron sus áreas de RRHH como “buenas o excelentes” en brindar soluciones de talento relevantes para el negocio.

Por primera vez en los cuatro años en que se viene realizando este informe de “Tendencias Globales en Capital Humano” hay verdaderos indicios de cambio y progreso: los equipos de RRHH están aprendiendo a experimentar

nuevas ideas; están dando pasos significativos para mejorar las competencias; y una nueva generación de empleados más jóvenes, con mayor inteligencia empresarial y potenciadores de tecnología son parte de esto.

## Analítica de talento: Ganando velocidad.

Mientras que la tecnología hace posible tomar decisiones de RRHH en base a datos, el 77% de los ejecutivos consideran actualmente que la analítica de talento es una prioridad clave, cifra que aumentó ligeramente en comparación con el año pasado. En respuesta, las organizaciones están creando equipos, reemplazando rápidamente los sistemas preexistentes y combinando grupos analíticos en RRHH en una única función estratégica. En 2016, el 51% de las organizaciones están relacionando el impacto del negocio con los programas de RRHH, en comparación con un 38% en 2015. El 44% está usando datos de la fuerza laboral para predecir el rendimiento empresarial, con respecto a un 29% el año pasado.

Una de las tendencias más importantes en analítica de talento también se está empezando a acelerar: aprovechar los datos externos, tales como los datos que se pueden adquirir de las redes sociales, de la marca empleadora, de las fuentes de selección, datos demográficos y de rotación para predecir las tendencias de la fuerza laboral e identificar los mejores talentos. Hoy en día, el 29% de las organizaciones considera que se están desempeñando correctamente en esta área, y el 8% considera que lo está haciendo excelentemente.

Una gran variedad de nuevas herramientas y fuentes de datos entraron a formar parte de este

terreno. Actualmente casi cualquier proveedor de tecnología puede proveer sistemas de feedback y compromiso para el personal, análisis descriptivo en tiempo real y modelos predictivos listos para usar. Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica de talento y el progreso se puede acelerar.



## Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica de talento y el progreso se puede acelerar.

### RRHH Digital: Revolución, no evolución.

El mundo actual dominado por lo digital está cambiando cómo vivimos y trabajamos y ha generado dos grandes desafíos. En primer lugar, ¿cómo puede RRHH ayudar a los líderes de negocio y a los empleados a tener una “mentalidad digital” – una manera digital de gestionar, organizar y liderar el cambio? Y en segundo lugar, ¿cómo puede RRHH revolucionar los procesos, sistemas y funciones de RRHH para adaptarse a las nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar servicios de RRHH?

El capítulo de este año de RRHH digital pone su foco en el segundo desafío: cómo re imaginar a RRHH y la experiencia de los empleados en un mundo digital. El área de RRHH está integrando tecnología móvil en la nube para crear una serie de servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de RRHH en la vida diaria del empleado. Esto no significa solamente reemplazar los sistemas tradicionales de RRHH, sino crear una plataforma completa de servicios que sea fácil de utilizar. Al unir el pensamiento de diseño con la tecnología móvil, las organizaciones pueden desarrollar sus propias aplicaciones a medida para facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno para los empleados.

Este año, el 74% de los ejecutivos identificaron RRHH digital como “muy importante” y será un gran foco de atención durante 2016. Esta tendencia está creciendo rápidamente: el 42% de las organizaciones están adaptando sus sistemas preexistentes de RRHH a dispositivos móviles, aprendizaje en tiempo real; el 59% está desarrollando aplicaciones móviles fáciles de usar para los empleados que integren los sistemas internos; y el 51% está utilizando las redes sociales externas en sus aplicaciones internas para reclutar y gestionar el perfil de los empleados.

## El rol de la economía: ¿Distracción o disrupción?

Cuando se trata de cubrir las necesidades de talento, el área de RRHH debe aprender a integrar y potenciar a los empleados de tiempo parcial o con contrato a término. Más de siete de diez ejecutivos y líderes de RRHH (71%) lo consideraron como uno de los principales temas (ej. consideraron este tema como “importante” o “muy importante”).

Gestionar efectivamente el rol actual de este nuevo contexto plantea una serie de preguntas. ¿Cómo pueden las empresas potenciar la productividad y rentabilidad de la organización a través de la contratación de personal contingente? ¿Cómo pueden las empresas acceder a personas calificadas y talentosas a través de contratos a término o personal contingente?

