Deloitte.
University Press

Reescribiendo las reglas para la era digital

Tendencias Globales en Capital Humano 2017

PORTADA E ILUSTRACIONES POR LUCIE RICE

Los Profesionales de Capital Humano de Deloitte aprovechan la investigación, analíticos y conocimientos de industria, para ayudar a diseñar y ejecutar los programas de RH, talento, liderazgo, organización y de cambio, que habilitan los resultados de negocio a través del desempeño de las personas. Visita el área de Capital Humano de www.deloitte.com para aprender más.

PREFACIO

BIENVENIDOS al quinto reporte y encuesta anual de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte. El informe de este año hace un balance de los futuros desafíos para los líderes empresariales y de RH en un panorama digital, económico, demográfico y social en constante cambio acelerado. En una era de disrupción, los líderes empresariales y de RH están siendo presionados para reescribir las reglas sobre cómo organizan, reclutan, desarrollan, gestionan y comprometen a la fuerza laboral del siglo XXI.

Esta fuerza laboral está cambiando. Es más digital, más global, diversa, automatizada y competente en redes sociales. Al mismo tiempo, las expectativas, necesidades y demandas del negocio están evolucionando más rápido que nunca. Mientras algunos ven esto como un reto, nosotros lo vemos como una oportunidad. Una oportunidad para re-imaginar las prácticas de RH, talento y organizacionales. Una oportunidad para crear plataformas, procesos y herramientas que continuarán evolucionando y manteniendo su valor con el tiempo. Una oportunidad para tomar la delantera en lo que probablemente será uno de los cambios más significativos de la fuerza laboral que hemos visto.

De ahí, nuestro llamado a crear nuevas reglas para RH en la era digital.

El informe de 2017 comenzó el verano pasado cuando contactamos a cientos de organizaciones, académicos y profesionales alrededor del mundo. Este año, incluye una encuesta de más de 10,000 líderes empresariales y de RH en 140 países. El informe resalta cómo los líderes están recurriendo a nuevos modelos organizacionales que destacan la naturaleza en red del mundo laboral actual; plataformas de RH basadas en la innovación; programas de carrera y aprendizaje impulsados por tecnologías sociales y cognitivas; y las estrategias de la experiencia del empleado que ponen la fuerza laborar en el centro. El reporte cierra con una discusión sobre el futuro del trabajo en medio de los cambios impulsados por los avances en la automatización y una definición ampliada de la fuerza laboral.

Nos complace presentar el reporte y encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año y esperamos sus comentarios. 2017 está posicionado para ser un año de cambio mientras todos manejamos nuevos niveles de transformación y disrupción. La única pregunta ahora es: ¿Están listos?

Brett Walsh
Líder Global, Capital Humano
Deloitte LLP

Erica Volini
Líder de EUA, Capital Humano
Deloitte Consulting LLP

CONTENIDO

Introducción

Reescribiendo las reglas para la era digital

El *Reporte de Tendencias Globales en Capital Humano 2017* presenta cambios sísmicos en el mundo de los negocios. Esta nueva era, comúnmente llamada la Cuarta Revolución Industrial[1], o como la hemos catalogado anteriormente, el Gran Cambio[2], ha transformado los negocios, la economía general y la sociedad.

EL reporte de este año lleva como título "Reescribiendo las reglas para la era digital" porque una de las principales características de esta nueva etapa no es solamente el cambio, sino el cambio a un ritmo acelerado, creando nuevas reglas para el negocio y Recursos Humanos (RH). Las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral.

Todos los líderes de negocio han experimentado estos cambios, para bien o para mal, tanto en su vida laboral como en su vida personal. El cambio acelerado no es exclusivo de la tecnología; abarca tanto a la sociedad como a la demografía. Líderes de negocio y de RH deben dejar de operar de acuerdo a los antiguos paradigmas. En su lugar, éstos deben adoptar nuevas maneras de pensar sobre sus empresas, su talento y su rol en los problemas sociales globales.

Hemos desarrollado una serie de "nuevas reglas" para darle sentido a este escenario en cambio. Estas reglas reflejan ajustes en la forma de pensar y en los comportamientos que, a nuestro parecer, son requeridos para liderar, organizar, motivar, gestionar y comprometer a la fuerza laboral del siglo XXI. Mientras es difícil predecir qué prácticas de negocio emergentes perdurarán, es imposible ignorar la necesidad de cambio.

Este reporte invita a líderes de negocio y de RH a tomar acción y entender el impacto del cambio para desarrollar nuevas reglas para la gente, trabajo y organizaciones.

Este reporte celebra el quinto aniversario de nuestra investigación anual a profundidad en las tendencias de Capital Humano. Este año, nuestra encuesta incluyó a más de 10,000 participantes de 140 países, alimentando a nuestro análisis de retos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que enfrentan tanto líderes empresariales y de RH, como empleados, alrededor del mundo.

Fuerzas de cambio impulsadas por la revolución digital

En conversaciones con clientes, en entrevistas con líderes de negocio alrededor del mundo y en el análisis de los datos de la encuesta, nos encontramos con una serie de fascinantes temas.

Está muy claro que la tecnología está avanzando a un ritmo sin precedentes. Las tecnologías como Inteligencia Artificial (IA), plataformas móviles, sensores y sistemas de colaboración social han revolucionado la manera en la que

vivimos, trabajamos y nos comunicamos – y el ritmo solo se está acelerando. Estos cambios causan estrés en los individuos, así como en las sociedades; la investigación muestra que los empleados y las organizaciones se encuentran más "abrumadas" que nunca.[3]

La productividad de los negocios se ha mantenido rezagada en comparación con el progreso tecnológico. Datos del Buró de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, así como de otras fuentes, demuestran que el crecimiento de la productividad se mantiene en estándares bajos a pesar de la incorporación de nueva tecnología en el entorno empresarial. De hecho, a partir de la recesión de 2008, el crecimiento en la productividad del negocio (Producto Interno Bruto por hora trabajada) se posicionó en una tasa más baja que a principios de los setentas (1.3%).[4] Al mismo tiempo, las organizaciones se están viendo afectadas más rápidamente. Por ejemplo, únicamente el 12% de las compañías que figuraban entre las 500 compañías de *Fortune* desde 1955 se encuentran operando, mientras que el año pasado, el 26% de estas compañías desapareció de la lista.

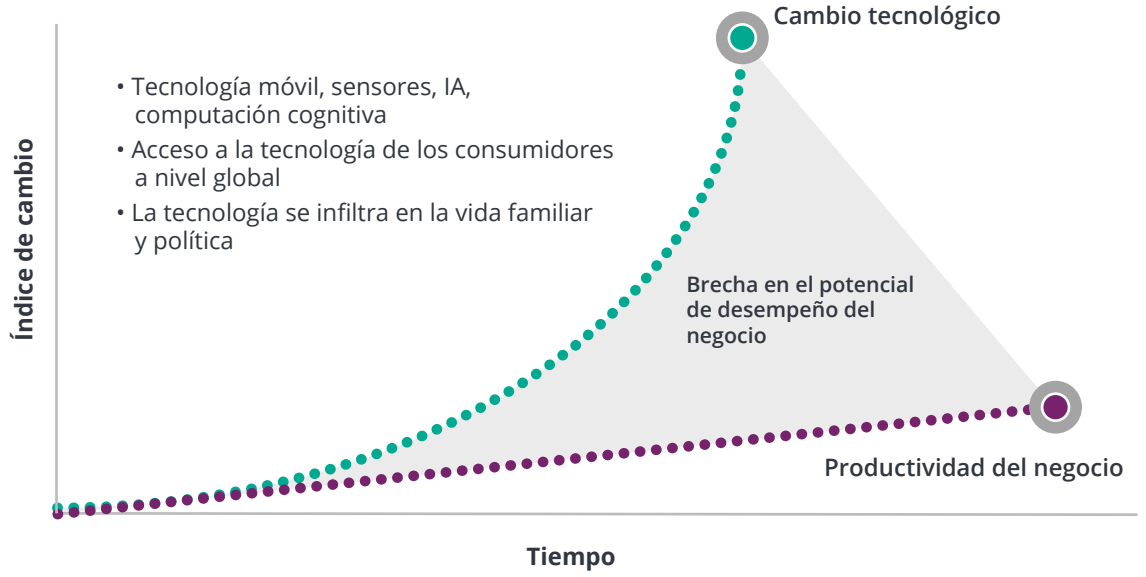
El problema, ilustrado en la Figura 1, muestra la brecha cada vez más amplia entre la sofisticación tecnológica y la cantidad de trabajo que realmente se realiza. El resultado es falta de equidad salarial, estancamiento salarial y descontento social y político alrededor del mundo. Actualmente, las compañías con una baja productividad pierden posicionamiento aceleradamente frente a sus competidores, debido a que la mayoría de las valuaciones de las acciones del mercado bursátil son impulsadas por productos de propiedad intelectual y servicios, en lugar de bienes físicos o de capital.

> Las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral.

¿Qué es lo que ocasiona esta brecha? Consideramos que el problema se relaciona a las estrategias de capital humano la forma en que los negocios organizan, gestionan, desarrollan y alinean a los profesionales en el trabajo.

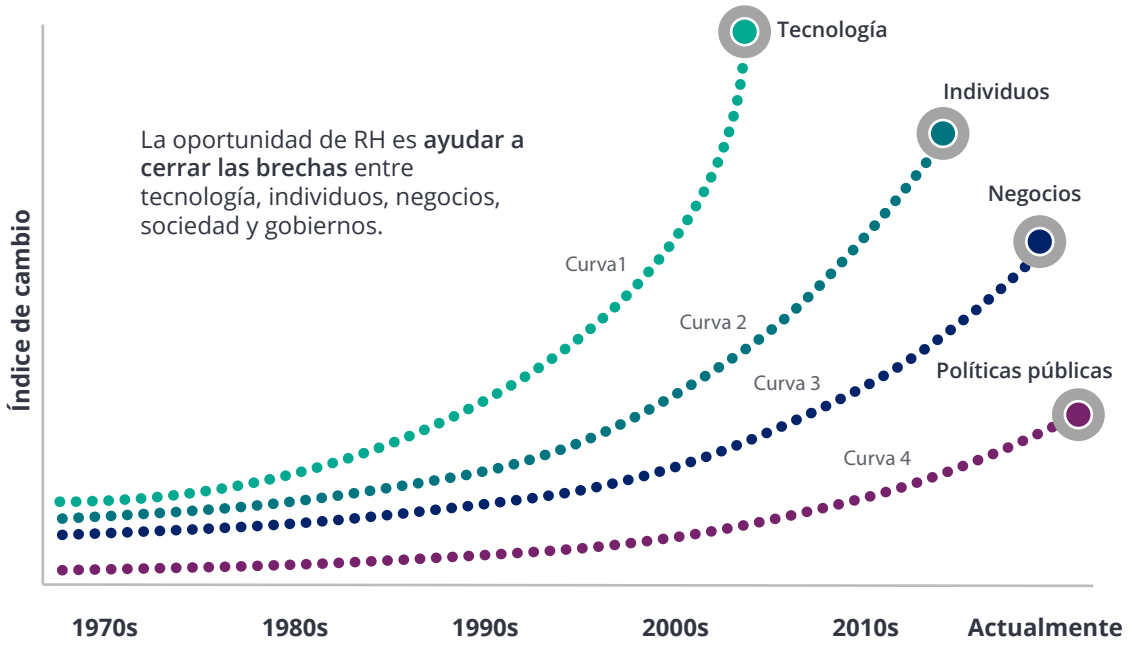
En el libro "Thank you for being late" publicado en 2016, Thomas Friedman retoma una gráfica creada por Eric "Astro" Teller, CEO de la división *X de Alphabet's Google*, en

Figura 1. Lo que *parece* estar sucediendo



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Figura 2. Lo que *realmente* está pasando



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

donde sugiere que existe un incremento acelerado de la tecnología nunca antes visto mientas que la adaptabilidad de la persona incrementa lentamente y de manera lineal.[5]

Mientras que coincidimos parcialmente con la conclusión (consideramos que los individuos se adaptan y adaptarán rápidamente a la tecnología), pensamos que es sumamente importante entender la relación entre los cuatro temas entrelazados que se muestran en la Figura 2.

En la Figura 2, la primera curva muestra la tasa exponencial del cambio tecnológico. Más de 50 años después de la elaboración de la ley Moore – que sostiene que la capacidad del poder de la computación se duplica cada 18 a 24 meses – equipos móviles, sensores, IA y robótica tienen un mayor impacto en nuestra vida de lo que la tenían anteriormente.

La segunda curva establece que las personas se adaptan a innovaciones relativamente rápido y hábilmente. Por ejemplo, la investigación conducida por Deloitte encontró que los estadunidenses revisan sus celulares hasta 8 billones de veces al día,[6] forzando a las industrias de consumo, comunicación, transporte, e incluso restaurantes, a construir productos y servicios digitales para atraer la atención y el tiempo de la persona.

Sin embargo, como se muestra en la tercera curva, mientras que los individuos se adaptan a la tecnología relativamente rápido, los negocios y organizaciones se mueven a un paso más lento.

Las prácticas de negocio de planeación corporativa, estructura organizacional, diseño de puestos, establecimiento de objetivos y gestión, fueron desarrolladas en la primera etapa industrial, por lo que las compañías deben revisarlas constantemente para mantener el paso. Las brechas entre las curvas 1, 2 y 3 muestran la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios de tecnología y estilo de vida. Las tendencias expuestas en el reporte de este año se enfocan en estos cambios.

Finalmente, la cuarta curva representa las políticas públicas, incluyendo aquellas relacionadas con la falta de equidad salarial, desempleo, inmigración y comercio. Estos temas, que impactan directamente a los negocios a través de las diferentes regulaciones, impuestos y legislación, se están adaptando todavía a un ritmo más lento. Las leyes y políticas relacionadas con los temas de salario mínimo, aranceles, inmigración y educación solamente cambian después de transcurrir años de debate público. La brecha entre las políticas públicas y los otros tres dominios resultan en un desbalance y retos para los líderes empresariales y de RH.

NUESTRA INVESTIGACIÓN GLOBAL

La encuesta de 2017 es la investigación más larga y extensa que hemos tenido, con la participación de más de 10,400 negocios y líderes de RH de 140 países. El 22% de los participantes provienen de grandes empresas (de más de 10,000 empleados), el 29% de medianas empresas (1,000 – 10,000 empleados) y el 49% de pequeñas empresas (menos de 1,000 empleados). El 31% de los participantes pertenecen a la región de América; el 51% pertenece a Europa, Oriente Medio y África, mientras que los participantes de Asia corresponden el 18%. Los participantes representan un amplio catálogo de industrias transversales, incluyendo servicios financieros, bienes de consumo, tecnología, comunicación, telecomunicaciones y manufactura. El 63% de los participantes son profesionales de RH y el 37% corresponde a ejecutivos de negocio. El 30% de los participantes son ejecutivos de alto nivel (más de 3,100 encuestados).

El apéndice contiene detalles adicionales sobre la demografía de los participantes.

El entendimiento de estas cuatro curvas y las brechas crecientes entre tecnología, individuos, negocios y políticas públicas, es esencial para navegar efectivamente en el mundo de Capital Humano.

Recursos Humanos tiene un rol específico que ejecutar: puede ayudar a los líderes y organizaciones a adaptarse a la tecnología, ayudar a los profesionales a adaptarse a los nuevos modelos laborales y de carrera, ayudar a las empresas a adaptarse como un todo y promover cambios en la sociedad, regulación y políticas públicas.

EL CAMBIO ACELERADO Y DISRUPTIVO NO ES NUEVO

El malestar ocasionado por el ritmo del cambio tecnológico no es nuevo. Por ejemplo, la década de los 80's fue testigo de un alza acelerada del poder de la computación que resultó en cajeros automáticos, sistemas en línea, y un crecimiento acelerado de la industria de tecnologías de la información. El mundo se adaptó así como las personas adquirieron nuevas habilidades y nuevos puestos de trabajo.

En la actualidad, es necesario generar un nuevo set de habilidades enfocadas en los negocios y trabajo digital. Como discutimos en este reporte, las compañías deben enfocarse de manera más profunda en estrategias de carrera, movilidad de talento, así como ecosistemas y redes organizacionales para facilitar la reinvención tanto individual como organizacional. El problema no abarca únicamente volver a capacitar o planear nuevas y mejores carreras. En vez de esto, las organizaciones deben crear un enfoque nuevo y emocionante hacia los temas de liderazgo, estructuras, diversidad, tecnología y experiencia del empleado.

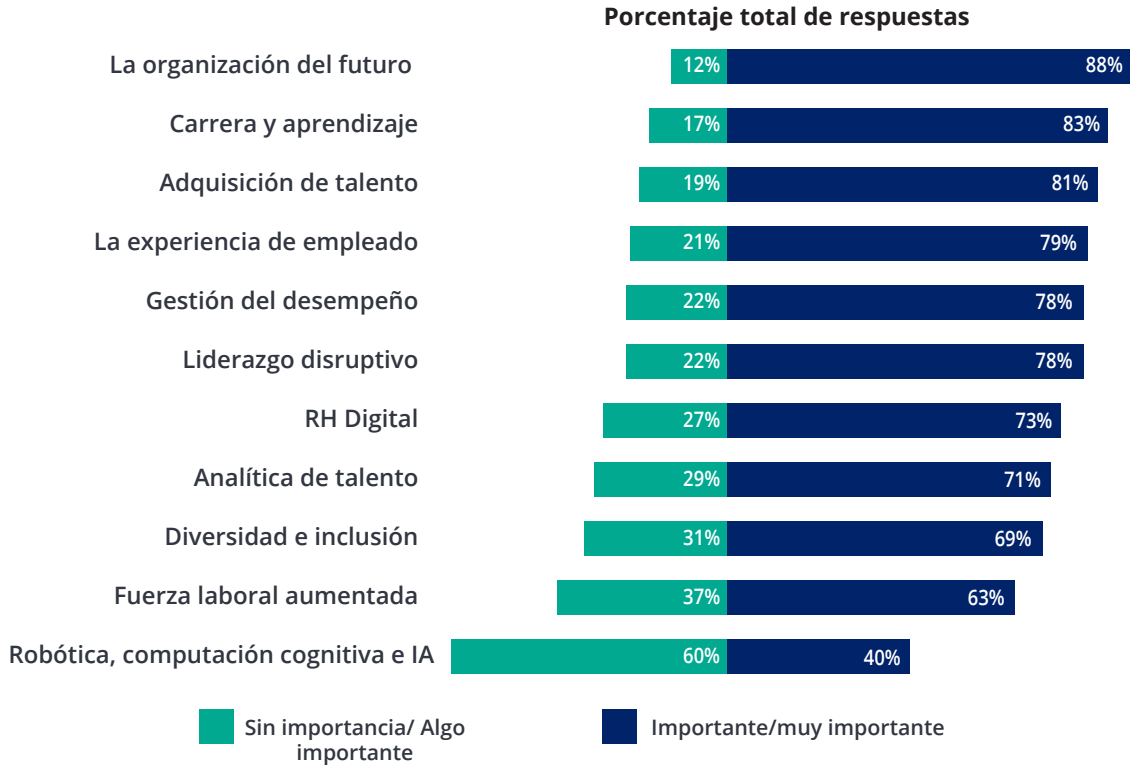
Las 10 Tendencias de Capital Humano

Las tendencias del reporte de este año identifican 10 áreas en las cuales las organizaciones necesitarán cerrar la brecha entre el ritmo de cambio y los retos en la gestión del trabajo y del talento. (Figura 3)

TENDENCIA 1. LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO: LLEGANDO AHORA

Dado el ritmo de cambio y la constante presión para adaptarse, no es de sorprender que los ejecutivos identifiquen el construir la organización del futuro como el reto más importante para 2017. En la encuesta de este año, cerca del 90% de los participantes clasificaron este problema como importante o muy importante. Este nivel de interés señala un cambio de diseñar la nueva organización a construir activamente

Figura 3. Las tendencias de 2017 por importancia



Nota: Puntuaciones para "La fuerza laboral aumentada" y "Robótica, computación cognitiva e IA" ambos se refieren a la tendencia más alta "El futuro del trabajo" discutido en este reporte.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

ecosistemas organizacionales y redes. La agilidad juega un rol central en la organización del futuro, mientras las organizaciones compiten para reemplazar jerarquías estructurales con redes y equipos empoderados para tomar acción.

TENDENCIA 2. CARRERA Y APRENDIZAJE: EN TIEMPO REAL, TODO EL TIEMPO

El concepto de una "carrera" está cambiando desde sus cimientos, empujando a las organizaciones hacia experiencias de aprendizaje "continuas" que permitan a los colaboradores construir habilidades rápida y fácilmente, y en sus propios términos. Este año, carrera y aprendizaje se elevó al segundo lugar en la clasificación de importancia, con 83% de los ejecutivos identificando estas cuestiones como importante o muy importante. En las organizaciones líderes, los equipos de RH están ayudando a crecer y desarrollar a los colaboradores conforme van adoptando el concepto radical de una carrera descrita en *The 100-Year Life*.[7] Nuevos modelos de aprendizaje retan la idea de una carrera estática y reflejan la disminución de la vida promedio de las habilidades críticas para la organización del siglo XXI.

TENDENCIA 3. ADQUISICIÓN DE TALENTO: INTRODUCIENDO AL RECLUTADOR COGNITIVO

Conforme los trabajos y las habilidades cambian, encontrar y reclutar a la gente correcta es más importante que nunca. La adquisición de talento es ahora el tercer reto más importante al que las organizaciones se enfrentan, con 81% de los participantes clasificándolo como importante o muy importante. Nuestro capítulo de adquisición de talento remarca cómo las organizaciones líderes usan las redes sociales, analíticos y herramientas cognitivas para encontrar gente en nuevas formas, atrayéndola a través de una marca global y determinando quién se adecuará mejor al trabajo, equipo y organización. Un nuevo grupo de tecnologías cognitivas está transformando radicalmente el reclutamiento, que se sitúa en las etapas iniciales de una revolución.

TENDENCIA 4. LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO: CULTURA, COMPROMISO Y MÁS ALLA

La cultura y el compromiso son aspectos clave en la experiencia del empleado, y las organizaciones líderes están expandiendo su foco para incluir desde el primer contacto de una persona con un empleador hasta la jubilación y más allá. Al día de hoy, las organizaciones están mirando la travesía del colaborador, estudiando las necesidades de su fuerza laboral, y usando indicadores (*net promoter scores -NPS*) para entender su experiencia dentro de la organización. El rediseño del lugar de trabajo, programas de bienestar y los sistemas de productividad laboral se están convirtiendo en parte de los temas mandatorios para RH.

TENDENCIA 5. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: JUGANDO UNA MANO GANADORA

A través de los últimos cinco años, las organizaciones han estado experimentando con los nuevos enfoques de gestión del desempeño que hacen énfasis en una retroalimentación continua y coaching, reduciendo el foco en la valoración. Este año, las organizaciones están moviéndose más allá de la experimentación a la implementación de nuevos modelos a gran escala. A pesar de que las herramientas tecnológicas de RH aún no han podido seguir el paso, nuevos enfoques de gestión de desempeño están funcionando, y están incrementando la productividad y cambiando la cultura organizacional.

TENDENCIA 6. LIDERAZGO DISRUPTIVO: DESAFIANDO LOS LÍMITES

Conforme las organizaciones se transforman y los mo-delos organizacionales digitales emergen, el liderazgo necesita cambiar también. Cerca de 80% de nuestros participantes dicen que el liderazgo es una cuestión importante y 42% dicen que es muy importante. Las organizaciones están pidiendo líderes más ágiles, diversos y jóvenes, así como nuevos modelos de liderazgo que adopten el "modo digital" para operar el negocio.

Mientras que la industria del desarrollo de líderes continúa luchando, las organizaciones están empujando los límites de sus jerarquías de liderazgo tradicionales y empoderando a una nueva generación de líderes que pueden prosperar en una red que cambia rápidamente.

TENDENCIA 7. RH DIGITAL: PLATAFORMAS, PERSONAS Y TRABAJO

Como resultado de la digitalización total de una empresa, RH debe convertirse en el líder de la organización digital. Esto implica ir más allá de la digitalización de las plataformas de RH para desarrollar entornos y fuerzas laborales digitales, y desplegar tecnología que cambie la manera en que los empleados trabajan y la manera en que se relacionan mutuamente en el trabajo. Afortunadamente, el camino hacia la digitalización de RH es claramente visible, con oportunidades de expansión, nuevas plataformas, y una amplia variedad de herramientas para construir la organización, fuerza laboral y entorno laboral digital del siglo XXI.

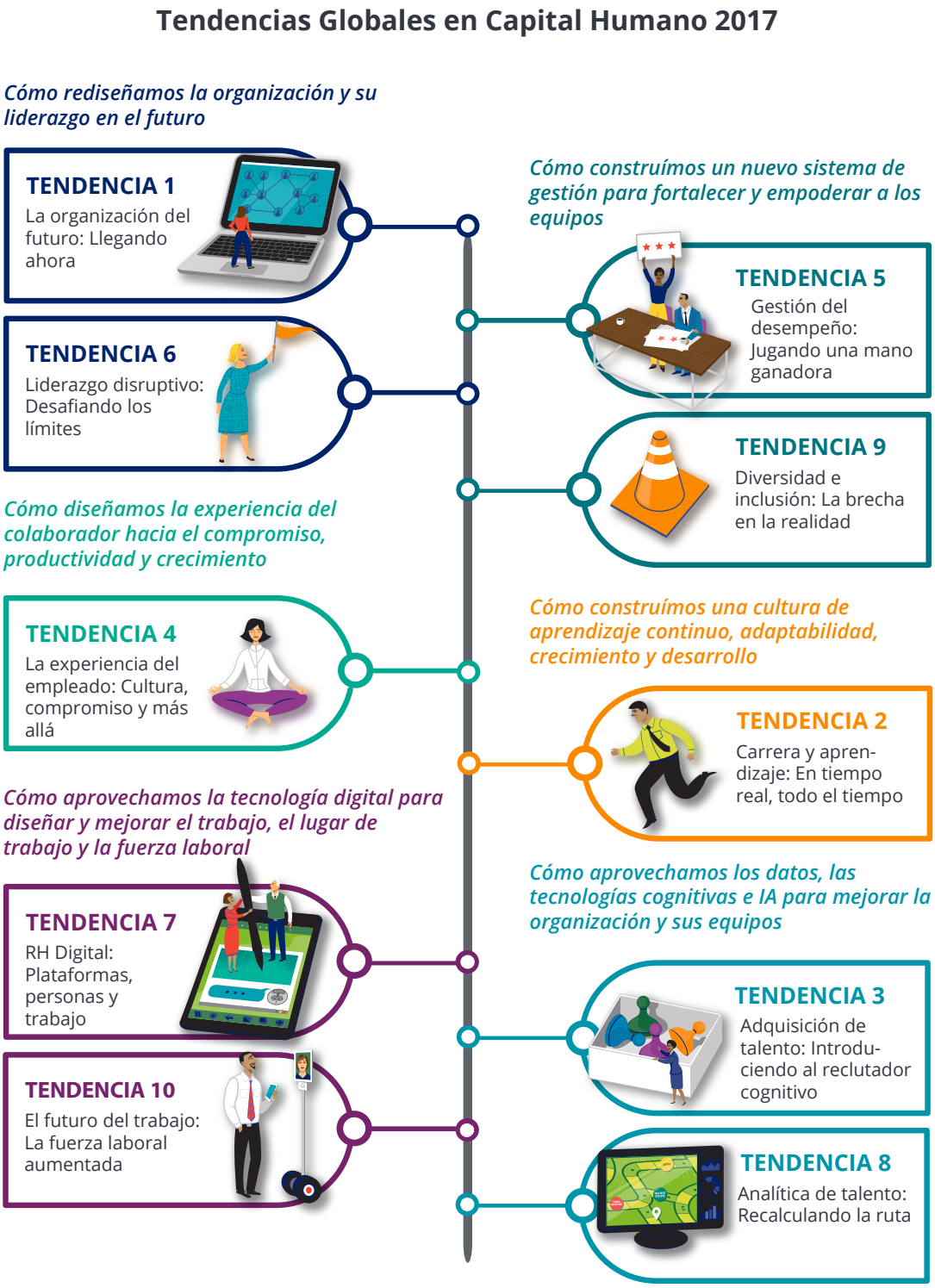
TENDENCIA 8. ANALÍTICA DE TALENTO: RECALCULANDO LA RUTA

Los datos relacionados con los colaboradores en el trabajo han cobrado mayor importancia que antes; sin embargo, el enfoque de la analítica de talento ha cambiado. Siendo originalmente una disciplina técnica de los especialistas de datos, la analítica de talento se ha convertido en una disciplina de negocio, apoyando desde las operaciones y gestión hasta la adquisición de talento y desempeño financiero. No obstante, la posibilidad de capitalizar la analítica de talento continúa siendo un desafío. Únicamente el 8% de las organizaciones reconocen contar con datos útiles, mientras que sólo el 9% considera que entiende adecuadamente los factores de talento que impulsan el desempeño.

TENDENCIA 9. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: LA BRECHA EN LA REALIDAD

En la actualidad, los temas de imparcialidad, equidad e inclusión son problemas de nivel CEO alrededor del mundo. Los ejecutivos no pueden seguir relegando las estrategias de diversidad al CHRO o Director de RH. Un nuevo foco en responsabilidad, datos, transparencia y "diversidad a través del proceso" está impulsando esfuerzos en entrenamiento y educación para reducir el sesgo inconsciente a través de toda la comunidad de negocios. No obstante y

Figura 4. Reescribiendo las reglas para la era digital



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

a pesar de estos esfuerzos, identificamos una brecha en la realidad. Los temas relacionados con la diversidad e inclusión continúan siendo frustrantes y retadores para un gran número de organizaciones.

TENDENCIA 10. EL FUTURO DEL TRABAJO: LA FUERZA LABORAL AUMENTADA

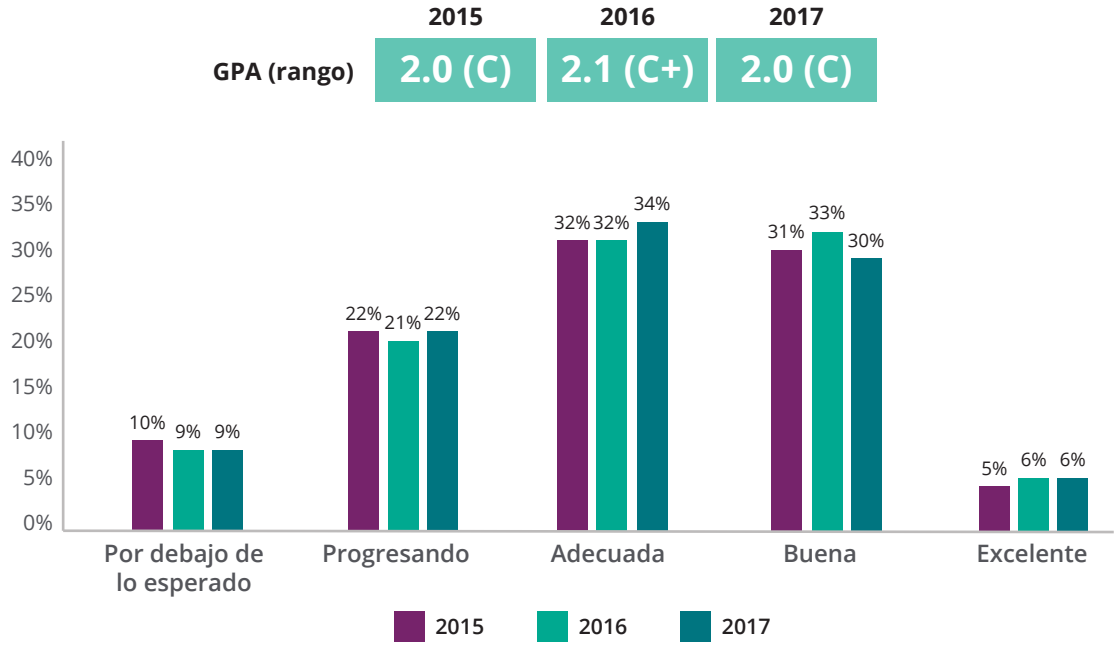
Robótica, IA, sensores y computación cognitiva se han convertido en una corriente principal, al igual que la economía abierta del talento. Las empresas deben dejar de considerar a su fuerza laboral como únicamente los empleados en su nómina; deben empezar a considerar a los trabajadores independientes, trabajadores de la economía "gig" y masas. Estos trabajadores han aumentado junto con el uso de máquinas y software. Estas tendencias resultarán en el rediseño de la mayoría de los trabajos, así como en una nueva manera de pensar sobre la planeación de la fuerza laboral y la naturaleza del trabajo.

El cambio está ocurriendo: en la encuesta de este año, el 41% de los participantes han implementado totalmente o progresado considerablemente en la adopción de tecnología cognitiva e IA, mientras que un 35% reportó programas pilotos.

Juego nuevo, nuevas reglas

El juego ha cambiado, y en consecuencia las reglas. En el reporte de Tendencias de Capital Humano de este año, hemos complementado cada capítulo con una tabla en donde resaltamos el cambio de reglas tradicionales que dominaban anteriormente la perspectiva sobre cómo operar una organización, hacia un nuevo conjunto de reglas, que definen el pensamiento y forma de operar de las compañías líderes actuales. Este nuevo set de reglas refleja perspectivas de nuestra encuesta, así como de nuestro trabajo con compañías alrededor del mundo que están marcando la barra para el desempeño en la economía global de hoy. Estas reglas son el resultado de años de reflexión y práctica, así como nuestras observaciones de organizaciones líderes en cada industria, geografía y tamaño.

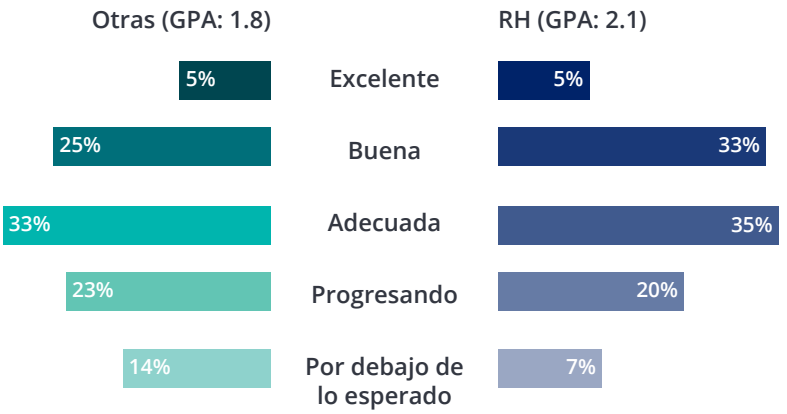
Figura 5. Tablero de puntuación de RH, 2015 – 2017



La proporción de los participantes que calificaron sus capacidades de RH como "Progresando" o "Adecuada" ha aumentado ligeramente. A partir de 2016, los participantes que calificaron su capacidad de RH como "Buena" ha disminuido ligeramente

Escala utilizada: Excelente (4), Buena (3), Adecuada (2), Progresando (1), Por debajo de lo esperado (0)

Figura 6. Puntuaciones de RH 2017 por función laboral



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Para ser directos, cualquier organización que no juegue acorde a las nuevas reglas es altamente probable que se quede atrás. Esperamos que estas reflexiones sirvan como una mapa estratégico que ayude a las organizaciones no simplemente adaptarse, sino a prosperar en el contexto de negocios emergentes.

La puntuación de RH: ¿Qué tan bien se está manteniendo?

Cada una de las 10 tendencias que hemos mencionado impacta en el rol de RH, que en consecuencia deriva en una seria pregunta: ¿Qué tanto está manteniendo el paso la función de RH?

A lo largo de los últimos cinco años, hemos monitoreado lo que llamamos el tablero de puntuación de RH, que mide la confianza de los ejecutivos de RH en relación a la preparación de sus equipos para atender los retos de talento alrededor de éstos. Este año, RH está en dificultades. El año pasado, el 39% de los equipos de RH consideraron que sus capacidades eran buenas o excelentes, pero este año esta proporción disminuyó a 35%, por debajo de la capacidad que medimos en 2015. (Figura 5)

¿A qué se debe el paso hacia atrás?

Creemos que la función de RH está en medio de un cambio de identidad significativo. Los equipos de RH no solamente necesitan estructurarse a sí mismos para la eficiencia en la entrega de servicios y la excelencia en los programas de talento, sino que ahora deben enfocarse también en la experiencia del empleado, la productividad del empleado y todo el ámbito de trabajo, puestos y diseño estructural. Las reglas nuevas proveen un mandato para que los equipos de RH se reorienten a sí mismos y enfoquen a su gente en las cuestiones cambiantes de capital humano que su organización enfrenta.

Los líderes de RH están claramente siendo exigidos a estar a la altura del reto. La profesión se está iluminando con nuevas ideas y los equipos de RH están usando rápidamente las reglas nuevas en algunas de las más innovadoras formas que hemos visto en años.

Únete: Monta la ola hasta la cima

Los humanos son maravillosamente adaptables. Estamos sumamente confiados en que aún en estos días de cambio acelerado, los líderes y colaboradores se adaptarán, como lo han hecho en el pasado. La pregunta es: ¿Las organizaciones montarán esta ola o la verán romperse sobre ellas?

La oportunidad para las organizaciones líderes no radica solamente en el uso de estas tendencias para guiar el éxito del negocio, sino en ayudar a empujar a la sociedad hacia la cima de la ola tecnológica –una consideración importante, cuando el negocio está siendo invitado cada vez más a jugar un rol social igual que el económico. Te invitamos a unirte a nosotros en este viaje.

Apéndice

Figura 7. Importancia de las tendencias en Capital Humano por región

		AMÉRICAS		EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA					ASIA Y PACÍFICO	
Región	Global	América Latina y del Sur	América del Norte	África	Europa Central y Oriental	Medio Oriente	Países Nórdicos	Europa Occidental	Asia	Oceanía
Organización del futuro	88	92	87	87	83	83	90	87	89	85
Carrera y aprendizaje	83	86	80	86	84	78	81	78	88	79
Adquisición de talento	81	83	81	84	81	82	75	78	87	70
Experiencia del empleado	79	85	84	82	77	77	69	71	85	85
Gestión de desempeño	78	86	74	85	80	85	67	71	86	73
Liderazgo disruptivo	78	81	74	78	73	78	79	74	85	76
RH Digital	73	81	65	79	69	76	72	67	79	67
Analítica de talento	71	75	75	75	69	69	68	61	81	71
Diversidad e inclusión	69	73	67	79	60	67	62	62	78	75
Fuerza laboral aumentada	63	62	58	66	61	64	56	62	72	61
	40	45	32	33	34	38	48	38	50	37

% Mayor % Menor

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Nota: Las figuras representan el porcentaje de encuestados calificando cada tendencia como "importante" o "muy importante". Puntajes para "La fuerza laboral aumentada" y "Robótica, computación cognitiva e IA" se refieren ambos a la tendencia más amplia de "El futuro del trabajo" discutida en este reporte.

Figura 8. Importancia de las tendencias en Capital Humano por industria

Industria	Global	Bienes de Consumo	Energía y Recursos	Servicios Financieros	Ciencias de la vida y salud	Manu-factura	Servicios Prof.	Sector Público	Ind. Inmob.	Tec, media y telecom
Organización del futuro	88	88	85	92	87	83	90	85	81	94
Carrera y aprendizaje	83	81	80	83	82	82	86	73	81	84
Adquisición de talento	81	82	76	82	82	82	84	76	83	84
Experiencia del empleado	79	79	77	79	80	76	83	72	79	83
Gestión de desempeño	78	81	80	80	77	81	77	68	83	80
Liderazgo disruptivo	78	75	74	82	74	75	80	73	74	85
RH Digital	73	74	75	74	75	72	75	72	68	76
Analítica de talento	71	72	69	71	75	68	72	67	67	74
Diversidad e inclusión	69	69	70	71	69	68	70	68	65	67
Fuerza laboral aumentada	63	59	63	61	63	59	73	63	62	62
Robótica, computación cognitiva e IA	40	34	37	41	38	44	45	34	28	46

% Mayor % Menor

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Nota: Las figuras representan el porcentaje de encuestados calificando cada tendencia como "importante" o "muy importante". Puntajes para "La fuerza laboral aumentada" y "Robótica, computación cognitiva e IA" se refieren ambos a la tendencia más amplia de "El futuro del trabajo" discutida en este reporte.

Figura 9. Importancia de las tendencias de Capital Humano por tamaño de organización

Tendencia en orden de importancia global	Global	Grande (10,000+)	Mediana (1,001 a 10,000)	Pequeña (1 a 1,000)
Organización del futuro	88	83	90	85
Carrera y aprendizaje	83	84	81	79
Adquisición de talento	81	81	75	70
Experiencia del empleado	79	77	69	85
Gestión de desempeño	78	80	67	73
Liderazgo disruptivo	78	73	79	76
RH Digital	73	69	72	67
Analítica de talento	71	69	68	71
Diversidad e inclusión	69	60	62	75
Fuerza laboral aumentada	63	61	56	61
Robótica, computación cognitiva e IA	40	34	48	37

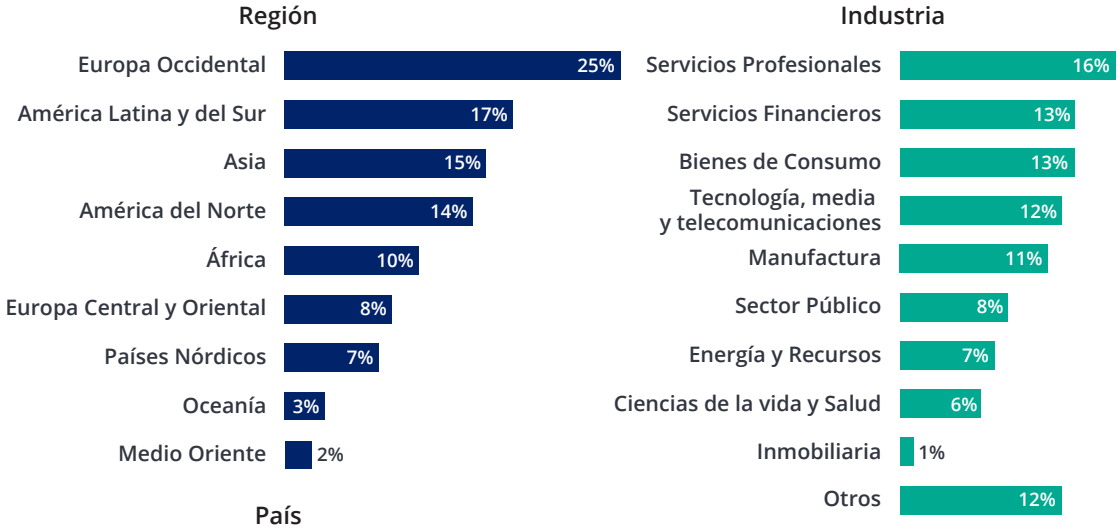
% Mayor % Menor

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Nota: Las figuras representan el porcentaje de encuestados calificando cada tendencia como "importante" o "muy importante". Puntajes para "La fuerza laboral aumentada" y "Robótica, computación cognitiva e IA" se refieren ambos a la tendencia más amplia de "El futuro del trabajo" discutida en este reporte.

Figura 10. Datos demográficos de la encuesta

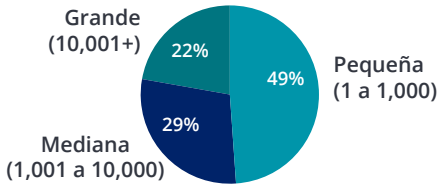
Nuestra encuesta incluye datos de 10,447 Líderes de Negocio y de RH



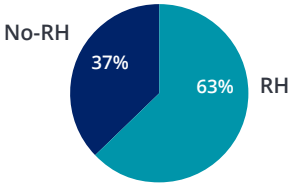
País

Estados Unidos	1,115	Singapur	94
Bélgica	779	Nigeria	89
India	616	Guatemala	88
Noruega	379	Argentina	78
China	351	Serbia	78
Canadá	318	Emiratos Árabes Unidos	77
Francia	299	Nueva Zelanda	76
Sudáfrica	295	Ucrania	74
México	281	El Salvador	72
Costa Rica	262	Italia	72
Colombia	245	Túnez	72
España	235	Chile	68
Alemania	229	Rumania	68
Reino Unido	215	Chipre	58
Japón	205	Luxemburgo	53
Australia	197	Malasia	53
Irlanda	196	Indonesia	52
Polonia	188	Angola	48
Finlandia	182	Senegal	48
Kenia	181	Namibia	47
Brasil	159	Costa de Marfil	46
Rusia	156	Zimbabue	46
Países Bajos	142	República Checa	45
Grecia	136	Etiopía	45
Perú	136	Hong Kong	42
Uruguay	134	Tailandia	42
Suiza	126	Caribe Neerlandés	34
Portugal	123	Panamá	33
Dinamarca	111	Venezuela	31
Ecuador	101	Corea	30
Austria	98	Suecia	30
Turquía	97	Todos los demás	371

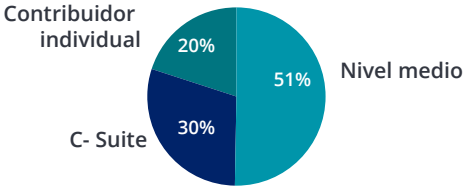
Tamaño de la empresa (empleados)



Función del puesto del participante



Nivel del puesto del participante



NOTAS FINALES

1. Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution* (World Economic Forum, 2016).
2. John Hagel, John Seely Brown, and Lang Davison, "The Big Shift: Measuring the forces of change," *Harvard Business Review*, July–August 2009.
3. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-overwhelmed-employee.html?id=gx:el:dc:dup682:cons:awa:hct14, accessed January 13, 2017.
4. Bureau of Labor Statistics, "Labor productivity and costs," https://www.bls.gov/lpc/prodybar.htm, accessed January 13, 2017.
5. Thomas L. Friedman, *Thank You for Being Late* (Farrar, Straus & Gioux, 2016), pp. 213–219.
6. Deloitte, "Deloitte survey: Americans look at their smartphones in the aggregate more than 8 billion times daily," *PRNewswire*, December 9, 2015, http://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-americans-look-at-their-smartphones-in-the-aggregate-more-than-8-billion-times-daily-300190192.html, accessed January 13, 2017.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life* (Bloomsbury, 2016).

AUTORES

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 conferencista frecuente en eventos de industria, y un bloguero popular. Bersin tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales. Tiene una licenciatura en Ingeniería de Cornell, una Maestría en Ingeniería de Stanford, y un MBA de Haas School of business en la Universidad de California, Berkeley.

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

Bill Pelster tiene más de 25 años de experiencia en industria y consultoría. En su rol actual, Pelster es responsable de liderar la práctica de Investigación y Productos de Bersin by Deloitte y es un asesor senior para la práctica de Gestión Integrada de Talento. Un respetado orador y autor, recientemente lideró, apoyó, y escribió piezas de investigación fundamentales incluyendo Talent 2020, Global Human Capital Trends, y The Leadership Premium. En su antiguo rol como CLO de Deloitte, Pelster fue responsable de toda la experiencia de aprendizaje de los profesionales de Deloitte, y fue uno de los arquitectos claves de Deloitte University, las instalaciones de aprendizaje de $300 millones de Deloitte a las afueras de Dallas. Pelster es un antiguo miembro del consejo de Deloitte Consulting LLP.

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

Jeff Schwartz es el líder global de Mercadotecnia para Capital Humano, Eminencia y Marca. Asesor de líderes empresariales en compañías globales, enfocándose en organización, RH, talento y liderazgo. Schwartz es el asesor senior de la firma para la práctica de Capital Humano en India, también es el creador y gestor principal en Estados Unidos de la Innovation Tech Terminal (ITT) conectando a Estados Unidos y compañías globales con el *start-up israelí, Ecosystem*. Es un orador y escritor frecuente de temas relacionados con talento, recursos humanos, desafíos globales del negocio y del "futuro del trabajo". En 2011, Schwartz dirigió el lanzamiento de la encuesta y reporte de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte y continúa colaborando como uno de los editores ejecutivos.

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

Bernard van der Vyer es un asesor líder en temas de HC, enfocándose en aprendizaje y desarrollo. Al combinar sus conocimientos en tecnología y su uso efectivo para el desarrollo de las personas, van der Vyer aporta una fortaleza única al dominio de RH. Como líder global de Deloitte´s Learning Solutions, aspira a fortalecer la comunidad de aprendizaje global al aprovechar el conocimiento de la organización y la experiencia en entregar soluciones de aprendizaje que crean un valor único para los clientes.

COLABORADORES

David Mallon, Julie May, Jen Stempel


AVANZA
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

La organización del futuro

Llegando ahora

Las organizaciones de alto desempeño operan como redes empoderadas, coordinadas a través de la cultura, los sistemas de información, y la movilidad de talento. El enfoque de las compañías es rediseñar a la organización misma, con investigación permanente y desarrollando nuevos modelos. Muchas empresas no sólo están haciendo esfuerzos de diseño, sino que están poniendo en práctica acciones para construir la nueva organización. Conforme las redes y ecosistemas están reemplazando las jerarquías organizacionales, la pregunta tradicional de "¿Para quién trabajas?" ha sido reemplazada por "¿Con quién trabajas?"

- El 88% de los participantes en la encuesta de este año creen que la construcción de la organización del futuro es un asunto importante o muy importante.
- Más de tres de cada cinco (59%) dicen que es un tema muy importante – respecto al año pasado hubo un incremento de opinión del 3% .
- No obstante quedan retos pendientes: Sólo el 11% de los participantes del estudio consideran que entienden cómo construir la organización del futuro.

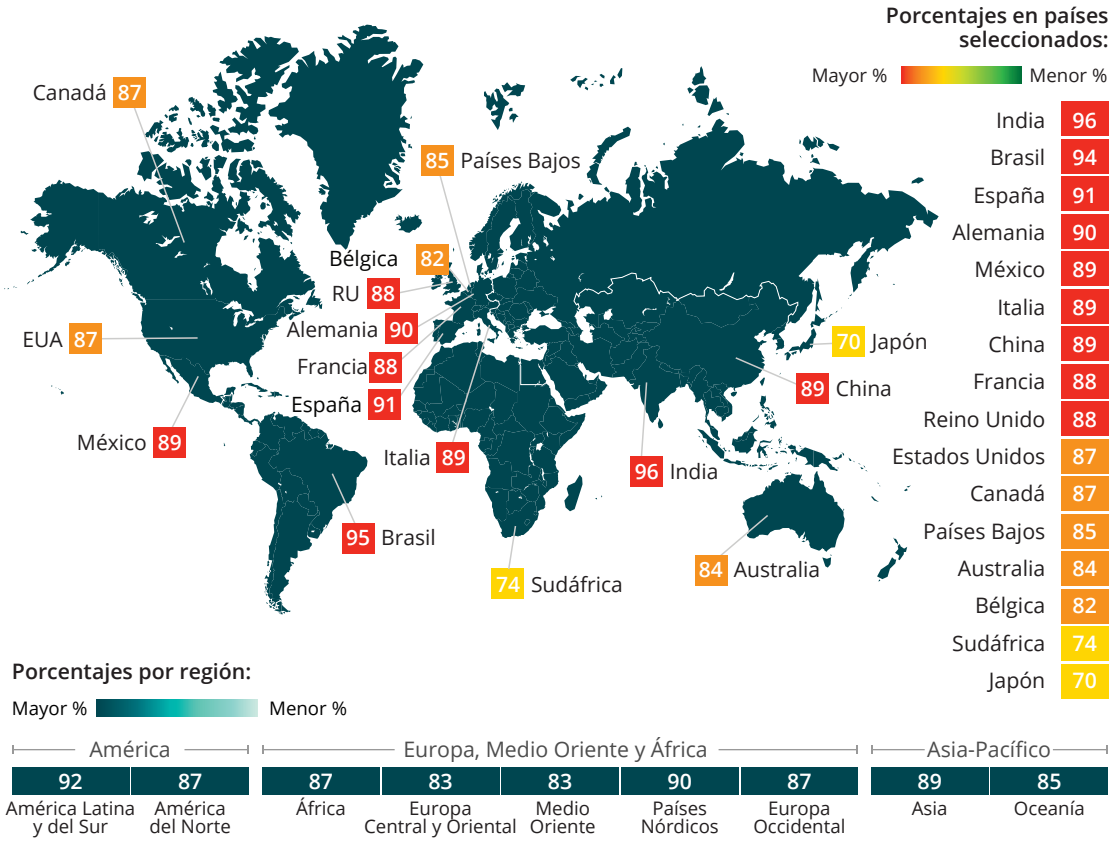
¿POR qué el diseño organizacional ha encabezado las listas como la tendencia más importante en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano durante dos años consecutivos? La respuesta es simple: La forma en que las organizaciones con alto desempeño operan hoy en día es completamente diferente a la forma en la cual operaban 10 años atrás. Sin embargo, muchas otras organizaciones continúan operando de acuerdo a modelos de la era industrial, que tienen 100 años o más, llevando a cabo prácticas heredadas, sistemas y comportamientos que deben ser confrontados y descartados antes de que el verdadero cambio se lleve a cabo.

A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, se enfrentan a un imperativo indispensable de rediseñarse, para poder actuar de manera más rápida, con una adaptación veloz, facilitando el aprendizaje y abarcando las exigencias de carrera de sus empleados. Este año, las organizaciones líderes están dejando atrás la fase de diseño para empezar la construcción activa de esta nueva organización. Sin embargo, muchos líderes empresariales tienen poca confianza en que obtendrán el método correcto para hacerlo.

Esta preocupación es justificada. El diseño organizacional y el cambio son complejos. Muchos rediseños organizacionales fallan porque se reducen a un ejercicio para minimizar costos. Otros enfrentan la resistencia por parte del liderazgo de la empresa. De hecho, muchas firmas de consultoría informan que hasta el 70% de las reorganizaciones se quedan cortas debido a la "desobediencia creativa" del equipo ejecutivo.

La frustración también es común. Diseñar la organización del futuro es muchas veces un proyecto difícil, de prueba y error, y no un mero ejercicio en papel. Es un proceso continuo, dinámico y en cierto sentido nunca termina. Sin embargo, para compañías que se enfrentan a este desafío, el resultado puede ser enorme en términos de desempeño

Figura 1. La organización del futuro: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

financiero, productividad, compromiso del empleado, entre otros beneficios.

ORGANIZANDO PARA RAPIDEZ, AGILIDAD Y ADAPTABILIDAD

En el pasado, muchas organizaciones fueron diseñadas para generar eficiencia y eficacia, lo cual trajo como resultado organizaciones complicadas y con una visión en silos. Los modelos de negocios resultantes basados en patrones de comercio predecibles, son inadecuados para la era de lo impredecible y la disrupción. En lugar de eficiencia, las organizaciones exitosas deben ser diseñadas para la rapidez, agilidad y adaptabilidad, que les permita competir y ganar en el entorno empresarial global actual.

EL PODER DE LAS REDES DE EQUIPOS

Una parte importante del diseño de la adaptabilidad es alejarse de las estructuras organizacionales jerárquicas y acercarse a los modelos donde el trabajo se realiza en equipos. Ciertamente, solo el 14% de los ejecutivos cree que el modelo organizacional tradicional – con niveles jerárquicos, basados en la experiencia de un área específica - hacen a su organización altamente efectiva. En cambio, compañías líderes están empujando hacía un modelo más flexible, centrado en equipos.

Conforme las organizaciones realizan esta transición, se dan cuenta que los pequeños equipos son una manera natural de los humanos para trabajar. Investigaciones demuestran que pasamos el doble de tiempo con personas cerca de nuestro escritorio que con aquellos que se en-

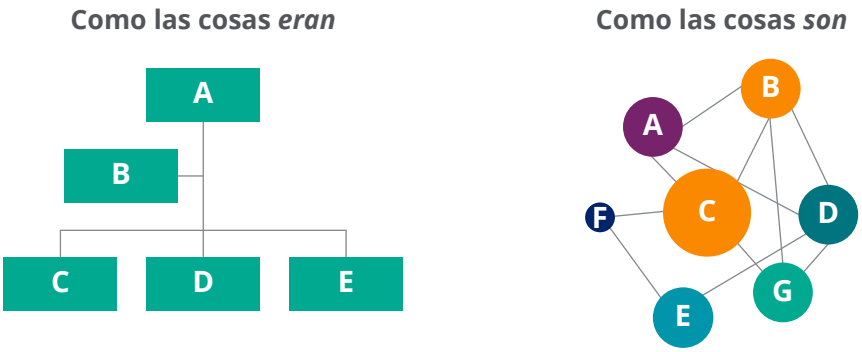
cuentran a 50 metros de distancia[1]. Independientemente de lo que diga un organigrama jerárquico, el trabajo cotidiano real se hace en redes. Este es el por qué la organización del futuro es una "red de equipos" (ver Figura 2).

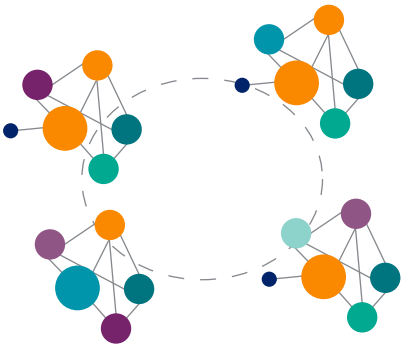
Compañías líderes son construidas en torno a sistemas que animan a los equipos y a las personas a reunirse unos con otros, a compartir información transparentemente, y moverse de un equipo a otro dependiendo de la situación a la que se enfrentan. Las distintas redes pueden tener diferentes especializaciones, como la innovación o salir rápidamente al mercado, pero el principio es el mismo.

Para que una compañía se mantenga ágil, los equipos deben formarse y disolverse rápidamente. Hoy en día las organizaciones de alto desempeño pueden construir un grupo de "experiencia digital de usuario", elegir a los integrantes del equipo, y pedirles diseñar y construir en un año o dos un nuevo producto o servicio. Posteriormente, el equipo se dispersa a medida que los miembros se mueven a nuevos proyectos. Esta habilidad de moverse entre equipos sin riesgo, es una particularidad crítica de las compañías de alto desempeño hoy en día.

Recientemente, un banco líder de América del Norte emprendió una iniciativa para diseñar una nueva forma de trabajar y ofrecer soluciones de manera más rápida, mientras batallaba con tecnologías financieras y otros actores poco convencionales que competían con base en la experiencia de usuario, interfaces digitales, y tiempos acelerados de comercialización en la entrega de productos. La propuesta del modelo operativo se enfocó en la incorporación de prácticas ágiles y en el uso de redes de equipos multifuncionales de desarrolladores, programadores, analistas de negocio y expertos en diseño para usuarios enfocados en un producto en específico. Después de terminar el trabajo en un área, los equipos debían ser redistribuidos para empezar el siguiente proyecto. En las primeras pruebas piloto, el banco demostró que este tipo de enfoque organizacional podría incrementar radicalmente la velocidad del ciclo de desarrollo; planean con el tiempo, escalar el modelo a través de toda la organización.

Figura 2. Una red de equipos





- Cultura y valores compartidos
- Proyectos y metas transparentes
- Libre flujo de información y retroalimentación
- Personas recompensadas por sus habilidades y experiencia, no por su puesto

COMENZANDO EN EL BORDE

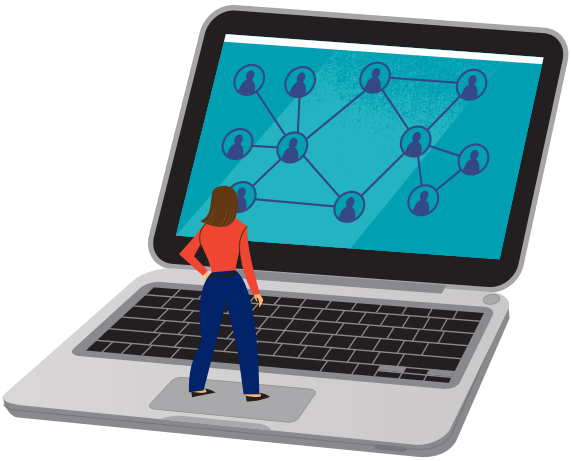
Casi todas las compañías encuestadas (el 94%) informan que "la agilidad y la colaboración" son fundamentales para el éxito de la organización, aun así, solo el 6% dice que son "altamente ágiles hoy"; 19% se describe a sí mismo como "no ágil". Afortunadamente, hay un progreso significativo en esta área. Entre los participantes de la encuesta de este año, 32% dijo que están diseñando su organización para ser más adaptable y centrada en equipos.

Las compañías de alto desempeño frecuentemente desarrollan primero esos modelos flexibles en el "borde" de la empresa. Para tener un mayor avance, se centran en la construcción de una nueva mentalidad de liderazgo que recompensa la innovación, experimentación, aprendizaje, y un pensamiento de diseño centrado en el usuario[2]. En resumen, si lo que una organización necesita saber y hacer está en constante cambio, entonces la estructura de la organización deberá cambiar también.

SIGUIENTE PASO: CONSTRUYENDO LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO

Muchas herramientas y técnicas nuevas ofrecen contribuciones valiosas para la creación de la organización del futuro.

Una técnica prometedora es el análisis de redes organizaciones (ONA, por sus siglas en inglés: Organizational Network Analysis), la cual usa software y metodologías especializadas para ayudar a las compañías a estudiar "quién está hablando con quién." Este tipo de análisis, que puede usar patrones en correo electrónico, mensajes instantáneos, proximidad física, y otros datos, permite a los líderes ver rápidamente las redes disponibles e identificar a los conectores y expertos.



> El 32% de participantes de la encuesta de este año mencionó que están diseñando su organización para ser más adaptable y más centrada en los equipos.

Solamente el 8% de las compañías en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, está usando ONA hoy en día, pero su uso está creciendo rápidamente, con un 48% adicional de empresas experimentando con estas herramientas. Una compañía usó esta técnica para rediseñar su organización de ventas y encontró que muchos expertos estaban siendo sub-utilizados. Después de adoptar el nuevo modelo centrado en equipos, la generación de ingresos incrementó en más de 12%.[3]

La simplificación de las prácticas de trabajo y nuevas herramientas de trabajo también son críticas. Mientras que una organización interconectada tiene sentido de agilidad y capacidad de respuesta, esto también incrementa la necesidad de coordinar equipos y puede conducir a un abrumador número de reuniones, correos electrónicos y canales de comunicación. La sobrecarga cognitiva puede reducir dramáticamente la productividad.

Los nuevos modelos organizacionales también requieren un nuevo enfoque de liderazgo. Los líderes de equipos en organizaciones ágiles requieren habilidades como negociación, flexibilidad, y pensamiento sistémico. En algunos casos, los líderes más experimentados y los responsables de las unidades de negocio pueden ser las personas equivocadas para tomar el cargo de equipos digitales, ágiles en red. Como mencionamos en el capítulo sobre liderazgo, los líderes efectivos en un ambiente interconectado deben tener un alto grado de inteligencia para

crear redes, conociendo qué está sucediendo en su compañía, en su industria y en su mercado de clientes.

A medida que las organizaciones interconectadas continúan emergiendo, nuevas herramientas están empezando a facilitar la colaboración. *Workplace de Facebook, Slack, Team Drives de Google, Atlassian Confluence, Microsoft Skype* y cientos de otros están ayudando a facilitar la transición a equipos conectados. Cerca de tres cuartas partes de las compañías (73%) están experimentando con estas herramientas y beneficiándose en formas únicas.[4] Por ejemplo, un museo público de Sidney usa *Jira*, una herramienta de administración ágil, para dar seguimiento a los focos fundidos. Un distribuidor de autos en Maine usa *HipChat* para monitorear la presión de los neumáticos y reparar artículos en sus almacenes.[5]

CONSTRUYENDO RENDICIÓN DE CUENTAS

Empoderar a las personas para tomar decisiones y confiar en interacciones de redes no significa que las personas ya no sean responsables de los resultados. De hecho, un objetivo de una red ágil es fijar objetivos/expectativas para apoyar al éxito.

En equipos, la responsabilidad se vuelve más transparente. Las metas y métricas tanto individuales como en equipo deben ser compartidas para que todos las vean, el sentido de la responsabilidad que se puede crear es crítico para la efectividad tanto del equipo como de la organización. De hecho, dentro de las 17 prácticas de liderazgo de alto impacto, la capacidad de una organización para definir claramente las prácticas de toma de decisiones y la clarificación para la rendición de cuentas, figuró entre los principales impulsores de los resultados financieros sobresalientes.[6]

Por ejemplo, una gran compañía de telecomunicaciones en Asia ha adoptado paneles de control en tiempo real que miden la adquisición y satisfacción de clientes, la contratación y satisfacción de empleados y la rentabilidad financiera de los 1,000 equipos de pequeñas empresas. Esta infraestructura, construida sobre la base de su eje central SAP, brinda a toda la compañía transparencia, responsabilidad y una rápida capacidad de adaptación.[7]

Philips Lighting llevó a cabo una serie de talleres alrededor del mundo para ayudar a la compañía a identificar sus valores tradicionales actuales y futuros con el fin de construir una alineación alrededor de una nueva cultura más innovadora. La compañía creo un manifiesto común alrededor de cuatro nuevos valores culturales (Pioneros, Cuidado, Rapidez, y Enfoque Externo) para ayudar a la organización a empoderar a los equipos, innovar rápidamente y pasar a servicios de iluminación y a un nuevo mercado para laminación basada en internet.[8]

Lecciones aprendidas

Una capacidad clave de la organización del futuro es la habilidad de formar equipos rápidamente. Esto requiere un entendimiento claro de las habilidades de cada empleado. Una gran organización que domina esta capacidad es el Departamento de Defensa de EUA (DOD, por sus siglas en inglés: Department of Defense).[9]

La población militar DOD incluye a más de 7 millones de personas en servicio activo, guardia y reserva, incluyendo la reserva de personal retirado/disponible sujeto a volver y, a pesar de su gran tamaño, ha creado una de las vistas más completas y detalladas de su fuerza laboral que cualquier organización haya logrado. Para cada soldado, DOD califica su experiencia de liderazgo y habilidades; captando sus especialidades con detalles sobre los niveles de experiencia; y compila un historial de servicio completo que abarca habilidades DOD y no DOD incluyendo grados y certificaciones.

Con esta información, DOD puede realizar despliegues ágiles y altamente focalizados -prácticamente equipos o redes de equipos- de una población de 7 millones de personas. Durante la última década, DOD ha desarrollado la capacidad de utilizar una persona o un grupo específicamente elegido en cualquier parte del mundo con relativa facilidad.

Para los negocios, el ejemplo del DOD ofrece lecciones claras. Las organizaciones deben crear un marco de referencia para comprender y medir su compendio de habilidades en toda la empresa. La mayoría de las organizaciones no han invertido en un marco común; sin él es imposible lograr una comprensión clara de las capacidades. Pero un marco por sí solo no es suficiente. El sistema sólo funciona si los datos son actuales y de fácil acceso.

Otro ejemplo de agilidad organizacional es la creación de una plataforma de seguros digitales que permite a los consumidores comprar pólizas en línea en pocos y sencillos pasos.

Aparte de los desafíos legales y regulatorios para desplegar tal plataforma, la compañía no tenía ninguna experiencia con los programas ágiles. Tuvo que transformarse a sí misma y aprender nuevas formas de trabajar al mismo tiempo. Fundamentalmente, la organización tuvo que reestructurarse para permitir una mayor colaboración, comunicación, empoderamiento de los empleados y flujo de información.

La estructura de la organización legada, compuesta por más de 2,200 empleados bajo un modelo tradicional de mando y control, no era adecuada para la nueva empresa. La compañía estableció una entidad separada de unos 700 empleados y contratistas que le reportaban directamente al equipo de liderazgo del vicepresidente senior y al CEO. La entidad contrató a nuevos talentos y asignó también a empleados actuales al programa, facultándolos para tomar decisiones en beneficio del programa con poca o ninguna influencia por parte de la organización legada. También estableció una estructura de gobierno centrada en una metodología *Agile*: una red de equipos agrupados por funcionalidad de producto, dominios técnicos y preparación operativa, informando a los líderes del programa con la autoridad para aprobar las decisiones finales.

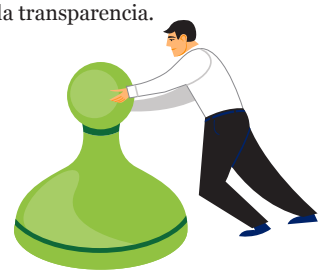
La entidad del programa estableció una variedad de formas para permitir a cualquier persona plantear y ver problemas, escalar las decisiones cuando fuera necesario y adicionalmente, facilitar un entorno colaborativo. Desde la perspectiva de talento, el coaching continuo, el aprendizaje, y el trabajo en equipo de los empleados con otro tipo de fuerza laboral (como trabajadores independientes) permitieron un ambiente colaborativo y de diversidad, incrementando la agilidad y eliminando los obstáculos de decisión.

La organización legada estuvo comprometida con el equipo del programa para apoyar el diseño y la entrega del mismo. Las interacciones entre la organización legada y la nueva entidad fueron definidas por adelantado y, aunque se requirió esfuerzo y tiempo para llegar al punto en que el modelo funcionó eficazmente, esto fue crítico para el éxito del programa.

La plataforma digital que surgió de este trabajo transformó la forma en que las personas compran seguros y está estableciendo un nuevo precedente para la forma en que las aseguradoras deberán hacer negocios. Ahora la compañía está trabajando para brindar los componentes clave de esta estructura organizacional flexible dentro de la empresa para cambiar cómo hacen negocios en el día a día.

Comienza aquí

- **Acepta la rapidez del cambio:** Piensa cuidadosamente en las formas en que las demandas digitales exigen que un modelo de funcionamiento tradicional considerablemente lento deba acelerarse. Entiende cómo la estrategia, la conectividad, clientes y fuentes de talento, están cambiando como parte de la transformación digital.
- **Haz de la movilidad del talento un valor central:** Fomenta que los ejecutivos pasen de una función a otra para que entiendan el nuevo y más ágil modelo de carrera. Construye procesos que apoyen la fluidez del equipo para que los miembros puedan regresar rápidamente a su base de origen o trasladarse a un equipo diferente una vez que el proyecto concluya.
- **Forma un grupo de desempeño organizacional:** Pide al grupo entrevistar, analizar y estudiar cómo funcionan los equipos, proyectos y programas que realmente funcionan. Examinando los puestos de trabajo, el sistema de compensación, y los patrones de carrera, este grupo puede ayudar a plantear el camino hacia un modelo más ágil y orientado de "abajo hacia arriba" para las unidades de negocio.
- **Examina las nuevas herramientas de comunicación:** Considera las tecnologías como *Workplace, Slack, Basecamp, Asana, Trello, Workboard*, entre otras. Luego estandarízalas e impleméntalas como complemento del ERP de la organización o del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (HRMS).
- **Adopta una gestión basada en la retroalimentación continua:** La continua retroalimentación permite a las personas ajustar metas de forma periódica, cambiar proyectos y sentirse recompensadas por su contribución al negocio, más allá de su trabajo. Las encuestas a empleados como herramienta proveen información inmediata sobre su propio desempeño, aumentando así la transparencia.



AVANZA RÁPIDO

A medida que este tipo de organización toma fuerza, el trabajo en equipo probablemente se convertirá en una regla de negocio, y el dinamismo se volverá un distintivo organizacional. Construir y apoyar a los equipos serán las tareas principales de los líderes. Contar con un software que ayuda a las empresas a obtener beneficios del trabajo en equipo también puede convertirse en una práctica común.

Organizaciones líderes ofrecerán oportunidades de desarrollo dinámico para que los empleados construyan sus carreras, mientras que las compañías que continúen operando de forma tradicional probablemente lucharán por mantenerse. En este nuevo mundo, las organizaciones ágiles tendrán ciertas ventajas, pero las grandes organizaciones exitosas mantendrán el paso construyendo ecosistemas más fuertes, y alianzas que enriquezcan sus fuerzas laborales y sus capacidades.

Figura 3: La organización del futuro: Reglas tradicionales vs. nuevas reglas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Organizadas para eficiencia y eficacia	Organizadas para el aprendizaje, innovación e impacto en el cliente
La compañía es vista como toma de decisiones, estructura y progresión de liderazgo jerárquica	La compañía es vista como una red ágil, empoderada por líderes de equipo e impulsado por la colaboración y el intercambio de conocimientos
Estructura basada en funciones de negocio con líderes funcionales y grupos funcionales globales	Estructura basada en trabajo y proyectos, con equipos basados en proyectos, clientes y servicios
Progreso a través de la promoción ascendente con muchos niveles de por medio	Progreso a través de muchas asignaciones, diversidad de experiencias, y asignaciones multifuncionales de liderazgo
Las personas “se vuelven líderes” a través de la promoción	Las personas “crean seguidores” para crecer en influencia y autoridad
Dirigir bajo supervisión	Dirigir por orquestación
Cultura dominada por el miedo al fracaso y las percepciones de otros	Cultura de seguridad, abundancia y relevancia de tomar riesgos e innovación
Basado en reglas	Basado en guía
Roles y títulos de puesto claramente definidos	Equipos y responsabilidades claramente definidos, pero los roles y títulos de puesto cambian regularmente
Basado en procesos	Basado en proyectos

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, & Trevor Page, "Organizational design: The rise of teams," Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano 2016, 29 de Febrero, 2016, https: //dupress.deloitte.com/dupus-en/focus/human-capital-trends/2016/organizational-models-network-of-teams.html, consultada el 21 de diciembre, 2016.
2. Trevor Page, Amir Rahnema, Tara Murphy, & Tiffany McDowell, Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future, Deloitte, 2016, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-unlocking-flexible-%20organization.pdf, consultada el 21 de Diciembre, 2016.
3. Reporte por Rob Cross, http://www.robcross.org/consortia.htm.
4. Josh Bersin, HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market, Bersin by Deloitte, 2016.
5. Quentin Hardy, "The new workplace is agile, and nonstop. Can you keep up?" New York Times, 25 de Noviembre 2016, http://www.nytimes.com/2016/11/25/technology/the-new-workplace-is-agile-and-nonstop-can-you-keepup.html, consultada el 21 de Diciembre, 2016.
6. Andrea Derler, High-impact leadership: The new leadership maturity model, Bersin by Deloitte, 2016.
7. Conversaciones con el CEO de Asian telecommunications company, Agosto 2016
8. Deloitte, A new global HR software solution supports HR transformation and drives innovation at Philips, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-philips-hr-digital.pdf, consultado el 12 de febrero de 2017.
9. LTC William T. Pelster (USAF, retirado), en conversación con los autores, 18 de enero de 2017.

AUTORES

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 conferencista frecuente en eventos de industria, y un bloguero popular. Bersin tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales. Tiene una licenciatura en Ingeniería de Cornell, una Maestría en Ingeniería de Stanford, y un MBA de Haas School of business en la Universidad de California, Berkeley.

Tiffany McDowell, Deloitte Consulting LLP | tmcdowell@deloitte.com

Tiffany McDowell es líder de la práctica de Estrategias Organizacionales en Deloitte EEUU. Tiene 16 años de experiencia en consultoría desarrollando modelos operativos, diseño organizacional, estrategias de gestión de talento, optimización de decisiones y soluciones en gestión del cambio. Su enfoque se centra en ayudar a los ejecutivos a liderar sus organizaciones en un proceso de cambio. McDowell tiene un MBA y un Doctorado en Psicología Organizacional.

Amir Rahnema, Deloitte Canada | arahnema@deloitte.com

Amir Rahnema es líder global de los Servicios de Diseño Organizacional de Deloitte. Su enfoque es trabajar con clientes de los sectores público y privado para impulsar esfuerzos de reestructuración, normalmente vinculados a fusiones y adquisiciones, cambios en la estrategia, implementaciones de nuevas tecnologías y transiciones complejas de la fuerza laboral. Su trabajo ha abarcado reorganizaciones en numerosas industrias, incluyendo bancos, agencias reguladoras, empresas de consumo, compañías de medios y empresas de energía.

Yves van Durme, Deloitte Consulting | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme es Socio de la práctica de consultoría de Deloitte para Bélgica y líder global de Cambio Estratégico de la práctica. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional y en estrategia de RRHH y talento en contextos de transformación de negocios. Van Durme tiene más de 20 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos, y promotor de programas de proyectos de capital humano para multinacionales, negocios familiares, y pequeñas y medianas empresas de Europa, Japón, América y Bélgica. Su experiencia como entrenador deportivo de alto rendimiento le generó afinidad por los trabajos de desarrollo organizacional y liderazgo, enfocándose en lograr el equilibrio entre procesos, estructuras y sistemas por una parte, y cultura y elementos relacionados con las personas por otra.

COLABORADORES

Garth Andrus, David Mallon, Phil Neal


TOMA
OTRO
TURNO
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Carrera y aprendizaje

En tiempo real, todo el tiempo

El concepto de carrera está cambiando desde sus cimientos. Actualmente los colaboradores tienen la posibilidad de desarrollar carreras profesionales de hasta 60 años de duración. Sin embargo, a la par, la vida promedio de las habilidades está cayendo rápidamente. Estas nuevas realidades están obligando a las empresas a replantear la forma en que manejan sus carreras y brindan oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo (L&D, por sus siglas en inglés: Learning and Development). Las empresas líderes están cambiando sus modelos de carrera e infraestructura de L&D para la era digital, aunque la mayoría de las organizaciones aún se encuentran en las primeras etapas de esta transformación.

- Este año, el tema de mejorar las carreras de los empleados y transformar el aprendizaje corporativo surgió como la segunda tendencia más importante en nuestra encuesta. Subió desde el quinto lugar del año pasado.
- La tecnología de aprendizaje está cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales de gestión del aprendizaje están siendo complementados y reemplazados por una amplia gama de nuevas tecnologías para el desarrollo y entrega de contenido, la distribución de vídeos y uso móvil.
- Esta transformación en el aprendizaje y las carreras se ha convertido en un catalizador para un cambio radical. Casi la mitad de los ejecutivos encuestados (45%) citan este problema como urgente o muy importante (incrementando respecto al año pasado). Conforme las capacidades se quedan atrás, la habilidad de las empresas para mantenerse al día con las necesidades de los empleados para el aprendizaje y el crecimiento de carrera ha disminuido en un 5%.

¿QUÉ significa tener una carrera hoy en día? Específicamente; ¿Qué significa en un mundo en el que las carreras se extienden durante 60 años, incluso mientras la vida promedio de las habilidades aprendidas sigue cayendo a sólo unos 5 años? En el pasado, los empleados aprendieron a adquirir habilidades para una carrera; ahora, la carrera en sí es una jornada de aprendizaje.

A medida que las empresas construyen la organización del futuro, el aprendizaje continuo es fundamental para el éxito empresarial. Para las organizaciones digitales de hoy en día, las nuevas reglas requieren una organización de L&D que pueda ofrecer un aprendizaje que se encuentre siempre disponible en una amplia gama de plataformas móviles.

LO QUE LOS EMPLEADOS ESPERAN DE *LA VIDA DE 100 AÑOS*[1]

En muchas instancias, los mismos empleados están presionando para el desarrollo continuo de habilidades y carreras dinámicas. Los datos de *Glassdoor* revelan que

Figura 1. La naturaleza cambiante de una carrera

Fuentes: Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury, 2016); Douglas Thomas and John Seely Brown, *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change* (CreateSpace, 4 de Enero, 2011).

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

entre *Millennials,* la "habilidad de aprender y progresar" es ahora el impulso principal de la marca de empleador de las compañías.[2] Sin embargo, sólo un tercio de los *Millennials* creen que sus organizaciones están utilizando de manera correcta sus habilidades, y el 42% dicen que es probable que abandonen su trabajo actual porque no están aprendiendo lo suficientemente rápido.[3]

Las organizaciones líderes están prestando atención. Las empresas con modelos de carrera dinámicos superan a sus competidores al proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo y una cultura de desarrollo profundamente integrada.[4] Como señalan los autores de *The 100-Year Life*, los empleados que enfrentan planes de carrera de 60 a 70 años, esperan que sus empleadores los ayuden a reinventarse continuamente, moverse de un rol a otro, y con el tiempo, encontrar su vocación.[5]

Las empresas en todo el mundo están luchando para ponerse al día con los deseos de los empleados. El 83% de los participantes en la encuesta de este año dicen que sus organizaciones están cambiando a modelos de carrera flexibles y abiertos que ofrecen asignaciones, proyectos y experiencias enriquecedoras en lugar de una progresión de carrera estática. Y el 42% de los participantes creen que los empleados de su organización tendrán carreras que abarcan cinco años o menos.

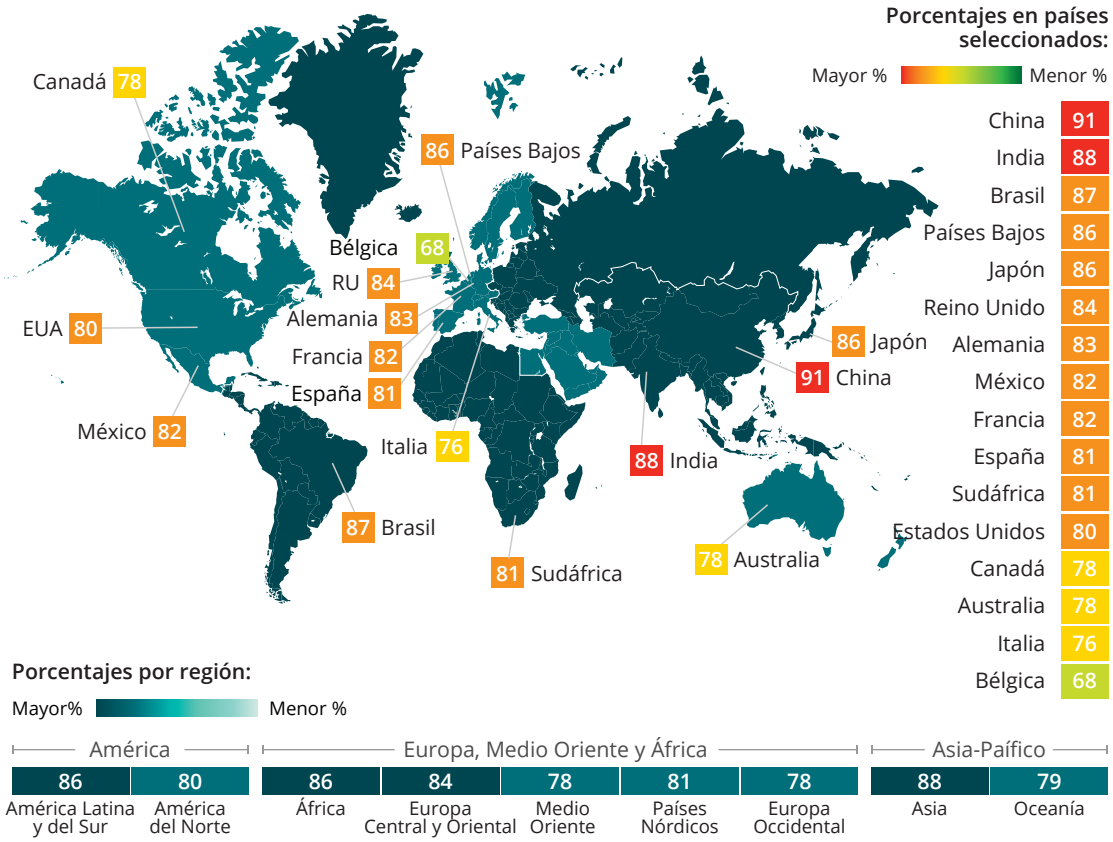
LA NECESIDAD DEL DESARROLLO ACELERADO DE HABILIDADES Y MERCANTILIZACIÓN DE CONTENIDOS

Prácticamente todos los CEO (90%) consideran que su compañía enfrenta un cambio disruptivo impulsado por las tecnologías digitales, y el 70% dice que su organización no tiene las habilidades necesarias para adaptarse.[6] Esta duda refleja el hecho de que las habilidades se están volviendo obsoletas a un ritmo acelerado. Los ingenieros en software ahora deben volver a desarollar habilidades cada 12-18 meses.[7] Los profesionales de mercadotecnia, ventas, manufactura, leyes, contabilidad y finanzas reportan necesidades similares.

La buena noticia es que el auge del contenido de alta calidad, gratuito o de bajo costo ofrece a las organizaciones y empleados acceso fácil al aprendizaje continuo. Gracias a herramientas como *YouTube* e innovadores como *Khan Academy, Udacity, Udemy, Coursera, NovoEd, edX* y otros, a menudo una nueva habilidad está a un clic de distancia. Universidades líderes ofrecen cursos de posgrado en línea a través del programa *edX Micro-Masters* por una fracción del costo total de una maestría. El cumplimiento de una serie de cursos en línea, abre la puerta para que los estudiantes apliquen a un programa educativo o maestría formal en una de las principales instituciones.

Las empresas alrededor del mundo están luchando para ponerse al día con los deseos de los empleados.

Figura 2. Carrera y aprendizaje: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"

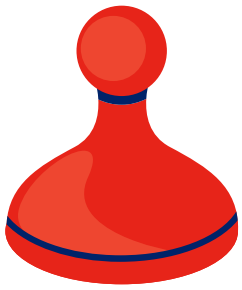


Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

La mercantilización continua de contenido puede ser considerada altamente disruptiva para las áreas de L&D. Éstas enfrentan una difícil decisión: aprovechar esta tendencia para el beneficio de su empresa o arriesgarse a contemplar la manera en que sus programas de aprendizaje se convierten en obsoletos. Las compañías líderes están adaptando el aprendizaje continuo entregado digitalmente. GE creó *Brilliant U* – una plataforma de aprendizaje en línea que permite el intercambio de videos y ofrece aprendizaje impulsado por los empleados a lo largo de toda la empresa. En el primer año, más del 30% de los empleados de GE desarrollaron contenido y lo compartieron con sus colegas.[8]

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS ESTÁN DEJANTRO ATRÁS EL LMS

En la mayoría de las empresas, el sistema de gestión del aprendizaje (LMS, por sus siglas en inglés: Learning Management System) es uno de los más antiguos y más difíciles de usar. Hoy en día un nuevo conjunto de herramientas de aprendizaje ha entrado al mercado, encabezado por proveedores pioneros como *Degreed, Pathgather, EdCast, Grovo y Axonify*. Estas herramientas ofrecen soluciones de contenido probado, de video y móvil, al igual que micro-aprendizaje, y nuevas maneras de aprovechar la creciente biblioteca de *MOOCs* externos y videos disponibles en internet.



Actualmente, el segmento de tecnología de RH con una mayor y rápida inversión es la adopción de nuevos sistemas de aprendizaje para empleados.[9] Las empresas están interesadas en reemplazar su infraestructura de aprendizaje y en adquirir nuevas herramientas de aprendizaje tecnológicas para todos los niveles organizacionales.

LA NUEVA APARIENCIA DE L&D

Como resultado de estas fuerzas, la estructura, las operaciones y la misión del L&D corporativo se enfrentan a un cambio radical. Hace sólo una década, las empresas estaban empezando a construir universidades virtuales y catálogos de cursos en línea. Hoy en día, vemos la función de aprendizaje como un área de negocio altamente estratégica que se centra en la innovación y el desarrollo de liderazgo, ofreciendo una experiencia de aprendizaje de clase mundial, promoviendo el aprendizaje durante toda la vida para carreras más largas y reuniendo equipos multifuncionales para conectarse y colaborar.

También hay un nuevo enfoque de convergencia – la unión de disciplinas tales como ventas, mercadotecnia, diseño, finanzas y TI en equipos multifuncionales para construir productos y soluciones con mayor rapidez. La visión progresiva del departamento de L&D, facilita este crecimiento en el pensamiento interdisciplinario al considerar a la universidad corporativa como un bien común en lugar de un centro de capacitación.

Para los líderes empresariales y de RH, los nuevos modelos son una llamada de atención para adaptarse o arriesgarse a quedarse atrás en la contratación, compromiso de los empleados, la productividad y la innovación de productos.

EL ROL CAMBIANTE DEL LIDERAZGO EN L&D

Para seguir el ritmo de estos cambios, los Directores de Aprendizaje (CLOs, por sus siglas en inglés: Chief Learning Officers) deben convertirse ahora en los catalizadores de las carreras de la próxima generación, mientras que a su vez piensan en cómo apoyar el crecimiento general del negocio. Deben formar parte de toda la experiencia de los empleados, ofreciendo soluciones de aprendizaje que inspiren a la gente a reinventarse, desarrollar habilidades profundas y contribuir al aprendizaje de los demás.

El objetivo es un entorno de aprendizaje adaptado a un mundo de mayor movilidad de los empleados.
El desarrollo de habilidades interdisciplinarias es fundamental porque estas capacidades se alinean hacia el cambio organizacional y la construcción de redes. El aprendizaje debe alentar e incluso impulsar a la gente a moverse a través de diversos roles.

Organizaciones líderes están adoptando este tipo de estrategias de aprendizaje para ayudar a los empleados a adaptarse - lo que Tom Friedman denomina “asistencia inteligente.”[10]

Desde 2013, AT&T ha invertido $250 millones en programas de educación y desarrollo para 140,000 empleados con un enfoque en el desarrollo continuo de carrera.

Como lo menciona el director de estrategia de AT&T, John Donovan: “Sentíamos la obligación fundamental de capacitar a nuestra fuerza de trabajo.”[11] La compañía espera que estos individuos cambien de rol cada cuatro años.[12]

Para facilitar esta movilidad, AT&T ahora ofrece una amplia gama de oportunidades de aprendizaje en línea y alienta a los empleados a encontrar nuevos puestos de trabajo, buscar mentores y aprender nuevas tecnologías. Para hacer la transición tan fácil como sea posible, AT&T se ha asociado con universidades para promover cursos en línea accesibles en las habilidades que necesita. Como explica el responsable de RH, Bill Blase: “Es un nuevo trato que, bien hecho, beneficia tanto a la organización como a los empleados que aprenden nuevas habilidades para avanzar en su carrera.”[13]

Para los líderes empresariales y de RH, los nuevos modelos son una llamada de atención para adaptarse o arriesgarse a quedarse atrás en la contratación, compromiso de los empleados, la productividad y la innovación de productos.

Irónicamente, a medida que las responsabilidades originales de L&D se vuelven menos relevantes, las oportunidades de L&D para ser más relevantes nunca han sido mayores. Las organizaciones de L&D que reconocen el nuevo futuro de las carreras, aceptan cambios exponenciales en la tecnología y se convierten en salvaguardas de contenidos flexibles en lugar de creadores de contenidos rígidos, tienen el potencial de convertirse en socios de negocios altamente valorados.

Lecciones aprendidas

Las universidades líderes de investigación ofrecen perspectivas sobre nuevos enfoques para los CLO que luchan por ajustarse a las demandas de convergencia. La Universidad del Sur de California (USC) está liderando la investigación sobre cómo el aprendizaje puede impulsar la innovación y empoderar a los individuos para alcanzar su máximo rendimiento.

Al igual que muchas organizaciones, USC se dio cuenta que necesitaba rediseñar su enfoque para lograr un impacto real. Bajo la dirección del rector, Michael Quick, y su presidente, C.L. Max Nikias, la USC se desafió a reimaginar cómo el aprendizaje puede ser utilizado como un activo estratégico para el estudiante, la universidad y la sociedad en general.

La USC tiene 19 "unidades de negocio" distintas, cada una con su propia cuenta de pérdidas y ganancias. Como cualquier CLO corporativo, la USC enfrentó el reto de romper los silos. El proceso comenzó con un pensamiento interdisciplinario, reuniendo a estudiantes e investigadores de diferentes unidades de negocio. Esto produjo beneficios incrementales, pero no cambios reales.[14]

El siguiente paso en la evolución fue la convergencia – creando equipos interdisciplinarios desde el inicio, enfocados en problemas específicos, y más tarde utilizando todos los activos de la organización para atacarlo. En el Centro Eli y Edythe para la Medicina Regenerativa y la Investigación de Células Madre, la universidad reunió a mentes líderes en ciencia y talento de la escuela de cinematografía. ¿Por qué la escuela de cine? Porque ofrecía habilidades avanzadas en imágenes digitales y realidad virtual, acelerando el trabajo del equipo de ciencias para resolver complejas cuestiones científicas. Esto no sólo trajo consigo una nueva forma de pensar el problema, sino que reestructuró las carreras de los empleados de la escuela de cine, un excelente ejemplo de aprendizaje y convergencia.[15]

Otro ejemplo es la *Iovine* and *Young Academy for Arts, Technology and the Business of Innovation*, establecida como un regalo de los fundadores de *Beats*. En un primer ejemplo de convergencia, *Beats* trajo el pensamiento de diseño, la ingeniería y el amor por la música a un diseño innovador para auriculares. A medida que la empresa creció, encontrar el talento adecuado demostró ser un desafío constante. Para resolverlo, *Beats* trabajó con la Dra. Erica Muhl, decano de la Escuela de Arte y Diseño de Roski, para fundar la academia en la USC, enfocándose en "nuevas alfabetizaciones", incluyendo diseño visual, colaboración y diseño iterativo, habilidades técnicas e inteligencia de negocios. Este enfoque ha llevado a un pensamiento revolucionario de diseño que se está aplicando en la investigación avanzada sobre el cáncer y Wi-Fi satelital global.[16]

¿Qué lecciones deben aplicar los CLO corporativos? Pensar más allá de lo interdisciplinario y pasar a la convergencia. Concentrarse en definir y abordar problemas difíciles que, de resolverse, tendrían un impacto real. Desafiar a los equipos a enfrentar problemas empezando desde cero. Reunir a personas con habilidades poco tradicionales.

Compañías como Nestlé, Dell, y Visa están siguiendo este camino para construir nuevas funciones de aprendizaje, utilizando su universidad corporativa como piedra angular para la colaboración, el desarrollo del liderazgo y la innovación interfuncional.[17] A medida que las personas se vuelven más dinámicas en sus carreras, la necesidad de construir relaciones y conexiones comunitarias se convierte en parte integral del rendimiento y la innovación.

Comienza aquí

- **Evalúa la movilidad interna:** A medida que la demanda de equipos interfuncionales continúa aumentando, la importancia de la movilidad crecerá. Estudiar los patrones existentes de movilidad profesional y comenzar programas más agresivos, incluyendo asignaciones de desarrollo y rotación, así como programas de desarrollo profesional.
- **Revisa la arquitectura de puestos de la organización:** Asegúrate de que sea tan ágil y racional como sea posible para apoyar los nuevos modelos de carrera del futuro.
- **Construye una cultura de contratar desde adentro:** Mantén a los gerentes como responsables de la capacitación y del apoyo a los candidatos internos en nuevos roles.
- **Rastrea las métricas de aprendizaje:** Las tecnologías emergentes ofrecen nuevas medidas de desarrollo, como el número de horas que los empleados dedican a las plataformas de aprendizaje. Las compañías con visión a futuro están recolectando y aprovechando estos datos.
- **Rediseña el equipo L&D:** Aléjate del entrenamiento enfocado hacia la conservación, la cultura y reunir a la gente.
- **Rediseña toda la infraestructura tecnológica de L&D:** Para muchas empresas, esto significará alejarse del LMS hacia un modelo centrado en el aprendizaje, lo que puede implicar la sustitución del LMS básico por un nuevo software centrado en la experiencia de aprendizaje.
- **Rediseña la universidad corporativa:** Invierte en un lugar para reunir a la gente contando con programas interdisciplinarios y multi-funcionales, además de un gran aprendizaje.
- **Gestiona la marca como empleador:** Herramientas como *Glassdoor* mantienen métricas que permiten concluir si una empresa ofrece oportunidades para el crecimiento de las carreras de sus colaboradores. Los candidatos potenciales pueden evaluar estas calificaciones y pueden evitar aplicar en organizaciones que no ofrecen oportunidades de manera consistente.

AVANZA RÁPIDO

El impacto de la cuarta revolución industrial está cambiando fundamentalmente la naturaleza del trabajo y el significado de una carrera, haciendo imperativo actualizar constantemente las habilidades. A diferencia de algunas de las tendencias de este año, donde la organización puede ayudar a impulsar lo que hay que hacer, cuando se trata de aprender; el rol de la organización es crear el ambiente y los sistemas para permitir a los empleados aprender constantemente y volver a aprender. El auge de contenido libre significa que las áreas de L&D deben integrar perfectamente contenido interno y externo en sus plataformas.

Figura 3. Carrera y aprendizaje: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Los gerentes y el modelo de carrera determinan qué debe aprender el empleado	Los empleados deciden qué aprender basándose en las necesidades de su equipo y sus metas de carrera individuales
Las carreras van "hacia arriba o hacia afuera"	Las carreras van en cualquier dirección
Los gerentes dirigen las carreras de las personas	Las personas encuentran la dirección de su carrera con la ayuda de líderes u otros
El L&D corporativo es dueño del desarrollo y entrenamiento	El L&D corporativo guía el desarrollo y crea una experiencia de aprendizaje útil
Las personas aprenden en el salón de clases, y algunas veces, en línea	Las personas aprenden todo el tiempo, en micro-aprendizaje, cursos, salones de clases y grupos
La universidad corporativa es un centro de entrenamiento	La universidad corporativa es un "bien común", uniendo a líderes y grupos multi-funcionales
La tecnología de aprendizaje se enfoca en cumplimiento y catálogo de cursos	La tecnología de aprendizaje crea una experiencia de aprendizaje continuo, colaborativa probada
El contenido de aprendizaje es proporcionado por L&D y expertos	El contenido de aprendizaje es proporcionado por todos en la organización, y conservada por empleados al igual que por RH
Las credenciales son proporcionadas por universidades o instituciones acreditadas, las habilidades solo pueden certificarse por medio de credenciales	Las credenciales vienen como "credenciales desvinculadas", donde las personas pueden obtener certificaciones de muchas maneras

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (Bloomsbury, 2016).
2. Bersin por Deloitte propietario de la investigación con Glassdoor.
3. Christie Smith and Stephanie Turner, The Millennial majority is transforming your culture, Deloitte, pp. 1-15, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennial-majority-will-transform-your-culture.pdf, consultada el 21 de Diciembre de 2016.
4. Dani Johnson, The career management framework, Bersin by Deloitte, 2016; Dani Johnson, Applying the career management framework, Bersin by Deloitte, 2016.
5. Gratton and Scott, *The 100-Year Life*.
6. Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley, Aligning the organization for its digital future, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 25 de Julio de 2016, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy.html.
7. GitHub, https://github.com/.
8. Mani Gopalakrishnan (director de aprendizaje, GE), en conversación con los autores, primavera 2016.
9. Stacey Harris and Erin Spencer, Sierra-Cedar 2016–2017 HR system survey, 19 edición anual, Sierra-Cedar, 2016.
10. Thomas L. Friedman, *Thank You for Being Late* (Farrar, Straus & Giroux, 2016), pp. 213–219.
11. John Donovan and Cathy Benko, "AT&T´s talent overhaul" Harvard Business Review, Octubre 2016, https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul, revisada el 3 de Octubre, 2016.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Michael Quirk (rector, Universidad del Sur de California), en conversación con los autores, Octubre de 2016.
15. Ibid.
16. Dr. Erica Muhl (Decano de la Escuela Roski de Arte y Diseño, Universidad del Sur de California), en conversación con los autores, otoño de 2016.
17. Conversaciones ejecutivas con los autores.

AUTORES

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

Bill Pelster tiene más de 25 años de experiencia en industria y consultoría. En su rol actual, Pelster es responsable de liderar la práctica de Investigación y Productos de Bersin by Deloitte y es un asesor senior para la práctica de Gestión Integrada de Talento. Un respetado orador y autor, recientemente lideró, apoyó, y escribió piezas de investigación fundamentales incluyendo Talent 2020, Global Human Capital Trends, y The Leadership Premium. En su antiguo rol como CLO de Deloitte, Pelster fue responsable de toda la experiencia de aprendizaje de los profesionales de Deloitte, y fue uno de los arquitectos claves de Deloitte University, las instalaciones de aprendizaje de $300 millones de Deloitte a las afueras de Dallas. Pelster es un antiguo miembro del consejo de Deloitte Consulting LLP.

Dani Johnson, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP
danjohnson@deloitte.com

Dani Johnson ha pasado la mayoría de su carrera escribiendo, investigando, diseñando y ofreciendo consultoría en la práctica de HC. Johnson lideró el Human Resource Competency Study con la Universidad de Michigan y otras seis organizaciones profesionales alrededor del mundo, y co-escribió el libro de resultados, *HR Comptentecies: Mastery at the Intersection of People and Business (Society for Human Resource Management, 2008)*.

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

Jen Stempel tiene más de 20 años de experiencia en aprendizaje corporativo. Lidera la práctica Deloitte´s Americas Learning Solutions y la práctica US Learning Advisory, trabajando con grandes compañías globales, ayudándolas a optimizar sus funciones de aprendizaje y obtener valor de su gasto de aprendizaje al mejorar la afectividad de los programas, la eficiencia operacional y la alineación con estrategias de negocio. Stempel es una escritora y oradora frecuente de temas de aprendizaje y talento.

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

Bernard van der Vyer es un asesor líder en temas de HC, enfocándose en aprendizaje y desarrollo. Al combinar sus conocimientos en tecnología y su uso efectivo para el desarrollo de las personas, van der Vyer aporta una fortaleza única al dominio de RH. Como líder global de Deloitte´s Learning Solutions, aspira a fortalecer la comunidad de aprendizaje global al aprovechar el conocimiento de la organización y la experiencia en entregar soluciones de aprendizaje que crean un valor único para los clientes.

COLABORADORES

Jason Galea, Greg Stoskopf


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
SALIDA
SELECCIONA
TU PIEZA DE JUEGO

Adquisición de talento

Introduciendo al reclutador cognitivo

Las fuentes de talento y reclutamiento enfrentan una enorme presión. La escasez de talento y habilidades es generalizada. Los empleados están exigiendo nuevas carreras y nuevos modelos de carrera. Y la innovación y la tecnología — incluyendo inteligencia cognitiva y artificial, colaboración social, multitudes y economía compartida — están redefiniendo la fuerza de trabajo. Organizaciones líderes están convirtiendo a la economía abierta de talento en una nueva oportunidad, al adoptar tecnologías y desarrollar nuevos modelos que hacen uso innovador de las fuentes de talento de dentro y fuera de la organización.

- La atracción de recursos especializados, ya no es responsabilidad exclusiva de RH. Es ahora una de las principales preocupaciones para los líderes empresariales, ocupando el tercer lugar de la encuesta de este año.
- Más de 8 de cada 10 (83%) ejecutivos dicen que la adquisición de talento es importante o muy importante.

ENCONTRAR talento, ya sea dentro o fuera de los registros de nómina, se ha extendido más allá del reclutamiento tradicional para abarcar el amplio alcance de la Adquisición de talento (TA, por sus siglas en inglés: Talent Acquisition). Antes dominio exclusivo de RH, el TA ahora involucra a múltiples equipos a lo largo de la organización. Añadiendo complejidad, el acelerado ritmo de la tecnología ofrece una vertiginosa gama de nuevas soluciones, incluso la naturaleza y las fuentes de mercado de talentos continúan cambiando. Las plataformas actuales luchan por adaptarse, ya que muchas de éstas son muy viejas para integrarse a las emergentes tecnologías, capacidades y necesidades.

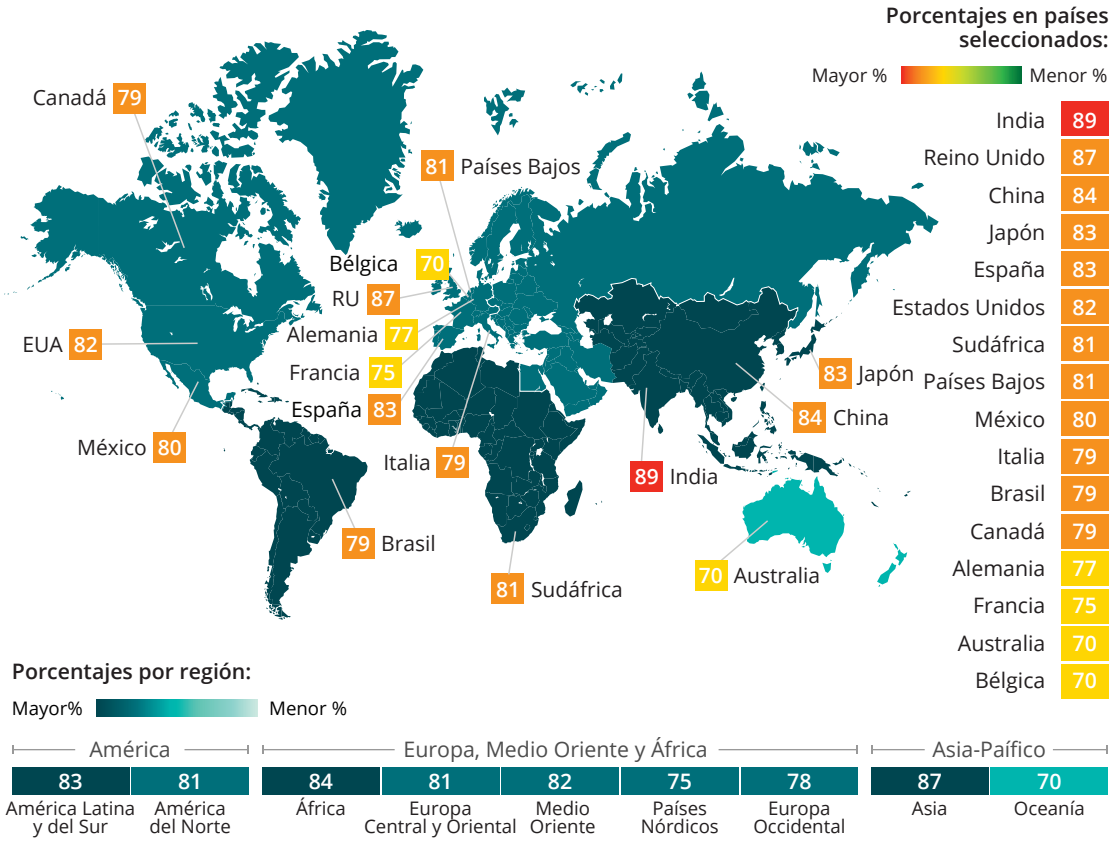
CONSTRUYENDO UNA MARCA DE EMPLEADOR ESTRATÉGICA Y DIGITAL

En el mundo digital transparente del día de hoy, la marca de empleador de una organización debe ser altamente visible y atractiva, ya que ahora, los candidatos, frecuentemente buscan al empleador, y no al revés. Para aprovechar este interés, las compañías están gestionando intensivamente su marca de empleador, para que puedan "jalar" a los candidatos hacia ellos.

La creación de una marca de empleador atractiva involucra una mezcla compleja de fuerzas. Uno de los factores principales es la experiencia del empleado completa, la cual requiere un alto nivel de compromiso e importantes oportunidades de carrera relevantes. De hecho, las campañas de difusión para educar y atraer a los candidatos, pueden ser tan importantes como la publicidad enfocada en el cliente. Por ejemplo, Heineken desarrolló una serie de videos y entrevistas web poco convencionales, donde resalta la experiencia de sus empleados y pone a la compañía aparte.[1]

Los empleadores también deben reconsiderar cómo comunican sus propuestas de valor a la fuerza de trabajo. El Equipo Global de Marca de Talento y Herramientas de Dell, rediseño los sitios web de carreras globales para incluir mensajería e imágenes consistentes. El equipo también lanzó un sitio de búsqueda de empleos optimizado

Figura 1. Adquisición de talento: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

y una agresiva campaña enfocada en contenido para el candidato, ofreciendo publicaciones de blogs y una amplia variedad de videos. Éstos fueron publicados en el sitio de carrera de la compañía, en su canal de *YouTube* y en otros sitios enfocados en el empleado y en el candidato, como *Glassdoor*. Estos videos, los cuales incluían a los empleados de Dell hablando acerca de sus experiencias llegaron a una amplia variedad de redes sociales.[2]

APROVECHANDO NUEVAS TECNOLOGIAS — DE LO SOCIAL A LO COGNITIVO

Hoy en día, el mayor disruptor en la adquisición de talento es la experimentación con soluciones y servicios de tecnología. Con más del 70% de los sistemas de TA viniendo de terceros, los proveedores están continuamente buscando capitalizar en estas nuevas tecnologías.[3] Muchos de ellos están evolucionando entorno a capacidades cognitivas que se desarrollan en tecnologías móviles y basadas en la nube, así como redes sociales como *LinkedIn*. Algunos de los sistemas de RH más grandes, como *Workday y Oracle*, están creando soluciones que alimentan sistemas más grandes.

Las ideas más innovadoras se centran en el uso de tecnologías cognitivas, como por ejemplo inteligencia artificial (IA), aprendizaje máquina a máquina, automatización robótica de los procesos, procesamiento natural de lenguajes, algoritmos predictivos y auto-aprendizaje. Los chatbots se están volviendo muy populares, incluyendo al recientemente lanzado Olivia, el cual guía a los candidatos a través de un proceso de aplicación con preguntas en secuencia.[4]

Mientras que TA es del dominio de pequeñas *start-ups* que ofrecen una sola solución, la IA pionera de *IBM, Watson*, está arribando con tres nuevas tecnologías: una plataforma de aprendizaje automatizado que califica la prioridad

de solicitudes pendientes; análisis de plataformas sociales como *Glassdoor y Twitter*, en busca de reseñas públicas de una organización y sus competidores, y una herramienta que relaciona a los candidatos con los empleos a través de una puntuación basada en experiencia y habilidades. Esta tecnología toma los datos sociales e información preexistentes y aplica capacidades cognitivas avanzadas para entregar análisis accionables.

Los analíticos predictivos cada vez se vuelven más importantes para el TA, ya que equipos sofisticados de análisis comienzan a priorizar flujos de trabajo de reclutamiento, planifican la fuerza de trabajo, evalúan diferentes fuentes de reclutamiento, valoran la calidad de la contratación, y usan evaluaciones preliminares de contratación. Las compañías que no están priorizando sus analíticos, lo hacen bajo su propio riesgo.

PredictiveHire, un proveedor de soluciones analíticas SaaS basado en la nube, encontró que uno de sus clientes australianos, pudo haber ahorrado 1.1 millones de dólares australianos si utilizaban una herramienta de evaluación preliminar de contratación. Sin emplear la herramienta, la empresa contrato a 80 personas a lo largo de un año pero perdió 800.000 dólares australianos, que fueron empleados para llevar a cabo todas las entrevistas, de acuerdo a las mediciones de ingresos generados contra el costo de personal.[5]

El sistema de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés: Applicant Tracking System) – el cual ha sido una enorme solución para el TA – está siendo reinventado por proveedores de soluciones innovadoras. Estos proveedores están mejorando el ATS con otras tecnologías de TA, incluyendo gestión de relaciones de candidatos, video entrevistas y analíticos. Por ejemplo, la compañía de software de RH, *Lever*, ha re-imaginado el ATS para enfocarlo a la gestión de relación con candidatos, ofreciendo reportes integrados en tiempo real, a través de todas las funciones de reclutamiento.

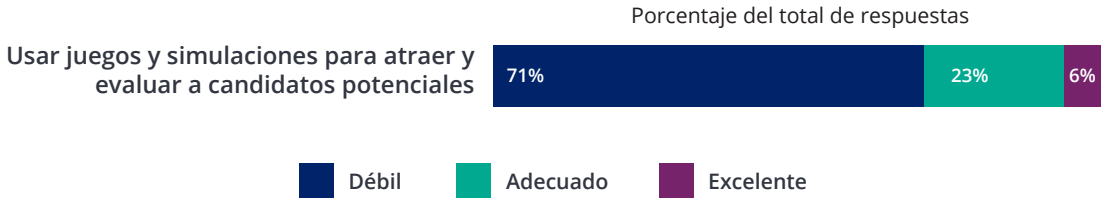
Organizaciones vanguardistas están empezando a emplear simulaciones y juegos para conectar con el talento, principalmente *Millennials*, y analizar si los candidatos están preparados para tener éxito en un rol determinado. Sin embargo, muy pocos están empleando completamente estas capacidades. Tan solo el 6% de los líderes encuestados declaran que sus empresas son excelentes al utilizar simulaciones y juegos para atraer y evaluar a candidatos potenciales, y el 71% declara que sus compañías son débiles en este ámbito. (Ve la Figura 2)

USO DEL VIDEO COMO HERRAMIENTA PARA UNA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO CONVINCENTE

La experiencia del candidato es la primera fase de la experiencia completa del empleado. Sin embargo solo el 15% de los líderes empresariales globales encuestados este año creen que sus empresas hacen un excelente trabajo cultivando y monitoreando las relaciones a largo plazo con talento potencial futuro.

El uso del video está emergiendo como una herramienta para poder abordar este desafío al permitir una experiencia de candidato más convincente. SAP por ejemplo utiliza dibujos animados y videojuegos para ilustrar la vida dentro de la empresa de una forma más atractiva.[6] Otras organizaciones están reimaginando la vieja descripción del trabajo en un formato de video. Las publicaciones laborales en *Facebook* que muestran videos reciben 36% más aplicaciones.[7]

Figura 2. Puntajes de los encuestados acerca de su habilidad para usar juegos y simulaciones para atraer y evaluar a candidatos potenciales



Los videos también están transformando las entrevistas. La IA y las video-entrevistas pueden ser mejores para identificar candidatos prometedores que una entrevista tradicional, ahorrando dinero y reduciendo tiempo de contratación. Por ejemplo, *Hilton* utilizó una plataforma de video-entrevistas para reducir su ciclo de reclutamiento de seis semanas a solo cinco días.[8] Las video-entrevistas pueden reducir las preguntas de evaluación previa a la contratación de 200 a sólo 5 y elevan la posibilidad de contrataciones en una sola entrevista.

En efecto, se está llegando a la conclusión de que las entre-vistas tradicionales – subjetivas y no estandarizadas – pueden llegar a ser un método no confiable para predecir el éxito de un empleado potencial. Así como las audiciones musicales a ciegas aumentaron el número de mujeres en las orquestas estadounidenses, los esfuerzos para controlar los sesgos inconscientes están en aumento en los negocios.[9]

En la economía abierta de talento, la tecnología permite al talento moverse con mayor libertad, de un rol a otro rol, dentro y fuera de la empresa, a través de limites organizacionales y geográficos.

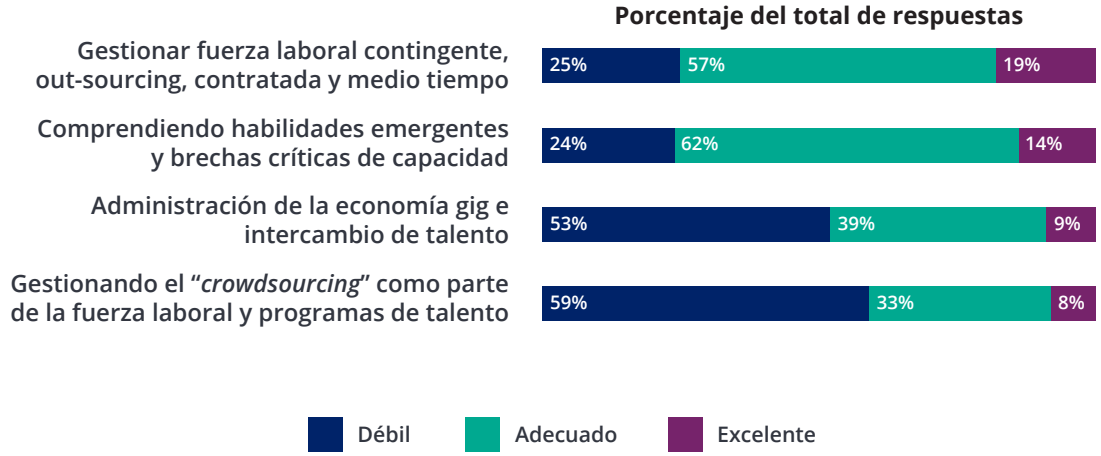
DE CREDENCIALES A HABILIDADES

Para juzgar si los candidatos serán efectivos, los empleadores están cambiando su enfoque de verificación de credenciales a confirmación de habilidades. Más de un cuarto de los líderes de negocios globales encuestados (29%) están utilizando juegos y simulaciones para atraer y evaluar candidatos potenciales, pero solo el 6% piensa que cuentan con un excelente desempeño. Muchas organizaciones recurren al software de simulación de empleo, que puede mejorar la contratación dando a los candidatos las tareas que estarían realizando. Además, también se está usando herramientas de video para demostrar habilidades. *Skill Scout* produce un pequeño video de trabajo que funciona como "puesto de trabajo en movimiento", permitiendo a los candidatos ver un avance de cómo es el trabajo y qué habilidades son requeridas.[10]

Los veteranos son un excelente ejemplo de cómo la tecnología puede identificar habilidades valiosas en una reserva de talento ignorada. Este grupo tiene muchas de las habilidades que los empleadores necesitan pero existe la posibilidad de que carezcan de las credenciales de certificación que muchos negocios requieren. Muchas organizaciones ahora están utilizando "traductores" militares, en los cuales los veteranos pueden ingresar su código de trabajo y título para traducir sus habilidades militares en términos civiles.[11]

Finalmente, las marcas enfocadas en consumidores están encontrando maneras de rechazar a los candidatos sin tener que dañar su reputación. Para mantener a los candidatos rechazados comprometidos positivamente, *Ericsson* se asoció con un proveedor externo llamado *CareerArc* para crear un portal de posicionamiento laboral lanzado en el 2016, llamado *Candidate Care*. Los candidatos rechazados reciben una carta invitándolos a aprovechar el portal de empleo; una vez registrados, los participantes pueden aprender habilidades para mejorar sus CVs, incrementar sus habilidades para entrevistas, aprender a aprovechar sus redes personales, y mejorar sus habilidades de búsqueda de trabajo. El portal de posicionamiento *Candidate Care* ha sido un gran éxito, con un 98% de participantes elegibles registrándose en la plataforma.[12]

Figura 3. Puntajes de los encuestados de las sub-capacidades relacionadas a la adquisición de talento



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

OPTIMIZANDO LOS CANALES DE BÚSQUEDA

Las compañías emplean muchas estrategias de búsqueda para atraer y comprometer a los mejores talentos. Los empleados de la propia compañía atraen a los candidatos de más alta calidad, con más de la mitad de las organizaciones encuestadas (51%) utilizando referencias de empleados como uno de los tres principales canales, seguido de sitios de redes sociales laborales (42%) y candidatos internos (40%). En 2014, tan solo el 12% de los líderes empresariales encuestados respondieron que el uso de herramientas sociales para la búsqueda y posteo de empleos fueron excelentes; este número ha excedido el doble, llegando a 28%.

En la economía abierta de talento, la tecnología permite al talento moverse con mayor libertad, de un rol a otro, dentro y fuera de la empresa, a través de límites organizacionales y geográficos. Las organizaciones que están aprovechando el mercado abierto del talento se están asociando con empresas de mercado laboral temporal como *ShiftGig y BountyJobs*, agencias electrónicas de reclutamiento como *HIRED y CloserIQ*, sistemas de gestión de *freelance* como *Onforce y JobBliss* y sistemas de reclutamiento *crowdsourced* como el *Mechanical Turk* de *Amazon y Gigwalk*.[14]

Este año, nuestra encuesta global encontró que las capacidades relacionadas a nuevas fuentes de talento eran las más débiles reportadas. Más de la mitad de los líderes empresariales encuestados (53%) reportan capacidades débiles en relación a los recursos de economía gig y de talento, y solo el 8% califican la habilidad de sus compañías de gestionar el "*crowdsourcing*" como excelente. (Ver Figura 3). El mejoramiento de estas capacidades determinará qué negocios pueden atraer el talento que necesitan y cuáles presentarán complicaciones para incorporar habilidades altamente demandadas.

OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN DE ADQUISICIÓN DE TALENTO

Muchas grandes empresas han adoptado servicios compartidos de RH, sin embargo, cuando se trata de reclutar, los gerentes de contratación locales tienden a trabajar mayormente solos con la ayuda de reclutadores locales o profesionales de RH. Debido al costo, las inversiones en productos de adquisición de talento que se realicen desde el corporativo de RH, son los que harán a la organización destacar. Y probablemente sea dinero bien invertido. Las compañías pueden apoyar este nuevo acercamiento a la adquisición de talento comenzando con un grado de centralización para ganar el beneficio de la escala y eficiencia y, más importante aún, crear una experiencia de candidato diferenciada fuerte y competitiva.

Lecciones aprendidas

Unilever, el gigante en productos de consumo global, está combinando la gamificación y las video-entrevistas para crear un proceso digital de reclutamiento, simplificado en cuatro simples pasos.[15]

Primero, los candidatos completan un pequeño formulario en línea ligado a sus perfiles *LinkedIn*, sin necesidad de CVs. Después, los candidatos toman 20 minutos en juegos que están disponibles para computadora, tabletas o teléfonos inteligentes. Trabajando de la mano del proveedor de herramientas de gamificación *Pymetrics*, el equipo de TA de Unilever desarrolló 13 juegos que proporcionan visión de varias capacidades como solución de problemas, personalidad y estilo de comunicación. Al terminar los juegos, los candidatos reciben un reporte de retroalimentación personalizado.

Solo los candidatos seleccionados por el programa de *Pymetrics* continúan al tercer paso: la grabación de una video-entrevista. Unilever utiliza *HireVue* como plataforma para sus video-entrevistas, que evalúa y califica digitalmente las video-entrevistas para determinar a los candidatos adecuados. Los candidatos más fuertes pasan al cuarto paso, donde son invitados al *Discovery Center* para una simulación en persona de "un día en la vida de Unilever".

Unilever anunció orgullosamente la transformación de su programa de reclutamiento de graduados en su sitio web: "Buenas noticias para los recién graduados – todo el tiempo que pasaste en *Minecraft* y en *World of Warcraft* puede que haya sido tiempo bien invertido. Unilever ha digitalizado su proceso de reclutamiento y ahora 20 minutos de juego son parte de la mezcla."[16]

Aunque el proceso esté en su fase inicial aún, los reclutadores de Unilever están reportando significantes mejorías en el proceso de contratación. En el sistema anterior, los reclutadores cubrían a seis candidatos, para continuar solamente con el proceso de reclutamiento de uno de ellos; ahora, los reclutadores están cubriendo dos candidatos para que uno continúe el proceso a través de los cuatro pasos.[17]

Otro empleador grande en la industria de retail estaba luchando con la gran rotación de personal, una falta de enfoque en la experiencia del candidato y una falta de presencia de marca en general, mientras trataba de elevar el nivel de talento en la organización. La mayoría de sus trabajadores recibían un salario por cada hora trabajada. Los gerentes de contratación tenían grandes volúmenes de carga de trabajo, especialmente en temporadas altas; para evitar ser abrumados, estaban aceptando candidatos sin importar sus habilidades. Nuevas fuentes de talento se dejaron de considerar.

> Dado el gasto, las inversiones en productos de adquisición de talento que se realicen desde el corporativo de RH, son los que harán a la organización destacar.

La compañía decidió implementar un nuevo software de gestión de capital humano para remplazar la mezcla de manuales y sistemas automatizados con los que contaba. Pero el software no fue suficiente – RH necesitaba involucrarse para mostrarle a los supervisores de línea la importancia de la gestión de talento a lo largo del tiempo, desde la contratación a la inducción y más allá. RH preparó un centro de reclutamiento centralizado para candidatos preliminares de tiendas. También estableció una serie de procesos estandarizados para asegurar que los candidatos no se perdieran en el proceso y disfrutaran una mejor y constante experiencia. Los nuevos empleados fueron preparados con planes de aprendizaje como parte de su inducción, y RH tomó nota de sus competencias y sus intereses de carrera.

Al centralizar los datos de los empleados, RH fue capaz de mover la organización hacia un enfoque de "mercado abierto" de talento y movilidad. Esto no sólo ayudó a retener a los empleados actuales, sino también a atraer candidatos externos, creando una experiencia del candidato consistente a través de la organización, que se alineó con la estrategia de talento de la misma así como de la reputación deseada en el mercado.

Así como este empleador se dio cuenta, la tecnología por sí sola no es suficiente para elevar la experiencia de re-

clutamiento. Para asegurar un flujo estable de candidatos hacia la organización y crear un enfoque que sea atractivo para los mismos, especialmente en un mercado competitivo, las organizaciones deben empezar a trabajar en desarrollar perspectivas más amplias de reclutamiento pensadas desde el punto de vista del candidato. Ya no se puede depender totalmente de los gerentes locales para representar a la organización.

Comienza aquí

- **Aprovecha nuevas tecnologías:** El mundo del reclutamiento se está convirtiendo en una experiencia digital – probablemente liderando a los demás procesos de RH – ya que los candidatos esperan experiencias móviles y convenientes. Explora el valor de herramientas cognitivas, video y juegos, especialmente cuando se construyen en redes sociales y la nube.

- **Construye una marca digital de empleador:** Todo lo que una organización hace en el mundo digital y social afecta la decisión del candidato de trabajar ahí. Asegúrate de monitorear y alinear tus mensajes a través de los sitios y experiencias.

- **Crea una experiencia de candidato convincente:** Ponte en los zapatos del candidato: ¿Qué hace única a tu organización que pueda enriquecer la experiencia del candidato? ¿Qué cualidades diferencian a tu empresa y la hacen más atractiva a los candidatos?

- **Amplía y expande canales de búsqueda:** Habilita fuentes de talento a fuentes no tradicionales. Piensa como buscar y reclutar de la mejor manera los muchos tipos de talento requeridos, dentro y fuera de los registros de la organización, incluyendo trabajadores de tiempo completo y medio tiempo, trabajadores gig, *freelancers*, y multitudes.

- **Integra el abastecimiento:** El abastecimiento de la adquisición de talento debe estar conectado a través de RH, el negocio, TI y otras funciones. Muévete más allá de los canales de búsqueda de talento convencionales.

AVANZA RÁPIDO

Tecnologías digitales aceleradas, de video y cognitivas, y la creciente transparencia están cambiando rápidamente la manera en que los reclutadores encuentran y atraen a los empleados talentosos. En lugar de continuar enfocándose en reclutamiento y selección, los reclutadores se han enfocado en construir relaciones. Están encontrando maneras de fomentar una experiencia de candidato positiva para los nuevos empleados – una tarea que requiere nuevas responsabilidades, al igual que nuevas habilidades.

Los reclutadores experimentados continuarán adoptando las nuevas tecnologías de TA y mejorando sus habilidades para relacionarse. En efecto, esta es la promesa del reclutamiento cognitivo. A la par que la IA y otras tecnologías toman el control de las tareas básicas y de mayor consumo de tiempo de búsqueda de candidatos, el trabajo humano cambiará. Un reclutador en este nuevo mundo puede agregar valor al crear conexiones psicológicas y emocionales con los candidatos y constantemente fortalecer la marca.

Figura 4. Adquisición de talento: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Reclutadores usan las herramientas de internet para encontrar a los candidatos	Los reclutadores continuamente usan redes sociales como Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest y Quora , en adición a LinkedIn
La marca de reclutamiento es vista como una estrategia de marketing	La marca de empleador tiene una estrategia completa, alcanzando todos los posibles grupos de candidatos y canales
Los reclutadores dan seguimiento al proceso de reclutamiento	Los reclutadores se alían con los gerentes en el proceso de búsqueda, aprovechando sus redes y necesidades culturales y criterios de éxito
Las descripciones de puesto comunican lo que la organización exige del empleado potencial	Las descripciones de puesto se centran en las necesidades del candidato- una táctica que proporciona hasta tres veces más candidatos calificados*
Un sistema de seguimiento de empleados es la única tecnología de adquisición de talentos necesaria.	Las empresas cuentan con plataformas tecnológicas de atracción de talento que gestionan la contratación, las video entrevistas, la gestión de entrevistas, la gestión de la relación con candidatos y la inducción.
Los procesos de adquisición de talento son construídos con base en la eficiencia, eficacia, y velocidad de contratación de manera que la empresa funcione correctamente	El candidato y el gerente de contratación son el centro de los procesos de adquisición de talento, adaptando la experiencia del candidato en torno a los momentos que sobresalen en la jornada de adquisición de talento con la organización

* Andre Lavoie, "How to attract the best talent with your job descriptions," Aberdeen Essentials, September 25, 2015, www.aberdeenessentials.com/hcm-essentials/how-to-attract-the-best-talent-with-your-job-descriptions/.

NOTAS FINALES

1. Angela Natividad, "Heineken just made an HR campaign that´s as cool as any consumer ads it´s done," AdWeek, Septiembre 15, 2016, http://adweek.it/2cy8g6Q.
2. Robin Erickson y Denise Moulton, Reimagining talent attraction: Dell transforms its employment brand by going social, Bersin by Deloitte, Noviembre 9, 2016, http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=20355.
3. Katherine Jones, Buyer's guide to talent acquisition management and onboarding solutions 2013, Bersin by Deloitte, Julio 2013, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=16724.
4. ATC Events and Media, "Chat bot interviews recruiter, recruiter gets smitten" Noviembre 25, 2016, http://atchub.net/news/chat-bot-interviews-recruiter-recruiter-gets-smitten/.
5. Jonathan Nicholson (cofundador y director de PredictiveHire), en una conversación con Robin Erickson, Diciembre 5, 2016.
6. Richard George, "Interview: How SAP is using cartoons, video games and more to change recruiting standards" LinkedIn, Septiembre 19, 2016, https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2016/interview-how-sap-is-using-cartoons-video-games-and-more-to-change-recruiting-standards.
7. PeopleScout, Innovative sourcing strategies for mastering the talent landscape: It's a marathon, not a sprint, 2015, http://www.peoplescout.com/innovative-sourcing-strategies-for-mastering-the-talent-landscape/, consultada el 12 de Febrero, 2017.
8. PR Newswire, "HireVue honors IBM, Hilton Worldwide, Vodafone, and ten other customers with 3rd annual 'Digital Disruptor' awards," comunicado de prensa de HireVue, Junio 21, 2016, http://www.prnewswire.com/news-releases/ hirevue-honors-ibm-hilton-worldwide-vodafone-and-ten-other-customers-with-3rd-annual-digital-disruptorawards- 300287248.html.
9. Curt Rice, "How blind auditions help orchestras to eliminate gender bias," Guardian, Octubre 14, 2013, www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/oct/14/blind-auditions-orchestras-gender-bias.
10. Skill Scout, "So, you're starring in a job video," http://www.skillscout.com/job-video-faq.html, consultada el 31 de Enero, 2017.
11. Robin Erickson, From the armed forces to the workforce: Why veteran hiring is both the right thing to do & a smart move to make, Bersin by Deloitte, Mayo 2015, http://marketing.bersin.com/veteran-hiring.html.
12. Lisa Smith-Strother, "The role of social advocacy in diversity & inclusion recruiting," presentado en Glassdoor Sum¬mit, Septiembre 13, 2016, https://youtu.be/IdsqQMV4V_0.
13. Robin Erickson, Strategic talent sourcing: Improve blend of high-quality channels (part I), Bersin by Deloitte, 2017.
14. Talent Tech Labs, "Talent acquisition ecosystem #5," https://talenttechlabs.com/ecosystem/, consultada el 16 de Diciembre, 2016.
15. Unilever, "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital," Septiembre 14, 2016, www.unilever.com/news/news-and-features/2016/game-on-our-graduate-recruitment-drives-gone-digital.html.
16. Ibid.
17. Erickson, Strategic talent sourcing; Unilever, "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital."

AUTORES

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

Michael Stephan es el líder global de la práctica Deloitte´s HR Transformation. Desarrolla e integra modelos de prestación de servicios de RH a través del espectro operacional y tecnológico, con un enfoque en la optimización de prestación de servicios de RH alrededor del mundo. Su experiencia global en consultoría incluye estrategias de RH, diseño de modelos operacionales de RH, subcontratación de procesos de negocios de RH (BPO), despliegue de tecnología global, y gestión de transición empresarial.

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

David Brown, líder de la práctica de CH en Australia. Tiene más de 30 años de experiencia en espacios de CH tanto en RH corporativo como en roles de asesor, incluyendo experiencia internacional considerable en gestión de RH a lo largo de Norte América, Europa y Asia. Brown se especializa en estrategia y ejecución de RH, cambio estratégico, productividad de fuerza laboral y compromiso, y desarrollo y gestión de talento.

Robin Erickson, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | rerickson@deloitte.com

Robin Erickson se enfoca en adquisición de talento, compromiso, e investigación de retención, donde utiliza su amplia experiencia en consultoría de estrategias de talento para la práctica de CH. Erickson cuenta con un doctorado de la universidad Northwestern en comunicación y cambio organizacional, una maestría en comunicación de la universidad Northwestern, una maestría en teología del Northern Seminary, y una licenciatura en artes, de la universidad de Chicago.


EXPERIENCIAS
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
MEASURE YOUR MOOD

La experiencia del empleado

Cultura, compromiso y más allá

En un mundo digital de creciente transparencia e la influencia de los *Millennials*, los empleados esperan una experiencia laboral productiva, comprometedora y agradable. En lugar de enfocarse exclusivamente en la motivación del empleado y la cultura, las organizaciones están desarrollando e integrando un enfoque que contenga la experiencia completa del empleado: desde el lugar de trabajo, RH, y prácticas de gestión que impacten a las personas en el trabajo. Un nuevo mercado de herramientas periódicas de retroalimentación, aplicaciones de bienestar y salud, y las herramientas integradas de autoservicio, están apoyando a los departamentos de RH a entender y mejorar esta experiencia. Mediante los nuevos enfoques como pensamiento de diseño y el mapa de trayectoria del empleado, los departamentos de RH se están enfocando en mejorar y entender esta experiencia integral mediante el uso de herramientas como *Net Promoter Scores* (NPS) para medir la satisfacción del empleado.[1]

- Cultura organizacional, compromiso y la propuesta de marca del empleador, permanecen como prioridad en el 2017; la experiencia del empleado es calificada de nuevo como una tendencia importante para este año.
- Cerca del 80% de los ejecutivos calificó la experiencia del empleado como muy importante (42%) o importante (38%), pero sólo el 22% reportó que sus compañías son excelentes en la construcción de una experiencia del empleado.
- 59% de los participantes de la encuesta reportaron que no estaban preparados o que estaban muy poco preparados para abordar el desafío que implica la experiencia del empleado.

UNA experiencia del empleado productiva y positiva ha surgido como el nuevo contrato entre empleador y empleado. Así como los equipos de mercadotecnia y producto han ido más allá de la satisfacción del cliente en búsqueda de brindar una experiencia del empleado completa, de igual forma RH está replanteando su esfuerzo en desarrollar programas, estrategias y equipos que entiendan y mejoren constantemente la experiencia del empleado. Nuestra investigación ha identificado 20 elementos que reúnen todo, los cuales requieren un enfoque individual y atención de RH y de la Dirección.[2]

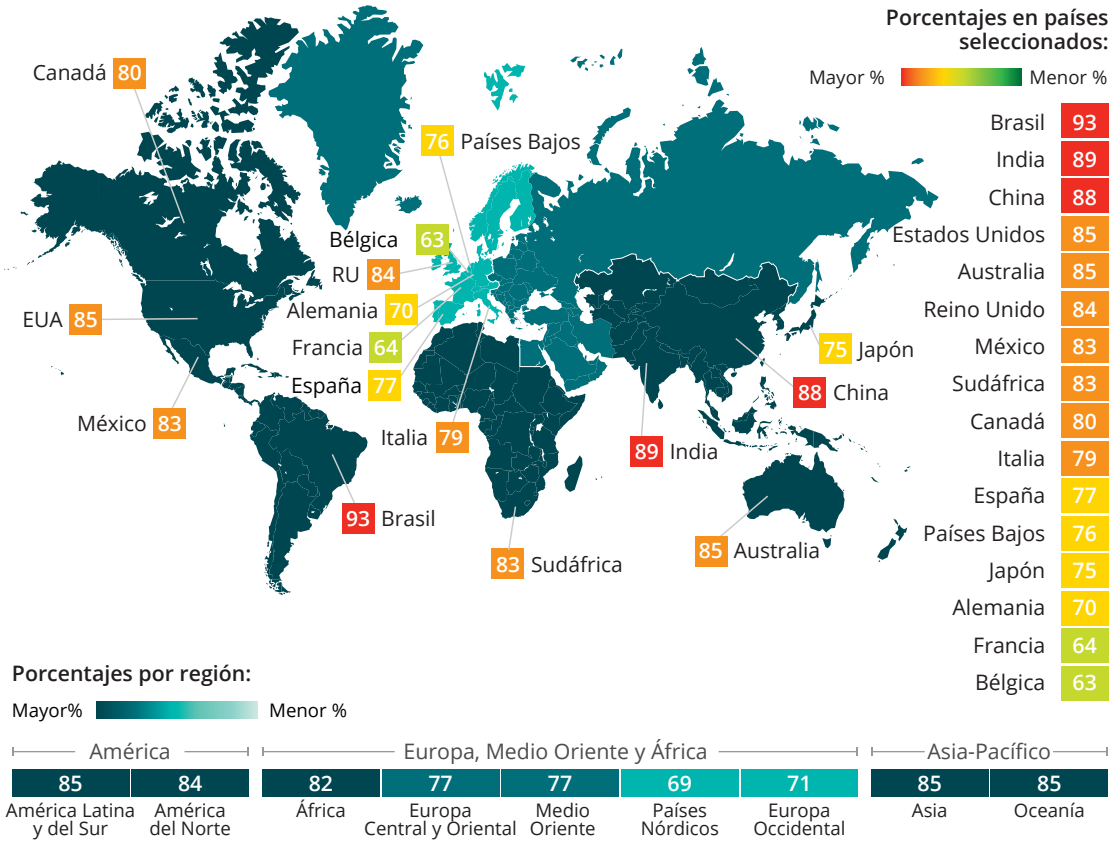
Los problemas de compromiso y productividad del empleado siguen aumentando. El compromiso general del empleado, evaluado por datos de *Glassdoor* a través de miles de compañías, es constante año con año.[3] La investigación de Tendencias Globales de Capital Humano de este año muestra que la habilidad de las organizaciones para manejar los problemas de compromiso y cultura se ha reducido en un 14% respecto al año pasado, mostrando cuán complejo se ha vuelto el ambiente de trabajo. En muchas áreas importantes, hay poca o ninguna mejora del todo. (Ver Figura 1.)

Figura 1. Porcentaje de compañías que se consideran excelentes en cada área

	2017	2016	Cambio
Ayudando a los empleados a equilibrar la vida personal y profesional frente a la demanda laboral	23%	19%	21% mejor
Alineando a los empleados y sus metas personales con el propósito corporativo	24%	23%	4% mejor
Proveyendo programas para los jóvenes y mayores que generan una fuerza laboral multi-generacional	11%	11%	Sin cambios
Entendiendo y utilizando el pensamiento de diseño como parte de la experiencia del empleado	10%	13%	23% peor

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Figura 2. La experiencia del empleado: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

En la encuesta de este año se encontraron retos y oportunidades para mejorar a través de las múltiples dimensiones de la experiencia del empleado (Figura 3).

Hoy en día varios factores hacen que la experiencia del empleado sea un reto:

- Primero, en muchas compañías los líderes de RH aún no consideran la experiencia del empleado como una prioridad, y constantemente delegan el problema a la encuesta anual de compromiso.
- Segundo, mientras algunas compañías han creado el rol de Director Ejecuvito de la experiencia del empleado, la mayoría de las empresas no han asignado la responsabilidad a un ejecutivo senior o a un equipo para diseñar y ofrecer la experiencia del empleado.
- Tercero, los departamentos de RH, a menudo pueden tener dificultades para obtener los recursos necesarios para abordar un conjunto integrado de prioridades, las cuales van desde prácticas de gestión hasta beneficios en el lugar de trabajo, y frecuentemente, hasta la misma cultura de trabajo.
- Cuarto, las compañías necesitan actualizar sus herramientas para comprometer a los empleados de manera constante (al menos con encuestas periódicas) para ayudar a los equipos de RH y a la línea de líderes a entender mejor el tipo de talento y valores que emplean. Otra herramienta importante que permite abordar estos esfuerzos es el *Net Promoter Score* del empleado.
- Quinto, muchas compañías permanecen enfocadas en "compromiso en un punto del tiempo" y todavía no han podido vincular las disciplinas de desempeño, fijación de objetivos, diversidad, inclusión, bienestar, diseño de lugar de trabajo y liderazgo en un solo esquema.

UN DESAFÍO CRECIENTE

El entendimiento y mejora de la experiencia del empleado es fundamental para compañías que operan en una economía global altamente competitiva.

Figura 3. Puntaje de encuestados acerca de sub-capacidades relacionadas con la experiencia del empleado

Las compañías necesitan un nuevo acercamiento — uno que se construya desde las bases de la cultura y el compromiso para enfocarse en una experiencia holística del empleado, considerando todo lo que contribuye a la satisfacción, el compromiso, el bienestar y la alineación.

Proveer una experiencia de compromiso ayudará a las compañías a tener éxito en la atracción y retención de los empleados mejor calificados. Una experiencia del empleado fuerte conlleva a una experiencia de cliente sólido.[4]

A medida que las organizaciones cambian a una estructura basada en equipos interconectados, la experiencia del empleado se hace más importante y más compleja. A menudo, las personas tienen múltiples roles con múltiples gerentes. En un estudio reciente que llevó a cabo Deloitte en conjunto con *Facebook* encontró que sólo el 14% de las compañías creen que sus procesos internos de colaboración y toma de decisiones funcionan adecuadamente, y el 77% creen que el correo electrónico ya no es una herramienta viable para la comunicación efectiva.[5]

El reto no es fácil. La productividad en Estados Unidos incrementa sólo al rededor del 1% anualmente, incluso cuando los empleados están trabajando más horas.[6] Investigaciones demuestran que el tiempo tomado para vacaciones ha disminuido de 20 días en el 2000 a 16 días en el 2016, añadiendo aún más presión de los empleados que buscan un equilibrio entre la vida profesional y personal.[7]

Las compañías necesitan un nuevo enfoque, uno que construya desde las bases de la cultura y el compromiso, para enfocarse en una experiencia holística del empleado, considerando todo lo que contribuye a la satisfacción, el compromiso, el bienestar y la alineación.

LA NECESIDAD CRECIENTE DE UNA SOLUCIÓN GLOBAL

Tradicionalmente, RH ha llevado asuntos como el compromiso del empleado, cultura, compensaciones, aprendizaje y desarrollo profesional por separado, en programas independientes y aislados. Cada programa tiene un líder senior de RH, un grupo de herramientas y diagnósticos, soluciones dirigidas y medición de cambios.

El empleado ve la situación de forma diferente. Comenzando con una contratación y reclutamiento potencial, los empleados observan todo lo que sucede en el trabajo como una experiencia integrada que impacta en la vida diaria, dentro y fuera del lugar de trabajo, incluyendo bienestar físico, emocional, profesional y financiero. Los candidatos evalúan a los futuros empleadores desde el comienzo de la experiencia de adquisición de talento, y hacen juicios rápidos sobre lo que será su vida en la organización, basándose en cómo interactúan con la empresa durante el ciclo de reclutamiento.

Esta vista integral lleva cada vez más a los empleados a exigir una experiencia holística, de principio a fin, desde el reclutamiento hasta la jubilación por parte de sus empleadores, ya sean de tiempo completo, eventuales, inclusive talento subcontratado. Esto requiere un cambio radical con énfasis en la parte que corresponde a los empleados.

Figura 4. Factores que contribuyen a una experiencia de empleado positiva

Modelo Organización Simplemente Irresistible™				
Trabajo significativo	**Gestión de apoyo**	**Ambiente laboral positivo**	**Oportunidad de crecimiento**	**Confianza en el liderazgo**
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Escoger, encajar y adaptarse	*Coaching*	Lugar de trabajo humanista	Facilidades de movilidad de talento	Inversión continua en personas
Equipos pequeños y empoderados	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura de reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Ágil gestión del desempeño	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

RH y los líderes de negocio enfrentan la demanda y la oportunidad de replantear los roles, estructura, herramientas y la estrategia que ellos usan para diseñar y entregar una experiencia integral del empleado. Modelos como los mostrados en la figura 4 representan el punto de partida para dirigir una variedad de aspectos: trabajo significativo, el propósito de la organización, desarrollo de talento y crecimiento del empleado, recompensas y bienestar, el ambiente de trabajo, equidad e inclusión, y autenticidad entre la gestión y el liderazgo.

ACERTANDO EN EL DISEÑO Y LA ENTREGA

En los últimos años, resaltamos tendencias relacionadas al empleado abrumado, la simplificación del trabajo y el pensamiento del diseño. El desarrollo y la integración de la experiencia del empleado a través de múltiples dimensiones requerirán que RH y los líderes de negocio combinen opiniones en esas áreas. Líderes de negocio y de RH pueden aprovechar la experiencia de mercadotecnia, desarrolladores de producto y ejecutivos de ventas que estén trabajando en líneas similares para diseñar experiencias de usuario integrales.

Los empleados esperan no solo una experiencia mejor diseñada sino también nuevos modelos de entrega. En un mundo dónde los empleados puedan administrar gran parte de sus vidas mediante aplicaciones para teléfonos inteligentes, esperan que cada elemento de su experiencia de empleado, desde realizar su trabajo hasta el desarrollo y recompensas, sean accesibles y fácil de usar en sus dispositivos móviles.

CAPTURAR LA RETROALIMENTACIÓN DEL EMPLEADO HA MEJORADO, PERO NO LO SUFICIENTEMENTE RÁPIDO

Crear un enfoque holístico para la experiencia del empleado requiere mejores herramientas y programas para capturar continuamente la retroalimentación del

empleado. Mediante nuevas herramientas para encuestas periódicas, herramientas de administración del desempeño y herramientas de encuesta libres están haciendo esto posible. Hoy en día, el 22% de las compañías aplica encuestas a los empleados cada tres meses o menos, 79% cada año o menos, y el 14% nunca ha encuestado a sus empleados.

El descuido de no obtener retroalimentación de los empleados ayuda a explicar otros retos que las compañías enfrentan hoy en día, incluyendo deficiencias en el manejo de cultura y propósito y en proporcionar un balance saludable de vida profesional y personal. Este año, sólo el 23% de las compañías creen que sus empleados están completamente alineadas con las metas corporativas, mientras que el 84% cuenta con algún programa para medir el equilibrio entre la vida profesional y la privada, y sólo el 23% declaran que sus soluciones son excelentes.

Las compañías que lideran este cambio se encuentran en Países Nórdicos, en el continente Americano y en Europa, a diferencia de aquellas encontradas en Asia, Medio Oriente y África, que se mantienen significativamente por debajo.

Como mencionó un ejecutivo de ventas con visión de futuro, "Solíamos priorizar a nuestros grupos de interés, siendo los accionistas primero, seguido por los clientes, y al final a los empleados. Ahora nos hemos dado cuenta que lo estábamos haciendo al revés. Si ponemos a los empleados primero, ellos cuidarán de nuestros clientes, y también de nuestros accionistas."

HAY UNA APLICACIÓN PARA ESO

El auge de las herramientas móviles y digitales surge para ayudar con el diseño en RH y generar una gran experiencia a los empleados:

- **Aplicaciones de productividad y colaboración:** Las nuevas herramientas van más allá del correo electrónico tradicional para mejorar la productividad y el compromiso. Productos como *Workplace de Facebook, Slack, Microsoft Skype para equipos, G-suite de Google,* y soluciones de compañías como *Basecamp, Trello, Assana y 15Five,* pueden apoyar ahora el trabajo colaborativo centrado en equipos y ofrecer plataformas de participación para el aprendizaje, alineación de objetivos, gestión del desempeño y procesos tradicionales de RH.

> Las compañías de alto rendimiento han encontrado formas de enriquecer la experiencia del empleado, mediante un trabajo con propósito, productivo y significativo.

- **Aplicaciones de compromiso y retroalimentación:** Las nuevas herramientas para la aplicación de encuestas periódicas están invadiendo el mercado, reemplazando a las encuestas anuales de compromiso.
- **Aplicaciones de gestión del desempeño:** Una nueva generación de productos de gestión de desempeño que incluyen herramientas de retroalimentación, ha surgido por parte de proveedores como *Reflektiv, BetterWorks, Zugata, Highground, Workboard y SuccessFactors.*
- **Aplicaciones de bienestar:** Un nuevo mercado para las aplicaciones de bienestar trae consigo competencias, acondicionamiento físico, comunidades, integración de tecnología, y micro-aprendizaje por parte de proveedores como *Limeaid y VirginPulse.*
- **Plataformas de servicio del empleado:** Estas herramientas ofrecen una experiencia de empleado integral para necesidades transaccionales y de servicio, integrando *chatbots* y procesadores de lenguaje natural con gestión de casos, gestión de contenido y portales web y móviles fáciles de usar.

Mientras que todas esas herramientas son valiosas, el hecho de que cada uno de estos mercados esté separado demuestra que el enfoque en la experiencia del empleado de punta a punta sigue siendo nuevo. Con algunos pocos conjuntos de herramientas en el mercado, las organizaciones tienen que reunir a gerentes independientes de RH y de tecnología para crear programas y estrategias de experiencia del empleado.

LA CENTRALIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Analizando las 10 tendencias que abordamos este año, es claro que la experiencia del empleado es el tema central de 2017. Liderazgo, estructura organizacional y equipos, movilidad de carrera, aprendizaje, diversidad, marca del empleador, y servicios de RH, todos afectan a la experiencia del empleado.

Compañías de alto rendimiento han encontrado formas de enriquecer la experiencia del empleado, mediante un trabajo con propósito, productivo y significativo.

Compañías innovadoras observan a sus empleados para inspirarse. *Cisco,*[8] *IBM, GE,*[9] *Airbnb*,[10] y muchas otras compañías han usado encuentros de desarrolladores para recopilar nuevas ideas de empleados y diseñar enfoques para la gestión de desempeño, para el diseño del lugar de trabajo, beneficios y recompensas. Esos enfoques abiertos y colaborativos involucran a los empleados directamente diseñando una experiencia de empleado "perfecta".

Muchas firmas líderes están incorporando pensamiento de diseño para mejorar la experiencia del empleado. *Nike, el Banco Commonwealth de Australia, Telstra, Deutsche Telekom*, y muchas otras compañías han rediseñado sus aplicaciones de inducción, reclutamiento y de auto-servicio del empleado. En cada caso, la compañía desarrolló un nuevo grupo de aplicaciones móviles, nuevas experiencias de usuario, o nuevas soluciones de entrega de servicios para mejorar y simplificar la vida laboral.[11] RH debería liderar esas conversaciones.

Las compañías están analizando cuidadosamente su propio lugar de trabajo, buscando un ambiente flexible, colaborativo y humanitario. El nuevo campus de *Facebook* es bonito, personalizado y lleno de lugares para comer, colaborar, ejercitarse y trabajar en conjunto.[12] *Apple Inc., Google, LinkedIn*,[13] y compañías que diseñan el lugar de trabajo como *Gensler,*[14] *Steelcase,*[15] *y Leesman*[16] han incorporado nuevos espacios de trabajo innovadores que traen consigo recreación, colaboración y trabajo individual en formas novedosas.[17]

Lecciones aprendidas

Ford Motor CO., con cerca de 200,000 empleados, está experimentando una transformación, con la misión de "mejorar la calidad de vida de las personas cambiando la forma en que el mundo se mueve."

Con un enfoque en la innovación, *Ford* está expandiendo su modelo de negocios para fortalecer y transformar su negocio automotriz, mientras continúa creciendo en las áreas de sistemas eléctricos, autonomía y movilidad. Esas innovaciones son amplias y sólidas, incluyendo inversiones en vehículos autónomos, aplicaciones móviles para facilitar el uso compartido y maneras para estacionarse (*FordPass*),[18] soluciones de big data para ayudar a las personas a encontrar espacios libres de estacionamiento y rutas más rápidas,[19] y "centros de experiencia" para ayudar a los clientes a experimentar todas las soluciones digitales disponibles a través de los automóviles *Ford* y electrónicos conectados.

Esos cambios, dirigidos por el CEO Mark Fields, también requieren un cambio en la manera en que los ejecutivos piensan sobre su gente. Así como la compañía se desplaza de un producto al consumidor, enfocado en sus productos y servicios, también se mueve de un enfoque de producto a una experiencia del empleado en sus soluciones de fuerza laboral. Mientras *Ford* está abordando esto a través de sus procesos fundamentales de negocio, el equipo de RH está guiando el camino, buscando entregas de alto impacto, soluciones innovadoras de fuerza laboral y experiencias que mejoren la vida de los trabajadores. Como Felicia Fields, vicepresidente del grupo, RH y servicios corporativos, menciona: "Nuestra misión es mejorar la vida de nuestros empleados, cambiando la forma en que pensamos sobre el trabajo, nos sentimos acerca del trabajo, y la forma en que hacemos nuestro trabajo diferente."

Para una compañía establecida, global y compleja, esto no es sencillo, y la única forma de revolucionar la experiencia del empleado es practicar el pensamiento de diseño a escala. Como parte de la iniciativa de la transformación de RH (la cual incluye la implementación de un nuevo modelo operativo de RH, con una plataforma tecnológica y enfoque digital en aplicaciones de RH), la compañía emprendió un foro global para entender qué es efectivo y qué es problemático en esta experiencia del empleado.

Durante el último año, *Ford* desarrolló una estrategia de talento, una nueva visión de RH, un plan integral y caso de negocio, mediante la realización de un laboratorio estratégico y global de tres semanas, en donde participaron líderes de RH de todo el mundo y donde se incluyeron reseñas con *Fields* y el equipo directivo. Como parte de este esfuerzo por definir su visión, el equipo de RH desarrolló un proceso de votación que permitió a los empleados contribuir con ideas, compartir sus experiencias, calificar y valorar qué productos y cuáles servicios de RH consideraban que eran los más importantes. Además la compañía también condujo talleres alrededor del mundo, realizados por 200 líderes de RH, impulsados por grupos de discusión regionales con empleados y personas líderes en todas las áreas del negocio *Ford*.

Como resultado de este proceso de retroalimentación amplio y abierto (esta fue la primera vez que *Ford* realizó este ejercicio a gran escala), el equipo de RH está aprendiendo acerca de lo que sus empleados realmente quieren, sus problemas y retos que enfrentan y como RH puede apoyarlos y empoderarlos en su trabajo día a día.

Enfocándose en la experiencia del empleado, los líderes de RH pueden mejorar el compromiso, empoderar a equipos y líderes y desarrollar soluciones para la fuerza de trabajo, que serán útiles e irresistibles para los empleados.

Para convertir este proceso de pensamiento de diseño en resultados procesables, el equipo segmentó la fuerza laboral en tres categorías de cliente (empleados, agentes de cambio y líderes de negocio/sindicato/líderes de consejo), y desarrolló un conjunto de más de 30 "momentos que importan" para cada uno de esos tres segmentos. Estos "momentos" fueron desarrollados como declaraciones personales, como "permitirme ser exitoso en mi nuevo rol", "reforzar mi impacto a través de la retroalimentación y desarrollo," y "conocer mi posición y saber que mis perspectivas son valiosas." A través de estos "momentos," el equipo de RH ahora está trabajando para crear procesos y herramientas más simples, integradas y y enfocadas al cliente.

Ford encontró que un gran número de empleados sienten que los procesos de RH son excesivamente administrados, complejos y no siempre útiles para terminar su trabajo. Los líderes sienten que los socios de negocio de RH están sobre-cargados por actividades operativas, impactando negativamente el tiempo que ellos pueden invertir en desarrollar y comprometer a sus equipos. Para manejar este problema, el equipo de RH está desarrollando productos y servicios que están más enfocados e integrados en la experiencia del empleado, herramientas que son más intuitivas y fáciles de usar, un modelo de interacción que permita a la fuerza laboral interactuar con RH a través de múltiples canales, y programas que son "adecuados al propósito." Se está trabajando para simplificar todas las tareas que realiza RH. Todo esto es dirigido a la mejora de la experiencia del empleado y liberar a los profesionales de RH para apoyar en las necesidades estratégicas de negocio.

Este pensamiento del diseño está ligado al programa de transformación de RH de 4 años, el cual fue aprobado por su fuerte alineación con la agenda de transformación de negocio de *Ford*. La estrategia de talento de *Ford* y la transformación de RH se considera un esfuerzo integral para el enfoque de innovación de la compañía en la nueva forma de hacer negocios.

Muchas complejidades permanecen. La fuerza laboral de Ford está ubicada en más de 40 países, cada una con necesidades regulatorias únicas. Las plantas de manufactura y las relaciones laborales varían de ubicación a ubicación,

por lo tanto las soluciones deben ser flexibles y adecuadas de muchas maneras. La compañía está cambiando su enfoque organizacional desde la "matriz" hasta "los equipos interconectados," persuadiendo a RH de identificar nuevas formas de facilitar redes, colaboración, coaching, y movilidad de carrera que permitan una innovación más rápida. Y por supuesto crear procesos simples es difícil cuando la compañía opera en múltiples continentes y desarrolla una amplia variedad de productos, sub-ensamblados, y ofertas de contenido electrónico.

La lección de la experiencia Ford es simple: Enfocándose en la experiencia del empleado, los líderes de RH pueden mejorar el compromiso, empoderar a equipos y líderes, y desarrollar soluciones de fuerza laboral que podrán ser útiles e irresistibles para los empleados. Si *Ford* continúa acelerando su transformación en una empresa con enfoque digital y mejorando las soluciones de movilidad alrededor del mundo; la transformación de la experiencia del empleado de la compañía será crucial para su éxito.[20]

Comienza aquí

- **Eleva la experiencia del empleado y hazla una prioridad:** Reconoce que la experiencia del empleado integral es valiosa y puede tener tanto (o más) impacto que la estrategia de experiencia del cliente. Formula una experiencia de empleado diferenciada, y asegúrate que se coordinan todos los aspectos del trabajo, lugar de trabajo y experiencia de la fuerza laboral. Incluyendo los conceptos de bienestar físico, mental y social.

- **Designa un líder o equipo senior que se haga cargo:** Asigna un líder senior para la experiencia del empleado y para dirigir las funciones de compromiso, aprendizaje, desarrollo de carrera, diseño organizacional, analíticos, y cultura dentro de un equipo coordinado, de esta forma RH podrá enfocarse en la experiencia de empleado por completo. Programas como desarrollo de liderazgo, gestión del desempeño, diseño del lugar de trabajo, y compensaciones recae en el ámbito de la experiencia del empleado.

- **Adopta el pensamiento de diseño:** Estudia, escucha y aprende qué están haciendo los empleados todos los días y descubre nuevas formas de simplificar el trabajo y mejora la productividad, el desempeño, y el compromiso. Desarrolla a los colaboradores y aprovecha la oportunidad para elaborar mapas de trayectoria.

- **Considera experiencias para toda la fuerza de trabajo:** Todos los segmentos de la fuerza laboral, candidatos de tiempo completo, tiempo parcial, profesionales independientes, de la economía gig, e incluso, estudiantes, esperarán que haya elementos de la experiencia del empleado diseñados para atraerlos y comprometerlos.

- **Busca en el exterior:** Usa información de *Glassdoor, LinkedIn*, y otros para descubrir áreas de oportunidad y debilidades. Visita compañías similares y busca ideas frescas acerca de cómo rediseñar la experiencia del empleado. Las inversiones en evaluaciones comparativas generalmente se pagan en incremento de la productividad y en reducción de rotación de personal.

- **Enrola al equipo directivo y líderes:** La participación de ejecutivos senior y líderes de equipos es clave, ya que la gestión diaria y el compromiso impacta en la marca. Los líderes senior pueden ser responsables de la experiencia del empleado a través de objetivos, recompensas y otros programas de desempeño.

- **Considera el impacto geográfico:** Aunque la tendencia es global, el éxito de la compañía dependerá del lugar geográfico en que se encuentre. Compañías internacionales deberían entender las diferencias culturales y cómo los empleados perciben la experiencia de trabajo. Culturas que son más colectivas o con enfoque de grupo requieren diferentes programas de compromiso que aquellas cuyo enfoque es más individual.

- **Mídelo:** Implementa encuestas periódicas y sistemas de retroalimentación abiertos en lugar de encuestas anuales o semestrales. Usa entrevistas con candidatos, conversaciones continuas del desempeño, y entrevistas de salida, como herramientas para construir un entendimiento completo y en tiempo real de las dificultades que tus empleados pueden enfrentar. Considere instituir el *Net Promoter Score*, el cual valora la experiencia del empleado, mismo que puede ser constantemente medido y supervisado.

AVANZA RÁPIDO

En un mundo que está siendo transformado por las tecnologías digitales ("Hay una aplicación para eso"), incrementando la transparencia ("¿Qué dice acerca de nosotros Glassdoor?"), y la creciente demanda de profesionales talentosos y trabajadores con habilidades que cambian con rapidez, la experiencia del empleado se convertirá en una palanca para comprometer y competir por la fuerza laboral. La marca de empleador y reputación- y lo que cuentan los empleados en el mundo exterior habla acerca de la experiencia de empleado en tu compañía- y será un diferenciador competitivo crítico. Tal y como las empresas miden ahora la experiencia del cliente a través de herramientas de *NPS*, monitoreo de redes sociales, y segmentación de clientes, así RH monitoreará la salud y productividad de sus empleados. Las herramientas de retroalimentación en tiempo real tendrán su auge a medida que las encuestas periódicas y los sistemas de retroalimentación constante se vuelvan habituales y la definición de empleado se expanda. Nosotros diseñaremos y supervisaremos la experiencia de los subcontratados, grupos contingentes y también de los trabajadores gig.

Figura 5. La experiencia del empleado: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
La experiencia del empleado es por encuestas anuales	La experiencia del empleado definida como una visión holística de la vida en el trabajo, requiriendo retroalimentación constante, acción y monitoreo
La cultura es una tema en el sitio web de la compañía y tal vez en las paredes, pero no se mide o define como un comportamiento	La compañía usa herramientas y comportamientos para medir, alinear y mejorar la cultura durante el cambio, Fusiones y Adquisiciones, y otras iniciativas importantes
Las compañías cuentan con líderes de RH para sus diferentes servicios como reclutamiento, aprendizaje, remuneración, compromiso y otros servicios de RH.	Las compañías cuentan con un responsable de la experiencia completa del empleado, enfocado en la trayectoria del empleado, experiencias, compromiso y cultura
Compensaciones, beneficios y recompensas son gestionadas con un enfoque de evaluación comparativa y de equidad	Compensación, beneficios, recompensas, y reconocimiento son diseñados para hacer la vida de las personas mejor y equilibrar los beneficios financieros y no financieros
Programas de bienestar y salud están enfocados en la seguridad y gestión de gastos de seguros.	Las compañías tienen un programa integral para el bienestar cuyo enfoque está en el empleado, y en su experiencia de vida y trabajo.
Las recompensas están diseñadas para cubrir el salario, tiempos extra, bonos, beneficios, y opciones de inventario.	Las recompensas también incluyen recompensas no financieras: medallas, permisos, vacaciones, acondicionamiento físico, y programas de bienestar.
El auto-servicio del empleado es visto como una plataforma tecnológica que facilita realizar transacciones de RH y reportes.	La plataforma de experiencia del empleado está diseñada, es móvil e incluye aplicaciones digitales y soluciones prescriptivas basadas en la trayectoria del empleado, y comunicación que apoya e inspira a los demás.

NOTAS FINALES

1. Wikipedia, "NetPromoter," https://en.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter. NetPromoter asks a simple question: "On a scale of zero to ten, how likely is it you would recommend this company as a place to work?" Usando esta pregunta, las organizaciones pueden clasificar empleados en impulsores, pasivos y críticos, parecida a la pregunta idéntica usada ampliamente con clientes.
2. Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* ," consultada el 16 de Enero de 2015, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html.
3. Bersin by Deloitte propietario de la investigación con Glassdoor.
4. Kate Taylor, "Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you,'" *Business Insider*, 3 de Octubre de 2016, www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10.
5. Deloitte and Facebook, "Transitioning to the future of work and the workplace," Noviembre 2016.
6. Bureau of Labor Statistics, "Overview of BLS productivity stats," www.bls.gov/bls/productivity.htm, aconsultada 21 de Diciembre de 2016.
7. Project Time Off, *The state of American vacation 2016: How vacation became a casualty of our work culture,* p. 6, www.projecttimeoff.com/sites/default/files/PTO_SoAV percent20Report_FINAL.pdf, consultada 6 de Octubre de 2016.
8. Jeanne Meister, "Cisco HR breakathon: Reimagining the employee experience," *Forbes*, 10 de Marzo de 2016, www.forbes.com/sites/jeannemeister/2016/03/10/the-cisco-hr-breakathon/.
9. Conversaciones ejecutivas con los autores.
10. Ben Whitter, "Bye, bye, human resources," LinkedIn, 27 de Julio de 2015, www.linkedin.com/pulse/bye-human-resources-ben-whitter-%E6%9C%AC%E7%BB%B4%E7%89%B9.
11. Conversaciones ejecutivas con los autores.
12. Todd C. Frankel, "What these photos of Facebook's new headquarters say about the future of work," *Washington Post*, 30 de Noviembre de 2015, http://wpo.st/93cX2.
13. Conversaciones ejecutivas con los autores.
14. Gensler, *2013 U.S. workplace survey: Key findings*, 2013, www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf, consultada 21 de Diciembre de 2016.
15. Steelcase, *Boosting employee engagement*, 12 de Noviembre de 2014, www.steelcase.com/insights/articles/boosting-employee-engagement-place-matters/.
16. Leesman, *Leesman_review*, 2016, http://origin.misc.pagesuite.com/pdfdownload/51d9a04a-9157-480a-beff-e6e-5aa71d882.pdf, consultada 21 de Diciembre de 2016.
17. Kerri Hughes, "16 stimulating design offices to stir the senses," *Creative Bloq*, February 19, 2016, www.creativebloq.com/design/design-offices-912828; see also John Hagel, John Seely Brown, and Tamara Samoylova, *Work environment redesign: Accelerate performance through talent*, Deloitte University Press, 3 de Junio de 2013, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/work-environment-redesign.html.
18. Fordpass, "Home," www.fordpass.com/, consultada 30 de Enero de 2017.
19. Kirsten Korosek, "Ford's plans to do more than just sell cars," *Fortune*, 12 de Enero de 2016, http://for.tn/1mStuQp.
20. Conversaciones con la alta gerencia de Ford, Noviembre 2016.

AUTORES

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 conferencista frecuente en eventos de industria, y un bloguero popular. Bersin tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales. Tiene una licenciatura en Ingeniería de Cornell, una Maestría en Ingeniería de Stanford, y un MBA de Haas School of business en la Universidad de California, Berkeley.

Jason Flynn, Deloitte Consulting LLP | jasflynn@deloitte.com

Jason Flynn lidera la práctica global de Remuneraciones de Deloitte. Tiene más de 20 años de experiencia en consultoría, ayudando a compañías multinacionales a diseñar, entregar, comunicar y gestionar programas de remuneraciones para respaldar el negocio y las estrategias de talento. La amplia experiencia en consultoría de Flynn incluye apoyo en la gestión de talento, transformación de RH y otras iniciativas de Capital Humano

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

Art Mazor es líder global de la Entrega de Servicios de RH de Deloitte y líder de pensamiento en la transformación de la estrategia de RH. Colabora con clientes globales para lograr impacto en el negocio con un enfoque en transformación de las estrategias, programas y servicios de Capital Humano. Logrando un equilibrio entre planificación estratégica, modelo operativo y diseño organizacional, transformación de procesos, implementación de tecnología y cambio de gestión y dirección, Mazor ayuda a las empresas a generar resultados tangibles mediante soluciones innovadoras y pragmáticas.

Verónica Melián, Deloitte SC | vmelian@deloitte.com

Verónica Melián es líder de la práctica de Capital Humano para Deloitte LATCO y líder global de la práctica de Cultura en Deloitte. Tiene más de 20 años de experiencia en consultoría especializada en proyectos de gran escala de transformación global. El trabajo de Melián se enfoca principalmente en cambio de cultura, alineación de liderazgo, comunicación, RH y estrategias de talento.

COLABORADORES

David Brown, Alyson Daichendt, Robin Erickson, David Mallon, Yves van Durme


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Gestión del desempeño

Jugando una mano ganadora

Durante los últimos 5 años, las organizaciones han cambiado radicalmente la manera en que miden, evalúan y reconocen el desempeño de los empleados. En la actualidad, con mucha experiencia inicial, se llevan a cabo prácticas de gestión del desempeño continuo a gran escala. Aunque no todas las herramientas son implementadas en cada organización, las nuevas prácticas son cada vez más claras, estandarizadas y definitivamente, funcionales. La ágil gestión de objetivos, las revisiones periódicas y la retroalimentación constante, se están convirtiendo comunes y nuevos modelos de evaluación y remuneración serán adoptados próximamente.

- El rediseño de la gestión del desempeño se está acelerando: 79% de los ejecutivos lo califica como una alta prioridad, a comparación del 71% de hace tres años, con un 38% refiriendo el problema como "muy importante".
- Las capacidades de las empresas para implementar una gestión del desempeño, han mejorado. Nuestra investigación muestra que las organizaciones son 10 % más capaces de lo que eran en 2015 y la mayoría están enfocadas en reentrenar a sus líderes para implementar enfoques de gestión ágiles enfocados en el desarrollo.
- El impacto de estas nuevas prácticas de desempeño es alto: 90% de las empresas que han rediseñado la gestión del desempeño ven mejoras directas en el compromiso, 96% dicen que los procesos son más simples y el 83% observan un aumento en la calidad de las conversaciones entre los empleados y gerentes.[1]

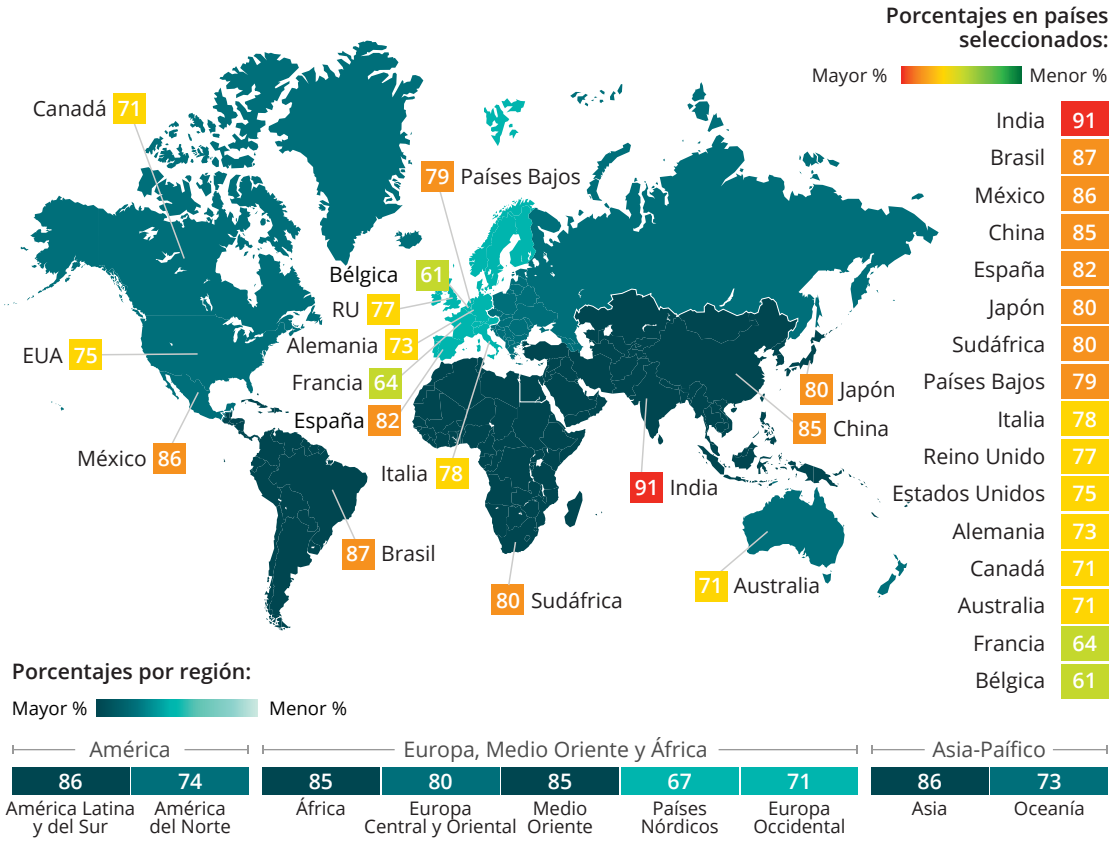
La revolución de la gestión del desempeño (PM, Performance Management) está en pleno desarrollo. En todas las industrias y geografías, las empresas están reevaluando cada aspecto de sus programas, desde la definición y evaluación de objetivos hasta los incentivos y remuneración. Las organizaciones están alineando estos cambios a ambos: a la estrategia de negocio y a la transformación del trabajo en curso. A pesar de que aún no existen todas las herramientas de *software*, hay evidencia de que las nuevas reglas de la gestión del desempeño se entienden y funcionan adecuadamente.

ASÍ COMO EL TRABAJO CAMBIA, TAMBIÉN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Por qué la reinvención de la gestión del desempeño es tan importante? Simplemente porque la forma en la que trabajamos ha cambiado.

La tradicional evaluación anual, diseñada en la década de los setentas, ya no es eficaz. En 2015, nuestra investigación de Tendencias Globales de Capital Humano mostró que el 82% de las empresas reportaron que las evaluaciones

Figura 1. Gestión del desempeño: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

de desempeño no valían el tiempo invertido. Un estudio aparte reportó que el 41% de las empresas encontró un amplio sesgo gerencial y el 45% creía que las evaluaciones de desempeño no motivaban a los empleados.[2]

Hoy en día, mientras que las empresas operan como una red de equipos;[3] las carreras y el aprendizaje se han vuelto estratégicos[4] y las compañías comienzan a cambiar de "puestos de trabajo" en sus operaciones[5], es clara la necesidad de alinear objetivos, y la de proporcionar retroalimentación y coaching de manera continua, multi-direccional y en tiempo real.

Además, varios cambios organizacionales han hecho que el cambio a un proceso más ágil sea importante:

- Los empleados quieren retroalimentación más constante. Informados por sus experiencias en redes sociales, la gente quiere obtener y dar retroalimentación constantemente. El proceso de gestión del desempeño de Cisco (el cual describimos el año pasado en Tendencias Globales de Capital Humano 2016),[6] ha mejorado notablemente la comunicación y retroalimentación, habilitando a los gerentes para estar en contacto con sus empleados de manera frecuente, usando nuevas herramientas y revisiones que toman poco tiempo.
- Empleados y organizaciones esperan aprendizaje continuo. Las nuevas prácticas (y herramientas) de la gestión de desempeño facilitan conversaciones habituales sobre capacidades y habilidades, ayudando a los empleados a aprender en qué enfocarse y qué conocimientos adoptar. Las nuevas soluciones de aprendizaje están creando un ambiente de aprendizaje "siempre disponible" para apoyar esta necesidad.[7]
- Decisiones importantes sobre a quién promover, cuánto aumento dar y a quién mover a un nuevo rol, están volviéndose más fáciles de tomar y mejores,

a través de datos. El 91% de las empresas que han adoptado la continua gestión del desempeño dicen que ahora tienen datos más confiables para la toma de decisiones relacionadas con su personal[8], disminuyendo el sesgo y discreción en la promoción y ascensos.

- Las empresas trabajan en equipos, por lo que la gestión del desempeño debe ser local. Todas nuestras conversaciones con empresas como *Cisco, GE, IBM y Patagonia*, muestran que las nuevas prácticas continuas fortalecen a los líderes locales, crean mejores relaciones entre los equipos y los ayudan a trabajar de forma más cercana. Empresas como *Google, GM, Atlassian y Cisco* han estudiado el comportamiento de equipos de alto desempeño y usan la continua gestión del desempeño para ayudar directamente a que los equipos aprendan de los altos rendimientos.[9]

Cientos de empresas —incluyendo *Adobe, IBM, GE, Goldman Sachs, New York Life, Juniper Networks y Cisco*— continúan experimentando con nuevos procesos y la mayoría están encontrando gran valor en esto.[10] El enfoque ha cambiado de hablar "acerca" de la gente, a hablar "con" la gente en conversaciones abiertas. "Nuestra nueva visión del desempeño se centra en mejorar el diálogo, creando revisiones frecuentes, y un enfoque de desarrollo," dijo Amy Berg, directora de talento en *Adidas Group*.[11]

El enfoque ha cambiado de hablar ***acerca*** de la gente, a hablar ***con*** la gente en conversaciones abiertas.

EFECTIVIDAD DE EQUIPO, DESARROLLO, COLABORACIÓN Y DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Una meta crítica en la experimentación sobre la gestión del desempeño es encontrar maneras para alinear estrechamente los resultados del negocio. A medida que las organizaciones se enfocan más en los equipos de trabajo, la gestión del desempeño también empieza a cambiar, de centrarse solamente en los logros individuales de un empleado a evaluar su contribución al grupo y el impacto del equipo en el impulso de los objetivos globales del negocio.

Cisco, GE y Google han sido pioneros de este modelo. Estas empresas han desarrollado o comprado *softwares* sofisticados para entender la dinámica de equipos, evaluar un sistema de objetivos grupal y medir qué tan eficaces son los empleados al contribuir a sus equipos.[12] El objetivo de la gestión del desempeño se transforma de fortalecer el desempeño individual de un empleado a mejorar los resultados del equipo. Si el equipo gana, el empleado gana. Si el equipo gana, la empresa gana.

Cuando las empresas se enfocan en el desempeño del equipo, evalúan el éxito conforme a diferentes métricas. Confianza, inclusión, diversidad y claridad en roles, son críticas para el éxito del equipo. Los líderes de equipo deben trabajar a la par y ser activamente comprometidos, y los equipos deben estar conectados con otros equipos para tener éxito. Tener estas nuevas métricas requiere nuevas herramientas y enfoques, experimentación profunda y la voluntad de adoptar nuevos modelos.

Desarrollar una mayor claridad sobre cómo el desempeño es medido, ha surgido como un valor fundamental en varias empresas, particularmente en torno a las revisiones con gerentes y la definición de objetivos para los empleados. Algunas empresas pequeñas tienen mayor flexibilidad para establecer objetivos a nivel individual y de equipo, mientras que empresas grandes pueden enfocarse en objetivos por departamentos. De cualquier forma, el antiguo sistema de objetivos en cascada desde CEO hacia abajo no es parte del nuevo diseño.

Una señal de cambio positivo es un incremento en la comunicación promovida por los empleados en lugar de una retroalimentación unidireccional. Evaluar gerentes en la cantidad y calidad de las conversaciones, se ha vuelto un punto clave tanto en el éxito del equipo como del gerente.

Mientras que el uso forzado de la curva de distribución se está desvaneciendo, muchas organizaciones no están dispuestas a renunciar al concepto por completo. Los puntajes son todavía muy utilizados, aunque frecuentemente con medidas cualitativas en lugar de cuantitativas. Las prácticas de hoy en día, revisan las curvas y puntajes de desempeño basados en datos más completos, usando información de distintas fuentes, y en el contexto

Encontrar la solución correcta toma tiempo y compromiso.

de pláticas continuas acerca de eventos que pasaron durante todo el año —en lugar de entregar un simple "reporte anual" que a menudo pierde visibilidad de todo lo que pasa durante ese período de 12 meses.

Dado el ritmo del cambio, no es claro dónde acaba esta revolución, en qué se convertirá el nuevo estándar de la gestión de desempeño, o si un nuevo estándar debería surgir. Las nuevas prácticas son analizadas en tiempo real a través de procesos de prueba y error. Diferentes empresas, industrias y áreas geográficas, seguramente llegarán a diferentes conclusiones sobre lo que constituye un óptimo sistema de gestión del desempeño.

GE, una empresa reconocida por su labor como pioneros en objetivos en cascada y curvas forzadas en la década de los setentas, ha reinventado la gestión del desempeño en los últimos dos años. Ahora, después de haber eliminado los puntajes, incorporado puntos de contacto frecuentes e implementado procesos para entregar retroalimentación inmediata de forma horizontal y vertical, la empresa ha reinventado su proceso y construido un sistema de gestión del desempeño formado por y para sus empleados.

El nuevo proceso de *GE*, pide a los empleados enfocarse en el desarrollo de su desempeño y en lugar de la evaluación, enseña a los "líderes de personas" a "inspirar y empoderar" a sus equipos, ayuda a los empleados a establecer prioridades en tiempo real basadas en las necesidades del cliente, y adicionalmente, incrementa la agilidad y colaboración. El resultado: *GE* está observando mejorías drásticas en el compromiso del empleado, capacidad de reacción ante los retos del mercado y en la velocidad de innovación.[13]

LA PROMESA Y USO DE MEJORES DATOS

Como parte de la experimentación de la gestión del desempeño, las empresas están buscando formas para aplicar datos en la medición del desempeño. Por ejemplo, GE desarrolló internamente una aplicación para obtener ideas de los empleados y gerentes de todos los niveles, incluyendo retroalimentación ascendente a gerentes. Este modelo se basa en la premisa de que más información cosecha mejores datos, lo que a su vez trae una mejor claridad y perspectiva llevando a la mejora continua.[14]

Pero, ¿cómo se aprovechan todos estos datos para tomar decisiones acerca de pagos y promociones? Más preciso, ¿cómo los sistemas de una empresa pueden tomar ventaja de estas nuevas fuentes de datos relacionadas con el desempeño? Estas son preguntas que aún están siendo analizadas.

La buena noticia es que el incremento en la cantidad y calidad de los datos, brinda a las empresas más información sobre desempeño y mejor calidad en los datos, con los que se identifican personas de alto rendimiento para tomar decisiones apropiadas sobre pagos, promociones y remuneración. Una mejor calidad en los datos, también hace más fácil corregir el rumbo para los individuos, y el propio sistema de gestión del desempeño. Todavía el trabajo continúa y muchas empresas encuentran éste aspecto como el más difícil de la gestión del desempeño para cambiar.

DESAFÍOS DE LOS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Mientras la mayoría de las empresas desean crear un simple y sencillo sistema de gestión del desempeño para toda la organización, muchas otras están encontrando que hacer esto es un desafío en la puesta en práctica. En varias empresas globales, aspectos regulatorios o culturales restringen muchas innovaciones de la gestión del desempeño e incluso es requerido que las empresas mantengan los puntajes. Grupo Adidas, por ejemplo, encontró que sus empleados en Asia querían un enfoque más tradicional y estructurado, mientras que sus empleados en Estados Unidos querían un proceso más ágil.[15]

Encontrar la solución correcta toma tiempo y compromiso. En su investigación, el Instituto *NeuroLeadership*, encontró que 88% de las empresas necesitaron 2 años para obtener tracción significativa con un nuevo sistema de gestión del desempeño. El entrenamiento y gestión del cambio, son los elementos más importantes del éxito en esta travesía.[16] Como un director dijo: "Es un viaje que requiere sustento y mejora continua. Las costumbres y cultura cambian lentamente a través de la persistencia."

SOFTWARE GUIANDO HACIA UNA NUEVA DIRECCIÓN

Teniendo en cuenta esta experimentación, no es sorprendente que los *softwares* para RH se encuentran en constante cambio. En muchas formas, los departamentos de RH están por delante de los proveedores de tecnologías de RH. La gran mayoría de *softwares* para la gestión del desempeño, incluyendo aquellos desarrollados por líderes de mercado y proveedores en la nube de herramientas de gestión de capital humano (HCM, *Human Capital Management*), fueron elaborados alrededor del tradicional modelo de "una vez al año". Sin embargo, un pequeño pero creciente segmento del mercado de herramientas para la gestión del desempeño está llevando al mundo del *software* para RH en una dirección completamente nueva. Las características dominantes de las más recientes herramientas incluyen:

- **Permiten que los objetivos sean más sociales y transparentes, móviles y digitales:** Muchos de los nuevos proveedores ofrecen aplicaciones móviles para la definición de objetivos que permiten a los compañeros de equipo: establecer, compartir y colaborar en los objetivos, en línea.
- **Habilitan un seguimiento fácil del progreso:** Las herramientas para vincular objetivos, que a menudo usan el método de Objetivos y Resultados Clave (OKR, *Objectives and Key Results*), permiten que la gente actualice fácilmente sus objetivos y vean como otros progresan.
- **Proporcionan retroalimentación continua:** Herramientas que ayudan a los empleados a entregar o solicitar retroalimentación, generalmente integradas con sistemas de correo electrónico y otras herramientas de productividad, permitiendo ciclos de mejora continua.
- **Proporcionan información al instante:** Encuestas periódicas a equipos ayudan a gerentes a evaluar el compromiso y efectividad, que después son usadas para evaluar gerentes. Encuestas frecuentes sobre compromiso o "pulso" ofrecen información acerca de cuándo y por qué ciertos equipos tienen un bajo desempeño, descontento o frustración.
- **Despliegue de datos/analíticos:** Herramientas de datos y analíticos ven el desempeño en línea y envían sugerencias a los gerentes basados en inteligencia artificial para fomentar el coaching.
- **Apoyan el desarrollo profesional:** Las herramientas pueden recomendar nuevos trabajos y carreras basadas en la experiencia interna de una persona, considerando la movilidad laboral y su éxito previo en la empresa.

- **Ofrecen una fácil integración:** La integración de herramientas de gestión del desempeño con productos como *Slack, Outlook, Gmail* y otras herramientas de productividad donde la gente invierte la mayor parte de su tiempo, incopora la gestión de desempeño al trabajo del día a día.

Mientras la revolución de la gestión del desempeño gana velocidad, el capítulo final todavía tiene que ser escrito. Hoy en día, la mayoría de los negocios creen que tienen permiso para reinventar, experimentar e innovar con sistemas de gestión del desempeño. Hace algunos años, esto no era cierto. Ahora, el peso de la experiencia y los evidentes beneficios para las empresas y empleados, han impulsado esta tendencia drásticamente hacia adelante. Las compañías están explorando y encontrando lo que funciona para sus situaciones más específicas. Es una evolución emocionante encabezada por la anticipación y el valor de unas pocas organizaciones innovadoras que empezaron muchos años atrás.

Lecciones aprendidas

Patagonia, un diseñador y productor de ropa y accesorios para el exterior, emprendió hace 2 años un nuevo programa de desempeño enfocado en los equipos. Hoy, Patagonia fomenta individuos a establecer objetivos financieros y que implican un reto (usando la metodología OKR) y realizar al menos, revisiones trimestrales con sus gerentes. La empresa ha eliminado las evaluaciones anuales. Los bonos son basados en el cumplimiento de objetivos y el sueldo base está adecuado a las habilidades y desempeño. El proceso entero ha sido implementado a través de una aplicación móvil llamada *HighGround*.

Estos desarrollos no sucedieron de la noche a la mañana. Para Patagonia, la transformación de la gestión del desempeño tomó años de volver a capacitar y educar a los empleados. La empresa notó que durante el primer año del programa, la retroalimentación fue muy positiva mientras que la gente estaba asustada de dar sugerencias directas. Pero para el final del segundo año, los gerentes construyeron una base para tener conversaciones sinceras de desarrollo y la gente se sintió cómoda con que las revisiones y retroalimentaciones fueran útiles, positivas y no represivas.

Ahora el esfuerzo ha valido la pena. El nuevo proceso de gestión del desempeño ha generado un mejor rendimiento financiero, mejoró el desempeño individual y fortaleció el compromiso. Patagonia ha demostrado que las personas y equipos que participan regularmente en revisiones y retroalimentaciones superan a sus pares por un amplio rango en medidas financieras y de talento.[18]

Otras empresas que revolucionaron la gestión del desempeño hace muchos años, todavía cosechan recompensas significativas. Adobe cambió su enfoque de gestión del desempeño en 2012, eliminando las evaluaciones anuales de desempeño, puntajes y la curva forzada de distribución, moviéndose a un enfoque llamado "*Check-in*". Mientras Adobe actualizaba su marca "*Check-in*" en 2016 para mantenerla renovada, los conceptos fundamentales se mantuvieron constantes en los últimos 4 años: un enfoque donde los gerentes definen expectativas claras, los gerentes y reportes directos colaboran en la retroalimentación del empleado y los reportes directos son responsables del desarrollo (compartiendo responsabilidad con los gerentes). Debido a que el nuevo enfoque es un proceso continuo de desempeño, ya sean los gerentes o los reportes directos, pueden solicitar una revisión en cualquier momento del año.

Usando la encuesta de compromiso del 2012 como base, Adobe continúa monitoreando el progreso y eficacia de su programa "*Check-in*". Por ejemplo, ha habido un incremento del 10% en respuestas afirmativas para la pregunta "¿Recomendarías a Adobe como un gran lugar para trabajar?" y un aumento del 10% de respuestas afirmativas a la pregunta "Recibí retroalimentación constante que ayuda a mi desempeño".

Como uno de los líderes de RH de Adobe señaló, "4 años es un largo periodo para que un proceso permanezca igual – especialmente en la cambiante industria de tecnología. Sin embargo, este enfoque es significativamente mejor que el anterior, así que no hemos necesitado hacer cambios sustanciales."[19]

Comienza aquí

- **Identifica una estrategia y filosofía para la gestión del desempeño:** ¿Qué es lo que la organización está tratando de lograr a través de un nuevo sistema de gestión del desempeño? ¿Cómo se puede alinear de mejor forma con la estrategia del negocio? ¿Qué enfoque desarrollará eficazmente a los líderes? En lugar de objetivos en cascada que forzan a los empleados a realizar una serie de actividades, considera un enfoque más flexible, ágil y transparente para el establecimiento de objetivos.

- **Observa a tus pares:** Identifica compañías en la industria o región que encabezan la revolución de gestión del desempeño y que enfrentan desafíos, dinámicas y oportunidades similares.

- **Observa qué está funcionando:** Entre pares que experimentan con la gestión del desempeño, identifica el diseño de elementos, herramientas y procesos que son los más eficaces para ellos. Internamente, analiza individuos, equipos y líderes de alto rendimiento, para encontrar métodos para incorporar sus prácticas al resto de la organización.

- **Personaliza la gestión del desempeño para las necesidades estratégicas y organizacionales:** Los principios fundamentales de revisiones, ágil establecimiento de objetivos y retroalimentación frecuente, se están volviendo comunes alrededor del mundo. Pero algunas empresas todavía quieren evaluaciones formales, puntajes numéricos y planes de desarrollo. La cultura organizacional toma años en cambiar, así que las empresas deberían adoptar nuevas prácticas a un ritmo que sea funcional para su negocio.

- **Mejora las habilidades de coaching de los gerentes:** La retroalimentación continua para los empleados es un elemento clave del nuevo paradigma de gestión del desempeño, sin embargo, los gerentes aún necesitan ayuda para aprender cómo ser *coaches* de tiempo completo en lugar de evaluadores de medio tiempo. Las compañías que adoptan un nuevo enfoque de gestión del desempeño deben concentrarse principalmente en el desarrollo de liderazgo, construyendo nuevas bases en los gerentes y creando disciplina en torno a la retroalimentación, coaching y colaboración.

- **Pon todo junto:** Determina cómo los cambios a la gestión del desempeño influenciarán los procesos de remuneración, promociones y sucesión. Enfoca esto desde la perspectiva de la experiencia del empleado.

AVANZA RÁPIDO

En el futuro, compañías líderes crearán un proceso continuo y ágil entre los empleados y equipos, así como entre los empleados y líderes. Muchas empresas tomarán ventaja de nuevas herramientas de *software* que integrarán la gestión del desempeño en el trabajo diario y el uso de una gran cantidad de datos de alta calidad, que estarán disponibles. La temida evaluación de fin de año habrá desaparecido y se reemplazará por una retroalimentación continua entre empleados y gerentes.

Estos cambios no son solo nuevos procesos, al contrario, son nuevas bases organizacionales. Estos principios tomarán tiempo para ser desarrollados y necesitarán constancia para que prevalezcan. Pero a través del tiempo, se fortalecerán. Los cambios en la gestión del desempeño que parecen difíciles durante las etapas iniciales de la transformación, se volverán más naturales con el tiempo. Conforme la confianza crece, la retroalimentación se vuelve más directa y constructiva, y los cambios son aceptados.

Figura 2. Gestión del desempeño: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Evaluaciones de desempeño y definición de objetivos realizadas una vez al año	Revisiones realizadas trimestralmente o con mayor frecuencia, establecimiento de objetivos frecuente en un proceso abierto y colaborativo
Retroalimentación recabada por el gerente al final del año	Retroalimentación recabada continuamente y fácilmente revisada al final del año (a través de aplicaciones y herramientas móviles)
Mantener los objetivos confidenciales con un enfoque de logros individuales	Objetivos públicos y transparentes con un mayor enfoque en el éxito del equipo
Empleados evaluados por su gerente	Los gerentes también son evaluados por sus empleados
Empleados calificados forzosamente con una escala cuantitativa	Los empleados son evaluados en una escala cualitativa, los puntajes son considerados pero no obligatorios
Mantener las compensaciones confidenciales y enfocadas a equidad; bandas salariales basadas en puntajes de desempeño	Niveles de compensaciones más transparentes, frecuentemente discutidos y más enfocados en pago por desempeño que por equidad
Gerentes orientados en evaluar el desempeño	Gerentes enfocados en *coaching* y desarrollo del personal
Un líder evalúa a cada individuo mediante un proceso cualitativo basado en opiniones	Varios colaboradores contribuyen en la evaluación individual del desempeño, la evaluación se basa principalmente en datos
El proceso se considera una carga y pérdida de tiempo	El proceso es ágil, rápido, continuo y ligero

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. David Rock, Beth Jones, Ellyn Kerr, Omar Pradhan & Lucy Sun, Is transforming performance management worth it? Data from 27 companies in year 2 and beyond, NeuroLeadership Institute, Noviembre 2016.
2. Brian Hoffman, Charles E. Lance, Bethany Bynum, & William A. Gentry, "Rater source effects are alive and well after all," Personnel Psychology 63, núm. 1 (primavera 2010): pág. 119–151.
3. Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, Febrero 27, 2017.
4. Bill Pelster, Dani Johnson, Jen Stempel, and Bernard van der Vyver, "Careers and learning: Real time, all the time," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, Febrero 27, 2017.
5. Jeff Schwartz, Laurence Collins, Heather Stockton, Darryl Wagner, and Brett Walsh, "The future of work: The augmented workforce," *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, Febrero 27, 2017.
6. Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, and Trevor Page, "Organizational design: The rise of teams," in *Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design*, Deloitte University Press, Febrero 29, 2016
7. Schwartz et al., "Careers and learning: Real time, all the time."
8. Rock et al., *Is transforming performance management worth it?*
9. Conversación ejecutiva con los autores.
10. Conversación ejecutiva con los autores.
11. Amy Berg (Adidas), en conversación con los autores, Noviembre 2016.
12. Conversación ejecutiva con los autores
13. Ejecutivos GE, en conversación con los autores, Enero 2017.
14. Janice Semper (GE), en conversación con los autores, Agosto 2016.
15. Amy Berg (Adidas), en conversación con los autores, Noviembre 2016.
16. Rock et al., *Is transforming performance management worth it?*
17. Josh Bersin, HR technology in 2017: Disruption ahead, Bersin by Deloitte, Octubre 4, 2016, http://joshbersin.com/2016/10/hr-technology-in-2017-disruption-ahead/. OKR (Objective and Key Results) is a goal-setting approach originally developed at Intel. También consultar Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," Deloitte Review 16, Deloitte University Press, Enero 26, 2015, https://dupress.deloitte.com/dupus- en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html.
18. Patagonia senior management, en conversación con los autores, Noviembre 2016.
19. Angela Szymusiak (socio senior de desarrollo de talento, Adobe), en conversación con los autores, Diciembre 2016.

AUTORES

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

Nathan Sloan lidera la oferta de servicios de Deloitte de gestión del desempeño en los Estados Unidos, y supervisa las prácticas de Organización, Transformación y Talento de EUA. Trabaja con compañías globales para determinar prioridades en estructuras organizacionales, programas de talento y RH requeridos para implementar sus estrategias de negocio. También es el líder de HC US para el área de *Retail and Wholesale Distribution*.

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

Dimple Agarwal es la líder global de Transformación Organizacional y Talento para la práctica de Capital Humano. Ella proporciona consultoría a nivel de la C-suite en modelos operativos y diseño organizacional, estrategias de RH y de talento, estrategias de liderazgo y desarrollo, integración de fusiones y programas de transformación. Los más de 20 años de experiencia en consultoría de Argawal incluyen trabajos en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria y los Emiratos Árabes Unidos.

Stacia Sherman Garr, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP
sgarr@deloitte.com

Stacia Sherman Garr es responsable de la investigación de RH, en estrategias de talento, gestión integrada de talento, gestión del desempeño, gestión de carrera, diversidad e inclusión, reconocimiento de empleados, competencias y planeación de la fuerza laboral. Garr tiene un MBA de la Universidad de California, Berkeley, una maestría de la London School of Economics y una licenciatura en historia y ciencias políticas de *Randolph-Macon Woman's College*.

Karen Pastakia, Deloitte Canada | kapastakia@deloitte.ca

Karen Pastakia tiene más de 20 años de experiencia en RH y consultoría en talento. Actualmente, lidera la práctica de Capital Humano en Toronto. Trabaja con clientes para asegurar la alineación entre los objetivos e inversión de RH y talento y la estrategia global del negocio. Pastakia es también una de las líderes de integración de Deloitte en el mercado de Canadá y ha estado muy involucrada con la evolución de *Deloitte University* a nivel global.

COLABORADORES

Maren Hauptmann


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
TOMA LA INICIATIVA

Liderazgo disruptivo

Desafiando los límites

El desarrollo del liderazgo continúa siendo un reto importante para las empresas de todo el mundo, mientras la transición a la nueva organización digital crea brechas de liderazgo aún mayores. Los líderes de alto rendimiento hoy en día necesitan diferentes habilidades y conocimiento que en generaciones pasadas; aún así, la mayoría de las organizaciones no se han movido lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales, promover a los líderes jóvenes y construir nuevos modelos de liderazgo.

- La brecha de liderazgo se ha vuelto más amplia; las capacidades organizacionales para abordar el liderazgo disminuyeron un 2%.
- El 42 % de las organizaciones consideran el desarrollo de liderazgo como algo muy importante.
- El porcentaje de organizaciones con programas experienciales sólidos o adecuados para líderes aumentó un 2% este año.

A MEDIDA que la disrupción digital se extiende a través de cada industria importante, las capacidades de liderazgo no están manteniendo el ritmo. En 2015, denominamos al liderazgo como el "asunto eterno en los negocios", un desafío que nunca parece desaparecer. Este año vemos un cambio radical. Hoy, como nunca antes, las organizaciones no sólo necesitan líderes más sólidos, sino que necesitan un líder completamente diferente. En resumen, las organizaciones necesitan construir una nueva generación de líderes más jóvenes, más ágiles y "digitalmente listos".

El liderazgo hoy en día es menos sobre el "arte" del liderazgo y más sobre los desafíos que enfrentan los líderes. Sobre todo, la dramática transformación de los negocios es impulsada en gran parte por el cambio digital.

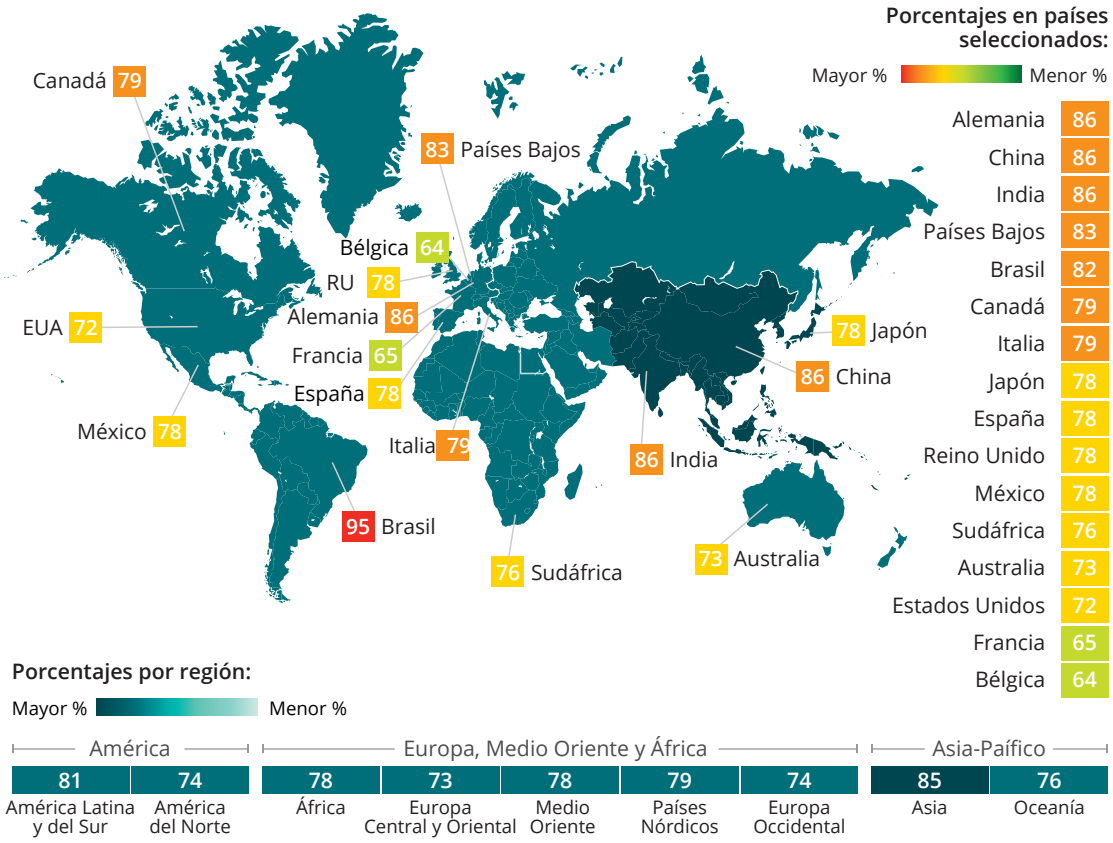
Desafortunadamente, muchos CEOs no comprenden la gravedad de este problema. En un reciente estudio de industria con 800 altos ejecutivos de negocio, el 67% cree que la tecnología aportará más valor que el capital humano (y el 64% cree que las personas son un costo, no un impulsor del valor).[1] Si bien el tema del capital humano vs. la tecnología puede estar en discusión, algunos ejecutivos siguen concentrándose en el lado tecnológico del negocio a expensas del desarrollo de sus líderes.

Por supuesto, la tecnología es de gran importancia, pero el capital humano sigue siendo indispensable.

Destaca que, el concepto de "líder como un héroe" ya no es vigente. Organizaciones altamente efectivas como *Google, Lyft, WL Gore, Mastercard y Atlassian* consideran al liderazgo como un esfuerzo de equipo y reclutan líderes que pueden trabajar juntos, complementarse y funcionar como un equipo.[2]

Cuando los modelos de negocios más antiguos ya no funcionan, los líderes necesitan nuevas capacidades. Sin embargo, la mayoría de las empresas son "inmigrantes"

Figura 1. Liderazgo: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

digitales, nuevos en este mundo y basados en modelos antiguos de mecanismos de control y rendimiento financiero. Ahora, las organizaciones están escalando hacia diferentes objetivos, como la innovación y el movimiento a gran velocidad. El 90% de las empresas están rediseñando sus organizaciones para que sean más dinámicas, centradas en equipos y conectadas. Estos cambios requieren no sólo nuevos modelos operativos, sino un tipo diferente de liderazgo para dinamizar y ejecutar estos modelos.

Debido a estos cambios, las organizaciones necesitan personas que puedan liderar equipos y asociarse con los ecosistemas más amplios. Este nuevo tipo de líder debe entender cómo construir y dirigir equipos; mantener a las personas conectadas y comprometidas; y fomentar una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua. También debe ser capaz de liderar a una fuerza laboral que ahora incluye a los contratistas, empleados contingentes y el talento de las masas.

Una consecuencia natural de esto es que los líderes necesitan habilidades interdisciplinarias. Empresas como *GE, IBM, Nestlé, Xerox y Mastercard* están reuniendo a sus líderes para el diseño colaborativo y ejercicios de resolución de problemas, desafiándolos a entender cómo las diferentes funciones de negocio, industrias y la tecnología se unen para articular soluciones. Los días en que un líder alcanza un nivel ejecutivo en una sola función, han terminado.[3]

Quizá lo más importante: la innovación y la toma de riesgos ahora definen un liderazgo de alto impacto. En palabras de Mark Zuckerberg, CEO de *Facebook*, "El mayor riesgo no es correr riesgos. En un mundo que está cambiando muy rápido, la única estrategia que está garantizada a fallar es no tomar riesgos ".[4] La toma de riesgos se ha convertido en uno de los impulsores más importantes de una cultura de liderazgo de alto desempeño.

Figura 2. Capacidades de liderazgo necesarias para tener éxito en un mundo digital

Los líderes necesitan pensar, actuar y reaccionar de manera diferente para que sus organizaciones tengan éxito en un mundo digital.		
Transformación Cognitiva (PIENSA diferente)	**Transformación Conductual (ACTUA diferente)**	**Transformación Emocional (REACCIONA diferente)**
Conceptualizar las posibilidades en un mundo virtual	Adaptación a un constante cambio de poder e influencia	Tolerar un entorno de riesgo y ambigüedad
Manejo de la creciente complejidad cognitiva	Colaborar con facilidad en muchos equipos diferentes	Mostrar resiliencia ante el constante cambio
Pensar divergentemente sobre nuevas maneras de hacer las cosas	Valorar la contribución de los nuevos socios de trabajo y los diferentes grupos de interés	Ser valiente en desafiar cómo se están haciendo las cosas
Tomar decisiones rápidamente sin tener toda la información	Invertir grandes cantidades de energía para hacer las cosas bien; intentar, fallar e intentar de nuevo	Tener la confianza necesaria para tomar el liderazgo y dirigir el cambio

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

EL DESTINO DE LOS DEMOGRÁFICOS Y DEL LIDERAZGO

Los cambios demográficos también influyen en lo que se requiere para que un líder tenga éxito. Los *Millennials* esperan ser desarrollados a lo largo de su vida laboral a través de oportunidades, tutorías y tareas retadoras. Del mismo modo, las organizaciones más sofisticadas ven el desarrollo del liderazgo como algo más que el entrenamiento. Combinan diseño organizacional, diseño del trabajo, mentoría y programas de desarrollo para crear a los líderes que necesitan.[5]

Sin embargo, en muchas empresas hoy en día, el foco de liderazgo se encuentra concentrado en las posiciones más altas, impidiendo que los *Millennials* obtengan aprendizaje en el trabajo y el desarrollo que necesitan; dejando a las organizaciones luchando por construir sus fuentes de liderazgo anticipadamente. Más del 44% de los *Millennials* están ahora en posiciones de liderazgo, pero la mayoría cree que están recibiendo poco o ningún desarrollo en sus puestos.[6] En la encuesta de este año, el 54% de las empresas reportan que tienen excelentes o adecuados programas para *Millennials*, 33% más que hace dos años. A pesar de este cambio, los *Millennials* todavía se sienten excluidos; sólo el 28% cree que su organización está aprovechando plenamente sus habilidades.[7]

Para abordar las necesidades empresariales y satisfacer el deseo de desarrollo a lo largo de toda la vida y un avance más rápido, muchos programas formales de liderazgo están siendo complementados con asignaciones de desarrollo, experiencias externas, proyectos retadores y acercamientos a líderes internos y externos.

El porcentaje de empresas con programas experienciales sólidos aumentó de 47% en 2015 a 64% en 2017. Nuestra investigación más reciente muestra que la capacitación formal es una de las inversiones menos útiles para desarrollar líderes.[8] En su lugar, las empresas deben centrarse en el establecimiento de una cultura de liderazgo, toma de riesgos, intercambio de conocimientos y gestión matricial, para construir los líderes del futuro.

EL LIDER DIGITAL

La necesidad más crítica para la mayoría de las organizaciones es que los líderes desarrollen capacidades digitales. Hoy en día, sólo el 5% de las empresas piensan que tienen líderes digitales sólidos en su lugar de trabajo, de

Llegar ahí es difícil. Nuestra investigación sobre liderazgo digital, basada en estudios realizados con el MIT, muestra un cambio en las capacidades de liderazgo en 3 áreas: cómo deben pensar, cómo deben actuar y cómo deben reaccionar.

acuerdo con los resultados de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de 2017. En consecuencia, el 72% de los encuestados están desarrollando o comenzando a diseñar nuevos programas de liderazgo centrados en la gestión digital.

Llegar ahí es difícil. Nuestra investigación sobre liderazgo digital, basada en estudios realizados con MIT, muestra un cambio en las capacidades de liderazgo en 3 áreas: cómo deben pensar, cómo deben actuar y cómo deben reaccionar.[9]

LIDERES DIGITALES: UNA GUIA DE CAMPO

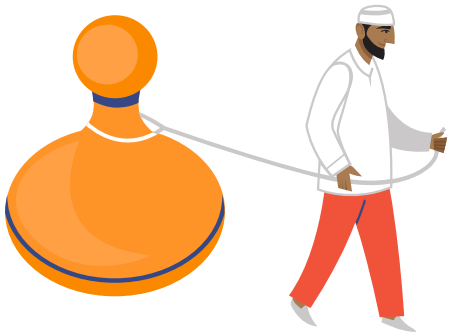
El liderazgo es fundamental para lograr la trasformación de una organización que "hace" cosas digitales a una que se "convierte" en digital. Para la organización y sus líderes, esto implica 3 tipos diferentes de transformación (Figura 2):

- **Transformación cognitiva:** Los líderes necesitan *pensar* diferente
- **Transformación conductual:** Los líderes necesitan *actuar* diferente
- **Transformación emocional:** Los líderes necesitan *reaccionar* diferente

Tomadas en conjunto, estas transformaciones muestran cuan radical será la transformación digital. Las organizaciones deben tener ciertas expectativas fundamentales de los líderes digitales: necesitan dar sentido a las vagas tendencias externas, ayudar a que la organización imagine el futuro digital, difuminar los límites internos y externos de manera que ayuden a la transformación, educar a otros, reutilizar el conocimiento técnico y aplicar pensamiento de diseño para fomentar la innovación.

Esta es una amplia lista de características de liderazgo, y adicionalmente es importante recordar que no todos los líderes digitales hacen lo mismo. Podemos distinguir 3 tipos diferentes de líderes digitales y la mayoría de las organizaciones necesitará una combinación de los 3:

- **Inversionistas digitales:** Ejecutivos seniors que adoptan la mentalidad de capitalistas de riesgo, descubren oportunidades, invierten en talento e ideas, forjan asociaciones y construyen un ecosistema para que la innovación prospere
- **Pioneros digitales:** Líderes de negocios y de funciones que pueden reimaginar el futuro, formar nuevos y diferentes modelos de negocio y liderar una estrategia digital ganadora
- **Transformadores digitales:** Líderes que pueden gestionar a la gente a través de cambios radicales y transformar el negocio



Para los inversionistas digitales, una tarea principal es la educación. Esto incluye educar a los directivos y a otros líderes senior que no entienden completamente la naturaleza del cambio. Otro reto es conseguir que las decisiones de inversión sean correctas, como por ejemplo, elegir entre la inversión interna en sistemas o la compra de proveedores externos a un menor precio, a costa de menos control de diseño. Los inversionistas digitales también deben determinar cómo equilibrar el modelo de negocio actual con la trasformación digital y luego integrarlo en los nuevos modelos digitales.

Los pioneros digitales son, en muchos sentidos, el corazón de la innovación. Establecen la visión para toda la organización, "prueban a futuro" el negocio, ellos definen la ruta para los próximos 2 ó 3 años e impulsan el ritmo del cambio y las nuevas capacidades digitales de la organización. Garantizan una visión y un plan digital consistente en toda la organización.

Los trasformadores digitales son el punto de apoyo para un cambio radical. Las empresas se enfrentan a un reto particular en la búsqueda de líderes que puedan operar "el negocio como siempre" mientras se fortalece la parte digital.

Lecciones aprendidas

A medida que el ritmo de la disrupción tecnológica continúa acelerándose, la industria manufacturera de alta tecnología está experimentando escasez de talento y brechas en las habilidades. Un fabricante global que buscaba explorar nuevos modelos operativos para estimular el crecimiento rápido, enfrentó serios desafíos de liderazgo al intentar cambiar su estrategia de negocio. A medida que su negocio cambiaba, también lo hacían sus necesidades de talento, particularmente cuando se trataba de desarrollar a los líderes futuros que necesitaban para implementar la nueva estrategia.

La compañía se centró primero en el crecimiento de sus líderes actuales. Pero la organización rápidamente se dio cuenta de que necesitaba una mayor precisión en la identificación del potencial de liderazgo en toda su fuerza laboral. Específicamente, la compañía se centró en dos objetivos: mejorar su capacidad de detectar talento de liderazgo en todos sus grupos de talento, especialmente en mandos medios; y en identificar líderes potenciales más rápido y a un menor costo.

Para lograr estos objetivos, la compañía desarrolló un marco para el potencial de liderazgo que mostraba los atributos específicos más predictivos del éxito del liderazgo. La organización lanzó la herramienta a una de sus funciones de negocio a nivel mundial. En 2 semanas, 20 examinadores evaluaron a más de 100 líderes de mandos medios en todo el mundo, permitiendo un enfoque rápido basado en datos. Se compiló un reporte de todos los líderes y fue revisado con los líderes de RH. Los examinadores creyeron que la nueva herramienta fue fácil de usar y ofrecía resultados accesibles; estos resultados proporcionaron descubrimientos útiles y accionables al comité ejecutivo, lo que ayudó a tomar decisiones de talento a futuro.

La organización ahora está expandiendo la herramienta a través de sus funciones a nivel global, permitiéndole comparar rápidamente puntuaciones de líderes potenciales colocándolos en el mismo "campo de juego" sin importar la función o región. Este enfoque establece un lenguaje estándar y consistente para identificar el potencial en toda la organización a nivel global. También ayuda a la organización a descubrir "joyas ocultas" en lugares inesperados, gracias a la comparación de datos con la revisión de talento a nivel regional y global. De hecho, el 5% de los líderes identificados con mayor potencial, fueron catalogados como "desempeño esperado" indicando una adecuación pobre al rol o un potencial sin ser aprovechado.

Comienza aquí

- **Rediseña el modelo de liderazgo de la organización:** El nuevo modelo debe incluir los conceptos de innovación, crecimiento, inclusión, trabajo en equipo y colaboración.
- **Identifica a los posibles líderes digitales de la organización:** Determina quiénes pueden ser inversionistas, pioneros y transformadores. Luego entrénalos para que entiendan esta función.
- **Asegura la entrega de cuentas:** Identifica a la persona o grupo responsable ante el C-suite y el consejo, para formar líderes como parte de la estrategia de negocio.
- **Promueve a gente joven hacia el liderazgo más rápido:** Dales la oportunidad de aprender en el trabajo y la flexibilidad para dirigir equipos con el apoyo

de líderes senior. Y de manera inversa, utilízalos para ayudar a los altos ejecutivos a aprender sobre tecnología, prácticas de trabajo y la cultura de los empleados más jóvenes.

- **Fomenta la toma de riesgos y la experimentación mediante estrategias de liderazgo**: Los programas de liderazgo deben ser interdisciplinarios y enfocarse en la innovación de nuevos productos y servicios, alentando la toma de riesgos y la experimentación, a medida que las personas desarrollan nuevas habilidades.
- **Ve más allá del entrenamiento tradicional del liderazgo:** En su lugar, céntrate en la estrategia de liderazgo, con énfasis en la cultura, el empoderamiento, la toma de riesgos, el intercambio de conocimientos, la exposición, la gestión matricial y la construcción de talento, como guías. Lleva líderes externos y replantea tus proveedores de liderazgo; muchos están llenos de viejos modelos con enfoques tradicionales sobre el liderazgo.

AVANZA RÁPIDO

Se esperaba que siempre los grandes líderes tuvieran éxito en el contexto de la ambigüedad. Ahora, se enfrentan a mayores presiones a medida que la velocidad de la tecnología se acelera. El papel que juegan los líderes continuará cambiando, convirtiéndose aún más especializado en lo digital y centrándose en los equipos. Un enfoque en la puesta en práctica, incluyendo la cultura y el diseño de la organización, se convertirá en una parte cada vez más importante del desarrollo del liderazgo. A pesar de este ambiente más desafiante, se les pedirá a los líderes que se desempeñen a niveles más altos y aseguren que sus organizaciones no se queden rezagadas en la transformación digital.

Figura 3.Liderazgo: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Los líderes son identificados y evaluados con base a la experiencia, la antigüedad y el desempeño del negocio	En sus carreras los líderes son evaluados por su agilidad, creatividad y habilidad para liderar y conectar equipos
Los líderes deben "pagar su cuota" para poder ascender a posiciones de liderazgo	Los líderes se identifican tempranamente y se les da una responsabilidad para probar y desarrollar sus habilidades de liderazgo
Se espera que los líderes sepan qué hacer y aporten juicio y experiencia a nuevos retos de negocio	Se espera que los líderes innoven, colaboren y usen equipos de clientes, *crowdsourcing* y *hackathons* para encontrar nuevas soluciones
El desarrollo del liderazgo se centra en evaluaciones, capacitación, entrenamiento y programas de desarrollo de 360 grados	El desarrollo del liderazgo se centra en cultura, contexto, intercambio de conocimientos, la toma de riesgos e interacción con otros
Los líderes son evaluados y desarrollados con base en comportamiento y estilo	Los líderes son evaluados y desarrollados sobre patrones de pensamiento y capacidad de resolución de problemas
Los líderes se desarrollan a través de programas de capacitación y desarrollo profesional	Los líderes se desarrollan a través de simulación, resolución de problemas y proyectos en el mundo real
La diversidad de liderazgo se considera una meta y un punto importante de referencia para medir	Los líderes son evaluados y entrenados para entender el sesgo inconsciente, la inclusión y la diversidad en su rol
El liderazgo es considerado un rol difícil y sagrado en la organización	El liderazgo se considera un rol que todos juegan; todos tienen la oportunidad de convertirse en un líder
Los líderes dirigen organizaciones y funciones	Los líderes dirigen equipos, proyectos y redes

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Korn Ferry, "Korn Ferry global study: Majority of CEOs see more value in technology than their workforce," BusinessWire, 17 de Septiembre de 2016, http://www.businesswire.com/news/home/20161117006293/en/Korn-Ferry-Global-Study-Majority-CEOs-Technology, consultada el 21 de Diciembre de 2016.
2. Conversaciones ejecutivas con los autores.
3. Conversaciones ejecutivas con los autores.
4. BrainyQuote, "Mark Zuckerberg Quotes," https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/markzucker453450.html, 17 de enero de 2017.
5. Andrea Derler, *High-impact leadership: The new leadership maturity model*, Bersin by Deloitte, 2016, http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=20180&mode=search&p=Leadership-Development.
6. Deloitte, *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*, 2016.
7. Deloitte, *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, p. 6.
8. Derler, *High-impact leadership*.
9. Gerald Kane et al., *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015, https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/digital-transformation-strategy-digitally-mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf, consultada el 21 de Diciembre de 2016.

AUTORES

Anthony Abbatiello, Deloitte Consulting LLP | aabbatiello@deloitte.com

Anthony Abbatiello es el líder global de la práctica de Liderazgo de Deloitte. Se especializa en estrategia de liderazgo y desarrollo, gestión de la sucesión y estrategia de RH / talento. Abbatiello ha liderado la industria y las prácticas de Capital Humano y es un respetado líder de pensamiento global como un SHRM *Trendsetter* y como blogger para *Huffington Post*. Él aconseja a los clientes senior a nivel global sobre preparación ejecutiva, liderazgo transformacional y construcción de fuentes de liderazgo para el futuro.

Margorie Knight, Deloitte MCS Limited | marjknight@deloitte.co.uk

Marjorie Knight fue co-fundadora y presidenta de Kaisen Consulting, una consultora especializada en liderazgo global adquirida por Deloitte en 2015. Como psicóloga de negocios experimentada, se especializa en la evaluación, entrenamiento y desarrollo de líderes de C-suite y altos potenciales; y en el apoyo a organizaciones en planificación de sucesión. Con sede en el Reino Unido, Knight tiene más de 25 años de experiencia trabajando con líderes en más de 25 países en una amplia gama de sectores.

Stacey Philpot, Deloitte Consulting LLP | sphilpot@deloitte.com

Stacey Philpot es Directora en la práctica de Liderazgo de Deloitte. Se especializa en la implementación de programas y procesos de vanguardia que ayudan a los altos ejecutivos a liderar, innovar y adaptarse a los mercados volátiles y a las industrias cambiantes. Como psicóloga organizacional, sus áreas de especialización son el desarrollo del liderazgo, la planificación de la sucesión y la implementación de estrategias de talento. Philpot es autora de varios capítulos de libros y artículos y oradora frecuente en temas de liderazgo de mujeres.

Indranil Roy, Deloitte Consulting Pte Ltd | indroy@deloitte.com

Indranil Roy, responsable de la práctica de Liderazgo de Deloitte para la región de Asia-Pacífico y jefe de estrategia para la práctica de Liderazgo global. Roy es un asesor estratégico de renombre mundial en liderazgo, estrategia, organización y cultura, con foco en innovación y digital. Cuenta con una amplia experiencia en asesoría a clientes de los estados miembros de la ASEAN, Brasil, Japón, China, India, Corea, Reino Unido y Estados Unidos, en una amplia gama de sectores, incluyendo servicios financieros, TI, gobierno, negocios de consumo y cuidado de la salud.

COLABORADORES

John Crump, Andrea Derler, Karen Pastakia, Mohinish Sinha


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
CONÉCTATE

RH Digital

Plataformas, personas y trabajo

RH está pasando por un cambio rápido y profundo. Antes era visto como una función de soporte que entregaba servicios al empleado, ahora se le pide a RH que ayude a liderar la transformación digital que se está extendiendo en organizaciones en todo el mundo. Éste cambio se puede ver en tres áreas:

- **Fuerza laboral digital:** ¿Cómo pueden las organizaciones manejar nuevas prácticas de gestión (las cuales llamamos "ADN Digital"[1]), una cultura de innovación y colaboración, y un conjunto de prácticas de talento que facilitan una nueva organización basada en redes?[2]
- **Lugar de trabajo digital:** ¿Cómo pueden las organizaciones diseñar un ambiente de trabajo que facilite la productividad; usando herramientas modernas de comunicación (como *Slack, Workplace de Facebook, Microsoft Teams*, entre otros); promover el compromiso, bienestar, y el sentido de propósito?
- **RH Digital:** ¿Cómo pueden las organizaciones cambiar la función de RH para operar de forma digital, usando herramientas digitales y aplicaciones para generar soluciones y experimentar e innovar continuamente?

Este cambio está sucediendo de manera rápida, cuando los líderes de RH están siendo impulsados a tomar un mayor rol en ayudar a llevar a las organizaciones a "ser digitales", y no sólo "hacer digital".

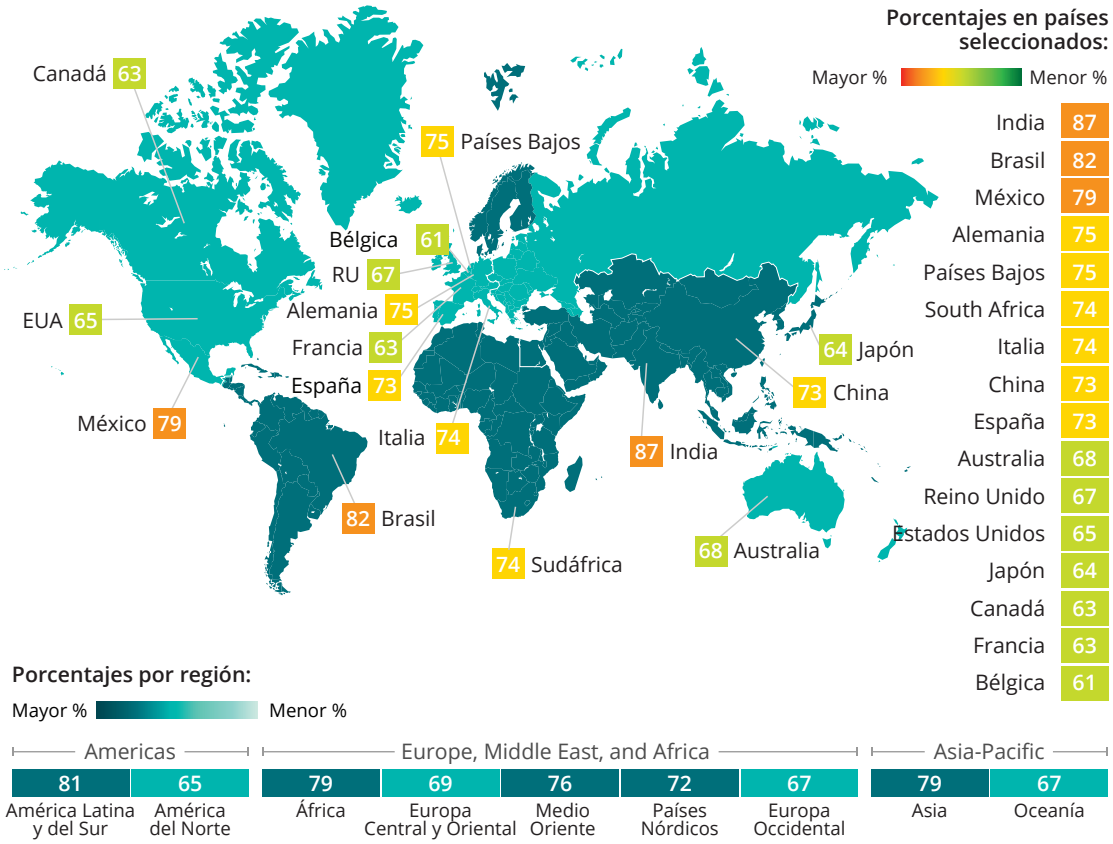
- 56% de las empresas encuestadas este año están rediseñando sus programas de RH para aprovechar las herramientas digitales y móviles.
- 51% de las empresas están actualmente en un proceso de rediseño de sus organizaciones para modelos de negocios digitales.
- 33% de los equipos de RH encuestados están usando algún tipo de tecnología de Inteligencia Artificial (IA) para entregar soluciones de RH, y un 41% están activamente construyendo aplicaciones móviles para ofrecer servicios de RH.

DURANTE los últimos cinco años, la disciplina de RH ha pasado por una evolución rápida. Hace tres años, escribimos acerca de "La carrera de RH hacia la nube" cuando las compañías se apresuraron para reemplazar los sistemas de talento legados con la integración de plataformas de RH. Hace dos años, caracterizamos a RH como una función "con necesidad de una transformación extrema", mientras las compañías se enfocaban en volver a capacitar a los profesionales de RH, en integrar a la organización y en la implementación de analíticos. Este año, las prácticas de administración digital y el ágil diseño organizacional se han convertido en el principal pensamiento de negocio, RH está cambiando nuevamente, enfocándose en las personas, trabajo y en las plataformas. Al conjunto de prácticas derivadas de RH le llamamos "RH digital".

RH digital se basa en años de esfuerzo. Entre 1960 y 1970, RH se enfocaba en las operaciones del personal, automatizando transacciones, y manteniendo un sistema sólido de registros. En la década de 1980, RH fue rediseñado como una "organización de servicios"; en donde los centros de expertos empezaron a administrar las prácticas principales de talento, en los centros de servicios manejaron necesidades individuales, y los *business partners* de RH empezaron a ser incorporados en el negocio. En la década de 1990 y principios de los 2000, RH fue rediseñado nuevamente alrededor de la integración de la gestión de talento, frecuentemente acompañado por la implementación de nuevos sistemas de reclutamiento, aprendizaje, gestión del desempeño y compensación.

Actualmente, el enfoque de RH ha cambiado hacia la construcción de la organización del futuro. Las compañías están contratando a trabajadores jóvenes, con conocimientos digitales que se sientan cómodos haciendo cosas por sí mismos y compartiendo información de una manera transparente. Ellos quieren una experiencia integrada y

Figura 2. RH Digital: Porcentaje de encuestados con puntaje "importante" o "muy importante" en esta tendencia



digital en el trabajo –diseñada alrededor de equipos, productividad y empoderamiento– y RH espera poder proporcionarlo.

REESCRIBIENDO LAS REGLAS PARA RH DIGITAL

A pesar de que ninguna de las responsabilidades previas de RH ha desaparecido, actualmente los departamentos de RH se encuentran bajo presión para reescribir las reglas al rediseñar las prácticas de talento, desde reclutamiento pasando por liderazgo y hasta la gestión del desempeño; mediante la experimentación con aplicaciones digitales; y la construcción de una experiencia atractiva para los empleados. Todo esto debe ser ejecutado con un enfoque para rediseñar a la organización alrededor de equipos, implementando analíticos de redes organizacionales, y el impulso a un enfoque global en diversidad, cultura, aprendizaje y carreras.

> A medida que las organizaciones se conviertan en redes y la base de empleados se vuelva una combinación de gente mayor y joven, se necesitan nuevos enfoques en casi todos los ámbitos de RH.

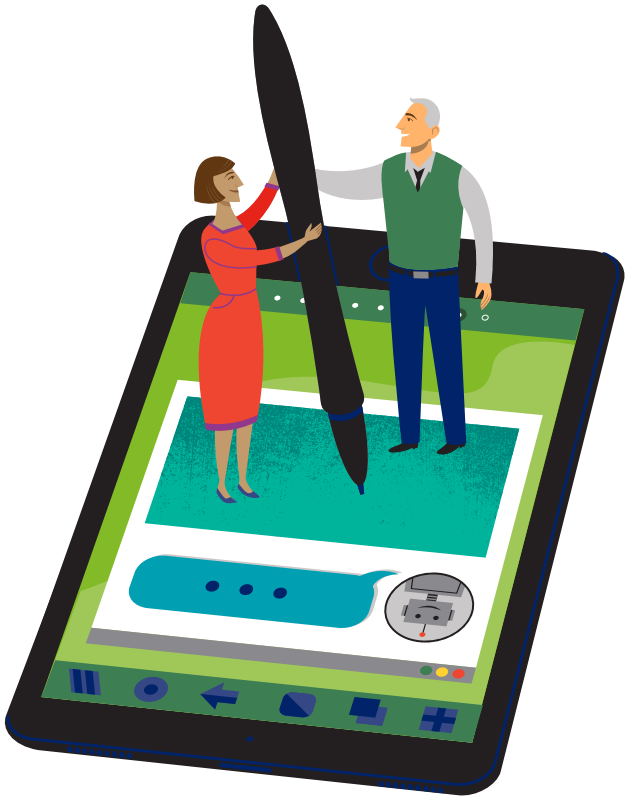
RH digital está construido sobre la innovación y la experimentación. A medida que las organizaciones se conviertan en redes y la base de empleados se vuelva una combinación de gente mayor y joven, se necesitarán nuevos enfoques en casi todos los ámbitos de RH. Hoy en día, las compañías a menudo utilizan *hackathons*, grupos de diseño rápido y "productos mínimamente viables" para desplegar programas piloto de RH.

El pensamiento de diseño ha ido más allá. En lugar de generar programas de RH diseñados en torno a los procesos de negocio legados, los equipos de RH estudian las necesidades del empleado a través de todos los segmentos: trabajadores por hora, empleados asalariados, gerentes y ejecutivos. En lugar de modelos de carrera tradicional, RH está ofreciendo mapas de trayectoria y reemplazando procesos complejos con prácticas locales basadas en una plataforma integrada. (Ver el caso de estudio de Ford en el capítulo "Experiencia del empleado" de este reporte.)

RH digital requiere expertos en tecnología digital. Mientras que los sistemas de RH basados en la nube brindaron un gran valor a las organizaciones, estos ya no son suficientes. Hoy en día, los equipos de RH están replanteando sus soluciones en el contexto de las aplicaciones incorporadas al flujo de trabajo; *Royal Bank of Canada, Deutsche Telekom, Ford*, y otros ahora tienen equipos de diseño digital dentro del departamento de RH.[3] Esto significa usar la nube como "plataforma" y construir sobre ella para necesidades específicas de la compañía.

El mercado de los proveedores se está reinventando a sí mismo: una nueva generación de productos de RH y soluciones vienen en camino al mercado, muchas construidas en torno a las aplicaciones móviles, IA, y experiencia como clientes.[4] Estas herramientas están permitiendo a RH acercarse en tiempo real. Compañías como SAP y *Reliance Jio* ahora monitorean las métricas en tiempo real sobre compromiso, reclutamiento, rotación de personal, y otras medidas para ayudar a los líderes de negocio a tomar decisiones más rápido.[5] IBM ha empezado a usar herramientas de IA para darles a los líderes indicadores de manera regular sobre cómo están trabajando sus equipos, ayudándolos a identificar patrones que pueden obstaculizar el desempeño o la retención y fomentan su intervención proactiva a través de coaching, reconocimiento, o construcción de comunidad.[6]

A medida que RH digital toma fuerza y las organizaciones de RH se basen más en plataformas, los *business partners* se estarán fortaleciendo digitalmente y serán capaces de pasar más tiempo con el negocio. Nuestras últimas investigaciones muestran que los equipos de alto desempeño de RH tienen menos generalistas y más *business partners*



senior de RH, forzando a muchos departamentos de RH a volver a capacitar a sus miembros, dándoles nuevos roles como consultores senior, aprovechando las herramientas digitales que se tienen.[7]

HERRAMIENTAS NUEVAS Y TRANSPARENCIA EXPANDIDA FACILITAN RH DIGITAL

El rol de la IA, procesamiento cognitivo, análisis integrado y la tecnología móvil, está cambiando la manera en que la gente programa el trabajo[8]

- *Wade and Wendy*, un servicio de *chatbot*, trae IA y chatbots al reclutamiento y planificación de carrera.[9] Wade ayuda a sus empleados con estrategias de carrera y muestra oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Wendy habla con sus candidatos y los ayuda a entender la cultura, oportunidades laborales y procesos de contratación de la compañía.
- El *chatbot Mya de Firstjob* puede eliminar hasta un 75% de las preguntas que las personas tienen durante el proceso de reclutamiento.[10]
- *Switch*, una nueva aplicación de reclutamiento, ayuda a los candidatos a encontrar trabajos, brindándoles una experiencia similar a la aplicación de *Tinder,* para la búsqueda de empleo y reclutamiento.[11]
- El vendedor de *software, Unitive*, usa IA para escribir las descripciones de puesto basado en las discusiones actuales acerca del trabajo, y pueden identificar por medio de algoritmos el género, raza o tendencias generacionales para reducir las brechas en reclutamiento.[12] Otro ejemplo es *SuccessFactors*, que ahora provee herramientas similares en su aplicación de gestión de talento.

La transparencia se está convirtiendo en un estándar en el mundo del RH y de talento. En compensación, *Glassdoor's Know Your Worth*[13] *y LinkedIn's Salary* fueron lanzados este año, uniéndose a proveedores como *Salary.com y Pascale*, muestran datos de compensación que cualquiera puede ver, obtenidos através de *crowdsourcing*. Mediante la recolección de datos anónimos de decenas de miles a millones de salarios, estas herramientas permiten a los trabajadores comparar su salario con trabajos similares por ciudad, ocupación, industria e incluso compañía.

Lecciones aprendidas

IBM, una compañía global con más de 400,000 colaboradores, está liderando la transición hacia RH digital, usando una amplia variedad de experimentos para impulsar nuevas soluciones digitales de RH.[14]

Después de un *hackathon* de empleados, la compañía reinventó el proceso de gestión del desempeño mediante la construcción de *Checkpoint*, un nuevo proceso de retroalimentación, el cual está aumentando de manera significativa el compromiso, alineación y la gestión de las metas.[15]

Para impulsar el aprendizaje continuo, IBM cerró su tradicional sistema de gestión de aprendizaje global y lo reemplazó con una nueva plataforma de aprendizaje digital. El nuevo sistema permite a los empleados publicar cualquier contenido que crean que es importante, filtra y recomienda capacitación basada en el rol y la experiencia, e integra el aprendizaje externo a través del internet.

Para facultar a los empleados a tomar un mayor control de su gestión de carrera, IBM desarrolló su propio sistema de gestión de carrera que ayuda a las personas a encontrar nuevos puestos de trabajo y recomienda nuevas asig-

naciones mediante la observación de los patrones de sus compañeros.

Dentro de RH, IBM aprovechó las inversiones de IA de la compañía en Watson para hacer una prueba piloto de CHIP (*Cognitive Human Interface Personality*), un asistente cognitivo que puede manejar una amplia gama de preguntas relacionadas con RH. CHIP es un *chatbot* inteligente (disponible a través de la computadora, mensajes de texto, y próximamente, voz) que reconoce las 200 preguntas más frecuentes de los empleados (como "cuéntame acerca de mis beneficios de vacaciones" o "encuéntrame un experto en mercadotecnia digital") y cada vez se hace más inteligente. El sistema ha reducido el tiempo de llamadas y está demostrando ser popular entre los empleados.[16]

Royal Bank of Canada (RBC) está reinventando la experiencia del empleado a través de una visión completamente digital. La compañía estableció un equipo para el desarrollo de RH digital, acompañado de la infraestructura y seguridad de TI, para desplegar una nueva aplicación de "inducción". La aplicación, llamada *Embark*, ayuda a los empleados a aprender acerca de su nuevo puesto, adoptar la cultura de la compañía y conocer a sus equipos en línea. Para construir su éxito, RBC planea desarrollar *Compelling Careers*, un conjunto de aplicaciones y herramientas que conforman una solución digital para el desarrollo de carrera, transición de trabajo, y el aprendizaje continuo.[17]

Comienza aquí

- **Redefine tu misión:** Hoy en día RH debe definir su rol como el equipo que ayuda a gestionar a los empleados para transformarse y adaptarse rápidamente a la manera digital de pensar. Familiarízate con las estructuras en red y análisis organizacionales, y con los modelos de liderazgo digital.

- **Mejora la tecnología central:** Reemplaza sistemas legados con una integración basada en la nube para obtener una infraestructura digital sólida. Actualiza herramientas viejas de aprendizaje, reclutamiento, y gestión del desempeño, e introduce sistemas que sean fáciles de usar para los empleados.

- **Desarrolla una estrategia de tecnología de RH para varios años:** En el actual y cambiante mundo de tecnología de RH, es importante construir una estrategia multianual que incluya plataformas ERP en la nube, aplicaciones, analíticos y una variedad de herramientas para IA, gestión de casos y otras soluciones.

- **Construye un equipo de RH digital:** Dedica equipos a explorar nuevas soluciones de proveedores y a la construcción de otras, a considerar soluciones de IA para mejorar la prestación de servicios, reclutamiento y aprendizaje. Compañías como *RBC y Deutsche Telekom* cuentan con equipos de diseño digital en RH que trabajan con TI para diseñar, realizar prototipos, y lanzar aplicaciones digitales.

- **Organiza RH en redes de expertos con fuertes *business partners*:** Replantea tu modelo de organización de RH para enfocar tus esfuerzos en la experiencia del empleado, analíticos, cultura y el nuevo mundo del aprendizaje. Asegúrate que los equipos tengan una buena comunicación: los equipos de RH con un alto desempeño comparten las mejores prácticas y saben lo que están haciendo otros equipos.

- **Convierte a la innovación en una estrategia principal dentro de RH:** Impúlsate a reinventar e innovar en la práctica. Muchas organizaciones están utilizando nuevas prácticas de gestión de desempeño construidas en torno a sesiones de diseño y *hackathons*. Investiga nuevas formas de reclutamiento, incluyendo el uso de datos que permitan encontrar personas que sean similares a los empleados de alto rendimiento que tiene la empresa.

- **Haz una rotación de las personas jóvenes dentro de la función de RH:** Realiza una rotación de personal regular hacia dentro y fuera de RH, utiliza equipos de innovación para asesorar a los líderes senior y contrata nuevos MBAs para traer personas con habilidades analíticas a la función.

- **Puntos de referencia:** Visita otras compañías para ver lo que están haciendo. Los equipos de RH pueden traer conferencistas externos, unirse como miembros a programas de investigación y buscar continuamente nuevas ideas para fomentar la innovación. Hoy en día las mejoras prácticas vienen de ideas desarrolladas en torno a la cultura de la organización y las necesidades del negocio, y no de un libro.

AVANZA RÁPIDO

RH tiene una oportunidad crítica para ayudar a liderar la transformación hacía una empresa digital. En los próximos años, los equipos de RH que adopten plataformas digitales para asumir el reto de transformar las operaciones de RH por una parte, y por otra de transformar la fuerza laboral y la forma en que el trabajo se realiza, serán quienes cambien el juego. Los líderes de RH que se "inclinen" hacia nuevas tecnologías, plataformas, y formas de trabajo, y quienes exploren e inviertan en habilitar la agilidad mediante renovación constante, estarán fuertemente posicionados para tener un impacto en los resultados del negocio y en la experiencia del empleado.

Figura 2. RH Digital: Reglas tradicionales vs reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Los departamentos de RH se enfocan en diseñar procesos y en la armonía para crear prácticas estándar de RH	Los departamentos de RH se enfocan en la optimización de la productividad del empleado, compromiso, trabajo en equipo y el crecimiento de carrera
RH selecciona un proveedor de la nube e implementa prácticas comunes para crear escalas	RH crea programas innovadores específicos para la compañía, desarrolla aplicaciones y aprovecha la plataforma para la escala
Los equipos de tecnología de RH se enfocan en la implementación de ERP y analíticos integrados, con un enfoque en la "facilidad de uso"	Los equipos de tecnología de RH van más allá del ERP para desarrollar capacidades digitales y aplicaciones móviles con un enfoque en la "productividad en el trabajo"
Los centros de excelencia de RH se enfocan en los diseños y en la excelencia de procesos	Los centros de excelencia de RH aprovechan la IA, chat, aplicaciones y otras tecnologías avanzadas para escalar y habilitar a los empleados
Los programas de RH están diseñados para la escala y consistencia alrededor del mundo	Los programas de RH se dirigen a segmentos de empleados, personas y grupos específicos, proporcionándoles mapas de ruta relevantes para sus trabajos y sus carreras
RH se enfoca en el "autoservicio" como una forma de escalar servicios y soporte	RH se enfoca en la "habilitación" para ayudar a las personas a que el trabajo se haga de manera más efectiva y productiva
RH crea un "portal de autoservicio" para empleados como una plataforma tecnológica que facilita la búsqueda de necesidades y programas transaccionales	RH crea una "plataforma de experiencia del empleado" integrada que utiliza aplicaciones digitales, administración de casos, IA, entre otras para apoyar las necesidades continuas de los empleados

NOTAS FINALES

1. Deloitte LLP, *Building your digital DNA*, 2014, https://www2.deloitte.com/bh/en/pages/technology/articles/building-your-digital-dna.html.
2. Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html.
3. Conversaciones ejecutivas con los autores.
4. Josh Bersin, "The HR software market reinvents itself," Forbes, Julio 18, 2016, http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/#4287b9154930.
5. Conversaciones ejecutivas con los autores.
6. Conversaciones ejecutivas con los autores.
7. David Mallon et al., High-impact HR: Building organizational performance from the ground up, Bersin by Deloitte, Julio 24, 2014.
8. Michael Stephan, David Brown, and Robin Erickson, "Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html.
9. Wade and Wendy, http://wadeandwendy.ai/, consultada el 17 de Enero, 2017.
10. BI Intelligence, "Chatbots increase recruitment opportunities," Business Insider, Julio 12, 2016, http://www.businessinsider.com/chatbots-increase-recruitment-opportunities-2016-7; Khari Johnson, "Recruitment chatbot Mya automates 75% of hiring process," Venture Beat, Julio 11, 2016, http://venturebeat.com/2016/07/11/recruitment-chatbot-mya-automates-75-of-hiring-process/.
11. Switch, http://www.switchapp.com/, consultada el 17 de Enero, 2017.
12. Conversaciones ejecutivas con los autores.
13. Sara Ashley O'Brien, "Glassdoor's new tool tells you if you're underpaid," CNN Tech, Octubre 19, 2016, http://money.cnn.com/2016/10/19/technology/glassdoor-know-your-worth-tool/.
14. Diane Gherson (vicepresidente senior, Recursos Humanos, IBM), entrevista con los autores, Diciembre 2016.
15. Claire Zillman, "IBM is blowing up it's annual performance review" Fortune, Febrero 1, 2016, http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/.
16. Alison DeNisco, "Three guiding principles for ethical AI, from IBM CEO Ginni Rometty," Tech Republic, Enero 17, 2017, http://www.techrepublic.com/article/3-guiding-principles-for-ethical-ai-from-ibm-ceo-ginni-rometty/.
17. Per Scott (vicepresidente, Recursos Humanos, Royal Bank of Canada), entrevista con Josh Bersin, Diciembre 2016.
18. Conversaciones ejecutivas con los autores.

AUTORES

Erica Volini, Deloitte Consulting LLP | evolini@deloitte.com

Erica Volini es la líder de Capital Humano en los EU y líder de la práctica de transformación de RH en EU. Cree firmemente que RH debe liderar la ayuda a los negocios para optimizar su desempeño. A lo largo de sus 20 años de carrera en consultoría, Volini ha trabajado con organizaciones para determinar la mejor forma de ofrecer servicios de RH, que permitan el crecimiento global e impulsar la rentabilidad, y ha ayudado a muchas de las principales organizaciones mundiales a definir sus estrategias de capital humano.

Pascal Occean, Deloitte Canada | poccean@deloitte.ca

Pascal Occean dirige la práctica Canadiense de Transformación de RH en Deloitte. Con más de 18 años de experiencia sirviendo a clientes nacionales y globales, Occean se especializa en todos los aspectos de la transformación de RH, incluyendo la estrategia, prestación de servicios, reingeniería de procesos, outsourcing, transiciones de centros de servicio, implementaciones y soporte. Occean también tiene un profundo conocimiento de implementaciones de tecnología de RH para soluciones como SAP, Oracle y Workday.

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

Michael Stephan es el líder global de la práctica Deloitte´s HR Transformation. Desarrolla e integra modelos de prestación de servicios de RH a través del espectro operacional y tecnológico, con un enfoque en la optimización de prestación de servicios de RH alrededor del mundo. Su experiencia global en consultoría incluye estrategias de RH, diseño de modelos operacionales de RH, subcontratación de procesos de negocios de RH (BPO), despliegue de tecnología global, y gestión de transición empresarial.

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

Brett Walsh es un líder global de Capital Humano de Deloitte y socio líder global de servicio al cliente. Cuenta con más de 25 años de experiencia internacional en consultoría con ejecutivos en transformación de RH, tecnologías de RH y el "futuro del trabajo". Walsh es un orador frecuente y autor, Walsh tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Institute of Business Consultants.

COLABORADORES

Jason Flynn, David Mallon, Jeff Mike


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
DESPACIO
RUTA MÁS RÁPIDA
DA MEDIA VUELTA
RECALCULA

Analítica de talento

Recalculando la ruta

La analítica de talento en RH está experimentando un cambio drástico. Impulsadas por la adopción de sistemas en la nube de RH, las empresas están invirtiendo fuertemente en programas para utilizar datos en todos los aspectos de la planeación de la fuerza laboral, gestión de talento y mejora operativa. Los analítica de talento, una disciplina que comenzó como un pequeño grupo que analizaba compromiso y retención, ahora ha ido más allá. Las organizaciones están rediseñando sus grupos técnicos de analíticos para construir soluciones digitales de analíticos empresariales. Estas nuevas soluciones, ya sea desarrolladas internamente o integradas en nuevas soluciones digitales, están permitiendo a las organizaciones realizar análisis en tiempo real en el punto que se requiera dentro de los procesos de negocio. Esto promueve un mejor entendimiento de los problemas e información para la toma de acciones del negocio.

- Mientras que un 71% de las empresas considera los analíticos de talento como una prioridad muy alta en las organizaciones (31% lo califica como muy importante), su desarrollo ha sido lento. El porcentaje de las compañías que relacionan los datos de RH con los resultados del negocio, con el análisis predictivo y con el despliegue de tableros de indicadores de negocio, ha cambiado poco desde el año pasado.
- Los analíticos están siendo aplicados en una amplia variedad de retos de negocio: Reclutamiento se mantiene como el área de atención No. 1, seguido de la medición del desempeño, compensación, planeación de la fuerza laboral y retención. Vemos un crecimiento exponencial en el uso del análisis de redes organizacionales (ONA – *Organizational Network Analysis*) y en el uso de "analíticos de interacción" (estudiando el comportamiento del empleado) para entender las oportunidades de mejora del negocio.
- La preparación permanece como un serio problema: Después de muchos años de discusión, solo el 8% reporta que cuentan con información relevante; solo un 9% considera tener un buen entendimiento de las dimensiones de talento que impulsan el desempeño de sus organizaciones; y solo un 15% ha desplegado tableros de indicadores de RH y talento para los gerentes de línea.

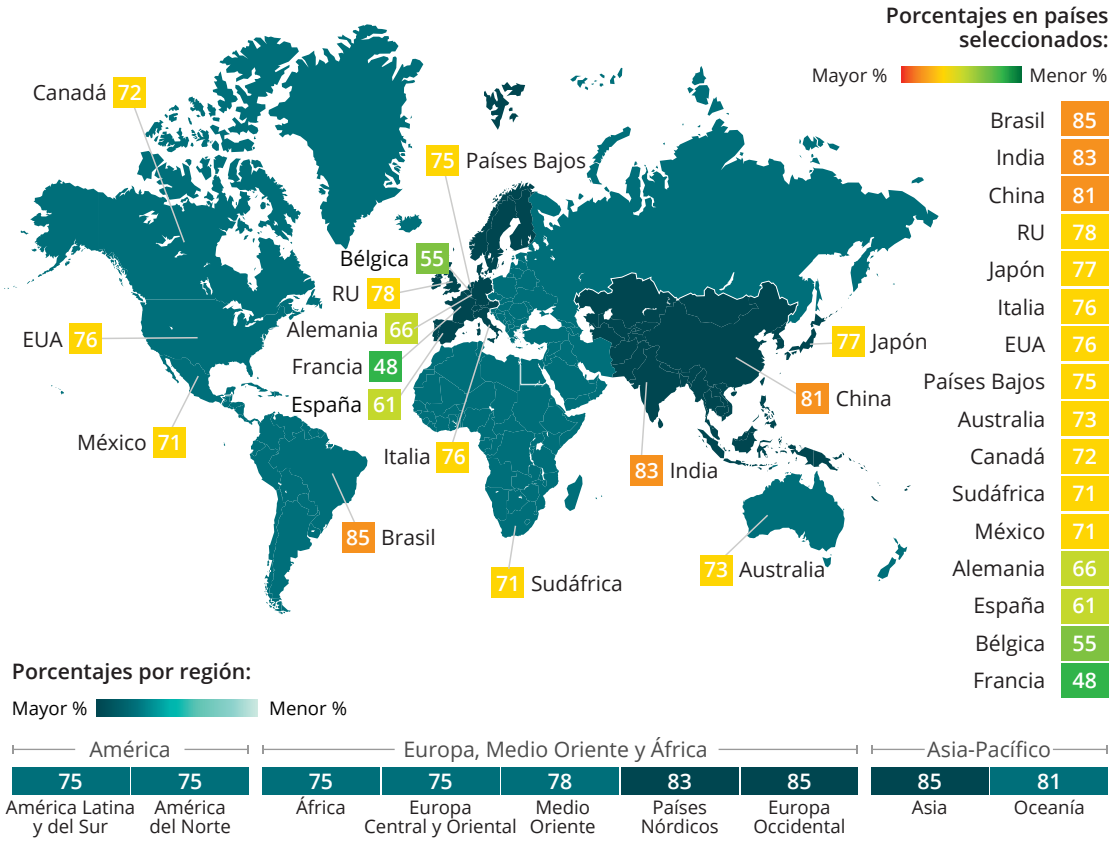
LA función de la analítica de talento, la cual involucra el uso de herramientas digitales[1] e información para medir, reportar y entender el desempeño de los empleados, está atravesando un gran cambio. Después de pasar años invirtiendo en plataformas de RH en la nube y en equipos especializados, los CHRO's y líderes del negocio no están obteniendo los resultados que quieren. El análisis dejó de enfocarse en obtener información interesante y resaltarla para los gerentes: Ahora se está convirtiendo en una función de negocio con foco en el uso de información para entender todos los componentes de la operación de negocio, y en integrar analíticos en aplicaciones de tiempo real y en la manera que trabajamos. En el contexto de mapas de navegación, es momento de "recalcular la ruta."

NUEVAS HERRAMIENTAS PROPORCIONAN NUEVAS Y PROFUNDAS PERSPECTIVAS PARA IMPULSAR EL DESEMPEÑO

Los accionistas – especialmente los miembros del consejo y los CEOs – están impulsando este cambio. Los líderes senior se vuelven impacientes con los equipos de RH que no puede entregar información para tomar acciones; por lo tanto, los analíticos están cambiando su enfoque de RH a un enfoque en el negocio mismo. Por ejemplo:

- Los principales proveedores de ERP están implementando tableros de analíticos de talento disponibles para el CEO, para ayudar a los líderes senior a entender la rotación voluntaria, las métricas de contratación, el costo por empleado y el compromiso del empleado, por geografía, unidad de negocio y niveles gerenciales.

Figura 1. Analítica de talento: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



- El Director de Operaciones de una gran cadena de hospitales utiliza los analíticos para entender los patrones en los resultados de los pacientes y cómo la administración y los problemas de gente contribuyen a dichos resultados.[2]

- El área de ventas en una importante empresa de productos de consumo se ha asociado con RH para desarrollar un modelo de productividad, el cual ayude a predecir y diagnosticar problemas, definir soluciones de aprendizaje y mejorar la calidad de las contrataciones.[3]

- Un jefe de operaciones utiliza ahora los analíticos de negocio y de talento para visualizar patrones de tráfico de clientes y empleados, identificando nuevas ubicaciones donde el personal de ventas debería estar ubicado para ayudar a mejorar el consumo total de los clientes.[4]

Para las empresas que han invertido en esta área por años, ahora es más fácil que nunca obtener respuestas. Han llegado herramientas de analíticos predictivos de muchos proveedores de tecnología de RH, haciendo posible el análisis de datos sobre reclutamiento, desempeño y movilidad del empleado, entre otros factores. Los ejecutivos ahora tienen acceso a un sin fin de combinaciones de métricas para ayudar a entender, a un nivel mucho más profundo, lo que impulsa los resultados.[5]

Más allá del análisis del compromiso del empleado y la retención, los analíticos y la Inteligencia Artificial (IA), se han unido, dándole a las compañías una visión mucho más detallada de los problemas en la operación y gestión, para mejorar el desempeño operativo. Por ejemplo:

- Actualmente las herramientas basadas en datos ahora pueden ayudar a predecir patrones de fraude, mostrar redes de confianza, ejecutar ONA (*Organization Network Analysis*), mostrar correlaciones en tiempo real entre *coaching* y compromiso, e incluso analizar patrones de gestión de tiempos basándose en información de correos y calendarios.[6]

- El *software* de inteligencia artificial ahora puede analizar video-entrevistas y ayudar a evaluar la honestidad y la personalidad del candidato a través del *software*.[7]

- Las herramientas ahora pueden analizar el trabajo por hora[8] e inmediatamente identificar patrones de horas extras y otras formas de pérdida de nómina, permitiendo eficiencias de millones de dólares a través de mejoras en la administración de la fuerza de trabajo.

- Los modelos de retención disponibles en el mercado (antes útiles solamente cuando se personalizaban) se encuentran disponibles por parte de S*AP, Oracle, Workday, ADP, Ultimate Software,* entre otros, por lo que es más fácil que nunca entender lo que dispara la rotación voluntaria.

- Deloitte y otras empresas están analizando la información de viajes, horas facturadas y otros datos de desempeño, para ayudar a los empleados a mejorar sus niveles de energía, bienestar y desempeño.

> Herramientas de analíticos predictivos de un gran número de proveedores de tecnología de RH están disponibles, haciendo posible analizar datos sobre reclutamiento, desempeño, movilidad del empleado y otros factores.

La gran tendencia en 2017 se refiere a que estas nuevas soluciones son impulsadas por el negocio y no centradas internamente en RH, retando a los departamentos de RH a ver más allá de su información interna y aprovechar la información de las personas para una amplia gama de problemas de negocio.

IMAGINANDO NUEVOS USOS DE LOS DATOS PARA IMPULSAR RESULTADOS DE NEGOCIO

Organizaciones tradicionales de RH establecen al equipo de analíticos como un grupo separado de especialistas. Actualmente las compañías están replanteando RH como

una "plataforma inteligente" e integrando analíticos en la administración de su fuerza de trabajo y en la operación. Una enorme compañía de telecomunicaciones en la India analiza el tiempo para alcanzar la productividad de cada nueva contratación, dándoles a los gerentes y líderes, un tablero para anotar cuando las personas están atrasadas en sus procesos de inducción.[9] El equipo de operaciones de *Uber*, recolecta información acerca de la rapidez con que los conductores pueden recoger alimentos en respuesta a las solicitudes, esto para mejorar el servicio al cliente y aumentar la productividad.[10] Varios de nuestros grandes clientes han usado ONA para analizar el comportamiento de equipos de alto desempeño y para entender cómo el trabajo es realizado, ayudando a los equipos a ser más inteligentes.

Como se ha mencionado en el capítulo de Adquisición de Talento[11], los analíticos se están convirtiendo en una parte crítica del proceso de atracción y contratación. Las compañías utilizan datos de entrevistas, análisis cuidadoso del lenguaje de publicación de vacantes, y filtración de datos de candidatos para reducir el sesgo inconsciente en el reclutamiento. Las nuevas herramientas que obtienen información de contratación local y social, ayudan a las compañías a identificar personas que "probablemente busquen nuevos trabajos", mucho antes de que sean abordados por competidores.[12] El uso de datos externos para analítica de talento ha crecido de forma significativa, ya que más del 50% de las compañías usan activamente redes sociales y datos externos para comprender la rotación, la retención y otras métricas de desempeño.

EL ROL DE RH ESTA CAMBIANDO

Mientras que la adopción generalizada puede estar limitada, la analítica de talento ha evolucionado, desde un grupo técnico especializado hasta una función clave del negocio que debe cumplir con las necesidades de muchos interesados a lo largo de la organización. En resumen, la habilidad para analizar grandes cantidades de datos debe ser una función más abierta, que no se encuentre limitada a RH.

Como consecuencia de este cambio, existe un consenso creciente de que los mejores programas de análisis, deben ser propiedad de un grupo dedicado y multidisciplinario. Quizás esta función eventualmente será descentralizada, mientras tanto, la centralización produce un resultado analítico más fuerte. Algunas organizaciones ubican esto en RH, mientras otros construyen un centro de especialización fuera de RH. Por ejemplo, *Ford* y otros han expandido las funciones de trabajo de los analíticos de talento a través de todos los segmentos del negocio, incluyendo finanzas, RH y operaciones.[13]

Más y más analíticos están cambiando de "jalar" a "empujar", donde los equipos de análisis no sólo construyen modelos y ejecutan proyectos, sino que también desarrollan tableros y herramientas que ayudan a los gerentes y empleados a ver datos relevantes en tiempo real. Uno de nuestros clientes construyó "un tablero de administración del talento" el cual analiza 10 medidas diferentes de compromiso y desempeño del equipo, y entrega esta información a todos los líderes de equipo y gerentes senior a lo largo de la empresa. Hay versiones de lo anterior, disponibles para ejecutivos senior, ayudándoles a entender los problemas de contratación, administración y desempeño alrededor de la compañía en tiempo real.[14]

La calidad de la información en RH continúa siendo un reto. La nueva tecnología de RH basada en la nube ayuda notablemente, pero los clientes nos comentan que el

problema requiere una solución sistémica. Las compañías deben preocuparse por la calidad de los datos en todos los niveles, establecer políticas de privacidad y anonimato, y cuidadosamente implementar prácticas para proteger los datos de los empleados de robo y abuso. Compañías avanzadas ahora tienen mecanismos de gobernabiliad que aseguran que toda la información relacionada con personas se coordine a medida que la empresa se reorganiza, adquiere o implementa nuevos sistemas.

Así como las hojas de cálculo fueron solamente herramientas financieras y ahora son usadas a lo largo de toda la empresa, los analíticos de talento están haciendo un salto similar. Los negocios y organizaciones que están adoptando los analíticos, los están llevando al centro de su operación y utilizándolos para informar la estrategia de negocio. El éxito en analíticos requerirá un compromiso prolongado e inversión continua.

Lecciones aprendidas

Un buen ejemplo del nuevo rol de los analíticos de talento es el trayecto que *Chevron* ha realizado para crear una función global de análisis de clase mundial. La disminución del precio del petróleo en los últimos años ha obligado a *Chevron* a encontrar nuevas maneras de mantener su rentabilidad e ingreso por empleado. Para cumplir esta meta, la compañía utilizó analíticos para enfocarse profundamente en entender la productividad de la fuerza de trabajo.

Chevron comenzó con un equipo de analíticos pequeño y centralizado en RH, que proporcionaba reportes y métricas estandarizadas de personas en sus oficinas centrales. Anteriormente, había poco sentimiento de comunidad entre las diferentes áreas de especialidad de RH y las unidades de negocio, llevando a una gran variabilidad en sus prácticas, procedimientos operacionales y capacidades. Las diferentes áreas de negocio duplicaron la recolección de datos y métodos de análisis para generar los mismos reportes.

Para resolver estos problemas, el equipo redefinió su objetivo: "apoyar las estrategias de negocio de *Chevron* con mejores decisiones sobre la fuerza de trabajo basadas en datos." Esta visión expandida llevó a *Chevron* a reinventar su equipo de analíticos como una comunidad de práctica de toda la empresa y a establecer un proceso global donde se le da importancia a todos los proyectos de analíticos de talento en la compañía.

Un total de 295 miembros conforman la comunidad de práctica a lo largo de todas las divisiones importantes de la compañía, incluyendo *business partners* de RH, especialistas y analistas alrededor del mundo. Provee un foro donde los profesionales interesados dentro de la compañía pueden reunirse virtualmente y discutir modelos de datos, compartir información, mostrar nuevas técnicas, diseñar métricas estandarizadas y desarrollar programas analíticos. El equipo central también desarrolló una currícula interna de análisis de la fuerza de trabajo, dirigida a desarrollar competencias analíticas críticas, tanto en equipos de RH como en equipos fuera de RH. Debido a la gran variedad de habilidades que involucra –desde resolución de problemas y análisis de datos hasta visualización y estadísticas– esta currícula ayuda a los miembros del equipo a tener un nivel de entendimiento y capacidades homologadas.

Los resultados han sido significativos. Dos años después de que se reinventaron los analíticos de talento, el equipo está desarrollando decenas de proyectos de analíticos. También ha reducido drásticamente el tiempo para terminar los proyectos e incrementado la confiabilidad de todas las decisiones relacionadas a las personas. La compañía ahora tiene estándares de reportes en todo el negocio para las métricas de talento; y el equipo es ampliamente consultado para decisiones relacionadas con reorganización, reestructuración y otras decisiones estratégicas de negocio. Comparado con el modelo descentralizado, el nuevo modelo opera a un costo menor logrando un 30% más de productividad, haciendo el trabajo con menos personas y en menor tiempo. Una sola unidad de negocios logró eliminar cerca de 100 horas de trabajo de reportes redundantes en 2015.

Comienza aquí

Nuestras investigaciones y trabajos de consultoría han identificado los siguientes ocho factores como importantes para crear un programa de analíticos de talento exitoso:

- **Invierte en un nivel directivo, para analíticos:** La función debe proveer soporte global, no solo un análisis técnico y requiere del soporte del CHRO y de ejecutivos senior, recursos de TI y un líder fuerte enfocado al negocio.

- **Establece claramente el liderazgo:** Un solo equipo y líder deben adueñarse de las etapas iniciales en un esfuerzo de analíticos, incluso si esa función eventualmente se descentraliza.
- **Prioriza la limpieza y confiabilidad de los datos a través de RH y la organización:** Los análisis son tan buenos como la información con la que se alimenta a las herramientas y *software*. Trabajar con datos consistentes, oportunos y precisos es fundamental para todos los equipos de analíticos. De pasos concretos para asegurar que la calidad de los datos es una parte de toda la conversación de analíticos. Instruya a los equipos de RH e implemente programas de gobierno de datos, para limpiar y mantener la precisión y consistencia de los datos a lo largo de RH y fuentes de información operativa.
- **Considera que los analíticos son multidisciplinarios:** Reúne un grupo multidisciplinario de toda la organización, no solo especialistas. El análisis técnico es solo una pequeña parte de la función. La funcionalidad y calidad de los datos, el conocimiento del negocio, la visualización de la información y las habilidades de consultoría, son necesarios para el éxito.
- **Incrementa la fluidez de los analíticos a través de la organización:** Independientemente de si los clientes de los analíticos realizan los análisis por su cuenta o si tienen especialistas que les den soporte, el entrenamiento tanto para RH como para otras funciones del negocio será crítico para operar a escala. Identifica una currícula u otro proveedor para ayudar con la educación, implementación de herramientas estándar y estandarización de reportes y tableros.
- **Desarrolla un plan de inversión de dos a tres años en programas de analíticos:** Esta inversión está dirigida a la formación de nuevas funciones de negocio para la compañía, no solo equipos técnicos dentro de RH.
- **Enfócate en las acciones, no solo en los hallazgos:** Para dar valor, el equipo de analíticos debe transformar información en soluciones y los líderes deben tomar acción.
- **Integra datos de RH, organizacionales y externos:** Los programas avanzados de analíticos de talento dependen cada vez más de la conjunción de información de RH, operaciones y fuentes externas. Las organizaciones requieren una estrategia de información que impulse la integración y uso de datos tanto estructurados como no estructurados, de fuentes internas y externas.

AVANZA RÁPIDO

En los próximos años, el número de fuentes de datos seguirá aumentando, liderando a una combinación de datos externos e internos para predecir el comportamiento de los empleados. En empresas líderes, los analíticos se volverán más interdisciplinarios, a través de todas las líneas de ONA. Eventualmente, los analíticos de talento estarán completamente integrados en los sistemas, siempre como base, en lugar de ser una fuente de información separada.

Viendo a futuro, la tecnología de los analíticos tendrá la capacidad de entregar cada vez más, recomendaciones personalizadas. Debido a la naturaleza sensible de algunos programas de analíticos de talento, las organizaciones necesitarán volverse más serias sobre la confidencialidad de datos, las regulaciones locales acerca del uso de la información de empleados y del riesgo de revelación pública de información privada de la organización y sus empleados.

Figura 2. Analíticos de talento: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
La analítica de talento es vista como un equipo de RH enfocado en análisis avanzados dentro de RH	La analítica de talento es vista como un equipo de análisis del negocio que trabaja a través de la empresa para impulsar resultados
Los analíticos se enfocan en temas de RH, como retención, compromiso, aprendizaje y métricas de reclutamiento	Los analíticos se enfocan en problemas de negocio como productividad de ventas, efectividad de la fuerza laboral, retención de altos potenciales, fraude, patrones de accidentes y otras necesidades operativas
La organización realiza un caso de negocio para una mejor integración de datos, calidad y herramientas	La organización se ha comprometido con información precisa e integrada, y cuenta con herramientas y procesos para asegurar la calidad y facilidad de análisis
El equipo de analíticos de talento cuenta con un fuerte entendimiento de los datos de RH	El equipo de analíticos de talento entiende los datos de RH, financieros y de clientes, y cuenta con relaciones con todos los equipos de analíticos en la compañía
Los equipos de analíticos de talento viven en la operación de RH y reportan a tecnología de RH u otras áreas funcionales	Los equipos de analíticos de talento operan en un nivel directivo, reportan al CHRO y atienden a líderes del negocio a lo largo de la compañía
El equipo de analíticos de talento es un pequeño conjunto de expertos técnicos con habilidades estadísticas y de manejo de información	El equipo de analíticos de talento es un equipo multidisciplinario con un enfoque de consultoría de negocio, comunicación visual y solución de problemas
El equipo de analíticos de talento está compuesto por expertos en estadística, cuyo enfoque principal es el desarrollo de modelos y almacenamiento de información	La analítica de talento es una función de consultoría que ayuda a los líderes de negocio a resolver problemas
Los analíticos de talento se enfocan en los empleados	Los analíticos de talento se enfocan en toda la fuerza laboral, incluyendo empleados y trabajadores contingentes
El equipo de analíticos de talento se enfoca en datos de encuestas de compromiso, felicidad del empleado y cultura	El equipo de analíticos de talento se mueve más allá de los datos del compromiso para entender impulsores detallados del mismo, y construye modelos de cultura para entender lo que motiva a la fuerza de trabajo

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Erica Volini, Pascal Occean, Michael Stephan, and Brett Walsh, "Digital HR: Platforms, people, and work," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html.
2. Conversaciones ejecutivas con los autores.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Josh Bersin, "Workday acquires Platfora: Analytics race accelerates," Forbes, 25 de Julio de 2016, http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/25/workday-acquires-platfora-analytics-race-accelerates/#13ebd8092dfe.
6. Peter A. Gloor, "What email reveals about your organization," *MIT Sloan Management Review*, 17 de Noviembre de 2015, http://sloanreview.mit.edu/article/what-email-reveals-about-your-organization/.
7. Olivia Oran, "Wall Street hopes artificial intelligence software helps it hire loyal bankers," Reuters, 7 de Junio de 2016, http://www.reuters.com/article/us-banks-hiring-ai-idUSKCN0YT163, visitado en Diciembre de 2016.
8. Deloitte, "Deloitte analysis: Hidden labor expenses and ineffective labor utilization costing companies tens of millions of dollars," lanzamiento de prensa, 16 de Junio de 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/laborwise-solution-pinpoints-overages-in-labor-spending.html.
9. Conversaciones ejecutivas con los autores.
10. Sarah O'Connor, "When your boss is an algorithm," *Financial Times*, 8 de Septiembre de 2016, https://www.ft.com/content/88fdc58e-754f-11e6-b60a-de4532d5ea35.
11. Michael Stephan, David Brown, and Robin Erickson, "Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html.
12. hiQ, "Enterprise solutions," https://www.hiqlabs.com/solutions/, visitado el 31 de Enero de 2017.
13. Conversaciones ejecutivas con los autores.
14. Ibid.
15. Madhura Chakrabarti, Scaling people analytics globally: Chevron takes a multipronged approach to building organization wide analytics capabilities (part I), Bersin by Deloitte, 2 de Noviembre de 2016, https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=20290, visitado el 21 de Diciembre de 2016.

AUTORES

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

Laurence Collins lidera las prácticas de HR Digital, *Workforce and Planning y Analytics* en el Reino Unido, ayudando a los clientes a impulsar la productividad y desempeño en el contexto del "futuro del trabajo". Se enfoca en aplicar una variedad de enfoques como análisis predictivos, robótica y planeación estratégica de fuerza laboral para un impacto de negocio significativo. Su trabajo incluye reimaginar el rol de RH y vincular los resultados de nuevas capacidades a la contribución económica de capital humano.

Dave Fineman, Deloitte Consulting LLP | dfineman@deloitte.com

Dave Fineman lidera el programa HR Transformation *People Analytics and Workforce Planning* en Estados Unidos. En este rol, colabora con colegas de Deloitte de firmas miembro, funciones, ambientes tecnológicos y programas industriales, diseñando y entregando soluciones que construyen capacidades en las organizaciones de los clientes. Además de su trabajo con clientes, Fineman ha presentado los temas de analíticos de talento y planeación de fuerza laboral en conferencias funcionales y de industria y ha liderado seminarios para clientes y sesiones de *Greenhouse Lab*. Tiene una maestría de la escuela de negocios Amos Tuck en Dartmouth College y una licenciatura de la Universidad de Clark.

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

Akio Tsuchida es el líder de Human Capital para Japón. Con más de 20 años de experiencia en consultoría en capital humano, Tsuchida tiene amplia experiencia en remuneración y gestión de talento, compensación ejecutiva, planeación de fuerza laboral. Ha liderado proyectos de transformaciones empresariales a gran escala relacionados con fusiones y adquisiciones internacionales, restructuración empresarial y globalización. Tiene una maestría en relaciones laborales y RH de la Universidad de Michigan State.

COLABORADORES

Madhura Chakrabarti, Stavros Demetriou, Jim Guszcza, John Houston, Luk Smeyers


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
CUIDADO CON LA BRECHA

Diversidad e inclusión

La brecha en la realidad

La diversidad y la inclusión se han convertido en un tema a nivel CEO alrededor del mundo. Actualmente, la organización digital, se basa en el empoderamiento, un diálogo abierto y estilos de trabajo incluyentes. Las organizaciones líderes consideran que la diversidad e inclusión deben convertirse en una estrategia integrada en la experiencia del empleado que incremente el compromiso, mejore la marca de la organización e impulse el desempeño. La era en donde la diversidad se consideraba una iniciativa de cumplimiento exclusiva de RH ha terminado. Los CEOs deben participar y tomar la responsabilidad entre los líderes de todos los niveles para cerrar la brecha entre lo que se dice y el impacto actual.

- En la encuesta de este año, la proporción de ejecutivos que mencionaron la inclusión como prioridad ha aumentado un 32% en comparación con nuestra encuesta de 2014.
- Más de dos tercios (69%) de los ejecutivos califican la diversidad e inclusión como un tema importante (en comparación al 2014 con un 59%).
- 38% de los ejecutivos reportan que el principal patrocinador en los esfuerzos de diversidad e inclusión de una compañía es el CEO.

EN el ambiente político, económico y global de negocios de hoy en día, la diversidad se ha vuelto cada vez más importante. El número de ejecutivos que mencionó la inclusión como prioridad ha subido un 32% en comparación con la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de 2014, y en los últimos tres años, el porcentaje de compañías que se evalúan como excelentes en la diversidad de género subió un 72%. Basándonos en la encuesta de este año, 48% de las compañías se consideran aptas en enfocarse en la diversidad cultural global, y 69% de las compañías se consideran aptas o excelentes en apoyar una variedad de modelos familiares en la fuerza laboral.

Este año, la problemática va más allá del típico caso de negocio y requiere una visión más comprensiva: La diversidad y la inclusión ahora impactan a la marca, al propósito corporativo y al desempeño. No solamente el público se ha vuelto cada vez más consciente del tema (nótese el escrutinio de género y diversidad racial en la industria tecnológica)[1], también los empleados están expresando puntos de vista más fuertes en diversidad e inclusión. Los *Millennials*, por ejemplo, ven a la inclusión como una parte obligatoria de la cultura corporativa, definiendo de qué manera la compañía los escucha en el trabajo.[2] Los accionistas, clientes y proveedores están viendo más de cerca este tema.

Mientras la conciencia alrededor de la diversidad e inclusión crece, el tema se ha vuelto más importante para la adquisición de talento y la marca del empleador de una compañía. Muchas organizaciones operan en

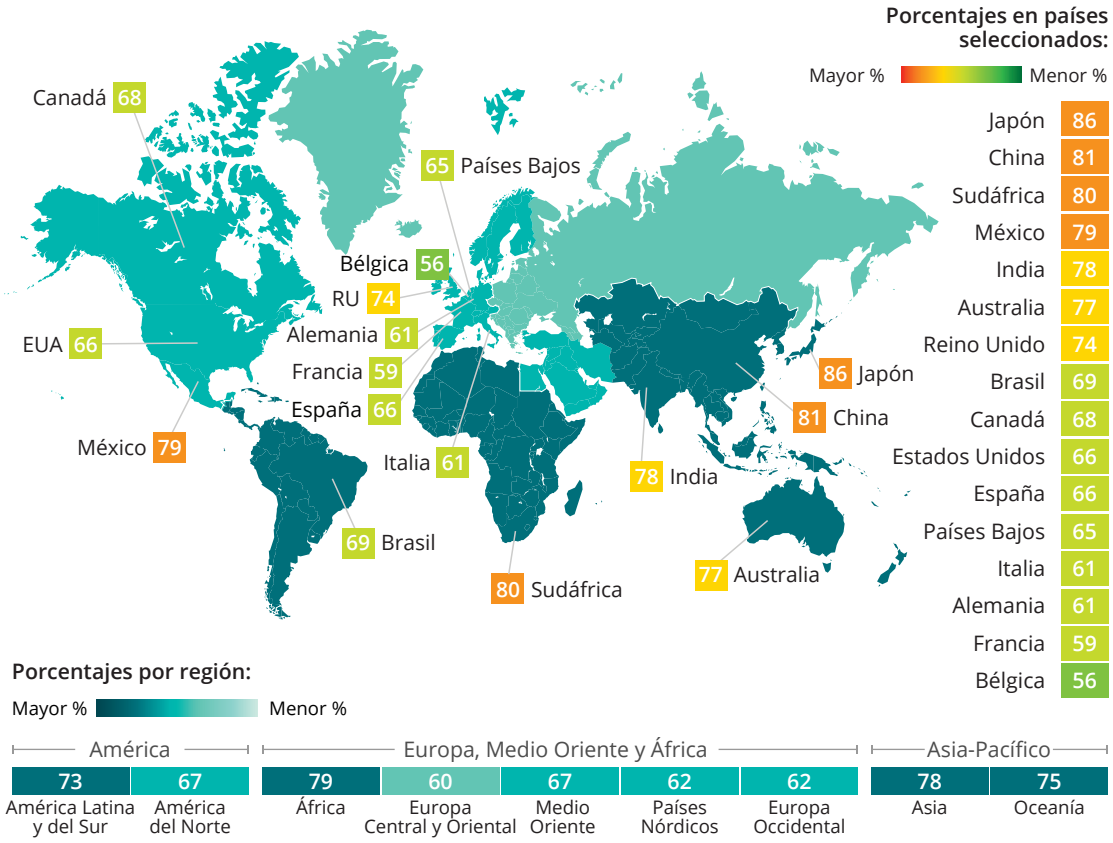
un ambiente de alta transparencia, lo cual es una demanda de los colaboradores. Para los trabajadores más jóvenes, la inclusión no significa solamente crear equipos de trabajo diversos, sino también es relacionarse y conectarse de manera que todos sean escuchados y respetados.[3] Las compañías deben alinear la manera en la que abordan las expectativas de los *Millennials* y de las otras generaciones, o probablemente estarán perdiendo talento.

Si uno considera el hecho que ahora las organizaciones operan como redes[4], se vuelve aún más claro que la diversidad e inclusión pueden reforzar el desempeño organizacional. Las nuevas investigaciones de Deloitte y de otras instituciones académicas, demuestran que equipos diversos e incluyentes son más innovadores, comprometidos y creativos en su trabajo.[5] Nuestra investigación, comparando equipos de alto desempeño contra equipos de bajo desempeño, apoya el punto de vista de que las personas deben sentirse incluidas para hacerse escuchar y contribuir completamente.[6]

A pesar de que el énfasis y escrutinio han aumentado en relación a inclusión y diversidad, creemos que las empresas enfrentan una realidad distinta: Los resultados están tomando mucho tiempo. Los CEOs que han delegado la responsabilidad en este tema a los CHROs deben tomar responsabilidad y adueñarse del tema, así como promover que los líderes en todos los niveles hagan lo mismo. Hoy en día las personas han comenzado a tomar conciencia de los prejuicios tanto explícitos como inconscientes, y algunas organizaciones están comenzando a tomar acción para exponer el tema y hacer cambios institucionales para manejarlo.[7]

La solución más popular hoy en día es la capacitación. Pero mientras estas intervenciones ayudan, parece ser que crear consciencia no es suficiente. Las organizaciones deberán considerar realizar cambios estructurales, imple-

Figure 1. Diversidad e inclusión: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"

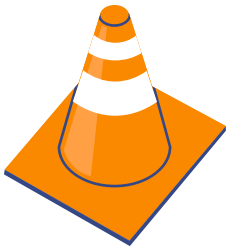


Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

mentar con transparencia soluciones basadas en datos e involucrar a los ejecutivos para que entiendan las brechas y sesgos que existen y cómo estos impactan el proceso de toma de decisiones, decisiones de talento y resultados de negocio.

Resaltamos esta tendencia porque es un tema que se ha vuelto cada vez más importante. Los empleados y accionistas están empezando a expresar preocupación, pero las soluciones en torno a la capacitación y a la educación no están funcionando suficientemente bien. Un conjunto de "nuevas reglas" está siendo escrito, las cuales exigirán un nuevo enfoque en aprendizaje experiencial, cambios de procesos, y herramientas para gestión de datos, transparencia y rendición de cuentas.

¿QUÉ ESTÁ IMPULSANDO EL AUMENTO DE LA PREOCUPACIÓN?



¿Por qué la diversidad e inclusión se han vuelto tan importantes? Una serie de cambios culturales y empresariales se han juntado para destacar la importancia de este tema.

Primero, el ambiente político global ha elevado la sensibilidad del empleado en torno a la diversidad e inclusión. Los retos de inmigración, nacionalismo y el miedo al terrorismo aparecen con mayor frecuencia en la prensa. Las organizaciones reportan que sus colaboradores están preocupados acerca de lo que leen y escuchan, y buscan que compartan su propia perspectiva.[8] El reto de negocio referente a la diversidad e inclusión, ahora toca temas de compromiso de empleados, igualdad, derechos humanos e incluso justicia social.

Segundo, la necesidad de diversidad e inclusión es ahora un componente importante en el trabajo. En la actualidad, un gran número de organizaciones se definen como entidades globales, convirtiendo religión, género y grupos generacionales en una realidad empresarial. Los programas que han incrementado su popularidad están relacionados con aumentar el reconocimiento de los sesgos involuntarios.

Tercero, un grupo creciente de investigación indica que colaboradores en equipos diversos e incluyentes superan a sus pares.[9] Compañías con prácticas de talento incluyentes en contratación, promociones, desarrollo, liderazgo y gestión de equipos, generan una ganancia por empleado 30% mayor y una rentabilidad más alta que sus competidores.[10] Sin una fuerte cultura de inclusión y flexibilidad, el modelo centrado en equipos formados por individuos con antecedentes diversos, puede no desempeñarse bien.

Cuarto, el tema de igualdad y pago equitativo en ambos géneros ha recibido mucha atención pública. El Primer Ministro Canadiense Justin Trudeau apareció en los titulares en 2015 al nombrar a un gabinete con igualdad de género.[11] Hay un nuevo énfasis en la transparencia de pagos ejecutivos.[12] Las compañías como *Facebook, Salesforce* y otras, están destacando públicamente la igualdad de género convirtiéndose en un fuerte modelo a seguir. Como ejemplo, después de que *Salesforce* realizará un exhaustivo análisis de 17,000 empleados e identificara una brecha en el pago por género, la compañía invirtió $3 millones para equilibrar la disparidad.[13]

Quinto, a la par que cambian las trayectorias de carrera, los temas de edad y transición de vida se están volviendo más importantes. La experiencia sugiere que millones de *Baby Boomers* están retrasando su retiro, mientras que muchos *Millennials* se están acercando a la edad en donde ambos cónyuges usualmente trabajan, y esperan y exigen un trato igualitario. Y la perspectiva de carreras largas se traduce en una brecha generacional más amplia en la fuerza

Un conjunto de "nuevas reglas" está siendo escrito, las cuales exigirán un nuevo enfoque en aprendizaje experiencial, cambios de procesos, herramientas para gestión de datos, transparencia y rendición de cuentas.

laboral. Los esfuerzos para hacer frente a estos temas están ganando terreno. Una empresa de *retail*, por ejemplo, desarrolló un programa llamado *Snowbird* para ayudar a trabajadores mayores a transferirse a climas más cálidos con tal de que permanecieran en la compañía. *Michelin* les permite a sus empleados mayores alargar sus carreras para reducir su estrés más adelante en su vida. Los Institutos Nacionales de Salud de Estados Unidos ofrecen cuidados de emergencia para personas mayores, permitiendo a los empleados modificar sus patrones de trabajo cuando sus padres se enferman.[14]

UN GRAN NUMERO DE COMPAÑÍAS AÚN NO DIMENSIONAN LAS OPORTUNIDADES

A pesar del incremento en la preocupación y de las inversiones en diversidad e inclusión, muchas organizaciones pueden estar en negación sobre la realidad dentro de sus empresas. Nuestra investigación de prácticas de RH, encontró que, mientras que la mayoría de las organizaciones (71%) aspiran a tener una cultura "incluyente" en el futuro, su nivel de madurez actual es muy bajo.[15] Solo el 12% se encuentra en el nivel 4, que es el mayor nivel de madurez en nuestro modelo.[16]

En algunos países, los problemas son más urgentes. En Japón, las encuestas muestran que 53% de las mujeres en edades entre 24 y 44 quisieran trabajar pero no pueden obtener empleos.[17]

LAS COMPAÑÍAS DEBEN ENTENDER LA COMPLEJIDAD DE SU FUERZA LABORAL

Las Tendencias Globales de Capital Humano de este año, muestran que el 78% de los encuestados piensan que la diversidad e inclusión es una ventaja competitiva (39% dicen que es una ventaja competitiva "significativa"). Aun así, a pesar de que se ha incrementado el nivel de interés, sólo 6% de las compañías vinculan los paquetes de compensación con los resultados de diversidad. ¿Por qué?

La respuesta es simple: Resolver los retos relacionados con diversidad es extremadamente difícil. Nuestra investigación y entrevistas en diversas compañías demuestran que las organizaciones están considerando enfocarse más allá de los programas de capacitación para enfocarse en la medición, transparencia y rendición de cuentas. Otra tendencia a la alza, es un enfoque que consiste en eliminar sesgos medibles en los procesos de talento, lo que incluye contrataciones, promociones, gestión de desempeño, desarrollo de liderazgo, sucesión y compensación.

Por ejemplo, las organizaciones están experimentando con eliminar nombres en currículums porque los candidatos con nombres que suenan étnicos pueden experimentar una tasa de contratación más baja. Australia ha sido líder en esta área, el estado de Victoria está experimentando con eliminar todos los detalles personales de las solicitudes de trabajo.[18] Algunas compañías buscan patrones de ofertas de trabajo y comparan a gerentes con sus colegas para encontrar signos de discriminación por raza, género o edad.

No estamos diciendo que la capacitación no sea importante; de hecho juega un papel vital en la educación y concientización del tema. Pero este año y en los años por venir, vemos un énfasis adicional en remover sesgos en sistemas y procesos. Esto es lo que significa integrar diversidad en la cultura de una organización: va mucho más que un mero esfuerzo programado. Al medir cada uno de los procesos de talento, remover factores que llevan a sesgos, proporcionar a los gerentes un lenguaje común para discutirlos y hacerlos responsables, las organizaciones pueden avanzar hacia una verdadera inclusión.[19]

Un área de cambio a lo largo del último año, es el incremento en el enfoque de reducir sesgos en el reclutamiento y en el uso de nuevas herramientas para ayudar a las empresas. Este año, 20% de nuestros encuestados piensan que sus organizaciones proporcionan una excelente capacitación en contra de los sesgos inconscientes, y 68% mide y monitorea diversidad e inclusión en el reclutamiento. Nuevas herramientas de proveedores como *HireVue, SuccessFactors y Entelo,* pueden monitorear directamente prácticas de contratación gerencial, incluyendo descripciones de puesto y patrones de puntación en entrevistas, para identificar sesgos raciales y culturales.

Identificamos seis aspectos de un líder incluyente: compromiso, valor, consciencia de sesgos, curiosidad, inteligencia cultural y colaboración.

Las organizaciones están prestando más atención a la diversidad en la sucesión y liderazgo. Hoy en día, el 71% de los encuestados piensan que sus organizaciones son adecuadas o excelentes en identificar y promover líderes diversos a lo largo de la organización. La inversión en el tema ha aumentado, pero aún hay trabajo por hacer. El talento que las organizaciones buscan está afuera, si una organización no cuenta con líderes diversos hay que preguntarse el por qué.

EL ROL DE LIDERAZGO

Creemos que los temas alrededor de la diversidad y la inclusión son retos que todos los líderes deben tomar en cuenta. Identificamos 6 aspectos que caracterizan a un líder incluyente: compromiso, valor, consciencia de sesgos, curiosidad, inteligencia cultural y colaboración.[20] Alentamos a las compañías a incluir estos aspectos en su evaluación y en los procesos de desarrollo de líderes.

Para que la diversidad e inclusión se integren en la organización, los líderes deben perseguir cambios en procesos y sistemas. Las organizaciones deberán medir con transparencia la diversidad y los gerentes deberán ser los responsables de los resultados, al igual que de su propio comportamiento. Las organizaciones también se beneficiarían de expandir la definición de diversidad más allá de identidades sociales y demográficas. Investigaciones demuestran que una de las principales causas de sesgos en las compañías, es la falta de pensamiento flexible. Los líderes y gerentes pueden beneficiarse de escuchar a colaboradores que piensan diferente, ellos regularmente generan algunas de las ideas más innovadoras del equipo.

Lecciones aprendidas

Reconociendo los muchos impactos de los prejuicios inconscientes en el negocio, *BMO Financial Group*, uno de los bancos norteamericanos más importantes, es pionero en establecer un nuevo enfoque hacia la diversidad y la inclusión. Ha implementado una iniciativa dirigida a elevar la consciencia e interrumpir los sesgos durante los procesos de reclutamiento y gestión del desempeño, con el objetivo de habilitar decisiones de talento más objetivas y obtener mejores resultados en diversidad. La compañía había llevado a cabo esfuerzos para concientizar sobre los sesgos, sin embargo, lo que se buscaba era profundizar en su compromiso al enfocarse activamente en prácticas como el proceso de reclutamiento.

La iniciativa incluyó 4 actividades claves: Primero, se realizó una revisión que mapeaba los pasos principales en los procesos de reclutamiento y promociones, especialmente en los pasos de alta discreción gerencial. Esta revisión también identificó los procedimientos específicos y sistemas que podían influenciar el impacto de los sesgos. Por ejemplo, si las decisiones de las entrevistas se realizaban al final del día, cuando los gerentes estaban cansados y con prisa, la posibilidad de tomar decisiones sesgadas se incrementaba por el mismo cansancio.

Segundo, la iniciativa rediseñó nuevos consejos y prácticas para empujar a los gerentes a tomar decisiones con base en el mérito y eliminar áreas donde hubiera algún tipo de sesgo presente, mientras se procuraba realizar nuevas prácticas relevantes y funcionales para el negocio.

Las nuevas prácticas se comunicaron a gerentes y los equipos fueron animados a discutir maneras de reducir los sesgos en el reclutamiento y evaluaciones de desempeño. Finalmente, este esfuerzo desarrolló múltiples indicadores de éxito y formas de rastrear el progreso para una futura revisión. Un indicador clave de éxito, fue el impacto en los colaboradores al percibir una mayor inclusión y ser escuchados en el trabajo. Año tras año, ambos indicadores tuvieron un incremento sin precedente, con aumento del 2% en las percepciones de los colaboradores sobre inclusión y un 2% en las percepciones de los colaboradores sobre ser escuchados en el trabajo.

La capacitación no solo se enfocó en la identificación de áreas potenciales relacionadas con estos sesgos, sino también se centró en capacitar a los gerentes para liderar conversaciones con el fin de desarrollar soluciones en conjunto con los colaboradores. Los gerentes aprendieron a diferenciar los diversos tipos de sesgos y cómo surgen. Los materiales y herramientas de capacitación incluían módulos de *e-learning*, dispositivos hub y folletos que mostraban los puntos clave. El entrenamiento y los materiales de soporte están teniendo un impacto positivo, generando altos niveles de adopción a los nuevos procesos y prácticas, con un 83.5% de los gerentes y un tercio de los colaboradores que completan de manera voluntaria el módulo de *e-learning* dentro de los primeros meses de haber lanzado la iniciativa. Adicional a esto, la organización ha tenido un impacto medible en tasas de contratación de candidatos con antecedentes diferentes, donde se ha incrementado un 3% en el último año.[21]

Grupo Bancario *Loyd's*, un banco líder en el Reino Unido, es otro ejemplo de una empresa que adopta un enfoque innovador en la diversidad y la inclusión, emprendiendo un esfuerzo multifacético para integrar la diversidad y la inclusión dentro de su cultura. El grupo reconoció que al considerar comportamientos inclusivos en el centro de sus operaciones y al priorizar la igualdad de género, se benefician tanto las mujeres que laboran en el banco, como la organización, clientes y mercado que atendían. Los líderes establecieron un objetivo claro y transparente: Para el 2020, el 40% de los cargos directivos serán ocupados por mujeres.[22] Los programas de reclutamiento fueron cambiados para alinearse a este objetivo, incluyendo como requisito que en cada vacante de alto cargo se incluya una mujer calificada como candidata o una explicación convincente del por qué de la ausencia.

Este compromiso con la diversidad está dando resultados. En el 2015, el 31% de las contrataciones externas en mandos ejecutivos eran mujeres, en comparación con el 17% en el 2014.[23] La cantidad de mujeres promovidas a cargos directivos aumentó del 26% al 33%[24], ganando reconocimiento en el top 50 de empleadores para mujeres de la revista *Times*.[25]

Para impulsar la diversidad y la inclusión más a fondo en la cultura empresarial, todos los gerentes de línea recibieron capacitación especializada en el 2015. Para impulsar estas y otras iniciativas, un miembro del equipo directivo actúa en ambos roles como patrocinador ejecutivo para la diversidad e inclusión y como patrocinador ejecutivo para el género.[26]

P&G también se ha convertido en líder en esta área, incorporando su compromiso con la diversidad e inclusión como parte de su cultura. En los últimos siete años, la compañía ha invertido $2 billones anuales para apoyar su programa de diversidad, construyendo una base de proveedores que incluye 1500 mujeres y minorías.[27]

La compañía también se enfoca en el avance de las mujeres líderes a través de una estrategia de desarrollo de liderazgo que cuenta con mentoría y patrocinio, así como programas por sitio y región. Como resultado de estos esfuerzos, entre el 2008 y 2013, la representación de las mujeres en P&G creció de 40% a 44%, incluyendo el 28% en un nivel superior a VP.[28]

Más allá de la diversidad de género, la compañía ha tomado una posición de liderazgo apoyando a colaboradores con discapacidad. Un programa de mentoría permite a los directivos entender los desafíos diarios que algunos de sus colegas enfrentan y cómo crear un lugar de trabajo inclusivo donde todos tengan la capacidad de contribuir. El financiamiento para este esfuerzo ahora se asigna a un presupuesto central para asegurar que todas las instalaciones de P&G alrededor del mundo tengan los recursos necesarios para sus trabajadores.[29]

Para incrementar la rendición de cuentas en todos los niveles, P&G creó un nuevo sistema de compensación que refuerza el compromiso con la diversidad e inclusión. El 10% de la compensación se vincula a las metas de diversidad, las cuales se incluyen como parte de las revisiones de desempeño.[30] Los criterios incluyen ser un patrocinador ejecutivo de un grupo de trabajadores, ser un mentor multicultural y reclutamiento y promociones en su área de responsabilidad. Adicionalmente, las opciones de contar con acciones empresariales para los altos ejecutivos de la compañía, están vinculados a resultados de diversidad.[31]

Por estas y otras iniciativas, en el 2015 *DiversityInc* posicionó a P&G en segundo lugar entre las 10 mejores compañías para personas con discapacidad, la séptima entre las 50 mejores empresas en diversidad y la octava en diversidad global.[32] *DiversityInc* reconoció a P&G por valorar en gran medida las contribuciones únicas de los colaboradores y por tener dentro de sus gerencias altas la representación de mujeres, afroamericanos, latinos y asiáticos, teniendo así una de las tasas más altas que el promedio de Estados Unidos.

Comienza aquí

- **Asegúrate que los líderes de más alto nivel entiendan la importancia de la diversidad:** Comparte la investigación del valor de la inclusión para construir un consenso en todos los niveles de la organización. Luego responsabiliza a los principales líderes por medio de indicadores e informes transparentes acerca de la diversidad en promociones, contratación y compensación.

- **Usa la tecnología y los datos para identificar problemas y medir el progreso:** Los analíticos ahora pueden ayudar a identificar los patrones de género y los sesgos raciales, diferencias en la compensación y recompensas, brechas en las contrataciones y promociones. Herramientas para mantener reservada cierta información de los CV´s y capacitación a los gerentes, ayudan a eliminar los sesgos que no permitan ser parte de los esfuerzos de diversidad.

- **Ve más allá de RH:** Considera la diversidad e inclusión como parte de la infraestructura corporativa, igual que *compliance*, TI y seguridad; debe ser practicado por todos y los líderes lo deben considerar como propio. La diversidad e inclusión es responsabilidad del negocio y no una responsabilidad de RH.

- **Considera las diferencias globales:** La diversidad geográfica se ha vuelto más importante a medida que las organizaciones se vuelven globales. Los desafíos específicos para la diversidad y la inclusión probablemente varían significativamente de una región a otra y los intereses de los empleados y sus preocupaciones probablemente también son diferentes.

AVANZA RÁPIDO

Los modelos antiguos de diversidad e inclusión están experimentando cambios y esta tendencia se acelerará. Al paso que las demandas del empleado cambian y la diversidad tiene mayor impacto global, las responsabilidades del sector privado seguirán creciendo. A medida que la población de *Baby Boomers* tenga mayor edad, la necesidad de enfocarse en la diversidad e inclusión del grupo de personas mayores aumentará en los lugares de trabajo. En las organizaciones incluyentes, la forma en la que trabajan las personas cambiará y el lenguaje de negocios cambiará también.

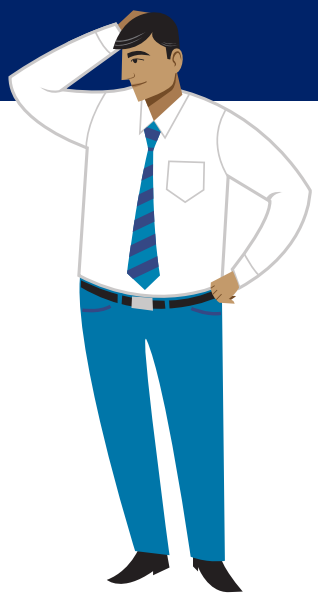


Figura 2. Diversidad e inclusión: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
La diversidad es considerada un objetivo global impulsado por el cumplimiento y las prioridades de la marca	La diversidad y la inclusión es una prioridad a nivel CEO y se considera importante a través de todos los niveles gerenciales
El balance entre el trabajo y la vida personal es considerado un reto de gestión para los empleados, con un ligero apoyo de la organización	El balance entre el trabajo y vida personal, la familia y el bienestar individual, son considerados parte de la experiencia total del empleado
Las compañías miden la diversidad con base al perfil demográfico de grupos definidos por atributos tales como género, raza, nacionalidad o edad	Las compañías miden la inclusión, diversidad y la falta de sesgo en los procesos de reclutamiento, promociones, remuneración y otras prácticas de talento
La diversidad es definida por género, raza y diferencias demográficas	La diversidad es definida en un contexto más amplio, incluyendo conceptos de "diversidad de pensamiento" así como enfocándose en las personas con diferencias cognitivas y autismo
Los líderes son promovidos por "mérito" y experiencia	Los líderes son promovidos con base en su capacidad para liderar de manera incluyente
La diversidad e inclusión es un programa de educación, capacitación y discusión	La diversidad e inclusión van más allá de la educación y se enfocan en quitar sesgos en los procesos de negocios y en hacer responsables a los líderes por su comportamiento incluyente
Las compañías regularmente reportan avances en métricas de diversidad	Las compañías responsabilizan a los gerentes en crear una cultura incluyente, utilizando métricas para compararse entre ellos

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Bonnie Marcus, "The lack of diversity in tech is a cultural issue," *Forbes*, Agosto 12, 2015, http://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2015/08/12/the-lack-of-diversity-in-tech-is-a-cultural-issue/#79c205663577.

2. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey: Executive summary*, Enero 2014, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf.

3. M. Christie Smith and Stephanie Turner, *The radical transformation of diversity and inclusion: The Millennial influence*, Deloitte, 2015, http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/radical-transformation-of-diversity-and-inclusion.html, consultada el 12 de Octubre, 2016.

4. Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html.

5. Juliet Bourke, *Which Two Heads Are Better than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016); David Rock and Heidi Grant, "Why diverse teams are smarter," *Harvard Business Review*, 4 de Noviembre, 2015, https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter, consultada el 21 de Diciembre, 2016; Stacia Sherman Garr, Candace Atamanik, and David Mallon, *High-impact talent management: The new talent management maturity model*, Bersin by Deloitte, 2015, http://marketing.bersin.com/high-impact-talent-management.html, consultada el 21 de Diciembre, 2016.

6. Bernadette Dillon and Juliet Bourke, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte, Mayo 2013, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf, consultada el 21 de Diciembrer, 2016; Natasha Doherty and Juliet Bourke, *Toward gender parity: Women on Boards Initiative*, Deloitte Access Economics, 2016, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-toward-gender-parity-women-on-boards-initiative-041016.pdf, consultada el 21 Diciembre, 2016.

7. Jane Porter, "You're more biased than you think," *Fast Company*, Octubre 6, 2014, https://www.fastcompany.com/3036627/strong-female-lead/youre-more-biased-than-you-think, consultada el 21 Diciembre, 2016.

8. Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion primer: An introduction*, Bersin by Deloitte, 2014.

9. Bourke, *Which Two Heads Are Better than One?*; Garr, Atamanik, and Mallon, *High-impact talent management*.

10. Garr, Atamanik, and Mallon, *High-impact talent management*.

11. Adam Frisk, "'Because it's 2015': Trudeau's gender-equal cabinet makes headlines around world, social media," *Global News*, 5 de Noviembre, 2015, http://globalnews.ca/news/2320795/because-its-2015-trudeaus-gender-equal-cabinet-makes-headlines-around-world-social-media/, consultada 21 de Diciembre, 2016.

12. Alexander K. Song, "Dodd-Frank and executive compensation—part 1: Status update," *National Law Review*, 28 Abril, 2016, http://www.natlawreview.com/article/dodd-frank-and-executive-compensation-part-1-status-update.

13. Cindy Robbins, "Equality at Salesforce: The equal pay assessment update," *Salesforce Blog*, 8 de Mayo, 2016, https://www.salesforce.com/blog/2016/03/equality-at-salesforce-equal-pay.html, consultado 21 de Diciembre, 2016.

14. Steven Greenhouse, "The age premium: Retaining older workers," *New York Times,* 14 Mayo, 2014, http://www.nytimes.com/2014/05/15/business/retirementspecial/the-age-premium-retaining-older-workers.html, consultada 21 de Diciembre, 2016.

15. Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion benchmarking report*, Bersin by Deloitte, Marzo 2014.

16. Stacia Sherman Garr and Candace Atamanik, *High-impact diversity and inclusion*, Bersin by Deloitte, forthcoming, Abril 2017.

17. Catalyst, "Statistical overview of women in the workforce," 6 de Abril, 2016, http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce.

18. Miki Perkins, "Victorian government trials blind job applications to overcome hiring bias," *Age*, 20 de Mayo, 2016, http://www.theage.com.au/victoria/victorian-government-trials-blind-job-applications-to-overcome-hiring-bias-20160519-goz8pf.html, consultada el 12 de Octubre, 2016.

19. Matthew Lieberman et al., "Breaking bias: The SEEDS model," *NeuroLeadership Journal*, Noviembre 2015, https://neuroleadership.com/portfolio-items/breaking-bias-updated-the-seeds-model-2/, consultada 21 de Diciembre, 2016.

20. Bernadette Dillon and Juliet Bourke, *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte University Press, 14 Abril, 2016, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html, consultada el 21 Diciembre, 2016.

21. Sonya Kunkel (inclusion officer, vice president people strategies and insights, BMO Financial Group), en conversación con Juliet Bourke, Enero 2017.

22. Government Equalities Office, "Think, act, report: Lloyds Banking Group," https://www.gov.uk/government/case-studies/think-act-report-lloyds-banking-group, 4 de Noviembre, 2014.

23. Virgin Money, *Empowering productivity: Harnessing the talents of women in financial services*, March 2016, http://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf.

24. Ibid.

25. Government Equalities Office, "Think, act, report."

26. Virgin Money, *Empowering productivity*.

27. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report: Enabling a culture of innovation & productivity*, http://cdn.pg.com/-/media/PGCOMUS/Documents/PDF/Who_We_Are/DiversityandInclusion/PG_DiversityInclusion_AR_2012%20pdf.pdf?la=en-US&v=1-201506230605.

28. Catalyst, *Disrupt the default: Catalyst Awards Conference*, , 26 de Marzo, 2015, https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn-sHqlc7RAhWLKsAKHSdxBZYQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.catalyst.org%2Fuploads%2F2015_catalyst_awards_conference_program-1.pdf&usg=AFQjCNEcPhISCHjaihIvkWo_zbpeZN2DSQ&bvm=bv.144224172,d.bGs.

29. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report*.

30. Barrett J. Brunsman, "Here's where P&G ranks for workplace diversity," *Cincinnati Business Courier*, 28 de Abril , 2014, http://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2014/04/28/here-s-where-p-g-ranks-for-workplace-diversity.html.

31. P&G, *2010 global sustainability report*, 30 de Junio, 2010, http://cdn.pgcom.pgsitecore.com/en-gb/-/media/PGCOMUK/Documents/PDF/Sustanability_PDF/sustainability_reports/PG2010SustainabilityReport%20pdf.pdf?la=en-GB&v=1-201601061549.

32. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report*.

AUTORES

Juliet Bourke, Deloitte Touche Tohmatsu | julietbourke@deloitte.com.au

Juliet Bourke lidera la práctica de consultoría sobre diversidad e inclusión en Deloitte Australia y co-lidera una práctica de liderazgo. Tiene más de 25 años de experiencia en Capital Humano, administración y derecho. Su último libro, *Which Two Heads Are Better than One*? se centra en la diversidad del pensamiento y la inteligencia colectiva. Ella es miembro del consejo de diversidad de la firma australiana y participa en varios tableros y paneles. Bourke también ha destacado en cientos de conferencias mundiales, incluyendo TEDx.

Stacia Sherman Garr, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP
sgarr@deloitte.com

Stacia Sherman Garr es responsable de la investigación de RH, en estrategias de talento, gestión integrada de talento, gestión del desempeño, gestión de carrera, diversidad e inclusión, reconocimiento de empleados, competencias y planeación de la fuerza laboral. Garr tiene un MBA de la Universidad de California, Berkeley, una maestría de la London School of Economics y una licenciatura en historia y ciencias políticas de *Randolph-Macon Woman's College*.

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

Ardie van Berkel es líder de la práctica de Capital Humano para Europa, Medio Oriente y África (EMEA) y miembro del comité ejecutivo global de Capital Humano. Es también miembro de la junta de Deloitte en los Países Bajos y una socia activa en el servicio al cliente. Van Berkel asesora sobre integraciones y fusiones, diseño organizacional, estrategias de RH y gestión del cambio para apoyar programas de transformación de gran escala, principalmente en el sector público.

Jungle Wong, Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd, Beijing Branch
junglewong@deloitte.com.cn

Jungle Wong lidera la práctica de Capital Humano para China y la región de Asia y el Pacífico. Tiene amplia experiencia trabajando con organizaciones multinacionales con sede en China, así como con organizaciones del sector público, brindando soluciones en asuntos de talento y RH. Es un conferencista frecuente en congresos de RH y asesor del Chinese Business Leader's Awards. Wong publica frecuentemente en revistas dedicadas a RH en China.

COLABORADORES

Candace Atamanik, Carolyn Lawrence


INICI
VE HACIA
EL FUTURO
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

El futuro del trabajo

La fuerza laboral aumentada

La naturaleza del trabajo está cambiando, impulsada por la aceleración de la conectividad y tecnología cognitiva. Así como los sistemas de inteligencia artificial (IA), robótica y herramientas cognitivas crecen en sofisticación, casi todos los trabajos están siendo reinventados, creando lo que muchos llaman "la fuerza laboral aumentada." A medida que esta tendencia toma velocidad, las empresas deben reconsiderar como diseñar las tareas, organizar el trabajo y planear un crecimiento futuro.

- Este año, 41% de las compañías reportaron que han implementado en su totalidad o realizado un progreso significativo para adoptar las tecnologías cognitivas e IA en su fuerza laboral.
- Otro 34% de las respuestas de los encuestados están a la mitad del programa piloto.
- Pero solamente el 17% de los ejecutivos globales reportan que están listos para gestionar una fuerza laboral conformada por personas, robots e IA, trabajando hombro a hombro – el nivel más bajo de disposición para una tendencia en 5 años del estudio de Tendencias Globales de Capital Humano.

DURANTE los últimos años hemos estado anunciando la llegada de lo que ahora llamamos "el futuro del trabajo". En 2013, identificamos "La economía abierta de talento" como tendencia y discutimos sobre el crecimiento de "*empleados que no pertenecen a la organización*", plataformas de talento y *crowdsourcing*.[1] En 2015, destacamos la tendencia de "Máquinas como talento: Colaboración, no competencia" y el poder en aumento de la robótica y computación cognitiva para restructurar tareas.[2] Finalmente, el año pasado publicamos la tendencia "Economía cambiante: ¿Distracción o disrupción?" en la que se discutían los beneficios y retos de gestionar talento en la economía compartida y colaborativa.[3]

En 2017, estos cambios han llamado la atención y el tema se ha vuelto más notable y urgente. La automatización, computación cognitiva y las masas, son paradigmas cambiantes que reformarán la fuerza laboral ahora y en el futuro cercano. Las organizaciones están rediseñando tareas para sacar ventaja de los robots y de los sistemas cognitivos para tener la oportunidad de replantear el trabajo en torno a lo que llamamos "habilidades humanas esenciales."[4] A partir del 2017, las organizaciones deberán experimentar e implementar herramientas cognitivas, enfocándose en entrenar a la gente para usar estas herramientas, y reflexionar sobre el rol de las personas mientras más y más tareas se automatizan.

REDISEÑANDO EL TRABAJO PARA LA FUERZA LABORAL AUMENTADA

La interrogante sobre cómo cada trabajo cambiará, se adaptará o desaparecerá, se ha vuelto una decisión de diseño. ¿Qué aspectos del trabajo reemplazarías con máquinas automatizadas? ¿Quieres "aumentar" trabajadores con máquinas que trabajen fácilmente y a gran escala? ¿Cuál será el impacto de la IA y robótica en la experiencia del cliente, calidad del servicio y en la marca?

¿Las empresas deberían esperar a que los competidores acepten completamente la IA y robótica?

Actualmente existe un nuevo enfoque de trabajo en torno a los "aspectos de gente". Nuestra investigación basada en estudios de la Universidad de Oxford y la base de datos de *O*Net*, muestra que mientras las tareas son automatizadas, el factor humano esencialmente requerido en el trabajo, se está volviendo *más importante*.[5] Habilidades como la empatía, comunicación, persuasión, servicio personalizado, solución de problemas y toma estratégica de decisiones son más valiosas que nunca. Mientras algunos exagerarán el impacto negativo de la IA, computación cognitiva y robótica, estas poderosas herramientas también ayudarán a crear nuevos empleos, aumentarán la productividad y permitirán a los trabajadores enfocarse en el aspecto humano del trabajo. Esto da pie a la pregunta: ¿Cómo pueden lograr las compañías el mayor valor a través de la automatización mientras equilibran las consecuencias a corto y largo plazo de estas decisiones en su organización, trabajo y fuerza laboral?

Nuestra investigación e interacción con clientes muestran que cuando la automatización (y el uso de la *crowdsourcing*) es usada cuidadosamente puede tener grandes impactos positivos en la productividad, compromiso del empleado y valor del cliente. Por ejemplo, *Amazon.com* ha usado eficazmente la automatización para almacenar y agilizar el envío durante los periodos festivos, mientras que al mismo tiempo reducen el tiempo invertido en capacitar a los empleados y mantienen su reputación como una de las mejores empresas para trabajar dentro de su industria.

¿DÓNDE SE ENCUENTRAN LAS COMPAÑÍAS HOY EN DÍA?

Nuestra investigación muestra que la mayoría de las empresas se encuentran a la mitad de este cambio funda-

Figura 1. Robótica, computación cognitiva e IA: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"

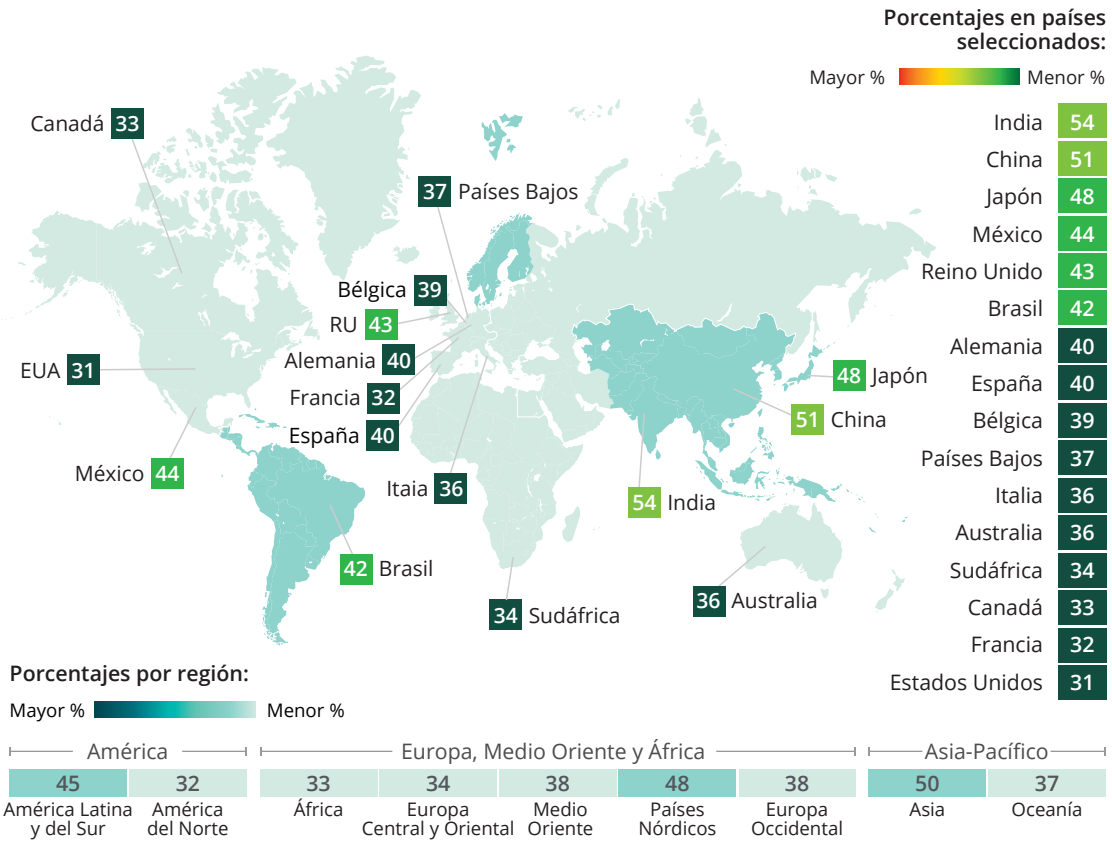
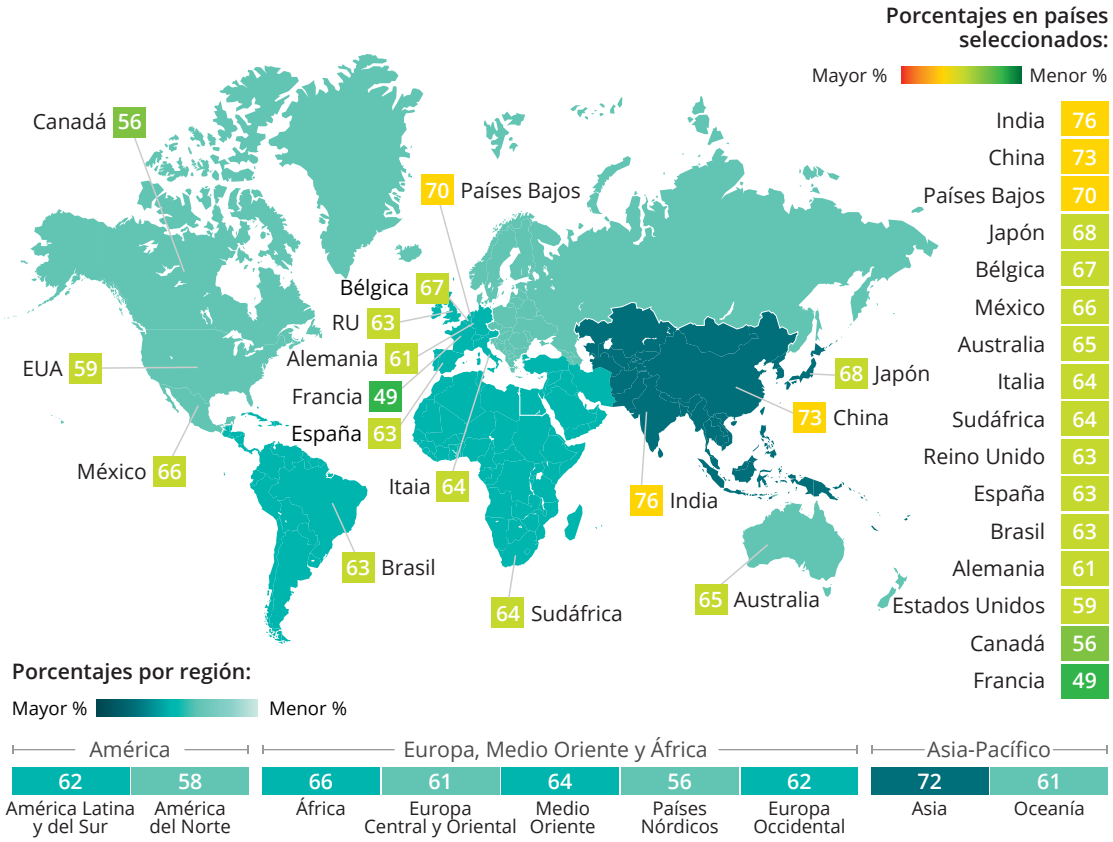


Figura 2. Fuerza laboral aumentada: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como "importante" o "muy importante"



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

mental. El 31% de las compañías encuestadas este año en las Tendencias Globales de Capital Humano dicen que están en proceso de implementar IA y robótica, y el 34% empezó a hacer pruebas piloto en áreas determinadas. Y el 10% dice que están completamente automatizados o altamente desarrollados en esta área.

Curiosamente, cuando les preguntamos a las compañías acerca del impacto de estos futuros escenarios de trabajo, solo el 20% dijo que reducirían el número de empleos. La mayoría de las compañías (77%) nos dijo que reentrenarían a las personas para usar la tecnología o rediseñarían las tareas para tomar ventaja de las capacidades humanas.

Cuando les preguntamos a las compañías acerca de sus planes para tomar ventaja de las masas, contratar trabajadores independientes y nuevos modelos para el talento humano, la historia fue bastante diferente. En estos "nuevos modelos humanos" hacia el futuro del trabajo, las organizaciones están menos preparadas. Mientras el 66% de las compañías creen que el uso de "empleados que no pertenecen a la organización" crecerá significativamente en los próximos 3 a 5 años, el 49% dice que no son capaces de gestionar adecuadamente esta contingencia laboral y el 55% nunca ha usado o no entiende cómo aprovechar el *crowdsourcing*. Así que mientras algunos elementos del futuro del trabajo son comprendidos por los líderes empresariales, otros todavía están en una etapa emergente de entendimiento.

Lo que está claro, es que el interés en este tema está creciendo exponencialmente. Mientras que solo el 6% de los encuestados *C-suite* evalúa esta tendencia como prioridad para este año (lo cual creemos representa el nivel de confusión en el mercado), el 26% cree que será importante en los próximos 3 a 5 años — un incremento del 400%, uno de los movimientos más significativos que hemos visto.

PROGRESO DESEQUILIBRADO HACIA LA FUERZA LABORAL FUTURA

El cambio entre contar con empleados de tiempo completo a contar con una fuerza laboral aumentada (tanto en tecnología como en masas) es una de las tendencias de capital humano más retadoras. Esto contradice el concepto básico que se tenía de lo que es el trabajo (junto con todas las implicaciones para las carreras profesionales), lo que realmente significa el trabajo, cómo se capacita y selecciona a la fuerza laboral y cómo se diseña el lugar de trabajo. Reta los conceptos convencionales de qué tipos de trabajo pueden ser realizados por personas y cuáles por máquinas, y redefine los segmentos de fuerza laboral que están implicados.

Mientras la adopción de la robótica sucede rápidamente, las habilidades de las compañías que requieren ser mejoradas y reorganizadas en torno a la automatización, aún están retrasadas. Aproximadamente la mitad de los líderes encuestados, evaluaron deficientemente a su compañía en: la alineación de su modelo de competencias con los nuevos requerimientos cognitivos, de robótica e IA; el despliegue en nuevos roles de los trabajadores que fueron reemplazados; y reentrenar trabajadores para complementar estas nuevas tecnologías.

REDISEÑANDO EL TALENTO, LA TECNOLOGÍA Y EL LUGAR DE TRABAJO

Nuestra investigación muestra claramente que una de las nuevas reglas de la era digital es expandir nuestra visión de la fuerza laboral; pensar en trabajos en donde las tareas o funciones puedan ser automatizadas (o subcontratadas) y en el nuevo rol de las habilidades humanas; y enfocarse principalmente en la experiencia del cliente, del empleado y en la propuesta de valor como empleador para las personas. Por ejemplo, las organizaciones que automatizan plantas de fabricación y que no brindan oportunidades de aprender nuevas habilidades y nuevas posiciones, notarán que su marca se ve afectada y hasta cierto punto pueden llegar a sentir presión del entorno social y político. La declaración de talento de *AT&T*, alienta y empodera a los empleados para aprender continuamente nuevas habilidades por sí solos, este es un ejemplo eficaz de una compañía que automatiza de forma integrada y centrada en las personas.[7]

Lo que se debe buscar es rediseñar las combinaciones de talento, tecnología y el lugar de trabajo, a través de múltiples dimensiones:

Figura 3. Puntajes de los encuestados en las sub-capacidades relacionadas a la fuerza laboral aumentada

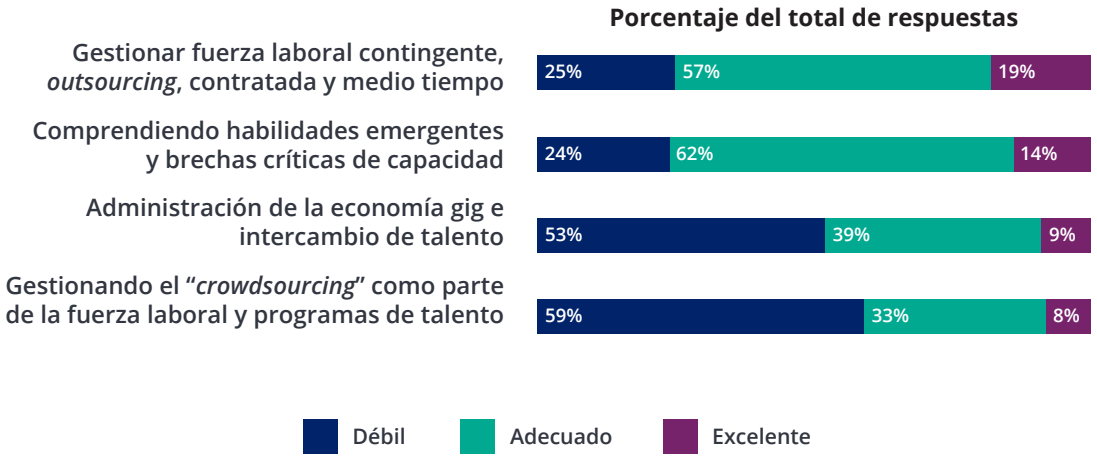
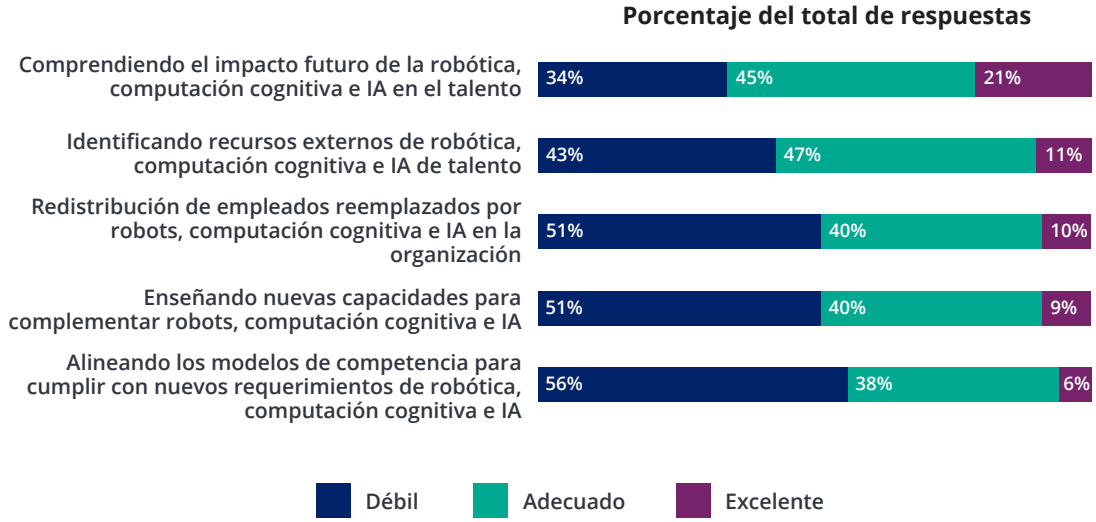


Figura 3. Puntajes de los encuestados en las sub-capacidades relacionadas a robótica, computación cognitiva e IA



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

- ¿Qué partes de un trabajo pueden ser automatizadas y cuál es el "valor humano agregado" en torno a estas habilidades? Por ejemplo, los cajeros de banco ahora aconsejan y venden, en lugar de solo efectuar transacciones, brindando un mayor valor al cliente.
- ¿Cómo podemos volver a capacitar y enseñar nuevas habilidades a las personas para que aprendan tecnología y herramientas de forma más rápida, y cómo podemos diseñar tecnología que no requiera tanta capacitación?
- ¿Dónde necesita ser desarrollado el trabajo y en específico cada tarea individual? ¿Qué cercanía física es requerida para servir a los clientes, y para diseñar y desarrollar productos y servicios?
- ¿Cómo podemos aprovechar el *crowdsourcing* para actividades – utilizando el talento contingente, *freelance* y de *gig economy* - para ahorrar tiempo y dinero, aumentar la calidad, y mejorar la flexibilidad y escalabilidad operacional?
- ¿Cómo podemos rediseñar el espacio de trabajo para volverlo digital de una manera natural, abierta y colaborativa, a la vez que proporcione oportunidades de desarrollo, crecimiento y tiempo de concentración? Muchas investigaciones prueban que los equipos (y líderes) de alto desempeño son aquellos que están mejor conectados dentro y a través de la organización. ¿Nuestra empresa tiene suficiente apertura, espacios físicos colaborativos y digitales para facilitar la colaboración y reuniones uno a uno?
- ¿Cómo podemos evolucionar y tal vez separar, las funciones estratégicas multianuales (3 a 5 años) de planeación de trabajo, fuerza laboral y del lugar de trabajo por un lado, y la planeación anual de la fuerza laboral (plantilla anual) por otro, para explorar escenarios de manera profunda que incluyan más *crowdsourcing*, mejor automatización o un incremento en el uso de la robótica?
- ¿Cuál es nuestra capacidad organizacional y de diseño del trabajo? ¿Hemos explorado la forma en que las máquinas pueden cruzar límites funcionales para mover personas de un "puesto" a un "rol" y de una "ejecución del trabajo" a una "empatía del trabajo"? Así como exploramos en ambas tendencias de este reporte "Analítica de talento" y "La Organización del futuro", nuevas herramientas para realizar el análisis de redes organizacionales e incluso el análisis de redes de confianza, pueden ayudar a identificar flujos de trabajo que puedan facilitar la productividad entre equipos a medida que más tareas son automatizadas.

REFORMULANDO LOS LÍMITES DEL TRABAJO ENTRE PERSONAS Y MÁQUINAS

Los rápidos avances en la inteligencia de máquinas han sido bien documentados.[9] Los robots y tecnologías cognitivas están haciendo avances constantes, particularmente en trabajos y tareas que cumplen con una serie de reglas estandarizadas y lógicas. Esto refuerza uno de los retos más importantes para las empresas y líderes de RH — la necesidad de diseñar y gestionar el trabajo del futuro, la fuerza laboral, y los espacios de trabajo para entonces así comprender cuáles son las capacidades humanas esenciales.

Líderes de RH deberían enfocarse en definir la diferencia entre capacidades humanas esenciales como el pensamiento creativo y ético, y las tareas no esenciales que pueden ser manejadas por máquinas. Esto requiere replantear carreras profesionales y diseñar nuevas formas de trabajar y de aprender, tanto en las empresas como en lo individual. La investigación realizada por Deloitte en Reino Unido demuestra que la futura fuerza laboral requerirá un "balance de habilidades técnicas y capacidades de propósito general como solución de problemas, creatividad, habilidades sociales e inteligencia emocional."[10]

Una de las técnicas que aconsejamos para este trabajo es el pensamiento de diseño y el desarrollo de mapas de trayectoria. El mapa de trayectoria señala y documenta el trabajo que se está llevando a cabo, las herramientas, personas e información involucradas en un puesto. Este tipo de análisis ayuda a los diseñadores entender qué tareas pueden ser subcontratadas y en cuáles la empatía humana puede ser potencializada.

Así como Tom Davenport y Julia Kirby enfatizaron en *Only Humans Need Apply*, esto requiere reconocer que "aumentar significa empezar con lo que las mentes y máquinas hacen actualmente de forma individual e imaginar cómo ese trabajo puede ser profundizado por una colaboración entre dos, en lugar de ser reducido."[11]

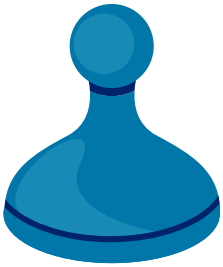
El futuro del trabajo ha llegado y las compañías deben aprovechar esta oportunidad disruptiva. Creemos que los factores que impulsan estos cambios irán acelerando, dejando atrás a aquellos que se adaptan lentamente. Los que aprovechen esta oportunidad serán quienes se conviertan en expertos para optimizar el uso de máquinas, impulsando la productividad de la gente, innovando en productos y servicios y relaciones con el cliente.

Los robots y las tecnologías cognitivas están haciendo avances constantes, particularmente en trabajos y tareas que cumplan con una serie de reglas estandarizadas y lógicas.

Lecciones aprendidas

Amazon usa tecnología avanzada en sus almacenes y muestra cómo la robótica, computación cognitiva y las estrategias flexibles de la fuerza laboral, pueden ser combinadas para maximizar eficiencia y productividad, creando a la par empleos temporales y permanentes.

Para cumplir con el incremento de la demanda durante los periodos festivos, *Amazon* amplía su fuerza laboral en un 40% aproximadamente con alrededor de 120,000 contrataciones temporales, quienes pueden ser capacitados rápidamente debido a las tecnologías robóticas y cognitivas. Estas herramientas, como los monitores automatizados de capacitación, dispensadores "inteligentes" de cinta adhesiva y tarimas robóticas, reducen el tiempo de capacitación para los empleados nuevos de 6 semanas a sólo 2 días.[12] Las tecnologías automatizan tareas de memorización y levantamientos pesados, permitiendo a los empleados dominar temporalmente el trabajo que requiere habilidades humanas.



De esta forma, las innovaciones en la fuerza laboral no sólo permiten flexibilidad para los trabajadores temporales, sino que adicionalmente también crean empleos permanentes. El último año, Amazon retuvo 14% de sus contrataciones temporales, en parte porque el aumento de almacenes requiere un número mayor de trabajadores.[13] Estos centros pueden procesar más órdenes y por lo tanto requieren un mayor número de empleados.

Por último, todos estos trabajos son posibles gracias al comercio electrónico, el cual es resultado de los recientes avances tecnológicos. Aunque algunos especulen que el comercio electrónico remplazará a los trabajadores en ciertas industrias, el campo ha fortalecido la creación de empleos, como lo es la construcción de 26 nuevos almacenes de *Amazon* solo en el 2016.[14]

Este punto de vista positivo sobre el complemento entre máquinas y personas en el trabajo es evidente en una serie de casos. Por ejemplo, 40 años después de que el primer cajero automático empezara a realizar tareas que anteriormente eran realizadas por ejecutivos bancarios, ahora hay más ejecutivos de banco trabajando en más ramas y su trabajo es más variado – incluso se aprovecha más y más tecnología. A pesar de que hay aproximadamente 400,000 cajeros automáticos en los Estados Unidos, el número de ejecutivos bancarios ha aumentado continuamente a más de 550,000.[15] Transformaciones similares han ocurrido a través de distintas tecnologías y profesiones, como los escáneres de código de barras y cajeros, o descubrimientos electrónicos de documentos y asistentes legales.[16]

> El futuro del trabajo ha llegado y las compañías deben aprovechar esta oportunidad disruptiva.

Comienza aquí

- **Considera cómo son realizadas en realidad las actividades fundamentales:** Reta a la organización a reconsiderar no sólo qué tipo de trabajo necesita hacerse, sino a considerar el rango de segmentos de talento y tecnologías que se pueden combinar para terminar el trabajo de la mejor forma.
- **Identifica todos los segmentos de la fuerza laboral:** Esto incluye tanto a los que se encuentran dentro como fuera de la organización, diferentes modelos de contratación, perfiles y competencias. Las plataformas de talento están creciendo rápidamente en escala; y entender cómo pueden aumentar la fuerza laboral de tiempo completo es una capacidad clave para los supervisores tanto de RH como del negocio.
- **Explora todos los tipos de fuerza laboral no humana:** Esto incluye toda la variedad de tecnologías robóticas, cognitivas y de IA para aumentar el número de trabajadores, aprovechando el poder de las máquinas para llevar a cabo un mayor número de tareas. Al asociarse con el negocio, RH puede ayudar a rediseñar el trabajo que resulta de los cambios rápidos en la robótica e IA.

- **Rediseña planes de operación anuales y estrategias multianuales de la fuerza laboral:** Considera separar la estrategia multianual de planeación del trabajo, fuerza laboral y espacios de trabajo, que combinan nuevos segmentos de talento y tecnologías para desarrollar futuros escenarios específicos para la fuerza laboral, de la planeación anual.
- **Colabora con diferentes funciones para planear e implementar nuevas soluciones de trabajo y fuerza laboral:** Asegura que el nuevo alcance de la fuerza laboral aumentada se alinee con la estrategia del negocio e involucre la completa participación del negocio, RH y otras funciones corporativas. Para ello se requerirá experimentar con nuevas formas de trabajo y coordinación a través de los silos organizacionales.
- **Invierte en las habilidades humanas críticas para la futura fuerza laboral:** Solución de problemas, creatividad, gestión de proyectos, escuchar y la toma de decisiones éticas y morales, son habilidades esencialmente humanas que todas las empresas necesitan ahora y en el futuro. Cuando planees el futuro de la fuerza laboral, considera esta necesidad de habilidades a largo plazo.
- **Planea y gestiona la transformación de la fuerza laboral:** Dado el alcance y escala de los próximos cambios en el trabajo, fuerza laboral y espacios de trabajo, es importante tener un plan de negocios para el "futuro del trabajo" o "la fuerza laboral aumentada", combinando el negocio, RH, TI, compras y finanzas. Este plan debe incluir una visión accionable de talento, entrenamiento, comunicación, liderazgo, cultura e impactos organizacionales.

AVANZA RÁPIDO

De las tendencias del reporte de este año, el "futuro del trabajo" se encontrará en su punto más alto en los próximos 5 años. Esta es simplemente una función para ver en dónde nos encontramos en la evolución de la tecnología. 50 años después de la definición de la ley de Moore, el poder computacional y de procesamiento, continúa creciendo exponencialmente, dando paso al aprendizaje de robótica y máquinas. Herramientas cognitivas para aumentar, y en algunos casos para reemplazar el trabajo, continuarán acelerándose y volviéndose ampliamente desplegadas y adoptadas. No estaremos sorprendidos si las cuestiones del futuro del trabajo, fuerza laboral y lugar de trabajo dominan las preocupaciones y agendas de RH y líderes empresariales en un futuro cercano. Este desafío requiere una mayor atención multifuncional, esfuerzo y colaboración.

Figura 5. El futuro del trabajo: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Las máquinas e IA están tomando control de los puestos (reemplazando)	Los puestos y las tareas están siendo rediseñados para usar más las habilidades humanas esenciales, y aumentarlas mediante la tecnología
Empleados de tiempo completo son la principal fuente de talento	Una gama de talento está disponible, incluyendo trabajadores independientes, empleados gig y masas
La planeación de la fuerza laboral se enfoca en la fuerza laboral de tiempo completo y en los requerimientos de habilidades	El enfoque de la planeación de la fuerza laboral cambia para empezar con el trabajo y analizar opciones a través de múltiples fuerzas laborales y tecnologías
Los trabajos son relativamente estáticos (no cambian) y requieren habilidades determinadas	La vida promedio de las habilidades continúa disminuyendo rápidamente y el trabajo es reinventado constantemente
Los puestos y carreras profesionales son la base del trabajo y fuerza laboral	Proyectos, asignaciones y roles constituyen el trabajo ahora; las carreras son portafolios de proyectos y experiencias
Las tecnologías robóticas y cognitivas son proyectos de TI	La integración de personas y tecnología es una tarea multidisciplinaria
El trabajo de RH sobre automatización es enfocarse en la gestión del cambio y la transición de la fuerza laboral	RH tiene un rol estratégico para facilitar y orquestar el rediseño del trabajo, y capacitar a la fuerza laboral aumentada
Los elementos fundamentales del trabajo son “puestos” con descripciones formalmente desarrolladas	Los elementos fundamentales del trabajo son “tareas” que se suman a los roles y funciones

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Jeff Schwartz, Andrew Liakopoulos, and Lisa Barry, *The open talent economy: Beyond corporate borders to talent ecosystems*, Deloitte University Press, 24 de Julio, 2013, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-13/the-open-talent-economy.html, consultada el 13 de Diciembre, 2016.
2. David Schatsky and Jeff Schwartz, *Machines as talent: Collaboration, not competition*, Deloitte University Press, 27 de Febrero, 2015, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2015/cognitive-technology-in-hr-human-capital-trends-2015.html, consultada el 13 de Diciembre, 2016.
3. Jeff Schwartz et al., *The gig economy: Distraction or disruption?*, Deloitte University Press, 29 de Febrero, 2016, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/gig-economy-freelance-workforce.html, consultada el 13 de Diciembre, 2016.
4. Angus Knowles-Cutler and Harvey Lewis, *Essential skills for working in the machine age*, Deloitte, https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/growth/articles/essential-skills-for-working-in-machine-age.html; Bersin by Deloitte Glassdoor research.
5. Angus Knowles-Cutler and Harvey Lewis, *Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age*, Deloitte, 2016, p. 1, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf, consultada el 13 de Diciembre, 2016.
6. Laura Stevens, "How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days," *Wall Street Journal*, 28 de Noviembre, 2016, http://www.wsj.com/articles/amazon-leans-on-technology-to-speed-training-of-holiday-workers-1480329005, consultada el 13 de Diciembre, 2016.
7. John Donovan and Cathy Benko, "AT&T's talent overhaul," *Harvard Business Review*, Octubre 2016, https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul, consultada el 3 de Octubre, 2016.
8. Trevor Page, Amir Rahnema, Tara Murphy, and Tiffany Mcdowell, *Unlocking the flexible organization*, Deloitte, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/gx-unlocking-the-flexible-organization.html.
9. Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, *Race against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy* (Digital Frontier Press, 2011); Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, *The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (W.W. Norton & Company, 2016); Thomas H. Davenport and Julia Kirby, *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines* (HarperBusiness, 2016).
10. Knowles-Cutler and Lewis, *Talent for survival*.
11. Davenport and Kirby, *Only Humans Need Apply*.
12. Stevens, "How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days."
13. Ibid.
14. Ibid.
15. James Bessen, "Toil and technology," *Finance and Development* 52, no. 1 (Marzo 2015), http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2015/03/bessen.htm, consultada el 13 Diciembre, 2016.
16. James Bessen, *How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills*, Boston University School of Law, 13 de Noviembre, 2015, http://www.bu.edu/law/files/2015/11/NewTech-2.pdf, consultada el 13 de Diciembre, 2016.

AUTORES

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

Jeff Schwartz es el líder global de Mercadotecnia para Capital Humano, Eminencia y Marca. Asesor de líderes empresariales en compañías globales, enfocándose en organización, RH, talento y liderazgo. Schwartz es el asesor senior de la firma para la práctica de Capital Humano en India, también es el creador y gestor principal en Estados Unidos de la Innovation Tech Terminal (ITT) conectando a Estados Unidos y compañías globales con el *start-up israelí, Ecosystem*. Es un orador y escritor frecuente de temas relacionados con talento, recursos humanos, desafíos globales del negocio y del "futuro del trabajo". En 2011, Schwartz dirigió el lanzamiento de la encuesta y reporte de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte y continúa colaborando como uno de los editores ejecutivos.

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

Laurence Collins lidera en Reino Unido las prácticas de RH Digital, Planeación de la Fuerza Laboral y Analíticos, ayudando a clientes a impulsar la productividad y desempeño en el contexto del "futuro del trabajo". Collins se especializa en aplicar una variedad de enfoques como análisis predictivos, robótica y planeación de la fuerza laboral para el mejor impacto del negocio. Su trabajo incluye la reinvención del rol de RH y vincula los resultados obtenidos de las nuevas capacidades a la contribución del Capital Humano.

Heather Stockton, Deloitte Canada | hstockton@deloitte.ca

Heather Stockton sirve en el sector bancario, asesorando clientes en prácticas de dirección y gestión, liderazgo, modelos operativos y transformación del negocio. Lidera la práctica de Capital Humano en Deloitte América y es también la líder global de la Industria de Servicios Financieros para Capital Humano. También, es la líder global de la investigación del "futuro del trabajo" de Deloitte y desarrollo de soluciones para el cliente. Stockton es la directora de la junta y comité de dirección de Deloitte Canadá.

Darryl Wagner, Deloitte Consulting LLP | dawagner@deloitte.com

Darryl Wagner es líder global de las prácticas de Actuaria, Remuneración y Analíticos de Deloitte. Sus áreas de especialidad incluyen reportes financieros de aseguradoras de vida y medición y gestión del desempeño/valor. Ha trabajado con clientes alrededor del mundo en numerosos marcos de contabilidad y valoración, ayudándolos con aspectos técnicos, orientados al proceso y organizacionales de la implementación, ejecución y evaluación. Wagner es un miembro de la Sociedad de Actuarios y de la Academia Americana de Actuarios.

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

Brett Walsh es un líder global de Capital Humano de Deloitte y socio líder global de servicio al cliente. Cuenta con más de 25 años de experiencia internacional en consultoría con ejecutivos en transformación de RH, tecnologías de RH y el "futuro del trabajo". Walsh es un orador frecuente y autor, Walsh tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Institute of Business Consultants.

COLABORADORES

Raj Attra, Stacia Garr, Bob Kaunert, Peter Lowes, Christa Manning, Sarah Rogers, David Schatsky, Nathan Sloan

EDITORES EJECUTIVOS

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

Bill Pelster tiene más de 25 años de experiencia en industria y consultoría. En su rol actual, Pelster es responsable de liderar la práctica de Investigación y Productos de Bersin by Deloitte y es un asesor senior para la práctica de Gestión Integrada de Talento. Un respetado orador y autor, recientemente lideró, apoyó, y escribió piezas de investigación fundamentales incluyendo Talent 2020, Global Human Capital Trends, y The Leadership Premium. En su antiguo rol como CLO de Deloitte, Pelster fue responsable de toda la experiencia de aprendizaje de los profesionales de Deloitte, y fue uno de los arquitectos claves de Deloitte University, las instalaciones de aprendizaje de $300 millones de Deloitte a las afueras de Dallas. Pelster es un antiguo miembro del consejo de Deloitte Consulting LLP.

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

Jeff Schwartz es el líder global de Mercadotecnia para Capital Humano, Eminencia y Marca. Asesor de líderes empresariales en compañías globales, enfocándose en organización, RH, talento y liderazgo. Schwartz es el asesor senior de la firma para la práctica de Capital Humano en India, también es el creador y gestor principal en Estados Unidos de la Innovation Tech Terminal (ITT) conectando a Estados Unidos y compañías globales con el *start-up israelí, Ecosystem*. Es un orador y escritor frecuente de temas relacionados con talento, recursos humanos, desafíos globales del negocio y del "futuro del trabajo". En 2011, Schwartz dirigió el lanzamiento de la encuesta y reporte de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte y continúa colaborando como uno de los editores ejecutivos.

INVESTIGADOR LÍDER

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 conferencista frecuente en eventos de industria, y un bloguero popular. Bersin tiene más de 25 años de experiencia en desarrollo de productos, gestión de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales. Tiene una licenciatura en Ingeniería de Cornell, una Maestría en Ingeniería de Stanford, y un MBA de Haas School of business en la Universidad de California, Berkeley.

AGRADECIMIENTOS

El reporte de *Tendencias Globales de Capital Humano 2017* es el resultado del esfuerzo de un año de un equipo global de Deloitte integrado por autores e investigadores de 11 países que representan cada una de las regiones del mundo. El reporte ha tomado forma por las experiencias diarias de muchos consultores que trabajan con nuestros valiosos clientes para atender sus problemas más estratégicos de personal; innumerables entrevistas con empresas y líderes de RH; y las voces de más de 10,000 participantes en la encuesta provenientes de 140 países.

Orquestar todas estas vertientes en un solo reporte no es una tarea fácil. Por favor únanse con nosotros para agradecer al inspirado e incansable equipo que ha impulsado el desarrollo y producción del reporte y encuesta de este año.

Julie May por la gestión general del programa Tendencias Globales de Capital Humano. Apreciamos la atención, esfuerzo y perspectivas desafiantes que traes al equipo, así como la forma en la que nos mantuviste avanzado a través de nuestras muchas largas discusiones para llegar al producto final. También estamos agradecidos por tu habilidad para unificar los esfuerzos y perspectivas de muchos campeones, autores y expertos en la materia involucrados en producir este reporte global.

Jean Stempel, Bernard van der Vyver, David Mallon y **Luke Monck** por compartir su experiencia y perspectiva. Su disposición para participar en debates nos ayudó a formar los temas de este reporte.

Elizabeth Chodaczek, Alejandra Arrue, Mia Farnham, Anna Martin y **Lauren Shevlin** por gestionar todos los detalles de tan complicada tarea.

Junko Kaji, nuestro extraordinario editor; **Sonya Vasilieff** y **Troy Bishop** de los equipos de diseño y media de Deloitte University Press; y el resto de aquellos en Deloiite University Press que ayudaron a crear esta perspicaz y bella publicación.

Katrina Drake Hudson, Christy Hodgson y **Laura Elias** por liderar nuestro programa de mercadotecnia innovadora y ayudarnos a adoptar las nuevas reglas del mundo digital en nuestro propio trabajo. De igual forma, gracias a **Melissa Doyle, Susan Ostaszewski, Stephen Soyland** y **Lesley Stephen** por gestionar el programa global de relaciones públicas.

Ankita Jain, Udita Arora, Mukta Goyal, Shivank Gupta y **Maansi Pandey** por liderar nuestros esfuerzos de investigación y gestionar una encuesta global con más de 10,000 encuestados en múltiples idiomas. Muchas gracias y mucho aprecio para el equipo de investigación: **Saylee Bhorkar, Diptarka Chakraborty, Srishti Dayal, Garima Tyagi Dubey, Karan Gurung, Rachit Jain, Swati Jain, Ashish Kumar Kainth, Harsh Khandelwal, Navti Narang, Sangeet Sabharwal, Sonia Sharma, Goral Shroff, y Manan Vij.**

Finalmente, un agradecimiento especial a **Brett Walsh**, líder de nuestra práctica global de Capital Humano, y **Jason Geller** y **Erica Volini**, líderes de nuestra práctica de Capital Humano en Estados Unidos. Estamos agradecidos por su apoyo y orientación en cada paso en la producción de este reporte.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN BERSIN BY DELOITTE

Bersin de Deloitte entrega estrategias de personal basadas en la investigación diseñadas para ayudar a los líderes y a sus organizaciones a entregar un desempeño de negocio excepcional. Una membresía de Bersin by Deloitte otorga a los profesionales de RH la información y herramientas que necesitan para diseñar e implementar soluciones de prácticas líderes, compararse con otros, desarrollar su staff y seleccionar e implementar los sistemas. Una parte de la investigación de Bersin by Deloitte es descargada en promedio cada minuto durante el día laboral.

David Mallon, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | dmallon@deloitte.com

David Mallon, director de investigación de Bersin by Deloitte, establece estrategias, asegura esfuerzo de alta calidad, e impulsa la innovación continua entre el equipo de investigación de Bersin by Deloitte. Anteriormente, administró la práctica de investigación de aprendizaje y desarrollo para Bersin by Deloitte y ha sido la fuerza principal detrás del aprendizaje continuo, culturas de aprendizaje, madurez de la organización en aprendizaje de alto impacto y sistemas de gestión de aprendizaje. Al igual, es fundamental para el desarrollo del pensamiento de liderazgo relacionado con los modelos operacionales de RH, gobernabilidad y la evolución de puestos claves como el Business Partner de RH.

Candace Atamanik, líder en investigación en gestión de talento, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

La investigación de Candance Atamanik se enfoca en la estrategia de talento, la gestión del talento y las competencias. Atamanik tiene una licenciatura en Psicología en la Universidad de Peperdine y una maestría en Psicología Organizacional e Industrial en la Universidad Internacional de Florida. También tiene un doctorado en Psicología Organizacional e Industrial en la Universidad Internacional de Florida.

Madhura Chakrabarti, líder en investigación en analítica de talento, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Madhura Chakrabarti tiene una licenciatura en psicología en la Universidad de Delhi y una maestría y doctorado en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad de Wayne en Michigan, Previamente, Chackbarti trabajó en *Dell* y en *Ford* en varios roles abarcando analítica de talento, compromiso del empleado y asesorías previas a la contratación.

Vikram Datta Choudhury, líder en India, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Vikram Datta Choudhury dirige los esfuerzos de Deloitte en la India para crear contenido de investigación para las organizaciones miembro de Bersin by Deloitte. Previo a su rol actual, dirigió iniciativas de investigación en *People Matters*, una revista líder de capital humando en la India, y pasó más de 6 años en el Consejo Ejecutivo, primero como investigador y luego como administrador de cuenta. Choudhury cuenta con un posgrado en Negocios Internacionales de la Universidad de Delhi y es un ingeniero civil calificado.

Janet Clarey, líder en investigación en desarrollo y aprendizaje, Bersin by Deloitte, Deloitte

Janet Clarey se enfoca en las áreas de cultura de aprendizaje, aprendizaje de alto impacto, madurez organizacional y tecnología de aprendizaje. Cuenta con una licenciatura en Comunicaciones en la Universidad de Nueva York en Oswego y una maestría en Diseño Instruccional para el Aprendizaje en Línea en la Universidad de Capella. También ha completado cursos para buscar su doctorado en Diseño Instruccional, Desarrollo y Evaluación de la Universida de Syracuse.

Andrea Derler, líder en investigación de liderazgo y sucesión, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Andrea Derler cuenta con un doctorado en Economía (Organización y Liderazgo) y una maestría en Filosofía. Antes de integrarse a Bersin by Deloitte, colaboró estrechamente con empresas en Estados Unidos y Europa para dirigir investigaciones de liderazgo orientadas a la práctica, facilitando los esfuerzos de desarrollo de liderazgo en una gran variedad de industrias.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN BERSIN BY DELOITTE (CONT.)

Robin Erickson, vicepresidente, investigación de adquisición de talento, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Robin Erickson se enfoca en adquisición de talento, compromiso, e investigación de retención, donde utiliza su amplia experiencia en consultoría de estrategias de talento para la práctica de CH. Erickson cuenta con un doctorado de la universidad Northwestern en comunicación y cambio organizacional, una maestría en comunicación de la universidad Northwestern, una maestría en teología del Northern Seminary, y una licenciatura en artes, de la universidad de Chicago.

Stacia Sherman Garr , vicepresidente, investigación de gestión de talento, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Stacia Sherman Garr es responsable de la investigación de RH, en estrategias de talento, gestión integrada de talento, gestión del desempeño, gestión de carrera, diversidad e inclusión, reconocimiento de empleados, competencias y planeación de la fuerza laboral. Garr tiene un MBA de la Universidad de California, Berkeley, una maestría de la London School of Economics y una licenciatura en historia y ciencias políticas de *Randolph-Macon Woman's College*.

Dani Johnson, vicepresidente, investigación, desarrollo y aprendizaje, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Dani Johnson ha pasado la mayoría de su carrera escribiendo, investigando, diseñando y ofreciendo consultoría en la práctica de HC. Johnson lideró el Human Resource Competency Study con la Universidad de Michigan y otras seis organizaciones profesionales alrededor del mundo, y co-escribió el libro de resultados, *HR Comptentecies: Mastery at the Intersection of People and Business (Society for Human Resource Management, 2008)*.

Christa Manning, vicepresidente, investigación de proveedor de soluciones de RH, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Christa Manning ayuda a los negocios a alinear sus estrategias de apoyo a la fuerza laboral con el software adecuado, socios de servicio, y modelos de gobernabilidad. También ayuda a los proveedores de soluciones a realizar un mapa de sus capacidades.

Jeff Mike, vicecepresidente, investigación de RH, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Jeff Mike llegó a Bersin by Deloitte de *IMPAQ International*, donde era líder de capital humano. También ha sido miembro de la facultad de desarrollo de RH en la Universidad de Al Akhawayn en Marruecos. Mike tiene una licenciatura en Literatura Inglesa de la Universidad de Washington y una maestría en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos Estratégicos de la Universidad de Johns Hopkins.

Denise Moulton, líder de investigación de Mercado de RH y talento, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP

Denise Moulton tiene muchos años de experiencia práctica enfocada a la adquisición de talento, gestión del talento y operaciones de RH. Anteriormente, fue líder de adquisición de talento en Hasbro, Inc., donde proveyó la gestión de reclutamiento para unidades de empresas globales y comerciales. Moulton tiene una licenciatura en Arte de la Universidad de Rhode Island y cuenta con una certificación de Reclutamiento en línea.

LÍDERES GLOBALES EN CAPITAL HUMANO

Líder global de capital humano
Brett Walsh
Deloitte MCS Limited
bcwalsh@deloitte.co.uk

Líder global en transformación organizacional y de talento
Dimple Agarwal
Deloitte MCS Limited
dagarwal@deloitte.co.uk

Líder global de transformación de RH
Michael Stephan
Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Líder global de actuaría, compensaciones y analítica
Darryl Wagner
Deloitte Consulting LLP
dawagner@deloitte.com

Líder global de servicios de empleado
Nichola Holt
Deloitte Tax LLP
nicholt@deloitte.com

Líder global en mercadotecnia, marca y eminencia
Jeff Schwartz
Deloitte Consulting LLP
jeffschwartz@deloitte.com

LÍDERES DE CAPITAL HUMANO EN OTROS PAÍSES

AMÉRICA

América
Heather Stockton
Deloitte Canada
hstockton@deloitte.ca

Estados Unidos
Erica Volini
Deloitte Consulting LLP
evolini@deloitte.com

Canadá
Jeff Moir
Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

Chile
Jaime Valenzuela
Deloitte Audit y Consult.
jvalenzuela@deloitte.com

México
Tomas Fernandez
Deloitte Consulting Mexico
tofernandez@deloittemx.com

Argentina
Leonardo Pena
Deloitte & Co. S.A.
lepena@deloitte.com

Brasil
Roberta Yoshida
Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Colombia y Perú
Alejandra D'Agostino
Deloitte & Touche SRL
aldagostino@deloitte.com

Costa Rica
Paula Lenero
Deloitte & Touche S.A.
plenero@deloitte.com

AMÉRICA (CONT.)

Caribe Neerlandés
Maghalie van der Bunt
Deloitte Dutch Caribbean
mvanderbunt@deloitte.com

Ecuador
Roberto Estrada
Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

Panamá
Jessika Malek
Deloitte Consultores
jmalek@deloitte.com

Uruguay, LATCO
Verónica Melián
Deloitte SC
vmelian@deloitte.com

ASIA PACÍFICO

Asia Pacífico & China
Jungle Wong
Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd, Beijing Branch
junglewong@deloitte.com.cn

Australia
David Brown
Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

India
Gaurav Lahiri
Deloitte India
gauravlahiri@deloitte.com

Japón
Akio Tsuchida
Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd
akitsuchida@tohmatsu.co.jp

Corea
Eric Seok Hoon Yang
Deloitte Consulting
seoyang@deloitte.com

Nueva Zelanda
Hamish Wilson
Deloitte
hawilson@deloitte.co.nz

Sudeste de Asia
Mark Maclean
Deloitte Consulting Pte Ltd
mmaclean@deloitte.com

EUROPA, MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA

EMEA
Ardie Van Berkel
Deloitte Consulting BV
avanberkel@deloitte.nl

Reino Unido
Anne-Marie Malley
Deloitte MCS Limited
amalley@deloitte.co.uk

África
Abrie Olivier
Deloitte Consulting Pty
aolivier@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
Gulfia Ayupova
CJSC Deloitte & Touche CIS
gayupova@deloitte.ru

Chipre
George Pantelides
Deloitte Ltd
gpantelides@deloitte.com

Dinamarca y Países Nórdicos
Filip Gilbert
Deloitte Denmark
fgilbert@deloitte.dk

Finlandia
Eva Tuominen
Deloitte Oy
eva.tuominen@deloitte.fi

Francia
Philippe Burger
Deloitte Conseil
phburger@deloitte.fr

Alemania
Udo Bohdal-Spiegelhoff
Deloitte Consulting GmbH
ubohdal@deloitte.de

Irlanda
Valarie Daunt
Deloitte & Touche
vdaunt@deloitte.ie

Israel
Zohar Yami
Brightman Almagor Zohar & Co.
zyami@deloitte.co.il

Italia
Lorenzo Manganini
Deloitte Consulting SRL
lmanganini@deloitte.it

Kenia
George Hapisu
Deloitte Consulting Ltd
ghapisu@deloitte.co.ke

Luxemburgo
Basil Sommerfeld
Deloitte Tax & Consulting
bsommerfeld@deloitte.lu

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

Países Bajos
Petra Tito
Deloitte Consulting BV
ptito@deloitte.nl

Noruega
Eva Gjovikli
Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

EUROPA, MEDIO ORIENTE, Y ÁFRICA

Polonia
Magdalena Jonczak
Deloitte Business Consulting S.A.
mjonczak@deloittece.com

Portugal
José Subtil
Deloitte Consultores, S.A.
jsubtil@deloitte.pt

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

Suecia
Jonas Malmlund
Deloitte Sweden
jmalmlund@deloitte.se

Suiza
Myriam Rosenkranz
Deloitte Consulting Switzerland
myrosenkranz@deloitte.ch

Turquía
Tolga Yaveroglu
Deloitte Turkey
tyaveroglu@deloitte.com


1
2
3
4
5
6
7
8
9
10


META
SALIDA
Nuevas
EGLAS

Deloitte.
University Press

Siga @DU_Press

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

Acerca de Deloitte University Press
Deloitte University Press publica artículos originales, informes y periódicos que proporcionan diferentes perspectivas para negocios, el sector público y ONGs. Nuestra meta es recurrir a la investigación y experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores académicos y empresariales, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte University Press es una marca de Deloitte Development LLC

Acerca de esta publicación
Esta publicación contiene información de carácter general, y por medio de esta publicación, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, y ninguna de sus firmas miembro o sus afiliados, no presta servicios de contabilidad, de negocios, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros servicios. Esta publicación no es un sustituto de tal asesoramiento profesional o servicios, ni debe utilizarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, usted debe consultar a un consultor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro, o sus respectivas afiliadas será responsable de cualquier pérdida que sea sostenida por cualquier persona que se base 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.