Muchas organizaciones están luchando con este desafío. Sólo el 19% de los ejecutivos encuestados consideran que su organización comprende totalmente las leyes laborales que regulan a los empleados con contrato a término, y sólo el 11% ha completado procesos de gestión para los empleados en esta modalidad de trabajo. Esto sugiere que

las organizaciones deben ser más conscientes al respecto, ya que el tamaño y el ámbito de los trabajadores con contrato a término crecerán considerablemente en los próximos años. La gestión de la fuerza laboral también deberá abordar el gran crecimiento en informática cognitiva y otras tecnologías inteligentes que puedan suplantar y crear puestos de trabajo y/o cambiar o alterar la naturaleza del trabajo.

## Un año de cambios y disrupciones

Visto en su conjunto, el informe 2016 de “Tendencias Globales en Capital Humano” esboza una amplia y diversa serie de cambios y

desafíos. Mientras que el ritmo de cambio se acelera, los líderes de negocio y RRHH que se muevan rápidamente para poder llevar a cabo estas tendencias, tendrán gran ventaja con

respecto a sus competidores y se encontrarán en el “bando ganador” en la competencia global por el talento.



# Apéndice

Algunos datos de esta investigación pueden verse por región, tamaño de la organización e industria usando la herramienta interactiva Tablero de Tendencias de Capital Humano. Esta herramienta, disponible en nuestra web, permite explorar los datos de manera visual para ver cómo cambian las prioridades de talento alrededor del mundo.

Los resultados de la encuesta de este año revelan notable consistencia en las diferentes regiones del mundo.

**Figura 4. Importancia de los desafíos en diferentes regiones**

Regiones	AMERICAS		EUROPA, ORIENTE MEDIO, & ÁFRICA				ASIA-PACÍFICO			
	América del Norte	América del Sur	Países Nórdicos	Europa Occidental	Europa Central & Oriental	Medio Oriente	África	Asia	Oceanía	Sureste de Asia
Diseño organizacional	90	92	87	92	88	93	95	95	88	91
Liderazgo	87	89	89	87	89	87	90	90	93	97
Cultura	87	86	87	84	86	90	87	89	93	90
Compromiso	86	85	79	85	84	80	86	86	91	92
Aprendizaje	79	87	75	81	83	89	87	88	80	91
Pensamiento de diseño	70	80	71	75	78	83	85	85	81	84
Nuevas competencias en la función de RRHH	73	78	67	76	81	73	86	80	78	87
Análisis de talento	78	77	76	72	78	76	80	81	83	85
RRHH Digital	69	71	74	73	74	74	79	74	77	83
Gestión de la fuerza laboral	67	74	63	65	74	67	73	72	81	80

Porcentajes más altos  Porcentajes más bajos

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Nota: La figura representa el porcentaje de encuestados que calificaron cada desafío como "importante" o "muy importante".

Al igual que con las diferentes regiones, los resultados de la encuesta también revelaron similitudes en las diferentes industrias, demostrando que hay gran acuerdo con respecto a las principales tendencias.

**Figura 5. Importancia de los desafíos en las diferentes industrias**

Industria	Empresas de consumo	Energía & Recursos	Servicios Financieros	Ciencias de la vida & salud	Manufactura	Servicios profesionales	Sector Público	Tecnología, media, & telecomunicaciones
Diseño organizacional	93	92	93	92	94	91	87	92
Liderazgo	88	86	91	89	92	90	85	88
Cultura	89	83	89	88	86	86	80	85
Compromiso	86	82	87	87	88	85	83	85
Aprendizaje	83	81	86	84	83	86	83	83
Pensamiento de diseño	77	75	81	79	79	82	74	83
Nuevas competencias en la función de RRHH	81	79	81	83	80	71	74	76
Analítica de talento	79	77	80	80	76	74	73	78
RRHH Digital	73	72	76	75	68	72	73	78
Gestión de la fuerza laboral	69	73	65	68	73	71	74	69

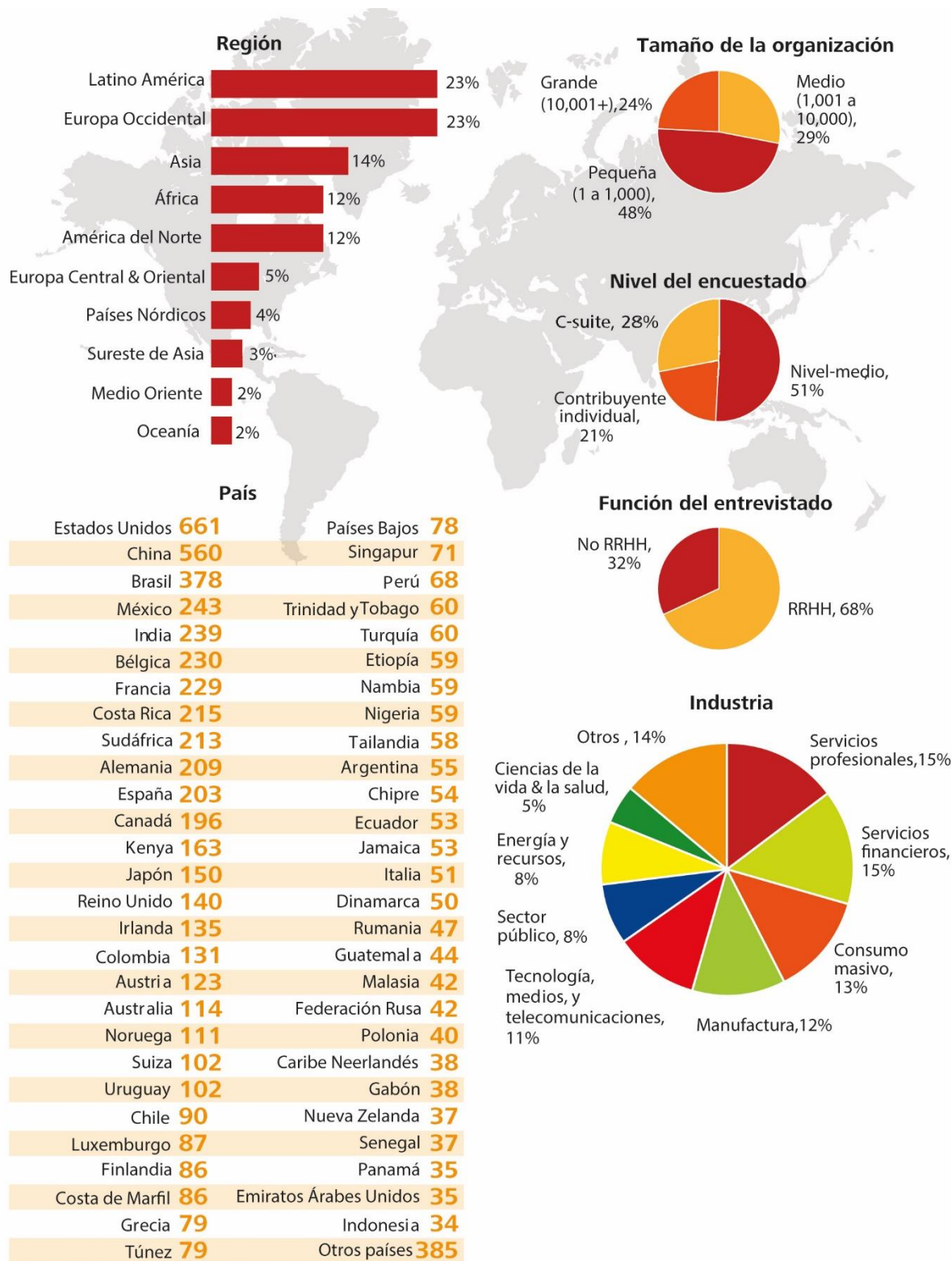
Porcentajes más altos  Porcentajes más bajos

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Nota: La figura representa el porcentaje de encuestados que calificaron cada desafío como “importante” o “muy importante”.

**Figura 6. Datos demográficos de la encuesta**

Nuestra encuesta incluye datos de 7.096 Líderes de Negocios y RRHH



Las cifras pueden no totalizar 100 por ciento debido a redondeo  
Fuente: Data from Human Capital Trends 2016 survey.

# Notas Finales

1. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, May 25, 2015, [www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2015/05/25/shocker-40-of-workers-now-have-contingent-jobs-says-u-s-government/#11e40e452532](http://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2015/05/25/shocker-40-of-workers-now-have-contingent-jobs-says-u-s-government/#11e40e452532)
2. Karen O'Leonard and Jennifer Krider, Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in US leadership development, Bersin by Deloitte, 2014, <http://marketing.bersin.com/leadership-development-factbook-2014.html>.
3. Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* 16, January 26, 2015, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>
4. Raju Singaraju, Ben Carroll, and Eyun Park, Corporate learning factbook 2015: Benchmarks, trends, and analysis of the US training market, Bersin by Deloitte, 2015, <http://marketing.bersin.com/corporate-learning-factbook-2015.html>
5. Ibid.



Siga @DU\_Press

Regístrese para actualizaciones de Deloitte University Press , en [DUPress.com](http://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 la estructura legal de](http://www.deloitte.com/about_para_una_descripción_detallada_de_la_estructura_legal_de) Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Por favor ver [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) para un descripción detallada de la 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 © 2016 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited