



Los profesionales del área de “Human Capital” de Deloitte desarrollan investigaciones, estudios con foco en industria, y proyectos, que permiten a las organizaciones diseñar y desarrollar programas de RH encaminados a fortalecer estrategias de talento, liderazgo, cambio y estructura. De esta manera se genera un impacto en el desempeño de los colaboradores, y en consecuencia en el negocio. Para mayor información, visite el área de “Human Capital” de Deloitte en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

# Contenido

Introducción: La nueva organización | 1

**Un diseño diferente**

Diseño organizacional | 17

**El auge de los equipos**

Liderazgo renovado –

**Generaciones, equipos, ciencia** | 27

Moldear la cultura | 37

**Impulsar la estrategia**

Compromiso | 47

**Siempre vigente**

Aprendizaje | 57

**Los colaboradores de hacen cargo**

*Design Thinking* | 67

**Construyendo la experiencia laboral**

RH | 77

**Generando dinamismo hacia un nuevo imperativo de negocio**

Analítica aplicada a la gente | 87

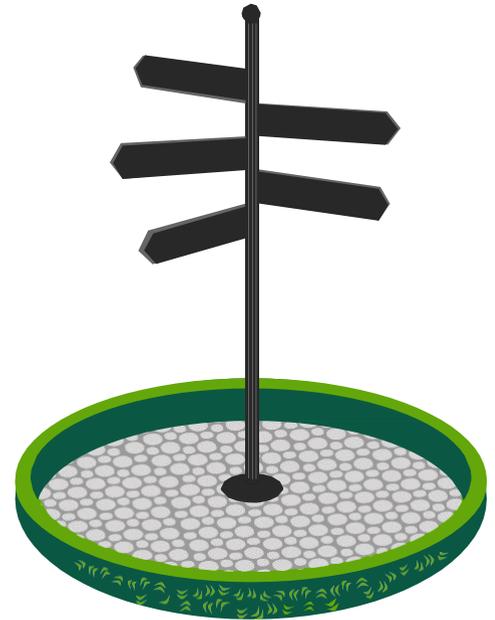
**Ganando terreno**

RH Digital | 97

**Revolución, no evolución**

Economía cambiante | 105

**¿Distracción o confusión?**





# La nueva organización

## Un diseño diferente

Los grandes generadores del cambio global están transformando el lugar de trabajo, así como la fuerza laboral y el trabajo como tal. Para ayudar a que las organizaciones y sus líderes comprendan estos cambios, Deloitte presenta su informe de “Tendencias Globales en Capital Humano 2016”, basado en más de 7,000 respuestas en 130 países alrededor del mundo.

**E**L tema de este año, “La nueva organización: un diseño diferente”, refleja un hallazgo importante: luego de tres años de esfuerzo para fortalecer el compromiso, la retención, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto se refleja en que el 92% de los encuestados calificó este tema como de prioridad crítica. La “nueva organización”, como la llamamos, se construye en torno a equipos altamente empoderados, impulsados por un nuevo modelo de administración y dirigidos por una generación de líderes más jóvenes, globales y diversos

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

En cuanto a la competencia de cara a buscar talento calificado, las organizaciones se disputan a los mejores candidatos en un mercado laboral altamente transparente, centrándose en su marca como empleadores. Los ejecutivos están adoptando tecnologías digitales para reinventar el lugar de trabajo, enfocándose en la diversidad y en la inclusión como estrategias de negocio, y comprendiendo que sin una fuerte cultura de aprendizaje, no tendrán éxito.

En medio de estos cambios, la función de RH está tomando un nuevo rol como administrador y diseñador de estos procesos asociados a gente.

La misión del líder de RH está dejando ser la de un “director de talento” para convertirse en el “director de la experiencia de la gente”. A RH se le está pidiendo que simplifique sus procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo, y construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación. Esto significa que RH está

**Luego de tres años de esfuerzo para fortalecer el compromiso, la retención, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización**

rediseñando casi todo lo que hace, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, y desde la inducción hasta el sistema de compensación. Para hacerlo, nuestra investigación sugiere que RH debe desarrollar habilidades en las áreas de “*design thinking*”, “análítica aplicada a la gente” y “economía comportamental”.



## Las fuerzas del cambio global

¿Cuáles son las fuerzas que impulsan esta necesidad de reorganizar y rediseñar las organizaciones alrededor del mundo? Vemos una serie de factores que se han unido para crear cambios en el campo del talento:

En primer lugar, los *cambios demográficos* han hecho que la fuerza laboral sea a la vez más joven, mayor, y más diversa. Los “Millennials” constituyen más de la mitad de la fuerza laboral y tienen grandes expectativas con respecto a la compensación, así como respecto a tener una experiencia de trabajo con propósito, oportunidades constantes de aprendizaje y desarrollo, y un progreso profesional dinámico. Al mismo tiempo, se desafía a los “Baby Boomers” de los años setenta y ochenta, a que cumplan roles de mentores, *coaches* e incluso a que sean subordinados de sus colegas más jóvenes. También, la naturaleza global de los negocios diversificó la fuerza laboral, generando la necesidad de poner mayor foco en la

inclusión y en generar una creencia compartida que una a las personas en el trabajo.

En segundo lugar, la *tecnología digital está en todas partes* transformando los modelos de negocio y cambiando radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar. Tecnologías como teléfonos móviles, impresoras 3D, informática cognitiva e internet, están cambiando la forma en que las organizaciones diseñan, elaboran y entregan sus productos y servicios, mientras que los cambios digitales y las redes sociales han modificado la forma de contratar, gestionar y apoyar a las personas. Las organizaciones innovadoras están descifrando cómo simplificar y mejorar la experiencia de trabajo, aplicando disciplinas de *design thinking* y economía comportamental para lograr un nuevo enfoque que llamamos “RH digital”.

En tercer lugar, *la velocidad del cambio* ha aumentado. Tras cincuenta años de operar bajo la Ley de Moore - axioma que establece que el poder de los sistemas informáticos se duplica cada dos

años- no sólo se ha impulsado la innovación tecnológica, sino que también ha aumentado significativamente el ritmo de cambio en los negocios, generando que las organizaciones tengan que ser más ágiles. La rápida innovación en los modelos de negocios como los de Uber y Aribnb está forzando a las organizaciones a responder y a reposicionarse rápidamente para enfrentar nuevos retos. En nuestro mundo altamente conectado y rápidamente cambiante, los eventos “cisne negro” (poco probables pero de alto impacto) también parecen ser significativos y refuerzan la necesidad de la agilidad. En cuarto lugar, un nuevo contrato social se está desarrollando entre las organizaciones y sus colaboradores, provocando grandes cambios en la relación empleador – colaborador. Se terminaron los días en que la mayoría de los colaboradores pretendía ascender gradualmente. Los jóvenes tienen

previsto trabajar para varios empleadores, y exigen una experiencia enriquecedora en cada etapa de su carrera. Esto trae como consecuencia, expectativas de rápido crecimiento profesional, el deseo de un lugar de trabajo flexible y atractivo, y un sentido de misión y propósito en el trabajo. Hoy en día, los trabajadores con contrato a término, eventuales o de tiempo parcial, son casi un tercio de la fuerza laboral.<sup>1</sup>

Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con prácticas de RH, ni con apoyo de los líderes para gestionar esta nueva fuerza laboral

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

## Nuestra investigación global

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

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



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

En la encuesta se solicitaba a los líderes de negocio y de RH que evaluaran la importancia de algunos retos específicos del talento que estuviera enfrentando su organización.

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

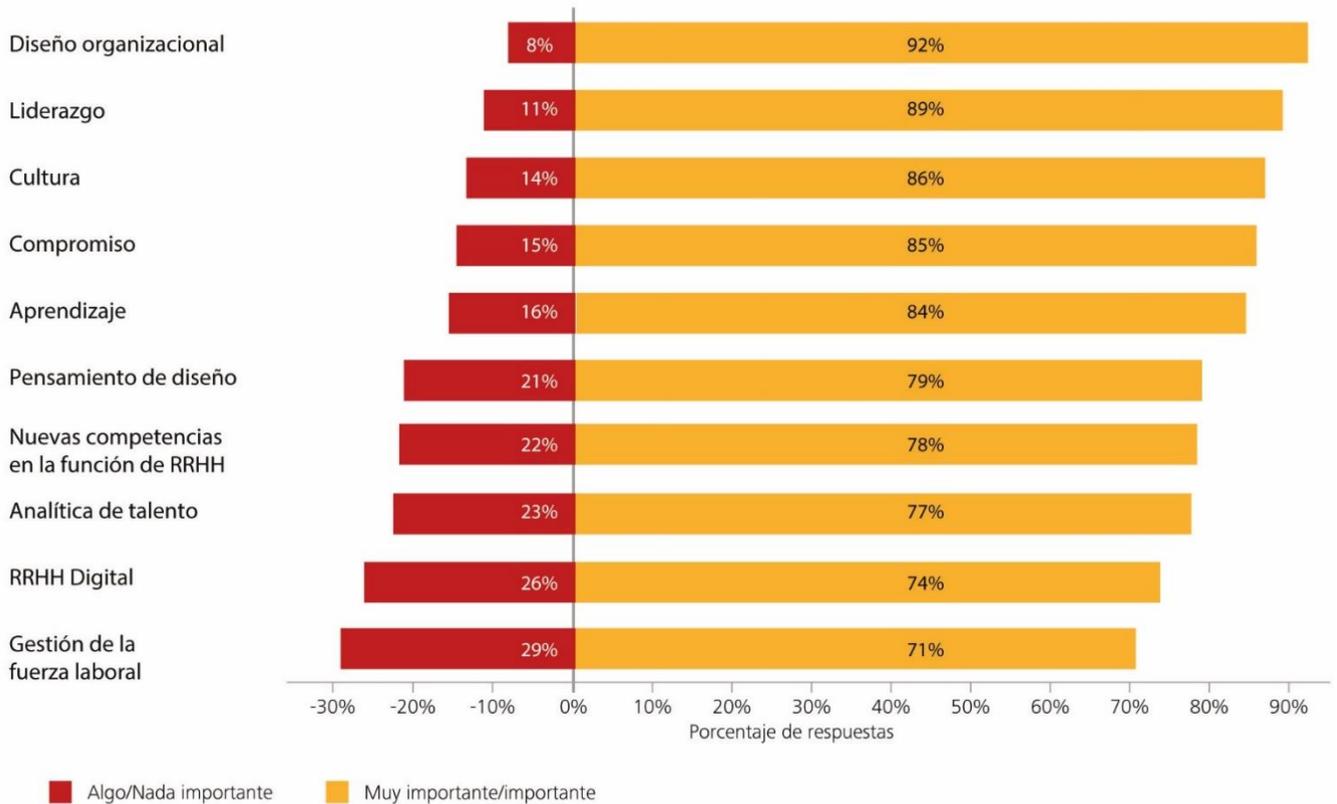
En el 2016, el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RH alrededor del mundo, con el 92% calificándolo como el asunto más importante. Otros temas recurrentes, como liderazgo, aprendizaje y habilidades de RH, también los calificaron como de gran importancia, al igual que en cada uno de los cuatro años de este estudio. Sin embargo, este año hay un cambio clave dado que los líderes se están focalizando en adaptar el

diseño de su organización para competir exitosamente en un entorno de negocios altamente retador y en un mercado competitivo por el talento.

Cultura y compromiso también son grandes preocupaciones para el primer nivel de la organización. Esto refleja, en parte, el aumento de herramientas y aplicaciones en redes sociales, que dejan a las organizaciones más expuestas que nunca, lo quieran o no. Por tal motivo, los altos ejecutivos reconocen cada vez más la necesidad de tener una estrategia consistente que le dé forma a su cultura corporativa, en vez de que ésta quede definida por Glassdoor o por Facebook.

La Figura 2 presenta las tendencias de este año según el orden de importancia dado por los encuestados.

Figura 2. Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

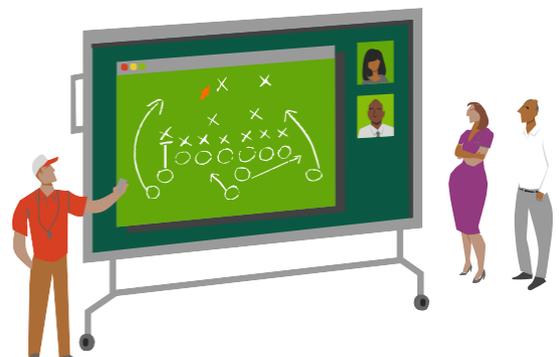
### Diseño organizacional: el auge de los equipos

Mientras las organizaciones luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, también están cambiando sus estructuras, y pasando de modelos funcionales tradicionales, a equipos flexibles e interconectados. Algo más de nueve de cada diez ejecutivos encuestados (92%) calificó el diseño organizacional como una alta prioridad, y casi la mitad (45%) reportó que sus organizaciones están ya sea en el medio de una reestructuración (39%) o planificando una (6%).

Un nuevo modelo organizacional está surgiendo: una “red de equipos” en el que las organizaciones construyen y empoderan a sus equipos para que trabajen en retos y proyectos específicos del negocio. Estas redes están alineadas y coordinadas con los centros de información y operaciones; algo similar a los centros de comando militar. De hecho, los

negocios se están pareciendo más a los equipos de producción de una película y menos a una organización tradicional, con gente que se reúne para llevar a cabo un proyecto, y luego de finalizarlo, se enfoca en con otras tareas.

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



la gestión del desempeño, el aprendizaje, y el crecimiento profesional se adapten a las nuevas circunstancias. Los retos se mantienen: sólo el 14% de los ejecutivos creen que sus organizaciones están preparadas para rediseñar eficazmente su estructura; sólo el 21% se considera experto en construir equipos multifuncionales, y sólo el 12% comprende la forma en que las personas trabajan en red.

**Liderazgo renovado: generaciones, equipos, ciencia.**

El 89% de los ejecutivos calificó como prioridad importante la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional. El modelo tradicional piramidal de desarrollo del liderazgo no está produciendo líderes lo suficientemente rápido como para mantenerse al día con las demandas del negocio y el ritmo del cambio.

Más de la mitad de los ejecutivos encuestados (56%) afirmaron que sus organizaciones

no están preparadas para cubrir las necesidades de liderazgo. Sólo el 7% sostuvo que sus organizaciones han acelerado sus programas de liderazgo para los “Millennials”. Sin embargo, el 44% afirma estar progresando, lo cual representa un aumento con respecto al 33% del año pasado. Mientras que la inversión en el desarrollo del liderazgo ha aumentado en 10% desde el 2015, el avance no ha sido igual. De hecho, más de una en cinco organizaciones (21%) no cuenta con programas de liderazgo.

Nuestros resultados sugieren que las organizaciones necesitan subir la métrica en términos de rigor, evidencia y enfoques más estructurados y científicos para identificar, evaluar y desarrollar a los líderes, y que este proceso debe empezar más tempranamente en sus carreras. Asimismo, implica formar a los líderes mayores para que asuman nuevos roles, y para dar paso a los líderes más jóvenes.

**Moldear la cultura: impulsar la estrategia.**

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

Figura 3. Relación entre cultura y compromiso



sobre cultura y compromiso por separado, y ambos se ubicaron cerca del tope de la lista de importancia, con un 86% citando la cultura como un tema “importante” o “muy importante”.

¿Por qué se los consideró por separado? Ambos son temas críticos de capital humano y cada uno requiere un alto grado de compromiso por parte del nivel directivo y un fuerte apoyo de RH si se les quiere comprender, evaluar y mejorar. Sin embargo, son conceptos distintos que necesitan un enfoque y un conjunto de soluciones diferentes. La cultura describe “la forma en que funcionan las cosas en esta organización” mientras que el compromiso describe “cómo se sienten las personas respecto a la forma en que funcionan las cosas en esta organización”.

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

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

**La cultura describe “la forma en que funcionan las cosas en esta organización” mientras que el compromiso describe “cómo se sienten las personas respecto a la forma en que funcionan las cosas en esta organización”.**

### **Compromiso: siempre vigente**

El compromiso de la gente es un tema central para el negocio y para RH. Una abrumadora mayoría de ejecutivos encuestados este año (85%) dijeron que había que considerar el tema de compromiso como de máxima prioridad (lo que significa “importante” o “muy importante”).

Construir un ambiente de trabajo atractivo y significativo es un proceso complejo<sup>3</sup>. Las encuestas anuales de compromiso están siendo reemplazadas por herramientas para “escuchar a la gente” (encuestas semanales de entre 5 y 10 preguntas para tratar temas específicos), herramientas sociales anónimas y espacios constantes de retroalimentación a cargo de los gerentes. Todos estos nuevos enfoques y herramientas han dado lugar al “encargado de escuchar a la gente”, un nuevo rol de gran importancia para RH.

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

## **Aprendizaje: Los colaboradores se hacen cargo**

Este año, el 84% de los ejecutivos consideró el aprendizaje como “importante” o “muy importante”. Este resultado es apropiado, dado que las oportunidades de aprendizaje son uno de los principales impulsores del compromiso de los colaboradores, y generan un lugar de trabajo con una cultura sólida. Además, son parte de la propuesta de valor de las organizaciones y no simplemente una herramienta para desarrollar competencias.

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

Estos avances llevaron a que los ejecutivos y los líderes de RH, comprendieran que el aprendizaje se debe adaptar a un mundo en el que las personas requieren oportunidades de formación continuas a través de plataformas interactivas diseñadas a la medida, y que se adapten a sus agendas individuales. Es así como está surgiendo un nuevo esquema “tipo consumidor” que reúne el *design thinking* con un modelo integrado, para ofrecer una experiencia de aprendizaje de comienzo a fin. Sin embargo, las organizaciones todavía enfrentan el enorme desafío de hacerlo realidad. Aunque la inversión en formación aumentó un 10% el año pasado (a más de USD 140 billones<sup>4</sup>), sólo el 37% de las organizaciones creen que sus programas son efectivos, y sólo el 30% considera que el aprendizaje corporativo es el foco del aprendizaje de hoy.<sup>5</sup>

### **Design thinking: construyendo la experiencia laboral**

El *design thinking* está surgiendo como una nueva tendencia importante en RH. Desde hace dos años, se manifestaban en el informe “Tendencias Globales en Capital Humano” los primeros indicios de este tema, cuando hablábamos del

“colaborador abrumado”. Las personas debían lidiar con un gran flujo de correos e información, a la vez estaban disponibles 7x24. El informe del año pasado identificó los esfuerzos de RH por “simplificar el ambiente de trabajo” como una respuesta a esta situación.

Las organizaciones innovadoras en RH están llevando sus esfuerzos un paso más adelante al incorporar el *design thinking* en su enfoque para gestionar, apoyar y capacitar a las personas. En lugar de construir



“programas” y “procesos”, están estudiando a las personas para desarrollar intervenciones, aplicaciones y herramientas que les ayuden a estar menos estresadas y a ser más productivas.

En la encuesta de este año, el 79% de los ejecutivos calificó el *design thinking* como una alta prioridad a la hora de afrontar los retos del talento. Mientras que sólo el 12% de los encuestados consideró que el *design thinking* predominaba en sus programas de talento, el 50% de quienes evaluaron sus programas como excelentes, afirmaron haberlo aplicado satisfactoriamente.

### **RH: Generando dinamismo hacia un nuevo imperativo de negocio**

Varias áreas de RH parecen estar “logrando” fortalecer las competencias, capacidades y experiencia de sus equipos. En comparación con el año anterior, el porcentaje de ejecutivos que consideraron las competencias de RH como prioridad, disminuyó levemente. Más de un tercio de los ejecutivos encuestados este año (68%) reportaron que sus organizaciones cuentan con programas sólidos de desarrollo para los profesionales de RH, y el 60% cree que RH es hoy el responsable de los resultados del talento alineados al negocio— ambos porcentajes son mayores que los del año pasado.

Lo mejor de todo es que los indicadores del área de RH muestran una clara mejoría. Cuatro de cada diez ejecutivos afirmaron que sus

organizaciones están preparadas para abordar los vacíos en las competencias de RH, lo que significa un aumento del 30% con respecto al 2015. También aumentó el porcentaje de ejecutivos que consideraron sus áreas de RH como “buenas o excelentes” en cuanto a brindar soluciones de talento relevantes para el negocio.

Por primera vez en los cuatro años en que se ha realizado este informe de “Tendencias Globales en Capital Humano” hay verdaderos indicios de cambio y progreso: los equipos de RH están experimentando con nuevas ideas, dando

pasos significativos para mejorar sus competencias, y vinculando una nueva generación de colaboradores más jóvenes, con mayor comprensión del negocio y potenciadores de tecnología.

### **Analítica aplicada a la gente: ganando terreno**

En la medida que la tecnología hace posible tomar decisiones de RH basadas en datos, el 77% de los ejecutivos ahora consideran que la analítica del talento es una prioridad clave, cifra que aumentó ligeramente en comparación con el año pasado. En respuesta, las organizaciones están creando equipos de analítica del talento, reemplazando rápidamente los sistemas tradicionales. En el 2016, el 51% de las organizaciones están correlacionando el impacto del negocio con los programas de RH, en comparación con un 38% en el 2015. El 44% está usando datos de la fuerza laboral para predecir el rendimiento empresarial, con respecto al 29% el año pasado.

Una de las tendencias más importantes en la analítica de talento también está tomando mucho auge: aprovechar los datos externos, tales como los que se pueden adquirir a través de las redes sociales, del proceso de selección, de la demografía y de la rotación, para predecir las tendencias de la fuerza laboral e identificar el mejor talento. Hoy en día, el 29% de las organizaciones consideran que se están desempeñando apropiadamente en esta área, y el 8% considera que lo está haciendo de manera excelentemente.

Una gran variedad de nuevas herramientas entraron a formar parte de este panorama. Actualmente están disponibles, casi de cualquier proveedor de gestión del talento, sistemas de retroalimentación y compromiso, análisis descriptivo en tiempo real y modelos predictivos.



## Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica del talento y el progreso se mantendrá en avance

### **RH Digital: Revolución, no evolución**

El mundo hoy dominado por el tema digital, está cambiando la forma en que vivimos y trabajamos, creando dos grandes retos. Primero, ¿cómo puede RH ayudar a los líderes de negocio y a los colaboradores a tener una “mentalidad digital” – una manera digital de gestionar, organizar y liderar el cambio? Segundo, ¿cómo puede RH como tal revolucionar sus procesos, sistemas y funciones para adoptar nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar sus servicios?

El capítulo de RH digital este año, se enfoca en el segundo reto: cómo re-imaginar a RH y a la experiencia de los colaboradores en un mundo digital. Las áreas innovadoras de RH están integrando tecnología móvil y en la nube para construir una serie de servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de RH en la vida diaria del colaborador. Más que solo reemplazar sistemas tradicionales de RH, la digitalización implica crear una plataforma completa de servicios que sea fácil de usar. Al unir el *design thinking* con la tecnología móvil, las organizaciones pueden desarrollar sus propias aplicaciones a la medida para facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno.

Este año, el 74% de los ejecutivos identificaron RH digital como de alta prioridad, y un tema en el cual pondrán un foco importante durante el 2016. Esta tendencia se está moviendo rápidamente: el 42% de las organizaciones está adaptando sus sistemas de RH para generar aprendizaje a través de dispositivos móviles y en tiempo real; el 59% está desarrollando aplicaciones móviles fáciles de usar que integren los sistemas internos; y el 51% está utilizando las redes sociales externas en sus aplicaciones, para seleccionar y gestionar el perfil de los colaboradores.

## **Economía cambiante: ¿Distracción o disrupción?**

Cuando se trata de atender las crecientes necesidades de talento, el área de RH debe aprender a integrar y potenciar a los colaboradores de tiempo parcial o eventuales. Más de siete de cada diez ejecutivos y líderes de RH (71%) consideraron esta tendencia como “importante” o “muy importante”.

Gestionar efectivamente en el contexto de la economía informal plantea una serie de preguntas. ¿Cómo pueden las organizaciones potenciar la productividad de sus colaboradores y la rentabilidad a través de la contratación de personal externo? ¿Cómo pueden las organizaciones aprovechar los trabajadores eventuales para acceder a personas talentosas y altamente calificadas en el mercado laboral?

Muchas organizaciones están luchando con este reto. Sólo el 19% de los ejecutivos encuestados consideran que su organización domina la normatividad laboral de cara a regular los colaboradores eventuales, y sólo el 11% tiene procesos de gestión para colaboradores bajo esta modalidad de trabajo.

Esto sugiere que las organizaciones necesitan adoptar un enfoque más deliberado al respecto, en la medida que el tamaño y el alcance de los trabajadores eventuales siga creciendo. La gestión de la fuerza laboral también deberá hacer frente al gran crecimiento en informática cognitiva y otras tecnologías inteligentes que crear o eliminar cargos, así como cambiar o alterar la fuerza laboral.



## **Un año de cambio y disrupción**

El informe de “Tendencias Globales en Capital Humano del 2016” esboza una amplia y diversa serie de cambios y retos. En la medida en que el ritmo del cambio se acelera, los líderes de negocio y de RH deben avanzar rápidamente para enfrentar estas tendencias, ganando así ventaja sobre sus competidores para situarse como el “equipo ganador” en la competencia global por el talento.

# Apéndice

**A**lgunos datos seleccionados en esta investigación pueden verse por región, industria y por tamaño de la organización a través de la herramienta interactiva Tablero de Tendencias de Capital Humano. Esta herramienta, está disponible en <http://www.deloitte.com/hcdashboard> y permite explorar los datos para ver cómo varían las prioridades de talento alrededor del mundo.

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

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

Porcentajes más altos  Porcentajes más bajos

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

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

Al igual que con las regiones, los resultados de la encuesta también revelaron similitudes en las diferentes industrias.

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

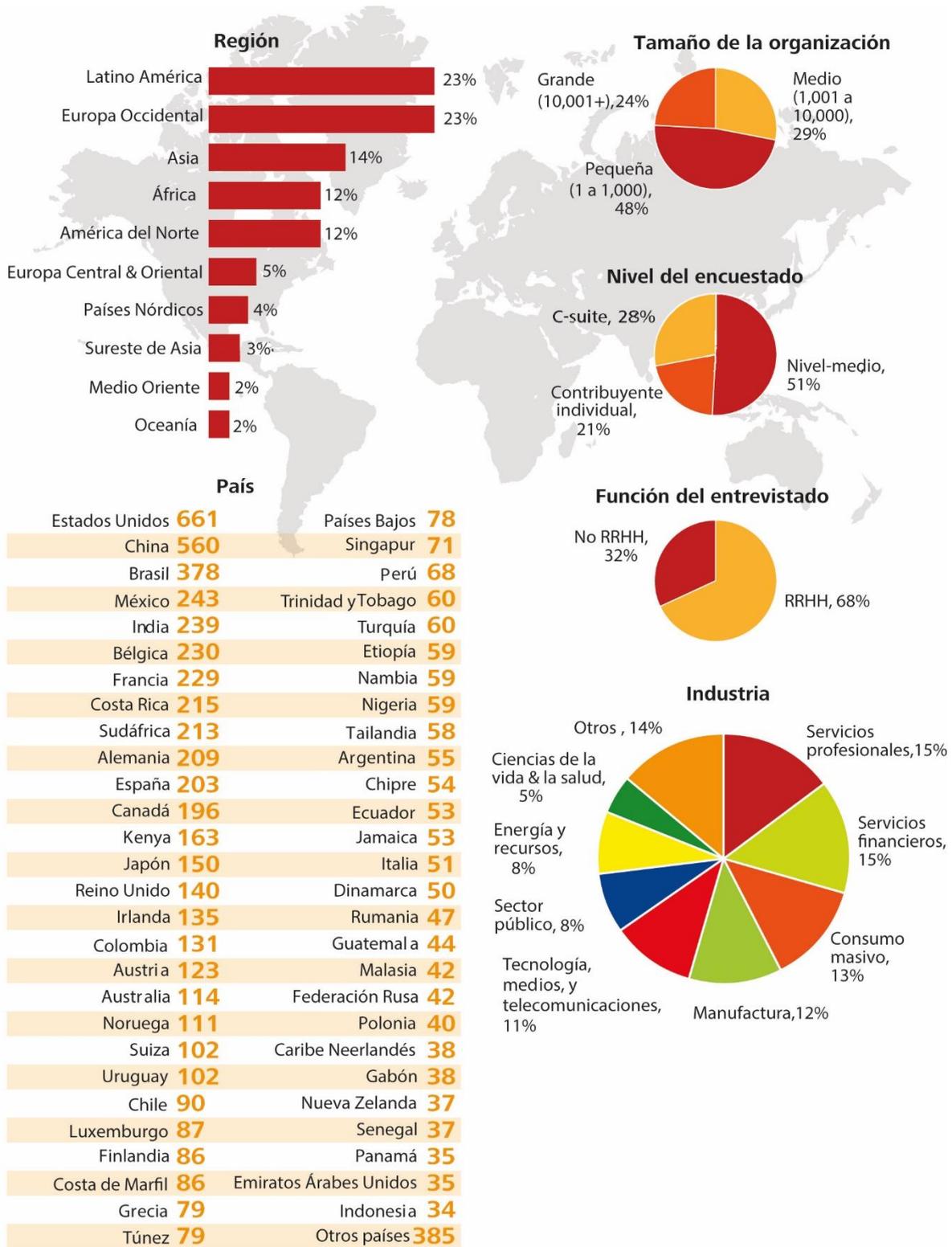
Industria	Empresas de consumo	Energía & Recursos	Servicios Financieros	Ciencias de la vida & salud	Manufactura	Servicios profesionales	Sector Público	Tecnología, media, & telecomunicaciones
Diseño organizacional	93	92	93	92	94	91	87	92
Liderazgo	88	86	91	89	92	90	85	88
Cultura	89	83	89	88	86	86	80	85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

Porcentajes más altos  Porcentajes más bajos

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

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

Figura 6. Datos demográficos de la encuesta



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

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

# Notas Finales

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

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.”).

# Autores



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP** | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, actualmente Bersin by Deloitte, iniciado en el 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoramiento centrados en el aprendizaje corporativo. Expositor frecuente en eventos de la industria y blogger reconocido. Bersin posee 25 años en el desarrollo de productos, gestión de productos, marketing y ventas de otras tecnologías empresariales e-learning. Su formación incluye una licenciatura en Ingeniería de Cornell, MS en Ingeniería de Stanford y un MBA de la Escuela de Negocios de Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Jason Geller, Deloitte Consulting LLP** | [jgeller@deloitte.com](mailto:jgeller@deloitte.com)

Jason Geller es el director nacional para la gestión de la práctica de consultoría de capital humano de Deloitte Consulting LLP en los Estados Unidos. En este puesto, es responsable de la estrategia general, el rendimiento financiero y operaciones, reclutamiento y desarrollo del talento y la prestación de servicios. Es miembro de la comisión ejecutiva del capital humano global y el comité de gestión de Deloitte Consulting EE.UU., y también ha sido miembro del consejo de Deloitte Consulting EE.UU., miembro de la junta de Deloitte India, líder americano para la Transformación de Recursos Humanos y Director de Estrategia de Capital Humano EE.UU. Geller es consejero en recursos humanos y transformación del talento.



**Nicky Wakefield, Deloitte Consulting Pte Ltd** | [nwakefield@deloitte.com](mailto:nwakefield@deloitte.com)

Nicky Wakefield, socia líder de la práctica de consultoría de Capital Humano en el sudeste de Asia. Con más de 20 años de experiencia en consultoría de negocios con clientes en todo el mundo. Es reconocida como una de las principales pensadoras estratégicas sobre el cambio organizacional complejo y es admirada por sus clientes como asesora e implementadora. Wakefield ha direccionado su carrera en la ejecución de estrategias de negocio y ayudando a las organizaciones a implementarlas con éxito.



**Brett Walsh, Deloitte MCS Limited** | [bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)

Brett Wals, dirige la práctica global de Capital Humano de Deloitte e igualmente es líder de la práctica de Recursos Humanos para la Transformación de Deloitte UK. Como socio de Deloitte UK, consulta con los ejecutivos de todo el mundo sobre la estrategia de recursos humanos, integración de la fusión, los principales programas de transformación y tecnología, con servicios compartidos y la externalización del back-office. Su experiencia, se focaliza en la gestión de recursos humanos y el cambio. Walsh tiene un MBA de Warwick University y es miembro del Institute of Business Consultants.





# Diseño organizacional

## El auge de los equipos

La evolución de los mercados globales y la transformación digital han forzado a las organizaciones a innovar rápidamente, así como a adaptar sus productos y servicios, y a permanecer más cerca de sus clientes. Esto ha generado un resurgimiento del interés en la estructura de la organización. Nuestros hallazgos en esta área son sorprendentes: 92 % de las compañías creen que rediseñar la organización es importante o muy importante, posicionándolo como el N°1 en importancia entre los encuestados de este año. Las organizaciones están descentralizando las líneas de autoridad, moviéndose hacia organizaciones centradas en el producto y en el cliente, y formando redes dinámicas de equipos altamente empoderados que se comunican y coordinan sus actividades de una forma única y poderosa.

- Muchas organizaciones se han alejado de las estructuras funcionales: solo el 38% de todas las organizaciones y el 24% de las grandes organizaciones (>50.000 colaboradores) están organizadas hoy en día por funciones.
- El crecimiento demográfico de los Millennials, la diversidad de los equipos globales, y la necesidad de innovar y trabajar más con los clientes están impulsando una nueva flexibilidad organizacional entre las empresas de alto desempeño. Operan como una red de equipos junto con estructuras tradicionales, con gente moviéndose entre un equipo y otro, en vez de permanecer en áreas estáticas.
- Más del 80 por ciento de quienes respondieron la encuesta global este año informan que están reestructurando su organización o que han culminado el proceso recientemente. Solo el 7 % por ciento dice que no tiene planes de reestructurar.

**E**n su libro “Team of Teams” el general Stanley McChrystal, describe cómo la estructura de comando y control jerárquico de la milicia Estadounidense entorpeció el éxito operativo durante las primeras etapas de la guerra en Iraq<sup>1</sup>. Después de ver que Al-Qaeda transformó su ejército y ganó batallas, la solución de McChrystal fue drástica: descentralizar la autoridad para formar equipos altamente entrenados y empoderados, y desarrollar información en tiempo real, para que dichos equipos tuvieran datos precisos acerca de las actividades de guerra en cualquier lugar.

McChrystal no cambió la estructura formal de los militares. Por el contrario creó una nueva estructura que permitía el dinamismo y la flexibilidad dentro de la estructura general de la organización. Esta nueva estructura permitió que los funcionarios cambiaran sus posiciones administrativas a proyectos orientados a la misión, con la certeza de que iban a volver a tener un cargo dentro de la estructura organizativa después de completar su misión.

Este nuevo modelo de organización – una "red de equipos" con un alto grado de empoderamiento, fuerte comunicación y un rápido flujo de información – está transformando organizaciones y gobiernos

alrededor del mundo. Se basa en varios principios fundamentales:

- Mover a la gente a equipos enfocados en clientes, productos y mercado, dirigidos por los líderes de equipo que son expertos en su campo (no solo jefes).
- Empoderar a los equipos para que fijen sus propias metas y tomen sus propias decisiones dentro del contexto de una estrategia general o plan de negocios, revirtiendo la estructura tradicional de metas y gestión de desempeño.
- Hacer intercambio de roles de los directivos senior para que se enfoquen en planeación, estrategia, visión, cultura y comunicación entre equipos.

- Reemplazar los silos por un centro de información y operaciones para compartir información integrada e identificar las conexiones entre las actividades del equipo y los resultados deseados.
- Organizar estos equipos alrededor de la misión, producto, mercado o necesidades del cliente en vez de hacerlo en torno a funciones de negocio

(por ejemplo, una organización del cuidado de la salud podría tener un "Instituto de Ortopedia y Reumatología" para reunir a los cirujanos ortopédicos, y reumatólogos, en vez de tenerlos aislados en grupos funcionales).<sup>2</sup>

- Enseñar y motivar a las personas para que trabajen de manera transversal usando técnicas como espacios de oficina abiertos que promuevan la colaboración (Apple Inc. y Clínica Cleveland), y la rotación por diversos cargos, para brindar a los equipos un entendimiento común entre ellos.<sup>3</sup>
- Permitir que las personas que se muevan de un equipo a otro según sea necesario – similar a la forma en que los expertos en las firmas globales de consultoría – y luego asegurarse de que las personas tengan un cargo al cual regresar una vez el proyecto termine.

Esto cambia la “descripción de un cargo” por la de un “especialista en misión” o “especialista técnico”.

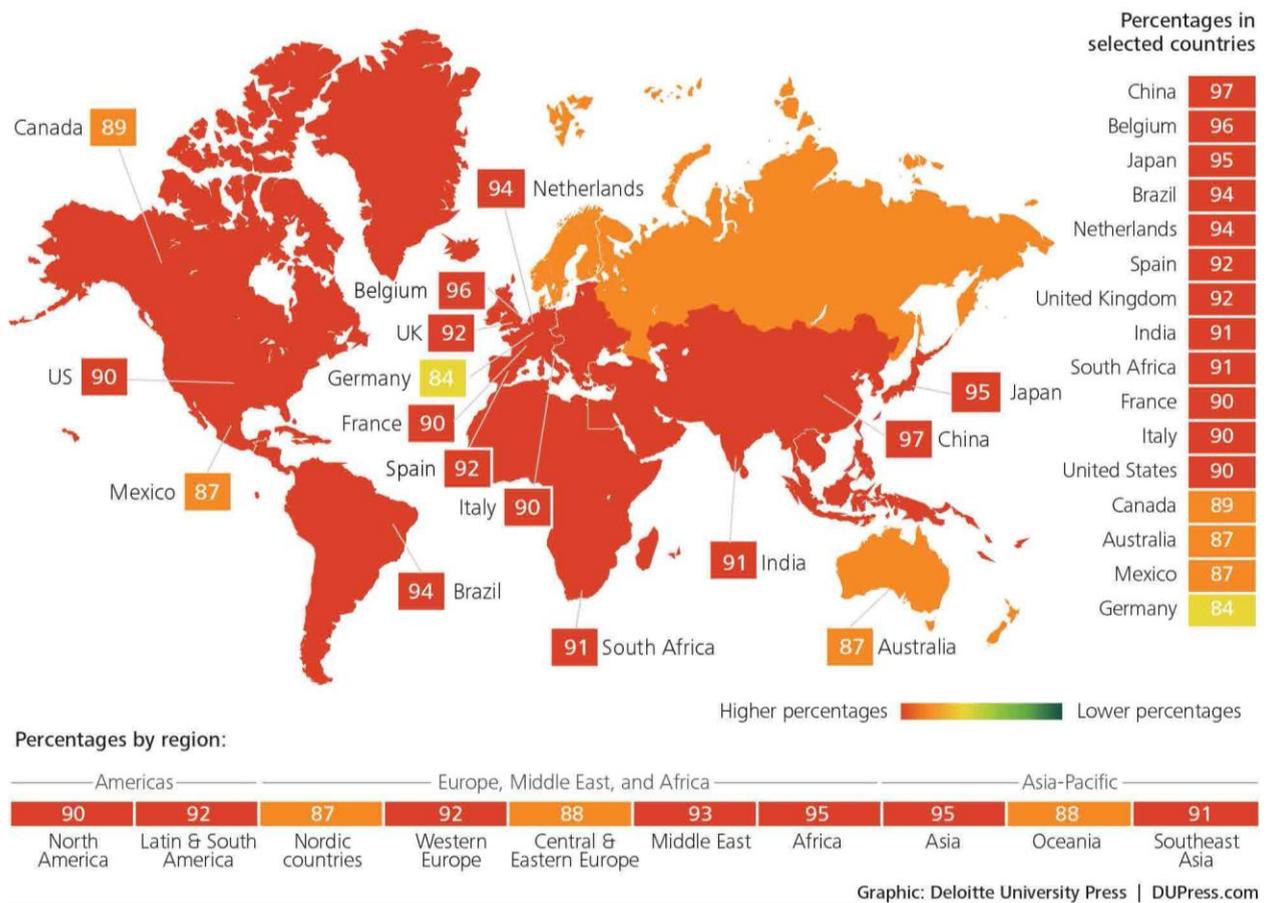
Los ejemplos de esta nueva estructura están apareciendo a lo largo de los negocios y del gobierno, impactando la eficacia de la organización. La clínica Cleveland reorganizó toda su red de hospitales en torno a problemas médicos de los pacientes, yendo más allá de las prácticas médicas tradicionales – que separaban a los cirujanos de los especialistas médicos – para combinar el personal en equipos centrados en el paciente, mejorando claramente los resultados. Los hospitales y organizaciones de salud se están reorganizando de manera similar en el mundo alrededor de las necesidades del paciente y lejos de las especialidades médicas tradicionales.<sup>4</sup>

**Este nuevo modelo de organización- una red de equipo, con un alto nivel de empoderamiento, fuerte comunicación, y un flujo ágil de información; es ahora un ejemplo a seguir para organizaciones y gobiernos de todo el mundo.**

3M, Nestlé y otras organizaciones innovadoras y compañías centradas en el servicio, están descentralizadas y utilizan centros de servicios compartidos y centros de información para ayudar a los equipos a mantener la productividad y la alineación con la estrategia general del negocio<sup>5</sup>

- Organizaciones como GE e IBM ahora ubican a sus líderes en centros regionales de excelencia transformando la idea de que los "líderes" sólo funcionan desde las sedes corporativas.<sup>6</sup>

Figura 1. Diseño organizacional: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Este nuevo tipo de organización, que llamamos una "red de equipos", va más allá de los conceptos de las organizaciones matriciales y pesadas de la era de los años 60. Integrar una red eficaz de equipos es definir la misión de cada uno claramente, delegar responsabilidades, asignar un fuerte liderazgo de equipo y construir una cultura compartida y un conjunto de herramientas de información y comunicación que ayuden a que los equipos se alineen entre sí.

¿Por qué sobresale esta tendencia con un 92% de nuestros encuestados calificando el rediseño de la organización como muy importante o importante? (Ver figura 1).

Dos factores principales están impulsando el cambio. En primer lugar la presión por llevar los productos al mercado rápidamente, combinado con un mayor empoderamiento, hace que hoy trabajar en equipos pequeños sea una manera más productiva de hacer las cosas.

Los equipos pequeños pueden lograr resultados más rápidamente, mejorar el compromiso de la gente y generar resultados comerciales.

En segundo lugar la revolución digital ayuda a mantener los equipos alineados. Hoy en día los equipos pueden utilizar fácilmente la web o aplicaciones móviles para compartir objetivos, estar al día en las interacciones con sus clientes, comunicar problemas sobre la calidad del producto o de la marca, y construir una cultura común. En vez de enviar mensajes de arriba hacia abajo en la pirámide corporativa, las personas pueden acceder a la información de inmediato, y asegurar que los equipos conozcan lo que otros equipos están haciendo.

La investigación académica apoya esta estrategia. El sociólogo Robert Dunbar demostró que el número óptimo de personas con que cualquier individuo puede comunicarse y conocerse bien es de alrededor de 150, un fenómeno conocido como el efecto Dunbar.<sup>7</sup> Las organizaciones pequeñas aprovechan su facilidad de relacionamiento

porque las personas simplemente se conocen mejor entre sí. Como dice Jeff Bezos, CEO de Amazon, "si veo más de dos pizzas para el almuerzo, es porque el equipo es demasiado grande"<sup>8</sup>

Para evitar que los silos impidan la efectividad y para mejorar el pensamiento colectivo, los centros de información digital ayudan a los equipos a compartir el conocimiento. En la guerra de Irak, McChrystal estableció un centro de información para monitorear los ataques al azar por parte de Al Qaeda, y así poder ayudar a los equipos a determinar patrones.

Cada equipo tenía un "oficial de enlace" responsable de comunicarse con otros equipos cuando la información se necesitara rápidamente. El mismo principio aplica en los negocios. En Nestlé, un centro de información digital usa datos de redes sociales, televisión y otras fuentes para mostrar cuáles de sus productos están teniendo éxito y cuáles no. Sedes corporativas en Suiza sirven como centros de planeación estratégica distribuyendo información a todas partes y empoderando el crecimiento de los negocios.<sup>9</sup>

Una estructura organizacional basada en equipos puede por sí misma generar grandes cambios. Por ejemplo, en cada nueva ciudad en la que abre Uber su servicio, utiliza un modelo de liderazgo de tres frentes que consiste en un administrador de la ciudad, un administrador de la comunidad, y un gerente que maneja la operación. El resto de la organización se construye alrededor de las necesidades únicas de la ciudad.<sup>10</sup>

A medida que las organizaciones se desplazan hacia este nuevo modelo, también deben hacerlo los vendedores y consultores que las atienden.

Una compañía farmacéutica está reorganizando completamente su fuerza de ventas para ofrecer soluciones integradas y satisfacer el cuidado de la salud de sus clientes.<sup>11</sup>

Un proveedor importante de TI que vende computadores y servidores, está pasando por la misma transición para satisfacer las necesidades integradas de los departamentos de TI que también están organizados por equipos en vez de hacerlo por áreas de tecnología.<sup>12</sup>

Jerárquicamente las estructuras organizacionales fueron diseñadas alrededor del pensamiento de gestión tradicional donde los líderes "dicen a las personas qué hacer, establecen metas y crean estándares"<sup>13</sup> Por el contrario, en muchos nuevos modelos de gestión, las metas se establecen desde los niveles inferiores de la organización, los líderes son evaluados por su desempeño y no por la jerarquía establecida al interior de la organización; en consecuencia, la gestión del desempeño ocurre continuamente en lugar de una vez al año.<sup>14</sup>

(Más de dos tercios de las personas que respondieron la encuesta de este año están rediseñando sus prácticas de gestión de desempeño).

## Las organizaciones más pequeñas tienen mejores canales de comunicación, la gente simplemente se conoce mejor

Hoy en día, los mandos medios en las organizaciones tienden a reducirse. Dicha premisa se argumenta en una investigación que muestra que las organizaciones estadounidenses tienen un promedio de análisis de tramos de control – número de personas que reportan a un nivel superior - de 9,7 hasta 11,4 en grandes organizaciones<sup>15</sup>. A pesar de estos cambios las estructuras formales y flexibles seguirán coexistiendo. Tal vez irónicamente, todavía se requiere que la estructura formal se conserve para asegurar que los equipos funcionen de manera eficiente. La capacidad de construir de forma rápida, desplegar, disolver, y reformar los equipos, es una habilidad crítica para las organizaciones de hoy en día. Las organizaciones funcionales, no van a desaparecer. Están siendo complementadas por "centros de servicio" y "centros de excelencia" para consolidar las tareas administrativas. Para hacer posible este tipo de modelo operativo las áreas como Tecnología, RH y Finanzas deben reestructurarse para apoyar a los equipos locales.

**Figura 2. Dos tipos de gerentes en una red de equipos**

Gerente Administrativo o de Talento	Gerente de proyecto
Se enfoca en los objetivos de carrera y metas de desarrollo de la persona	Se enfoca en los objetivos y en la misión del proyecto
Mide el rendimiento de la persona frente a los objetivos, capacidades y potencial individual	Mide a la persona frente al cumplimiento de la misión, frente al equipo de proyecto y a los resultados organizacionales
Escucha los objetivos profesionales a largo plazo de las personas, y les ayuda a alcanzarlos	Escucha lo que desean las personas y les ayuda a alinearlos con las necesidades del proyecto
Proporciona un acompañamiento individual en el desarrollo de sus capacidades y metas de carrera, y objetivos de especialización	Proporciona un acompañamiento individual hacia el desarrollo de su rol en el proyecto, enfocado en cómo puede contribuir mejor y trabajar mejor con el equipo.
Se asegura de que la persona tenga el "derecho de regresar" a la organización después de completar cada proyecto.	Se enfoca en conseguir la gente adecuada al interior del proyecto, independientemente de su trayectoria de carrera
Hace seguimiento y monitoreo del progreso de la carrera de la persona y los patrones de éxito o necesidades de mejora.	Hace seguimiento y monitoreo de la contribución de la persona en el proyecto, y en cómo puede mejorar su aporte a este.

¿Cómo se ve la "nueva organización" en la práctica? Tenemos la visión de un modelo de gestión que dibuja una clara distinción entre dos tipos de roles: el gerente administrativo o de talento (refleja la estructura tradicional, formal) y el director de misión o proyecto (representa la nueva estructura basada en el equipo) (Ver figura 2). Manejar dos tipos de funciones diferentes en una organización puede ser un reto, pero algunos principios ilustran el cambio de mentalidad necesario para lograrlo. Las organizaciones deben ver fundamentalmente a los colaboradores como recursos de la organización en vez de recursos del gerente. Esta es la razón por la cual los militares desarrollaron ideas paralelas del control administrativo y operacional. El control administrativo se refiere a que el colaborador pertenece a una estructura fija que le apoya y desarrolla. El control operativo, por el contrario, se refiere al proceso de garantizar que la misión a la que se asigna un colaborador se lleva a cabo con éxito.

Las definiciones de la línea entre el control administrativo y operativo de las organizaciones pueden variar, pero el concepto fundamental no. En toda organización, una clave importante para el éxito de este modelo es que cada colaborador tenga un "hogar" al que él o ella pueda regresar. El temor de que uno no va a tener a donde regresar después de una asignación, puede debilitar el trabajo en equipo y generar obstáculos para el éxito en una red de equipos.

Para RH, estos cambios son trascendentales. Para citar un ejemplo, los cargos y las descripciones se están volviendo más flexibles y amplios teniendo en cuenta el potencial de una persona para desempeñarse dentro de una variedad de equipos. Las organizaciones de RH necesitarán adaptarse para afrontar el concepto del control administrativo y operacional, a medida que pasen de modelos funcionales jerárquicos, a organizaciones basadas en proyectos, en las cuales la orientación a trabajar en equipos es toda.

La gestión del desempeño en una organización diseñada alrededor de equipos empoderados también se ve muy diferente.

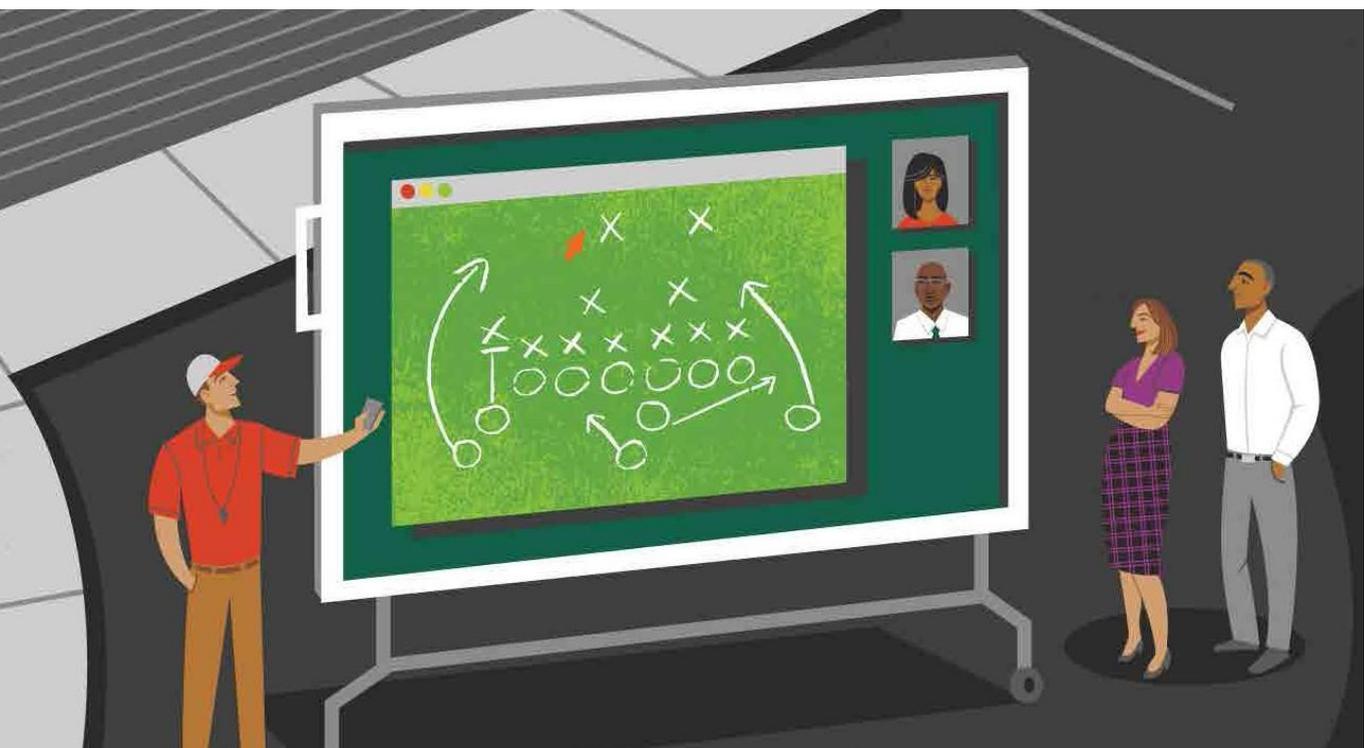
Tradicionalmente, los gerentes califican a sus colaboradores identificando quienes generan mayor o menor valor, pero esto ya no es suficiente en un enfoque centrado en equipo. El asunto ahora es: “¿queremos a esta persona en nuestro equipo nuevamente?” y no, “¿hizo feliz a su jefe?”. En un ambiente como este, el compromiso puede mejorar ya que los colaboradores por lo general se conectan más con su “equipo” que con la “organización.”<sup>16</sup>

## Lecciones aprendidas

Cisco, una de las compañías de tecnología más exitosas en el mundo, ve fundamental para su estrategia un modelo organizacional basado en equipos. Según John Chambers, presidente ejecutivo, la velocidad y la oportunidad en el mercado son fundamentales para el éxito de la organización: “Competimos contra las transformaciones del mercado, no contra competidores. Las transiciones de los productos que tomaban entre cinco y siete años, hoy toman uno o dos.”<sup>17</sup>

Para enfrentar este cambio continuo y la naturaleza altamente competitiva de su negocio, Cisco ha establecido una nueva organización de Talento, Inteligencia y Liderazgo, totalmente enfocada en desarrollo de equipos, selección de líderes, gestión del desempeño y recopilación de datos, para sus líderes alrededor del mundo.

Ashley Goodall, vicepresidente senior que dirige este grupo, está liderando una amplia gama de prácticas rediseñadas del talento y tecnología para enfocarse en la optimización del desempeño del equipo, en los líderes del equipo, en la gestión de la sucesión, y en la movilidad entre los equipos. Planea usar conversaciones de desempeño en tiempo real, encuestas continuas, y analítica de texto para monitorear y cotejar el desempeño del equipo. El propósito es recopilar información acerca de cómo trabajan los mejores equipos y cómo alcanzan los resultados, para luego correlacionar este aprendizaje con el compromiso de los colaboradores, con sus fortalezas y con su empoderamiento.<sup>18</sup>



## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Revise el diseño de su organización:** Invite expertos funcionales para conformar equipos enfocados en clientes, mercados y productos.
- **Establezca una red de información en tiempo real:** El éxito de una red de información sobre clientes o productos ofrece a los miembros del equipo datos de rendimiento en tiempo real. Analice la manera cómo la gente busca información hoy utilizando *design thinking*.
- **Elimine tantos niveles organizacionales:** Aquellas áreas cuyo mandato es servir a otras áreas de la organización, deben convertirse en centros de servicios compartidos. Cuestionese el rol de la gerencia media.
- **Rediseñe sus objetivos y metas:** Optimice el sistema de gestión del desempeño alrededor del desempeño y liderazgo de equipos, en vez de enfocarse en el desempeño individual, o en designar líderes en virtud solamente de su rol. Premie a la gente por resultados en sus proyectos, por su colaboración y por ayudar a otros.
- **Adopte herramientas basadas en equipos:** Implemente herramientas y sistemas de medición que motiven a la gente a trabajar en equipo, a compartir información y a colaborar
- **Permita que los equipos establezcan sus propias metas:** Los equipos deben ser responsables por sus resultados—pero déjelos decidir cómo socializar y comunicar sus metas al interior del equipo.
- **Comunique la visión y los valores de la organización:** Motive sus líderes para se enfoquen en la estrategia, en la visión y en la dirección, y enséñeles a empoderar a sus equipos para que alcancen las metas propuestas.

### CONCLUSIÓN

Lo días de una organización jerárquica están llegando a su fin, pero cambiar el organigrama es solo una pequeña parte de la transición. Lo más importante y urgente es cambiar la manera cómo funciona la organización. Ahora, más que nunca, es tiempo de cuestionar las estructuras organizacionales tradicionales, empoderar a los equipos, y enfocarse construir una cultura en la cual se comparta información, visión y dirección.

# Notas Finales

1. General Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Penguin Publishing Group, 2015).
2. Gillian Tett, *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*, (New York: Simon & Schuster, 2015).
3. Ibid; McChrystal et al., *Team of Teams*.
4. Tett, *The Silo Effect*.
5. “3M investments in Wrocław,” November 2014, <http://www.wroclaw.pl/en/3m-investments-in-wroclaw>; Nestlé company executives, in meetings with Josh Bersin and others, May 2014.
6. Raghu Krishnamoorthy, “The corporate HQ is an anachronism,” *Harvard Business Review*, March 13, 2015, <https://hbr.org/2015/03/the-corporate-hq-is-an-anachronism>.
7. Drake Bennett, “The Dunbar number, from the guru of social networks,” January 10, 2013, *Bloomberg Business*, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-01-10/the-dunbar-number-from-the-guru-of-social-networks>.
8. Vivian Giang, “The ‘two pizza rule’ is Jeff Bezos’ secret to productive meetings,” *Business Insider*, October 30, 2013, <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-two-pizza-rule-for-productive-meetings-2013-10>.
9. Nestlé executives, in meetings with Josh Bersin and others, May 2014.
10. Gwen Moran, “How Uber changed the way they hire,” *Fast Company*, April 1, 2014, <http://www.fastcompany.com/3028390/bottom-line/how-uber-changed-the-way-they-hire>.
11. Company executives, in conversation with Josh Bersin, October 2015.
12. Company executives, in conversation with Josh Bersin, October 2015.
13. Stacia Sherman Garr, *High-impact performance management: Using goals to focus the 21st-century workforce*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://marketing.bersin.com/high-impact-performance-management.html>.
14. Ibid.
15. Karen O’ Leonard and Jennifer Krider, *Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in U.S. leadership development (PPT)*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://marketing.bersin.com/leadership-development-factbook-2014.html>.
16. Josh Bersin, “The five elements of a ‘simply irresistible’ organization,” *Forbes*, April 4, 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/04/the-five-elements-of-a-simply-irresistible-organization/#5a26d70f4cf3>.
17. Krithika Krishnamurthy, “We compete against market transitions not competitors: John Chambers, Cisco,” *The Economic Times*, December 14, 2015, <http://economictimes.indiatimes.com/opinion/interviews/we-compete-against-market-transitions-not-competitors-john-chambers-cisco/articleshow/50168070.cms>.
18. Ashley Goodall, personal communication to the authors, February 11, 2016.

\* Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.

# Autores



**Tiffany McDowell, Deloitte Consulting LLP** | [tmcowell@deloitte.com](mailto:tmcowell@deloitte.com)

Tiffany McDowell, es directora de la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP e igualmente se desempeña como el líder nacional en la práctica de Estrategia Organizacional. Posee 16 años de experiencia en negocios y consultoría, entrega de modelo de funcionamiento, diseño organizacional, estrategias de talento, optimización de decisiones y soluciones de gestión del cambio. Su objetivo es ayudar a los ejecutivos en la atención sanitaria y dirigir con eficacia sus organizaciones a través de la transformación. McDowell tiene un MBA y un doctorado en psicología industrial / organizacional



**Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited** | [dagarwal@deloitte.com.uk](mailto:dagarwal@deloitte.com.uk)

Dimple Agarwal, es la líder mundial de Transformación Organizacional y Talento para la práctica de Capital Humano. Asesora a nivel de alta dirección en los modelos de funcionamiento y diseño organizacional, estrategias de recursos humanos y talento, liderazgo, estrategias de desarrollo, integración de la fusión e importantes programas de transformación. Sus más de 20 años de experiencia en consultoría incluye haber trabajado en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria, y los EAU.



**Don Miller, Deloitte Consulting LLP** | [domiller@deloitte.com](mailto:domiller@deloitte.com)

Don Miller posee más de 15 años de experiencia en consultoría e industrias. Actualmente, se desempeña en el equipo global de liderazgo de nuestra práctica de Estrategias Organizacional, que se centra en ayudar a los clientes a mejorar el rendimiento mediante la construcción de estructuras de organización para desarrollar nuevas capacidades a través de su capital humano y alineando las capacidades de negocio, métricas, procesos y cultura con su estructura, liderazgo, roles, y talento. Miller, así mismo, ayuda a los clientes a resolver algunos de sus principales retos de negocio mediante la creación de transiciones, gestión del cambio estratégico, talento y soluciones de desarrollo de liderazgo.



**Tsutomu Okamoto, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC** | [tsokamoto@tohatsu.jp](mailto:tsokamoto@tohatsu.jp)

Tsutomu Okamoto posee casi 20 años de experiencia en consultoría en Deloitte Tohmatsu Consulting Capital Humano. Lidera la gestión del talento, planificación del personal y la práctica analítica en Japón. Realizo servicios de consultoría en recursos humanos para las áreas de gestión y planificación estratégica de recursos humanos, gestión de costes de recuento / laboral, gestión del talento, diseño organizacional, reestructuración y simplificación.



**Trevor Page, Deloitte Africa** | [trepag@deloitte.co.za](mailto:trepag@deloitte.co.za)

Trevor Page es el líder mundial de diseño organizacional para la práctica de Capital Humano y está llevando su metodología de diseño organizacional y desarrollo global de capacidades. Como socio en la práctica de consultoría de Capital Humano de Deloitte en África, Page se centra en la transformación organizacional en grandes empresas y en la mejora de la eficacia del capital humano. Ha dirigido proyectos relacionados con estrategia de recursos humanos, procesos y tecnología, cambio en la organización estratégica y rediseño organizacional a gran escala.

## Contributors

Andrea Derler, Ben Dollar, Amir Rahnema, and Yves Van Durme



# Liderazgo renovado

## Generaciones, equipos, ciencia

El liderazgo continua siendo una preocupación generalizada entre RH y líderes empresariales de todo el mundo, de hecho este año subió su nivel de importancia en comparación al año anterior. A medida que las organizaciones se enfocan más en sus equipos; que la fuerza laboral se hace más diversa; que emergen tecnologías cambiantes; y que los retos del negocio son más diversos y globales, empiezan a emerger retos para el liderazgo. Las organizaciones necesitan enfocarse en el liderazgo como un todo para crear líderes versátiles, que pertenezcan a varias generaciones, que puedan formar equipos que mezclen líderes de todo nivel, estableciendo programas enfocados en las prioridades del negocio y delimitando las inversiones requeridas para lograrlo.

- El reto de desarrollar el liderazgo es urgente y creciente. En el 2016, 89 % de las organizaciones, ven el liderazgo como importante o muy importante (en el 2015 fue del 87%), y el 57% considera el liderazgo como muy importante.
- 20% reportaron que aún tienen una estructura poco robusta de liderazgo.
- El perfil de los altos líderes es complejo y en constante evolución. Las organizaciones necesitan desarrollar capacidades fundamentales en liderazgo—capacidades que incluyen habilidad para colaborar a través de múltiples geografías, conceptualizar nuevas soluciones, motivar equipos diversos, y desarrollar una nueva generación de líderes globales.

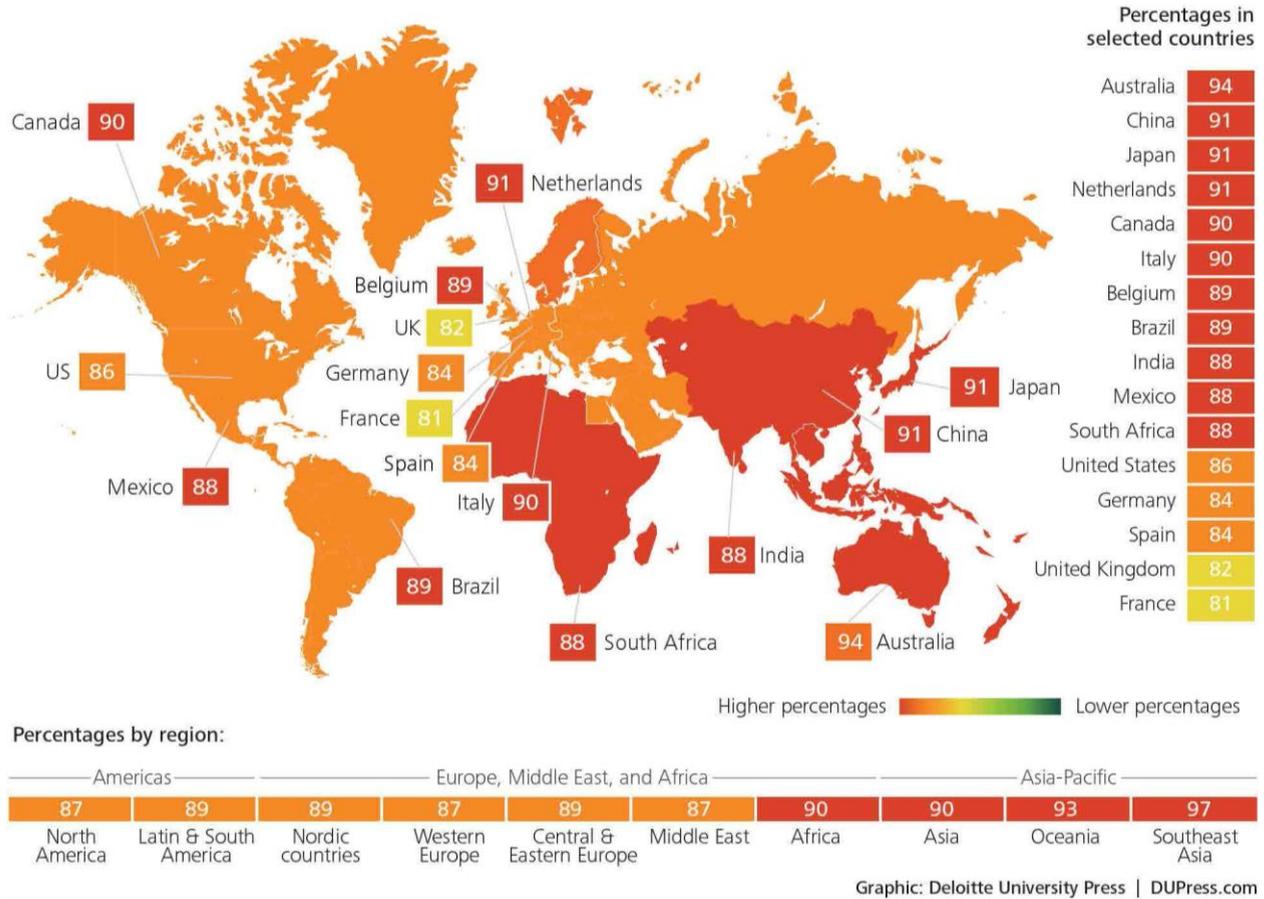
**E**L LIDERAZGO sigue siendo una de las principales prioridades de las organizaciones, quedando en segundo lugar de importancia en la encuesta de este año. (Ver figura 1.) El porcentaje de organizaciones que calificó este tema como importante o muy importante, creció muchísimo. Esto en realidad no sorprende, dado que el reto es altísimo.

Hoy, las organizaciones necesitan explorar nuevos enfoques para desarrollar el liderazgo; enfoques que sean rigurosos, estructurados y científicos, de manera que les permitan

identificar líderes potenciales desde muy temprano en sus carreras y moverlos rápidamente a posiciones de liderazgo. También es importante desarrollar líderes que puedan colaborar proactivamente, reconocer la necesidad de desarrollar nuevas competencias de liderazgo (tales como pensamiento conceptual), y enfocarse en múltiples generaciones (Millennials, mujeres, etc...). Todo esto requiere que se implemente una cultura inclusiva y holística alrededor del liderazgo, que permita identificar brechas tempranas y de manera sistemática.

A pesar de que las organizaciones creen haber progresado bastante en este tema

Figura 1. Liderazgo: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



existen aún varias brechas:

- Solo el 7% de las organizaciones considera que son “excelentes” en desarrollar líderes de la generación del Milenio.
- Solamente el 13% de las organizaciones reportaron ser “excelentes” en desarrollar líderes globales.
- Solo el 14% se describe como “fuerte” en planes de sucesión.

Esta información, así como la que se ha recogido en la *Encuesta Global de Tendencias* en los últimos 3 años, sugiere que el modelo que manejan las organizaciones para el desarrollo de sus líderes, no está llenando las expectativas de los negocios.

El año pasado, la organizaciones invirtieron cerca de \$31 billones de dólares en programas de liderazgo.<sup>1</sup> Sin embargo, como lo describen Barbara Kellerman de la

Universidad de Harvard (*el fin del Liderazgo*) y Jeffrey Pfeffer de la Universidad de Stanford (*Liderazgo BS*), el mundo del liderazgo continua dominado por historia, mitos y modas que promueven soluciones superficiales, que parecen efectivas, pero no cumplen su propósito de ayudar a que los líderes aprendan y tampoco generan resultados medibles.<sup>2</sup> De hecho, 40% de los ejecutivos piensan que sus programas de liderazgo generan “algo” de valor y el 24% dice que aportan muy poco valor.

¿Por qué las organizaciones encuentran este problema tan difícil de resolver, incluso después de una fuerte inversión en programas de liderazgo?

¿Por qué RH no puede mostrar beneficios similares en las inversiones para el desarrollo de liderazgo? ¿Por qué es tan difícil para muchas organizaciones

## ¿Por qué es tan difícil para las organizaciones identificar líderes potenciales y desarrollarlos?

identificar líderes potenciales y desarrollarlos?

Primero, a pesar de que el año pasado se invirtió un 10% adicional en programas corporativos de liderazgo,<sup>3</sup> la calidad, rigor, e inversiones, siguen siendo poco consistentes a nivel de todas las organizaciones. Las organizaciones de alto desempeño gastan casi cuatro veces más que sus competidores en temas de liderazgo.<sup>4</sup> No solamente gastan más, gastan de manera más inteligente.

Muy pocos programas de liderazgo se basan en investigaciones, prioridades o evaluación exhaustiva de las necesidades del negocio. Organizaciones progresistas están desarrollando un sistema integrado de liderazgo que incluye una estrategia específica, un programa detallado para medir su efectividad, coaching intensivo, y oportunidades continuas para desarrollar líderes, todo esto sustentado en datos, evidencia y enfoques científicos.

Una segunda razón por la cual el liderazgo continua siendo un reto, puede ser que dado que las organizaciones están pasando de ser jerárquicas, a ser **redes de equipos**, necesitan líderes de varios tipos con habilidades para fomentar la inclusión. A medida que las organizaciones se hacen más planas, diversas y globales, el modelo de operación se hace más complejo y se hace necesario tener gente que pueda liderar en varios niveles de la organización.

Las organizaciones están entendiendo que

deben identificar líderes potenciales desde el inicio de su carrera y acelerar su crecimiento.

Sin embargo, otro reto es que el concepto de liderazgo está siendo radicalmente redefinido. La sola noción de que la gente se convierte en líder en virtud de su cargo, está cambiando. Hoy a los líderes se les pide que inspiren lealtad entre sus equipos a través de su experiencia, visión y criterio. El número de colaboradores que debe supervisar un gerente de primera línea ha crecido a más de 10, en los Estados Unidos, y a 13 en la industria farmacéutica.<sup>5</sup> Este tramo de control tan amplio exige líderes que sean *coaches* hábiles, no solamente supervisores—líderes con la habilidad de atraer, inspirar y retener gente talentosa; no solo cumplir con las cifras. La colaboración también es una competencia crítica en el liderazgo: con la evolución que están teniendo las organizaciones hacia grandes redes de negocio, los líderes deben aprender a trabajar de nuevas maneras, lo cual significa colaborar entre diversas generaciones, geografías, funciones y equipos internos y externos.

Finalmente, el hecho de que la fuerza laboral está envejeciendo, genera falta de líderes en algunas organizaciones, y falta de oportunidades de crecimiento en otras. En organizaciones en las cuales los líderes más senior se muestran reacios a ceder sus responsabilidades, RH debe desarrollar soluciones para promover el desarrollo entre sus líderes más jóvenes. Estas soluciones pueden incluir implementar planes de carrera para altos potenciales, construir equipos con líderes de varias generaciones, y ofrecer oportunidades a líderes más jóvenes para que desarrollen experiencia, antes de ser promovidos.

La meta es crear un plan de sucesión robusto de nuevos líderes que saquen ventaja de las fortalezas y habilidades tanto de los líderes jóvenes y como de los mayores.

Sorprendentemente el 59% de los encuestados reportaron que invierten poco en el tema “diversidad en el liderazgo”,



con similares hallazgos demostrando que no se invierte en liderazgo para Millennials (59%), ni en Liderazgo de mujeres (49%). Estas inversiones, son muy importantes porque permiten a las empresas aprovechar los puntos fuertes de los líderes de la generación del Milenio quienes aprenden rápidamente y tienen un pensamiento conceptual; así como líderes de la generación Baby Boomers- entre los 50 y 60 años – quienes tienen fortalezas en comportamiento, influencia y conocimiento institucional. El reto es combinar las fortalezas de los líderes en todos los niveles de la organización.

Esto lleva a una pregunta importante: ¿Las organizaciones están listas para los nuevos líderes que se necesitan hoy en día? Muchas organizaciones pueden no estar preparadas para aceptar una nueva generación de líderes, o incluso para facilitar un entorno que les permita crecer. Consideremos algunos de los líderes de hoy. Larry Page de Google, tenía 38 años cuando fue nombrado CEO; David Lenhardt de PetSmart's, 43; J. Paul Raines de GameStop's, 46. Esta nueva generación de CEO's es más joven, más global y mucho más inteligente en el campo digital, que sus antecesores; crecieron desde abajo y transformaron sus negocios.<sup>6</sup>

Al mismo tiempo, el impacto de los líderes es demasiado alto para simplemente desechar una generación de líderes por otra. A medida que las organizaciones se vuelven más planas,

deben desarrollar líderes que puedan ser efectivos tanto a nivel individual como grupal.

Es importante pensar el liderazgo como un tema sistemático. Un portafolio que simplemente reúna propuestas de diferentes proveedores no genera consistencia ni asegura que los líderes reciban el entrenamiento que necesitan para dirigir una organización altamente enfocada en desarrollar sus equipos. Identificar y desarrollar líderes requiere un proceso mucho más riguroso que incluye:

- Usar evidencia y analítica para identificar cambios que suelen ser imperceptibles.
- Expandir el uso de herramientas en línea para identificar altos potenciales de manera temprana en sus carreras, así como líderes potenciales alrededor del mundo.
- Aprovechar a los líderes más experimentados para que sirvan como mentores y desarrollen una nueva generación de líderes.
- Desarrollar un sistema integral de liderazgo—no una colección de cursos— que puedan evaluar el talento en toda la organización, enfocar el entrenamiento en altos potenciales, y proporcionar oportunidades para que los líderes más jóvenes adquieran la experiencia y competencias necesarias para ser exitosos.

Cada aspecto del liderazgo, desde la evaluación de la estrategia hasta la evaluación misma del programa, debe ser ejecutado con un alto nivel de rigor, y buen uso de información. Hoy estos elementos no son parte de los programas de liderazgo.

## Lecciones aprendidas

En el 2012, Macquarie Group Limited, una compañía de servicios financieros y de inversión, re-evaluó sus programas para desarrollar líderes.<sup>7</sup> Su meta era asegurar que su programa de liderazgo permitiera construir competencias continuas en sus líderes a nivel de jefaturas, con el fin de

mantenerse competitivos en un entorno cambiante. Macquarie diseñó un programa de talla mundial, con un alto foco e crecimiento y en ampliar las perspectivas

de negocio de sus jefes. El programa fue bastante práctico, enfocado en el negocio, y se apalancó en metodologías estructuradas y rigurosas.

Macquarie lanzó su programa piloto a principios del 2014, después de una fase de diseño de 6 meses. Este programa se diseñó para directores ubicados en Europa, Asia, Australia, y Estados Unidos, y consistía en talleres de 2 y 3 días impartidos en un periodo de un año, acompañado de sesiones de coaching, un *assessment* 360 grados, y una experiencia de voluntariado.

Teniendo en cuenta que la gente de Macquarie tenía un fuerte foco en aprendizaje intelectual y retador, el programa les proporcionó

herramientas académicas y prácticas que podrían aplicar a su trabajo diario.

El éxito del programa fue no dar a los participantes preguntas genéricas, sino enseñarles cómo construir preguntas para hacerse a sí mismos para resolver sus retos. No se les enseñó cómo comportarse, sino cómo pensar: la frase del proyecto era “Piensa, Lidera, Actúa”, y se construyó alrededor de 6 competencias tales como “fijar un rumbo” “liderazgo inspirador,” y “colaboración,”. Este enfoque tan innovador permitió que fuera aplicable a toda la organización a lo largo de varias geografías.

## Un análisis riguroso y evidencia, deben acompañar cada paso del desarrollo del liderazgo.

Desde el 2014, más de 500 directores han participado en el programa. El feedback tanto de los participantes, como de la organización, ha sido muy positivo, lo cual indica que el enfoque comercial y cognitivo del programa,

fue mucho más efectivo que el enfoque tradicional. Los participantes reportaron que podrían rápidamente aplicar sus conocimientos a sus cargos, y que podrían enfocarse en prioridades comerciales del negocio. Adicionalmente, en su encuesta de satisfacción se pudo constatar que quienes participaron en el programa tenían una mejor actitud frente a su plan de carrera y a su desarrollo, que quienes aún no habían participado.

Basado en el éxito de este programa, Macquarie diseñó otro para el nivel directivo. Este programa usó muchos elementos del anterior, pero amplió sus contenidos

basándose en un enfoque de “laboratorio” en el cual los participantes deberían resolver sus retos como equipo, apoyados por varios facilitadores. El programa también se enfocó en generar mayores conexiones entre los participantes, dándoles un entendimiento más profundo del negocio, así como ayudándoles a identificar sinergias comerciales y oportunidades potenciales de negocio.

## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Revise nuevamente su estrategia de liderazgo:** Muchas organizaciones piensan que este es el mejor punto de partida. Dos de cada tres encuestados (61%) reportaron que han actualizado su estrategia de liderazgo en el último año. Tal vez lo más importante es cuestionar la estrategia: ¿Está generando el impacto, resultados, sucesión y el nivel de los líderes que va a necesitar la organización en el futuro?
- **Amplíe la red de liderazgo:** Muchas organizaciones están intentando ampliar la definición de líderes y de liderazgo, sin embargo no es lo suficientemente amplia. Esta debe abarcar equipos y redes mucho mas allá de los límites de la organización
- **Construya programas de liderazgo basados en evidencia, datos y analítica:** de esta manera se puede identificar el DNA de un líder exitoso. Un análisis riguroso debe permitir medir cada paso del proceso, incluyendo la identificación de los candidatos, desarrollo, coaching y progresión de carrera. Los programas de liderazgo deben medirse por su impacto, por su habilidad para fortalecer a los líderes y por sus resultados.
- **Amplíe las capacidades en liderazgo:** Los líderes de hoy necesitan competencias nuevas y tradicionales de liderazgo. Los programas en donde se rotan cargos pueden ser muy efectivos en identificar líderes potenciales. Abra sus programas para que abarquen varias funciones e incluso, otros negocios.
- **Identifique equipos de líderes:** Una meta importante para muchas organizaciones es desarrollar nuevos modelos de equipos de liderazgo, que combinan líderes de diferentes generaciones, y que tienen diversas perspectivas de negocio. Para muchas organizaciones, este nuevo foco será crítico en el futuro.
- **Enfóquese en líderes jóvenes y diversos:** Identificar grandes líderes tan pronto como sea posible, es una estrategia importante para promover cambios profundos.
- **Piense en formas diferentes de invertir en liderazgo:** Simplemente invertir más dinero en programas de liderazgo, ya no es suficiente. Para generar un mejor retorno en su inversión los programas de liderazgo deben enfocarse en lo que realmente funciona. Las organizaciones líderes invierten más, pero también de manera más inteligente, enfocándose en evidencias y en resultados.

## CONCLUSION

Hemos escrito acerca del “**empleado abrumado**”<sup>8</sup> Hoy, tal vez el tema debe ser el “líder abrumado”— haciendo referencia a la necesidad de identificar nuevos líderes de manera temprana en sus carreras, y desarrollarlos apropiadamente.

¿La estrategia de liderazgo de la organización, y sus programas, es lo suficientemente robusta y estratégica? Para lograr avances en los retos que tiene el liderazgo, es importante que la organización se haga preguntas complejas: ¿Quién es un líder que puede cambiar el destino del negocio? ¿La organización tiende a promover gente que se ve y actúa de manera similar a quienes son líderes hoy? ¿Los líderes efectúan análisis profundos para identificar y desarrollar colaboradores con potencial, independientemente de quiénes sean y de dónde estén? ¿Cuánto tiempo invierten los líderes en incrementar la efectividad de sus equipos? ¿La estrategia, el rigor y el foco de los programas de liderazgo están a la altura de las necesidades y retos del futuro? Solamente contestando estas preguntas, las organizaciones podrán encontrar la manera de cultivar los líderes talentosos que necesitan, para ser competitivos hoy y mañana.

# Notas de pie de página

1. Karen O'Leonard and Jennifer Krider, *Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in U.S. leadership development*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://marketing.bersin.com/leadership-development-factbook-2014.html>.
2. Barbara Kellerman, *The End of Leadership* (New York: HarperCollins, 2012); Jeffrey Pfeffer, *Leadership BS* (New York: HarperCollins, 2015).
3. Raju Singaraju, Ben Carroll, and Eunyun Park, *Corporate learning factbook 2015: Benchmarks, trends, and analysis of the US training market*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=19202>.
4. O'Leonard and Krider, *Leadership development factbook 2014*.
5. Ibid.
6. Roselinde Torres, "The rise of the not-so-experienced CEO," *Harvard Business Review*, December 26, 2014, <https://hbr.org/2014/12/the-rise-of-the-not-so-experienced-ceo>.
7. Murray Priestman (global head of talent, Macquarie Group Limited), in conversation with Juliet Bourke, January 2016.
8. Juliet Bourke, *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte, 2014, <http://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/overwhelmed-employee-simplify-environment.html>.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.”).

# Autores



**Nicky Wakefield, Deloitte Consulting Pte Ltd.** | [nwakefield@deloitte.com](mailto:nwakefield@deloitte.com)

Nicky Wakefield, socia líder de la práctica de consultoría de Capital Humano en el sudeste de Asia. Con más de 20 años de experiencia en consultoría de negocios con clientes en todo el mundo. Es reconocida como una de las principales pensadoras estratégicas sobre el cambio organizacional complejo y es admirada por sus clientes como asesora e implementadora. Wakefield ha direccionado su carrera en la ejecución de estrategias de negocio y ayudando a las organizaciones a implementarlas con éxito.



**Anthony Abbatiello, Deloitte Consulting LLP** | [aabbatiello@deloitte.com](mailto:aabbatiello@deloitte.com)

Anthony Abbatiello es el director en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP y el líder mundial de Deloitte Liderazgo. Es especialista en temas de desarrollo del liderazgo, transformación de cultura y estrategia de recursos humanos. Abbatiello ha llevado las prácticas funcionales e industriales del capital humano proporcionando liderazgo de pensamiento y desarrollando prácticas con resultados de negocio a los clientes. Brinda servicios a clientes globales como asesor en el desarrollo de liderazgo , estrategia de talento y HR digital.



**Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited** | [dagarwal@deloitte.com.uk](mailto:dagarwal@deloitte.com.uk)

Dimple Agarwal, es la líder mundial de Transformación Organizacional y Talento para la práctica de Capital Humano. Asesora a nivel de alta dirección en los modelos de funcionamiento y diseño organizacional, estrategias de recursos humanos y talento, liderazgo, estrategias de desarrollo, integración de la fusión e importantes programas de transformación. Sus más de 20 años de experiencia en consultoría incluye haber trabajado en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria, y los EAU.



**Karen Pastakia, Deloitte Canada** | [kapastakia@deloitte.ca](mailto:kapastakia@deloitte.ca)

Karen Pastakia cuenta con más de 15 años de experiencia en el área de recursos humanos y consultoría de talento. Actualmente, realiza la práctica integrada de Estrategias de Gestión del Talento en Canadá. Su trabajo se orienta en asegurar la alineación entre los objetivos e inversiones de talento y la estrategia general de la empresa. Pastakia es también una de las líderes del mercado de inclusión de Deloitte Canadá y ha estado involucrada en la evolución de la Universidad Deloitte a nivel mundial.

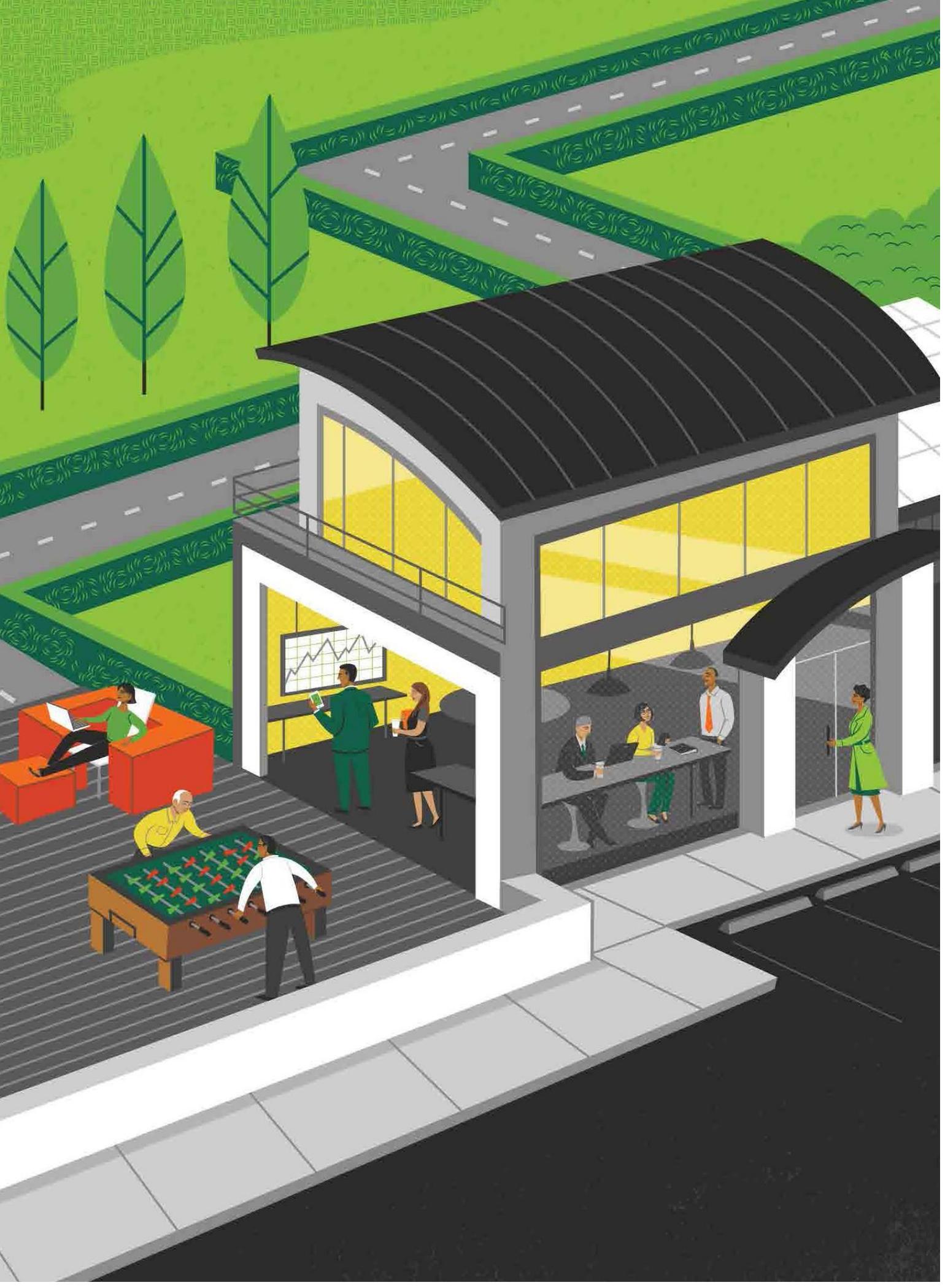


**Ardie van Berkel, Deloitte Consulting BV** | [avanberkel@deloitte.nl](mailto:avanberkel@deloitte.nl)

Ardie van Berkel es Líder de Deloitte Capital Humano para la práctica de Europa, Oriente Medio y África (EMEA ) y miembro del comité ejecutivo de Capital Humano mundial de Deloitte . Van Berkel es también miembro del consejo de supervisión de Deloitte en los Países Bajos y socia de servicio al cliente de mercado activo . Asesora en temas de integración de fusión, diseño organizacional, estrategias de recursos humanos y gestión del cambio para apoyar en importantes programas de transformación, sobre todo en el sector público.

## Colaboradores

Juliet Bourke, John Crump, Andrea Derler, Marjorie Knight, Jeff Schwartz, and Yves Van Durme



# Moldear la cultura

## Impulsar la estrategia

La cultura se ha convertido en uno de los temas de negocio más importantes en el 2106. Los CEO's y los líderes de RH reconocen que la cultura impacta el comportamiento de la gente, la innovación, y el servicio al cliente: El 82% de los encuestados, piensan que entender la cultura es una "ventaja competitiva"

- La cultura es un tema de negocio, no solo de RH. El CEO y el equipo directivo deben hacerse responsables de la cultura de la organización, y RH apoyar esta responsabilidad a través de medición, procesos e infraestructura.
- Mientras que la cultura se percibe como importante, aun no es bien entendida; para muchas organizaciones es difícil de medir y más aún, de gerenciar. Solo el 28% de los encuestados piensan que entienden bien su cultura, y solo el 19% piensan que tienen la "cultura correcta".
- La cultura puede determinar el éxito o el fracaso del negocio en tiempos de cambio: las fusiones, adquisiciones, crecimiento y ciclos en los productos, pueden tener éxito o fracasar dependiendo de qué tan alineada esté la cultura a la dirección de la organización.

**P**OCOS factores contribuyen tanto al éxito del negocio, como la cultura, que se define como el sistema de valores, creencias y comportamientos que dan forma a la manera como se trabaja en una organización, y tiene una fuerte conexión con el desempeño: Casi 9 de cada 10 ejecutivos (87%) dijeron que la cultura es importante, y el 54% la calificaron como muy importante, 9% por encima que el año anterior. (Ver figura 1)

La cultura incluye de manera implícita y explícita los sistemas de reconocimiento que definen cómo trabaja una organización en la práctica, sin importar su estructura, estrategia de negocio, o misión corporativa.

Un gran número de organizaciones—más del 50% en la encuesta de este año—están cambiando su cultura como respuesta a los retos del mercado y a la competencia.

En una era en la cual las malas noticias se transmiten rápidamente, y la cultura de una organización es tanto **transparente**, como asociada a la marca; las grandes organizaciones cultivan y gerencian su cultura, convirtiéndola en una ventaja competitiva.

¿Alguna vez se ha preguntado por qué ciertas compañías contratan ingenieros excelentes, desarrollan productos altamente innovadores, y crecen constantemente, mientras que otras se mantienen estancadas? Buena parte de la respuesta, se basa en una sola palabra: cultura.

---

Este año, a diferencia de los reportes anteriores, la encuesta trata el tema de cultura y de compromiso de manera separada. ¿Por qué? Porque, a pesar de que ambos temas están conectados, poseen diferencias significativas, y la importancia de cada uno hace que se justifique darles un tratamiento por separado, y en consecuencia, un enfoque claro para desarrollar estrategias para cada uno.

*Cultura* se define como “la manera cómo hacemos las cosas en esta organización.” Específicamente incluye los valores creencias, comportamientos, y sistemas de reconocimiento que influyen en el comportamiento diario de los colaboradores. Es impulsada por la alta dirección y se arraiga en la organización a través de una serie de procesos, sistemas de reconocimiento y comportamientos. La cultura incluye todos los comportamientos que pueden o no, impactar en el rendimiento del negocio. Hoy la cultura es un tema del CEO y algo que puede ser medido y mejorado para fortalecer la estrategia de la organización.

*Compromiso* en contraste, describe “cómo se siente la gente acerca de la manera como se hacen las cosas en esta organización.” Es una manera de describir el nivel de lealtad de los colaboradores hacia la organización y hacia su trabajo. De acuerdo a nuestro modelo, el compromiso incluye cinco grandes áreas: trabajo significativo, prácticas y comportamientos gerenciales, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo y crecimiento, y confianza en el liderazgo.<sup>1</sup> Cuando el compromiso es bajo, los colaboradores se sienten incómodos y apáticos, lo cual genera alta rotación, bajo desempeño y bajos niveles de innovación y servicio al cliente. Existen nuevas herramientas que permiten a las organizaciones monitorear el compromiso de manera detallada y en tiempo real, generando información específica para mejorar el ambiente laboral.

Ambos temas están conectados. Cuando la cultura de una organización, está claramente alineada a la estrategia del negocio, atrae gente que se siente cómoda en ella, lo cual a su vez produce un alto nivel de compromiso. Adicionalmente, los programas para mejorar el compromiso, con frecuencia descubren problemas culturales, forzando a la organización y a sus líderes a cuestionar y a cambiar sus valores, incentivos, programas y estructura. Tanto la cultura como el compromiso, requieren responsabilidad directa del CEO, así como un fuerte apoyo por parte de RH para entender, medir y mejorar estos procesos.

---

La importancia de la cultura es evidente cuando las cosas van mal. Por ejemplo, el año pasado, se fusionaron dos grandes compañías. Era claro que una de ellas tenía una cultura de “bajo costo”, mientras que la otra tenía una cultura de “calidad en el servicio.” Los colaboradores recibieron señales contradictorias por meses hasta que el nuevo equipo gerencial se tomó su tiempo en diagnosticar y redefinir varios procesos de negocio.

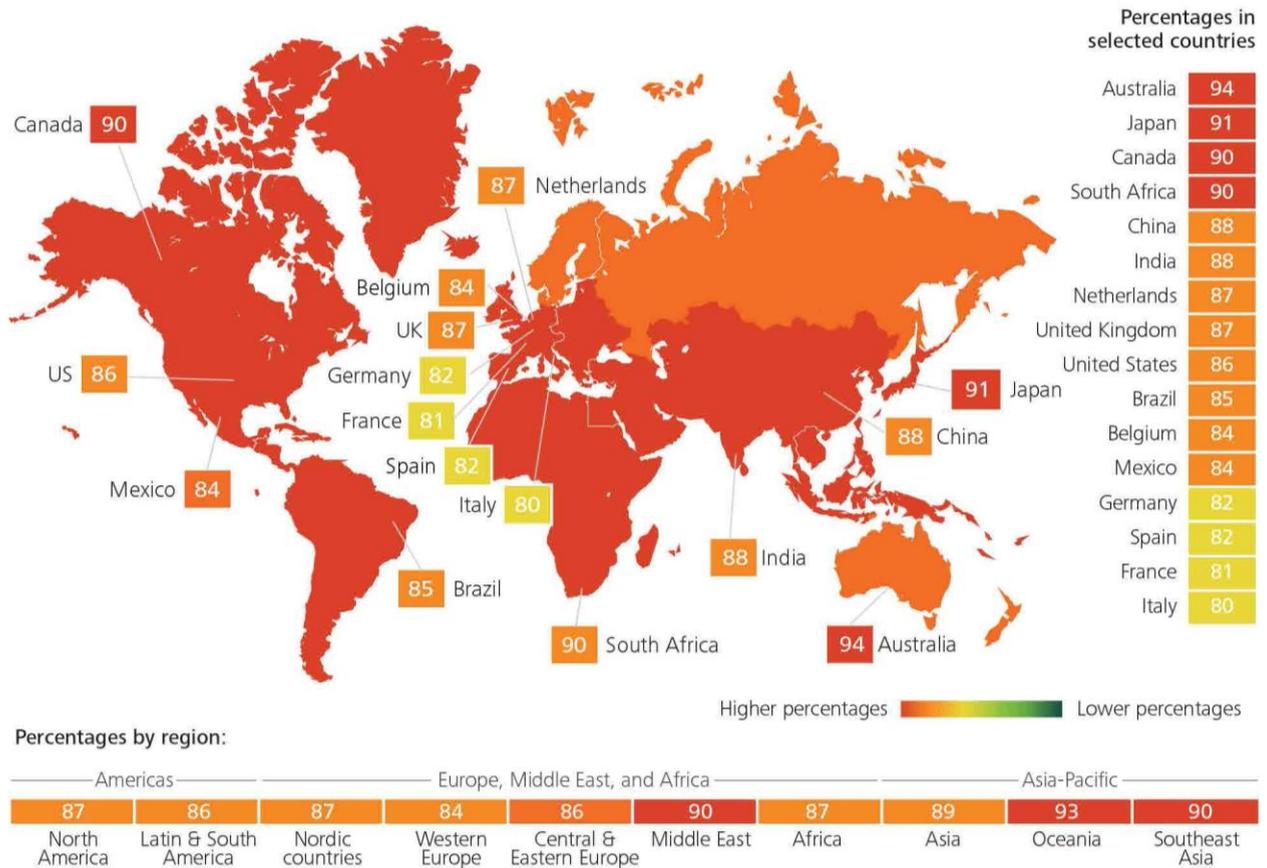
Dada la importancia de la cultura, y las consecuencias de los problemas culturales, muchas organizaciones están definiendo “manifiestos.” La presentación de la cultura de Netflix,<sup>2</sup> ha sido descargada más de 12 millones de veces desde el 2009.<sup>3</sup> La presentación claramente describe una cultura que combina altas expectativas con una experiencia que compromete a sus colaboradores: generosos beneficios tales como vacaciones ilimitadas, flexibilidad laboral, baja supervisión, fuerte foco en

resultados, libertad y reconocimiento por sus logros.<sup>4</sup>

El sector financiero, después de la crisis del 2008 está altamente enfocado en cultura. Una organización está usando una variedad de iniciativas para ayudar a sus colaboradores a entender “cómo el banco hace negocios,” incluyendo charlas acerca de compensación, servicio al cliente, estándares regulatorios. Citigroup tiene un comité entero enfocado en ética y cultura, y ha implementado una serie de videos en la red detallando dilemas éticos reales en el entorno laboral.

El Bank of America se enfoca en su transformación cultural, pidiendo a sus colaboradores que reporten temas o preocupaciones, y que incluyan temas de riesgo en su plan de aprendizaje. Wells Fargo está recogiendo feedback para entender tendencias y áreas de debilidad en su cultura.<sup>5</sup>

Figura 1. Cultura: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Han surgido una nueva serie de herramientas para evaluar la cultura, permitiendo a las organizaciones diagnosticarla, a través del uso de varios modelos pre-establecidos.<sup>6</sup> Sin embargo a pesar de esta cantidad de herramientas, menos del 12% piensan que realmente entienden su cultura.<sup>7</sup>

Aquí es donde RH puede ayudar. A medida que las organizaciones tratan de entender y mejorar su cultura, su rol es mejorar su habilidad para “sanar” y dar forma a una nueva cultura. Una organización tiene la posibilidad de fortalecer su habilidad para predecir los cambios en su cultura.

A medida que las operaciones se mueven hacia una estructura de “equipos de trabajo,” la cultura ayuda a mantener a la gente unida y fortalece la comunicación y la colaboración. RH tiene la oportunidad de asumir el rol de líder y comunicador a lo largo de toda la

organización e incluso fuera de ella. Una vez que la cultura se describe claramente, puede definir a quién se de contratar, a quién promover, y qué comportamientos serán reconocidos con compensación o con promoción.

Para entender la cultura, los líderes de negocio y de RH deben hacerse estas preguntas:

- ¿Cómo creamos experiencias de alto impacto para nuestra gente y nuestros clientes, y nos aseguramos de hacerlo de manera consistente?
- ¿Qué tanto nuestros sistema de desempeño y compensación refuerzan y mejoran nuestra cultura?
- ¿Estamos dispuestos a reducir la productividad temporalmente para invertir el tiempo necesario en construir una cultura de aprendizaje?

## Dada la importancia de la cultura, y las consecuencias que traen los problemas culturales, muchas organizaciones están definiendo “manifiestos.”

- ¿Qué temas culturales se encuentran detrás de problemas tales como fraude, pérdidas o problemas de incumplimiento? ¿Será suficiente reforzar el buen comportamiento y castigar quienes cometen la falta, o por el contrario, apoyar la conducta ética requiere cambiar normas culturales?
- En una situación de una fusión/adquisición, ¿cómo pueden identificarse barreras culturales antes de que generen problemas durante la integración?
- En un mundo que compite por el talento. ¿cómo afecta la cultura en nuestra marca y que tan atractivos somos para atraer, contratar y retener talento?

Los CEOs y líderes de negocio deben trabajar con RH para monitorear y reforzar la cultura, evaluando el comportamiento de sus colaboradores, y analizando sus sistemas de reconocimiento.

La buena noticia es que hay muchas formas de investigar, medir y monitorear la cultura de manera rigurosa y sistemática. Así como el [compromiso de los colaboradores](#) se está transformando a través de herramientas internas y externas que ofrecen feedback, también hoy la cultura corporativa es abierta y transparente. De hecho, muchas culturas son constantemente discutidas, y calificadas en redes sociales y visibles para todo el mundo a través de plataformas tales como Glassdoor y LinkedIn.<sup>8</sup>

Algunas organizaciones están cambiando su cultura:

- Nordstrom ha formado un Laboratorio Científico para la Gente, de manera que pueda atraer gente talentosa que le permita competir con Tableau y Microsoft. El equipo maneja un enfoque multidisciplinario diseñando programas para definir y reforzar la cultura de Nordstrom.<sup>9</sup>
- Starbucks analizó miles de datos en redes sociales para tener un entendimiento de su cultura a través de los ojos de sus colaboradores, y poder tomar acción para fortalecer su cultura y corregir sus debilidades.<sup>10</sup>
- Securitas Belgium ha definido los comportamientos asociados con su visión cultural. Realizó un análisis de su estado actual y desarrolló un plan detallado y medible de cambio para 150 de sus gerentes.<sup>11</sup>
- SAS fue catalogado recientemente como el “Mejor lugar para trabajar”. También es altamente exitoso con 37 años consecutivos en ganancias (ganó \$2.8 billones en el 2012). SAS ha identificado que la confianza es un atributo crítico en su cultura, y por ello encuesta a sus colaboradores frecuentemente acerca de varios elementos referentes a la confianza, comunicación, respeto, transparencia, y frente a ser tratados como seres humanos.<sup>12</sup>

Una vez que una organización desarrolla un claro entendimiento de su cultura y decide tomar ese camino para hacer un cambio, es crítico pasar rápidamente del análisis a la acción. Dejar de hablar y pasar a hacer, es la única manera de generar cambios, y es verdaderamente el momento de cambiar en este campo, muchas organizaciones ya lo han hecho.

## Lecciones aprendidas

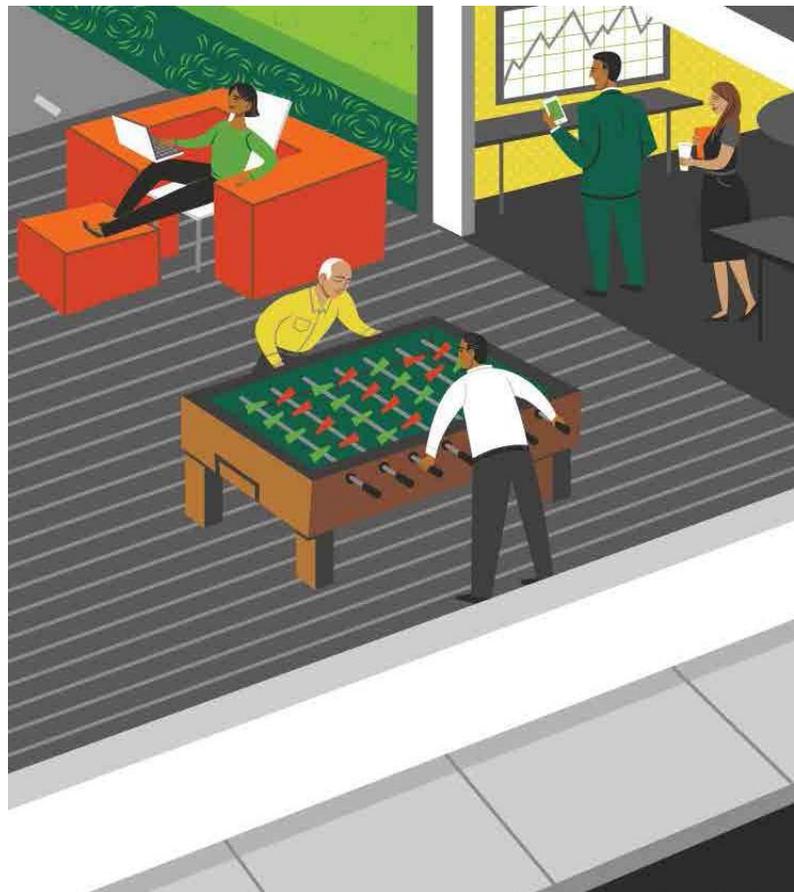
La cultura es particularmente importante en épocas de grandes cambios, tales como fusiones y adquisiciones, creación de nuevos de productos, etc.

Por ejemplo HP Inc., es una compañía global de tecnología con sede en Palo Alto, CA, que se creó en noviembre del 2015 cuando Hewlett-Packard Co. se dividió en HP Inc. y en Hewlett-Packard Enterprise. La compañía vió esta separación como una oportunidad única para reinventar su cultura de ventas y crear comportamientos que delimitaran el desempeño de una fuerza comercial de más de 6,500 colaboradores. Siguió un enfoque sistemático usando herramientas cuantitativas para medir los comportamientos de todos los cargos en ventas a nivel regional, analizando los comportamientos del equipo de ventas, las actividades que desarrollaban, sus competencias, y su compensación. Esto les ha permitido tener información acerca cuales son los perfiles exitosos de este equipo, y cómo es su caracterización cultural. Los hallazgos les han permitido establecer “compromisos culturales” en sus reuniones anuales de ventas, y redefinir la cultura comercial de la compañía.<sup>13</sup>

Otro ejemplo lo presenta eBay, cuando adquirió a PayPal,<sup>14</sup> su CEO se ha nombrado como el “Director de cultura corporativa” para enfatizar su compromiso personal de cara a generar un cambio en la cultura de la organización. En el primer día de la nueva organización, introdujo un propósito de negocio renovado, y cinco nuevos valores cuyo propósito era un mayor foco innovador y sencillo de la marca. eBay está apostándole a sus nuevos valores para hacer de su cultura una realidad. La propuesta de valor se monitorea usando un enfoque cuantitativo

en el cual un equipo de expertos mide la adopción de estos nuevos valores, a través de encuestas constantes a los colaboradores, preguntándoles acerca de 50 atributos culturales. Esta información se combina con métricas operacionales para evaluar su impacto en el negocio.

Para comparar la información interna—aquella que proviene de los colaboradores de eBay—con la información externa, también se analizan mensajes provenientes de artículos de noticias y contenidos publicados en Glassdoor, lo cual permite entender como es percibida la organización en el mercado. Este esfuerzo ha permitido a eBay cuantificar elementos de su cultura y entender cómo es percibida la organización tanto por sus colaboradores, como por gente externa.



## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

- **La cultura no puede delegarse—debe ser una prioridad en la agenda del CEO:**  
El nivel directivo de la organización debe entender sus valores culturales, determinar cómo se relacionan con su estrategia de negocio, y analizar si sus propios comportamientos refuerzan la cultura deseada
- **Entender la cultura actual y la deseada:**  
Los líderes deben examinar paso a paso los procesos de negocio para identificar cuáles prácticas están alineadas con la cultura deseada, y cuales son destructivas y requieren cambios. Esto empieza por descubrir los valores y comportamientos que hicieron que esas prácticas se desarrollaran. A pesar de que RH está formando equipos para comunicar la visión de los líderes acerca de la cultura deseada, estos equipos no siempre conectan los cambios culturales con la estrategia del negocio.
- **Examine la organización para determinar si efectivamente la cultura está cambiando:** Los ejecutivos pueden generar cambios culturales en la organización si recuerdan a sus colaboradores que ésta es una serie de atributos y comportamientos tangibles que pueden ser visibles y reconocidos tanto por los mismos colaboradores, como por personas externas
- **Mida la cultura: Use herramientas empíricas para entender las actitudes y acciones de los colaboradores.** Si la medición revela que los comportamientos actuales riñen con la los valores culturales deseados, redefina el programa y comunique nuevamente el modelo cultural para toda la organización. RH debe liderar este esfuerzo.

## CONCLUSION

A pesar de que RH tiene un rol proactivo en generar cambios culturales en una organización, el reto cultural es responsabilidad de los niveles más altos, es decir, los líderes que a su vez son responsables por la estrategia del negocio. Así como el CEO es responsable por la estrategia del negocio, también lo es por la cultura.

En resumen, los líderes deben entender que sus creencias y acciones son los principales impulsores de la cultura de su organización. En la “**nueva organización**,” los líderes deben promover el cambio cultural, reforzando los comportamientos necesarios para apoyar la estrategia del negocio. Antes de emprender una transformación cultural, hay que empezar por identificar las prácticas que hay que cambiar, y usar todas las herramientas disponibles para medir la cultura y su alineación con las metas del negocio.

# Notas de pie de página

1. Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* 16, January 26, 2015, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>.
2. Netflix, "Netflix culture: Freedom & responsibility," [www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664](http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664), accessed December 31, 2015.
3. Steve Henn, "How the architect of Netflix's innovative culture lost her job to the system," Planet Money, NPR, September 3, 2015, [www.npr.org/2015/09/03/437291792/how-the-architect-of-netflixs-innovative-culture-lost-her-job-to-the-system](http://www.npr.org/2015/09/03/437291792/how-the-architect-of-netflixs-innovative-culture-lost-her-job-to-the-system).
4. Patty McCord, "How Netflix reinvented HR," *Harvard Business Review*, January–February 2014, <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.
5. Emily Glazer and Christina Rexrode, "What banks are doing to improve their culture," *Wall Street Journal*, February 2, 2015, <http://blogs.wsj.com/moneybeat/2015/02/02/what-banks-are-doing-to-improve-their-culture/>.
6. Josh Bersin, "Feedback is the killer app: A new market and management model emerges," *Forbes.com*, August 26, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/08/26/employee-feedback-is-the-killer-app-a-new-market-emerges/#45b7a7286626>.
7. Deloitte, *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of Work*, 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>.
8. Glassdoor, "Top companies for culture and values," [www.glassdoor.com/Top-Companies-for-Culture-and-Values-LST\\_KQ0,36.htm](http://www.glassdoor.com/Top-Companies-for-Culture-and-Values-LST_KQ0,36.htm), accessed December 11, 2015.
9. Nordstrom executives, interview with Josh Bersin, December 2015.
10. Jess Stein, Sophie Sakellariadis, and Alex Cole, "Making sure the cup stays full at Starbucks," *Monitor 360*, <http://monitor-360.com/ideas/making-sure-the-cup-stays-full-at-starbucks>, accessed December 31, 2015.
11. Securitas CEO, interview with Yves Van Durme, May 2015.
12. Mark Crowley, "How SAS became the world's best place to work," *Fast Company*, January 22, 2013, [www.fastcompany.com/3004953/how-sas-became-worlds-best-place-work](http://www.fastcompany.com/3004953/how-sas-became-worlds-best-place-work).
13. Based on client work.
14. Margarita Constantinides (senior director of talent analytics, eBay), interview with Ben Dollar, December 28, 2015.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.

# Autores



**Marc Kaplan, Deloitte Consulting LLP** | [mkaplan@deloitte.com](mailto:mkaplan@deloitte.com)

Marc Kaplan es el líder estadounidense en Transformación Organizacional y la Práctica de Talento de Deloitte Consulting LLP. Cuenta con más de 16 años de experiencia en la gestión del cambio, gestión del talento, formación y diseño de la organización. Kaplan ha dirigido el desarrollo e implementación de soluciones de gestión de cambios y gestión de talento para los líderes empresariales a través de la alta dirección. Se ha especializado en el servicio a los clientes del sector de ciencias biológicas y ha entregado grandes transformaciones organizativas en muchas compañías de Fortune 500.



**Ben Dollar, Deloitte Consulting LLP** | [bdollar@deloitte.com](mailto:bdollar@deloitte.com)

Ben Dollar es el director de la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP. Se centra en el diseño organizacional, gestión del talento y la mejora de procesos en empresas de fabricación. Dollar ha asesorado a clientes industriales a lograr beneficios tangibles a través de diseño de la organización, la adopción de procesos y la gestión del capital humano. Tiene una licenciatura en el Vassar College y una maestría de la Texas University en Austin.



**Verónica Melián, Deloitte SC** | [vmelian@deloitte.com](mailto:vmelian@deloitte.com)

Verónica Melián es una socia de consultoría y la líder de la práctica de Capital Humano de Deloitte LATCO. Tiene más de 20 años de la industria y experiencia en consultoría, especializada en proyectos de transformación a gran escala, como la transformación de Recursos Humanos y el cambio estratégico. Melián lidera proyectos regionales ayudando a las empresas globales para implementar sus iniciativas estratégicas en América Latina. Expositora frecuente en tendencias de recursos humanos, cambio organizacional y cultura.



**Yves Van Durme, Deloitte Consulting** | [yvandurme@tohmatsu.be](mailto:yvandurme@tohmatsu.be)

Yves Van Durme es socio en la práctica de consultoría de Deloitte Bélgica y líder mundial de Cambio Estratégico para la práctica de Capital Humano de Deloitte. Se ha especializado en liderazgo y desarrollo organizacional, talento y estrategia de recursos humanos en contextos de transformación organizacional. Van Durme tiene más de 17 años de experiencia como consultor, director del proyecto y desarrollador de programa de capital humano para múltiples multinacionales de Europea, Japon, EE.UU. y Belgica, empresas familiares, pequeñas y medianas empresas. Su experiencia en el entrenamiento de alto rendimiento en los deportes, le brinda una afinidad especial para el liderazgo y el trabajo de desarrollo organizacional, centrándose en el equilibrio entre los procesos, estructuras y sistemas con la cultura y los elementos relacionados al capital humano.

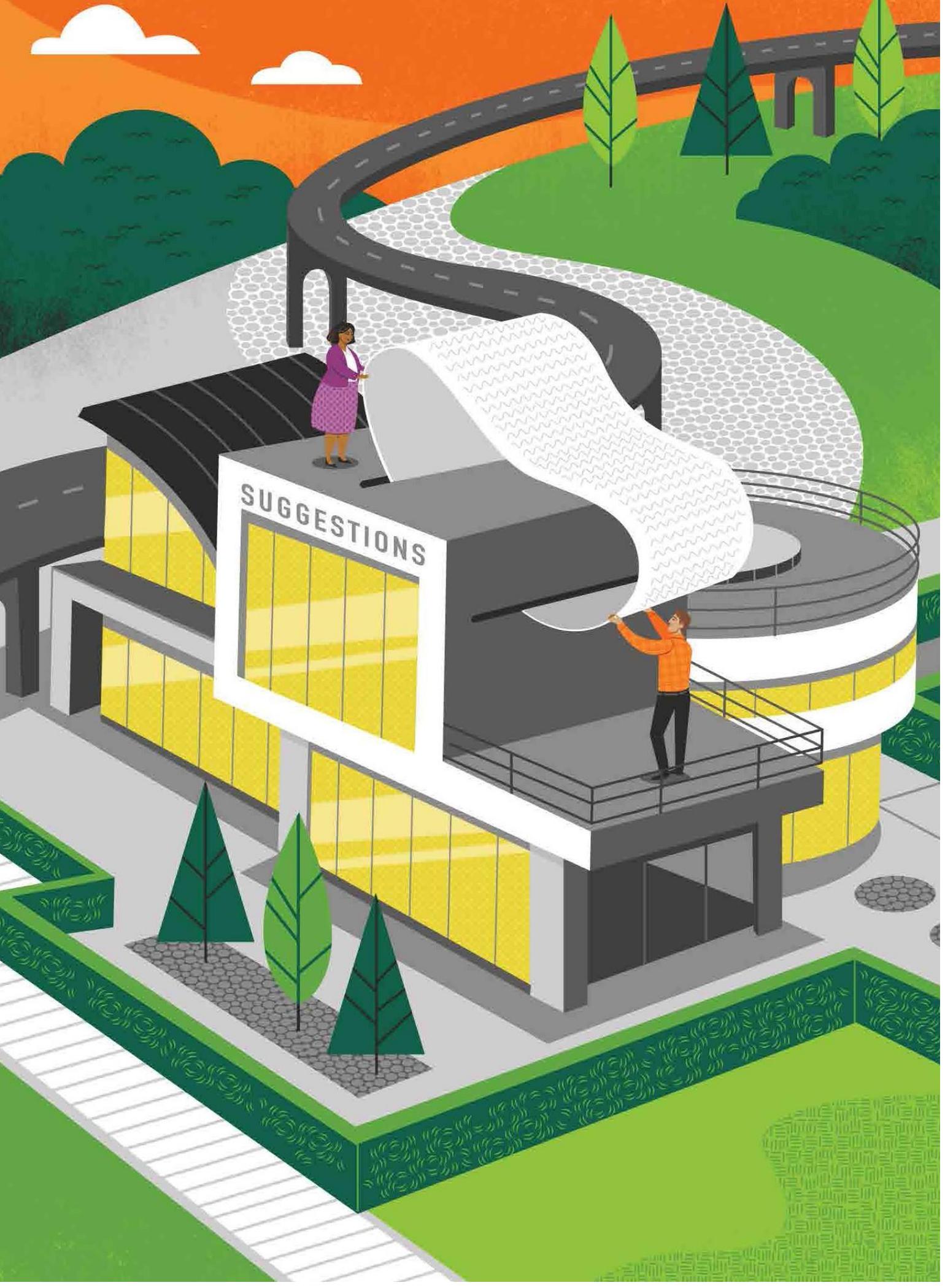


**Jungle Wong, Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.** | [junglewong@deloitte.com.cn](mailto:junglewong@deloitte.com.cn)

Jungle Wong lidera la práctica de Capital Humano en China y Asia Pacífico. Tiene una amplia experiencia trabajando con empresas multinacionales ubicadas en China, así como empresas estatales en solución de problemas del talento y recursos humanos. Es expositor frecuente en conferencias de recursos humanos y evaluador de los premios líderes de negocios chinos. Wong es escritor regular para revistas de recursos humanos en China.

## Colaboradores

Anthony Abbatiello, Xu Bin, Sonny Chheng, David Mallon, Sonia Storr, and Haike van Dyck





# Compromiso

## Siempre vigente

El compromiso de los colaboradores, sigue siendo un reto para los negocios. El 48% de las personas que contestaron nuestra encuesta, lo citan como un tema muy importante. Las expectativas de esta fuerza multi-generacional y cambiante, requieren ambientes de trabajo más flexibles y centrados en sus colaboradores. Este año vemos un foco importante en escuchar a la gente, en rediseñar los cargos, en bienestar, y en realizar un análisis más amplio de todas las dimensiones que hacen referencia al compromiso. Todas estas dimensiones son parte de lo que se conoce como una “organización simplemente irresistible.”<sup>1</sup>

- El compromiso de los colaboradores es un imperativo de negocio para líderes a todo nivel, en especial el CEO; y es un tema que no se puede medir solo una vez al año.
- A pesar de que ahora existen múltiples herramientas para medir cómo se sienten los colaboradores, el 64% de las organizaciones aún mide el compromiso solo una vez al año
- A pesar de que los gerentes y los líderes son los directos responsables del compromiso de su gente, RH debe ser proactivo a la hora de implementar las herramientas correctas, y dar a los líderes información continua y confiable con la cual se puedan tomar decisiones futuras, así como promover una cultura de escucha abierta, y asegurar que los sistemas de beneficios sean consistentes con el compromiso y con la estrategia de retención.

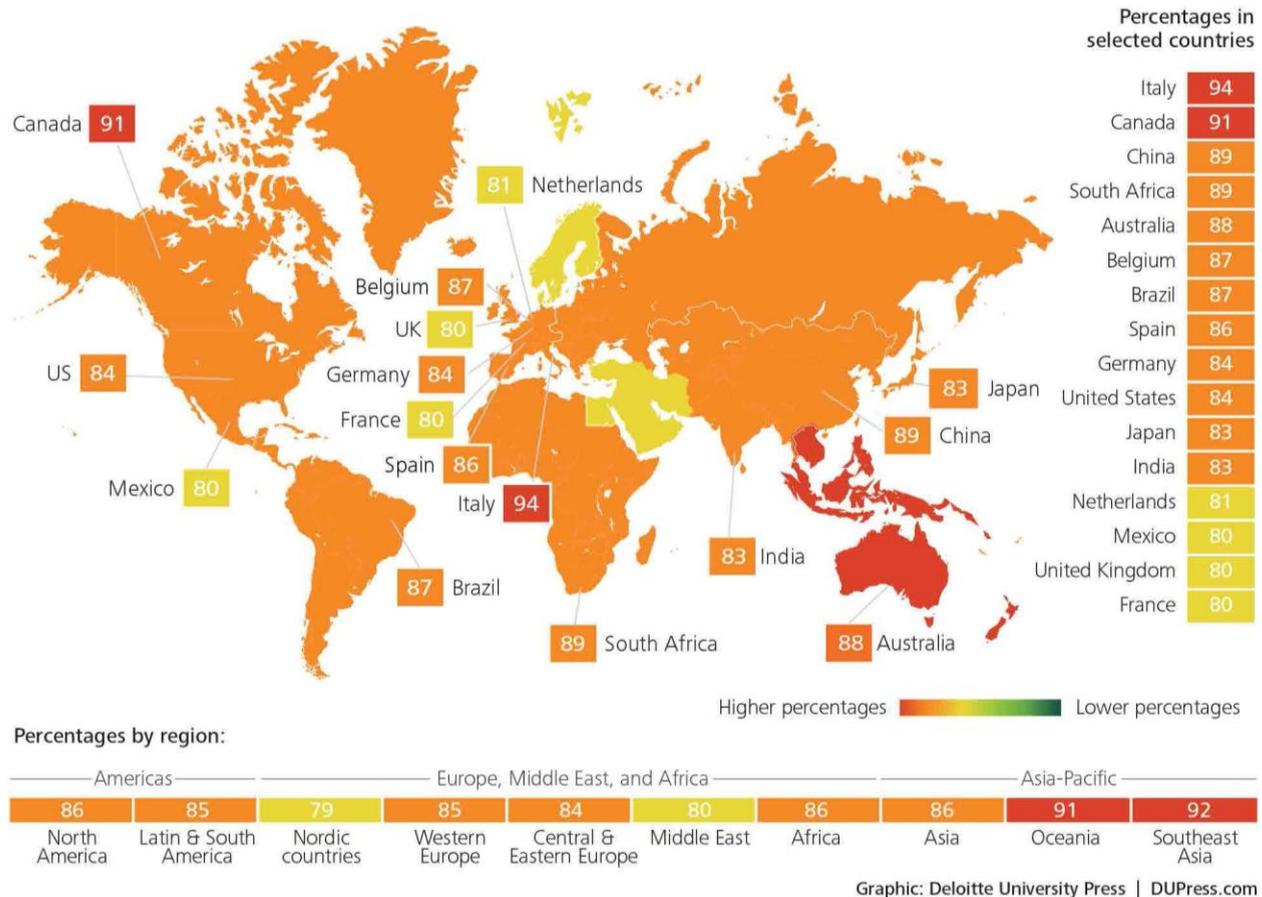
El compromiso, así como la cultura se han convertido en un tema prioritario en la agenda del CEO. Las compañías ahora compiten por ganarse la encuesta del “Great Place to Work”, así como por diseñar mejores espacios de trabajo, beneficios más flexibles; y por crear culturas corporativas fuertes para generar mayor compromiso. Nueve de cada diez ejecutivos (85%) calificó el compromiso como una prioridad importante (38%), o muy importante (48%). (Ver figura 1.)

En el capítulo de **cultura**, definiremos tanto las similitudes como las diferencias entre compromiso y cultura. Cultura es la “manera como se hacen las cosas en nuestra organización”; compromiso es “la manera como se sienten los colaboradores acerca de cómo se hacen las cosas en nuestra

organización.” Compromiso es un aspecto de la vida laboral que debe ser controlado y monitoreado de manera proactiva y continua. Se trata del futuro de la organización; mide la salud de la compañía y permite tener una visión de cómo se afrontarán los problemas en un futuro, y qué tanto los colaboradores prestarán su apoyo.

Existen tres factores que están marcando la pauta en temas de compromiso. Hay una fuerte competencia para vincular Millennials talentosos, quienes son mucho menos leales a las organizaciones. Segundo, a medida que los negocios se digitalizan, se hace necesario vincular gente con competencias tecnológicas especializadas. Y tercero, la marca de las organizaciones hoy es **abierto y transparente**, y por lo tanto la gente puede identificar si es o no, un lugar atractivo para trabajar.

Figura 1. Compromiso: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



El rol de RH de cara al tema de compromiso, también está cambiando. Hoy, encontramos Directores de Aprendizaje (CLO) que son dueños del proceso de compromiso, y otros ejecutivos que tienen títulos nuevos, tales como “Director de Escucha”. Estos nuevos roles demuestran que este tema tiene mucha conexión con lo que RH debe manejar.

Muchas organizaciones aún aplican encuestas que miden compromiso, de hecho, el 64% respondió que así lo hace. Sin embargo, muchos modelos para medir compromiso hoy son obsoletos, dado que se requiere entender el ambiente laboral de una manera más integral.

Por un lado, hoy la fuerza laboral es mucho más diversa que antes. Las organizaciones deben manejar al menos cinco generaciones, así como equipos globales dispersos, y una mezcla heterogénea que incluye diversidad en raza, género, cultura y orientación sexual.

También existen muchos tipos de modalidades de contratación: tiempo completo, medio tiempo, por contrato, virtuales, etc. Sin embargo, a pesar de esta evidente dispersión, solo el 11% de las organizaciones tiene un ambiente de trabajo altamente inclusivo, y el 47% refiere barreras culturales que les impiden contratar gente con contrato de medio tiempo. Solamente el 4% considera que son muy buenos a la hora de contratar Millennials y otras generaciones.<sup>2</sup>

Esto es insuficiente en un entorno laboral, en el cual todo parece cambiar al mismo tiempo.

Hoy los colaboradores dan mucha importancia a la flexibilidad, a la creatividad y al significado de su trabajo. La **estructura de las organizaciones está cambiando**, dando un mayor énfasis a equipos altamente empoderados y al liderazgo de dichos equipos.

Las organizaciones se están volviendo dependientes de una nueva generación de **líderes abiertos que empoderan y apoyan**.

La naturaleza del plan de carrera también está cambiando.

Las organizaciones solían invertir mucho en sus colaboradores, con la intención de que se quedaran por décadas, y contribuyeran al futuro de la compañía. Hoy, dado que la gente cambia constantemente de trabajo los empleadores deben dar oportunidades de desarrollo mucho más ágiles, cambiar a la gente de cargo de manera constante, promover promociones continuamente, y darles herramientas para manejar sus carreras.

El compromiso, es la manera como se mide la temperatura de la organización en cuanto a su habilidad para enfrentar proactivamente los retos relacionados con su gente. Las investigaciones claramente demuestran que cuando los colaboradores se sienten empoderados y dueños de sus resultados laborales, su compromiso es significativamente mayor.<sup>3</sup>

Las organizaciones están empezando a usar un nuevo contrato social implícito—uno en el cual la gente puede explorar nuevas oportunidades laborales en línea. Esta nueva realidad ha llevado a los empleadores a pensar en su talento como si fuesen “voluntarios”, y en cómo pueden hacer de su trabajo algo gratificante. Después de todo, en un mundo de redes sociales y portales de selección tales como LinkedIn, la gente siempre está buscando nuevas oportunidades laborales.

Es así como el compromiso también debe ser una tendencia constante. Afortunadamente hoy existen muchas soluciones en el mercado, que permiten medir el desempeño. Una nueva generación de encuestas en línea y sistemas abiertos y anónimos, permiten que los colaboradores evalúen en tiempo real, tanto a sus jefes, como cualquier aspecto de su entorno laboral. El uso de estas herramientas crea una verdadera “cultura de escucha” y a la vez proporciona información relevante acerca de qué cosas están funcionando y cuáles no.<sup>4</sup>

La tendencia hacia tener retroalimentación “constante” está creciendo rápidamente, sobrepasando los modelos tradicionales para medir y gerenciar el compromiso. Varias compañías se están adaptando a las necesidades de su gente, usando estrategias de escucha activa, ensayando nuevos enfoques y atendiendo los problemas a medida que se presentan.<sup>5</sup>

## El compromiso, es la manera como se mide la temperatura de la organización en cuanto a su habilidad para enfrentar proactivamente, los retos relacionados con su gente.

- Una compañía de alimentos, empezó a pedir feedback a sus colaboradores de manera anónima. A través de esta retroalimentación encontraron que en la ventanilla del *drive-through* hacía falta gente, lo cual generaba que se desatendiera a los clientes, y en consecuencia la calidad del servicio era baja. Fue así como uno de los gerentes creó un rol exclusivo para atender esta ventanilla, mejorando la productividad y el compromiso frente a este cargo; el ejemplo fue seguido por otras áreas.
- Un ejecutivo de una empresa de software encuesta a su gente cada semana y les hace la siguiente pregunta “¿Qué tan feliz eres en tu trabajo esta semana, y qué puedo hacer para que las cosas estén mejor?”. La gente le da sugerencias acerca cosas que podría estar haciendo mejor, y él dice que puede predecir el nivel de ventas de la semana siguiente basándose en la retroalimentación que recibe los viernes.

- Una compañía de electricidad que sufrió un gran apagón, revisó la retroalimentación que había recibido, así como su encuesta de compromiso, y pudo constatar que se había podido predecir y prevenir si hubiera monitoreado a tiempo esta información. Ahora usan una herramienta que les permiten revisar y monitorear feedback en tiempo real.

Compañías como Yelp, Glassdoor, y TripAdvisor ofrecen feedback a nivel mundial y esto está tomando mucha vigencia. Sin embargo no todas las organizaciones, hacen parte de esta transformación.

Cerca de uno de cada 5 de ejecutivos encuestados (18%) reportó que sus compañías no miden para nada el compromiso de su gente. Otro 54% reportó que no están listos para adoptar un enfoque continuo en esta medición, y solo el 8% dijo que mide el compromiso mensualmente o aun de manera más frecuente.

Sin embargo, medir compromiso no es la única respuesta. El compromiso, la retención y la productividad, son problemas complejos y multifacéticos. Los colaboradores hoy están abrumados con tanto trabajo, los gerentes están presionados por mostrar resultados, RH está tratando de desarrollar programas de beneficios para apoyar el balance de vida, y el negocio está buscando enfocarse más en sus clientes. La tarea alrededor del compromiso es solo tener un indicador favorable, incluye un reto mayor hacia construir una “organización irresistible”.<sup>6</sup>

**Las organizaciones están empezando a usar un nuevo contrato social implícito—uno en el cual la gente puede explorar nuevas oportunidades laborales en línea**

Casi todo lo que pasa en el trabajo, tiene un impacto directo en el compromiso de los colaboradores: la manera como son evaluados; sus oportunidades de desarrollo; las herramientas disponibles; y por supuesto sus relaciones con pares y jefes. Las definiciones tradicionales de compromiso, deben entonces **expandirse** e incluir cinco elementos clave: trabajo significativo, líderes que se involucran en el trabajo día a día, un ambiente laboral positivo, oportunidades de desarrollo, y confianza en la organización y en sus líderes.

Finalmente, temas como “misión,” “valores,” y “contribución a la sociedad” refuerzan hoy más que nunca el compromiso.

De hecho, a la hora de elegir un nuevo empleador, los colaboradores valoran la “cultura” y su “plan de carrera” dos veces más, de lo que valoran la compensación y los beneficios”.<sup>7</sup> Es por esto, que la cultura y el ambiente laboral se han convertido en los nuevos aspectos que posicionan la marca como empleador y que dan significado al trabajo. El nuevo modelo hacia “escuchar” debe ir acompañado tanto de una visión compartida, como de valores visibles por parte del liderazgo. El compromiso hacia la misión de la organización es muy poderoso, no importa qué tan problemática sea la organización

## Lecciones aprendidas

Quicken Loans, una organización enfocada en préstamos y cuyos ingresos superan los \$2.8 billones de dólares, ha sido reconocida por la revista *Fortune* en el 2014, 2013, y 2012, como una de las 100 mejores empresas para trabajar<sup>8</sup> ¿Cómo lo ha hecho? Enfocándose en programas de liderazgo para sus colaboradores, y en un ambiente laboral innovador.

Quicken Loans considera el compromiso como una de sus estrategias clave para brindar un excelente servicio a sus clientes. Su CEO, Bill Emerson, es el responsable de identificar problemas de compromiso, brindar soluciones y trabajar con el equipo de RH para mantener los niveles más altos de compromiso de la industria.

Una de las herramientas que usan es un libro muy bonito que se llama *The Quicken Loans ISMs*.<sup>9</sup> ISMs son principios y ejemplos fáciles de entender, a través de ilustraciones artísticas que comunican los principales cambios y decisiones que se toman en la organización. Algunos ejemplos incluyen cosas como “Todo cliente, siempre, sin excepciones ni excusas”; “Obsesiónate por encontrar la mejor manera de hacer las cosas”; “Sí, antes de no”; e “Ignora el ruido.”<sup>10</sup> Estos principios, así como las historias, ayudan a que los colaboradores se sientan empoderados a prestar un mejor servicio a sus clientes.

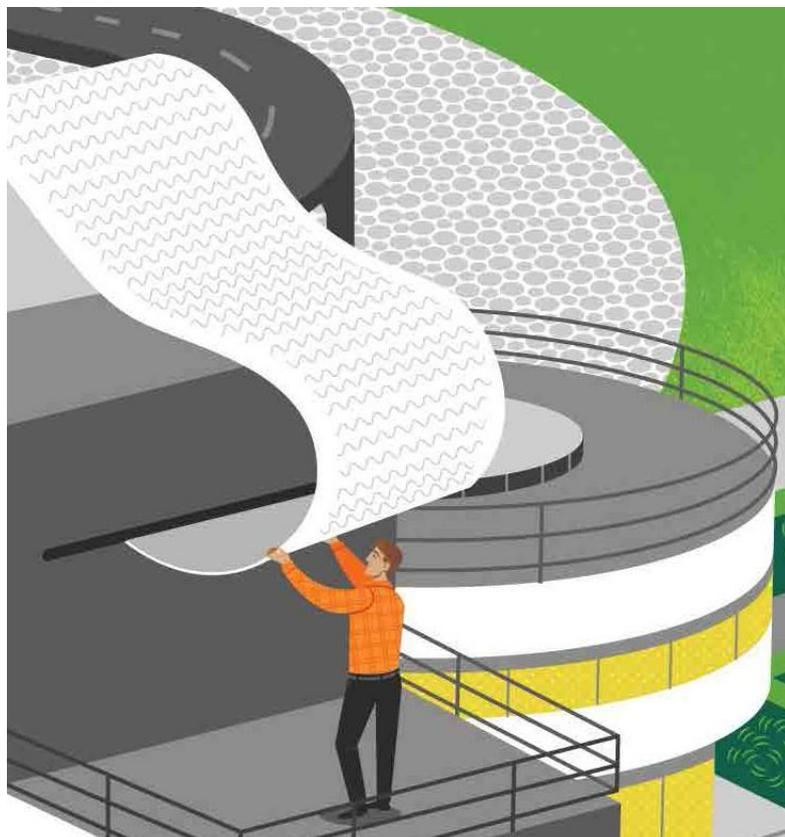
La compañía está ubicada en Detroit, sin embargo parece un negocio de alta tecnología en Silicon Valley. Oficinas abiertas, colores fuertes y muchos espacios abiertos, ayudan a sus colaboradores a sentirse empoderados, reconocidos y a colaborar entre ellos. Los espacios están diseñados para que se sientan como si estuvieran al aire libre, con poco ruido y muy divertidos. Melissa Price, líder de RH, se enfoca en recibir retroalimentación y en propiciar una cultura abierta. “Buscamos retroalimentación e inmediatamente tomamos acción. Y esto a su vez promueve más retroalimentación.”<sup>11</sup>

La organización también ofrece guardería, clases de ejercicio, comida y otros beneficios, que típicamente no son ofrecidos por otras compañías. Los miembros del equipo reciben notas de sus ejecutivos por sus aniversarios, cumpleaños y feriados—y la compañía regala boletas para eventos, efectivo, y viajes, a manera de reconocimiento por la excelencia en el servicio. El CEO da a sus colaboradores su número telefónico personal.<sup>12</sup>

El ejemplo de Quicken Loans claramente demuestra que no se necesita ser una compañía de tecnología en Silicon Valley, para crear un ambiente de trabajo innovador y de alto impacto, que genere compromiso.

## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Redefinir el compromiso:** El compromiso no es solamente convertir a la organización en el “mejor lugar para trabajar”. También significa bajar a todos los niveles para propiciar equipos comprometidos que perseveren en lo que les encanta hacer.
- **Crear un sentido de pasión, propósito y misión:** Tener mesas de ping-pong y otros beneficios es divertido, pero las organizaciones que tienen colaboradores altamente comprometidos se enfocan en que encuentren propósito en lo que hacen, y que demuestren pasión por su trabajo.
- **Enfóquese en los 3 niveles:** El compromiso debe crearse, medirse y monitorearse tanto a nivel de la organización, como a nivel del equipo, y a nivel individual.



- **Ate la compensación al compromiso:** Los gerentes deben entender que el compromiso de sus equipos es una de sus principales responsabilidades. Atar la compensación de los gerentes al compromiso de su equipo, envía una señal poderosa, y genera reconocimiento en este campo
- **Considere usar “entrevistas de permanencia”:** Muchas organizaciones hacen entrevistas de salida para entender por qué la gente se va. Es mucho mejor usar entrevistas para saber qué se necesita para que la gente se quede en la organización
- **Medición final: ¿Su esfuerzo en compromiso es continuo?”** Tal vez el principal reto de RH frente a los programas de compromiso, es cambiar la mentalidad de hacerlo una vez al año, y pasar a hacerlo de manera constante. Es escuchar a la gente continuamente para monitorear su nivel de compromiso.

## CONCLUSION

El compromiso es un tema no solo de RH, sino de todo el equipo directivo. Las organizaciones líderes, trabajan de manera proactiva en el compromiso: Continualmente se preguntan qué hará que sus colaboradores se queden en el largo plazo, y qué pueden hacer para que su organización sea más atractiva. Las encuestas pueden ser útiles para determinar el nivel de compromiso, pero no es suficiente, es importante preguntarse qué están haciendo para ser atractivas en esta economía abierta de talento.

El compromiso no es reactivo, es proactivo. Los esfuerzos en este tema deben ser constantes y generar información útil para que los líderes puedan tomar decisiones de negocio. RH también debe ser proactivo en apoyar temas de compromiso. Las organizaciones líderes han hecho de esta su meta y están cosechando frutos; todas las organizaciones que quieran tener una fuerza laboral altamente comprometida, deben seguir su ejemplo.

# Notas de pie de página

1. Josh Bersin, “Becoming irresistible: A new model for employee engagement,” *Deloitte Review*, Deloitte University Press, January 2015, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>.
2. Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion benchmarking report: An analysis of the current landscape*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17320>.
3. James B. Avey, Bruce Avolio, Craig Crossley, and Fred Luthans, “Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement, and relation to work outcomes,” *Journal of Organizational Behavior* 30 (2009): pp. 173–191, <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/18/>.
4. Josh Bersin, “Feedback is the killer app: A new market and management model emerges,” *Forbes.com*, August 26, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/08/26/employee-feedback-is-the-killer-app-a-new-market-emerges/#45b7a7286626>.
5. Ibid.
6. Bersin, “Becoming irresistible: A new model for employee engagement.”
7. Proprietary research by Glassdoor and Bersin by Deloitte.
8. Rebecca L. Ray et al., *The DNA of engagement: How organizations create and sustain highly engaging cultures*, The Conference Board, February 2015, TCB\_R-1564-14-RR, <https://www.conference-board.org/publications/publication-detail.cfm?publicationid=2902>.
9. “The Quicken Loans ISMs,” <http://www.quickenloanscareers.com/about/culture/>.
10. Ray et al., *The DNA of engagement*.
11. Ibid.
12. Venessa Wong, “This CEO gives every employee his cell number (seriously),” *Bloomberg Business*, October 22, 2012, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2012-10-22/this-ceo-gives-every-employee-his-cell-number-seriously>.

\* Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.

# Autores



**David Brown, Deloitte Touche Tohmatsu** | [davidbrown@deloitte.com.au](mailto:davidbrown@deloitte.com.au)

David Brown es socio de consultoría en la práctica de Capital Humano en Australia. Miembro del equipo de liderazgo de la práctica de Capital Humano Mundial, Brown tiene más de 30 años de experiencia en el espacio de capital humano, tanto en recursos humanos corporativo como funciones de asesoramiento. Posee una gran experiencia internacional en la gestión de recursos humanos en América del Norte, Europa y Asia, especializándose en temas de estrategia de recursos humanos, cambio estratégico, productividad del personal/compromiso y talento de gestión / desarrollo.



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP** | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, actualmente Bersin by Deloitte, iniciado en el 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoramiento centrados en el aprendizaje corporativo. Expositor frecuente en eventos de la industria y blogger reconocido. Bersin posee 25 años en el desarrollo de productos, gestión de productos, marketing y ventas de otras tecnologías empresariales e-learning. Su formación incluye una licenciatura en Ingeniería de Cornell, MS en Ingeniería de Stanford y un MBA de la Escuela de Negocios de Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Will Gosling, Deloitte UK** | [wgosling@deloitte.co.uk](mailto:wgosling@deloitte.co.uk)

Will Gosling dirige el programa de Reino Unido CHRO Transición y Desarrollo. Asesora a clientes del sector privado en las áreas de transformación organizacional, compromiso de los empleados y la efectividad de RRHH, especializado en temas de tecnología, medios de comunicación e industria de las telecomunicaciones. Gosling lidera la investigación sobre el liderazgo digital de Deloitte, y ha fundado una comunidad profesional para los líderes digitales y el talento de todo el Reino Unido. Su trabajo ha recibido el reconocimiento del sector, ganando los Consultoría de recursos humanos y CBI capital humano premios ACM.

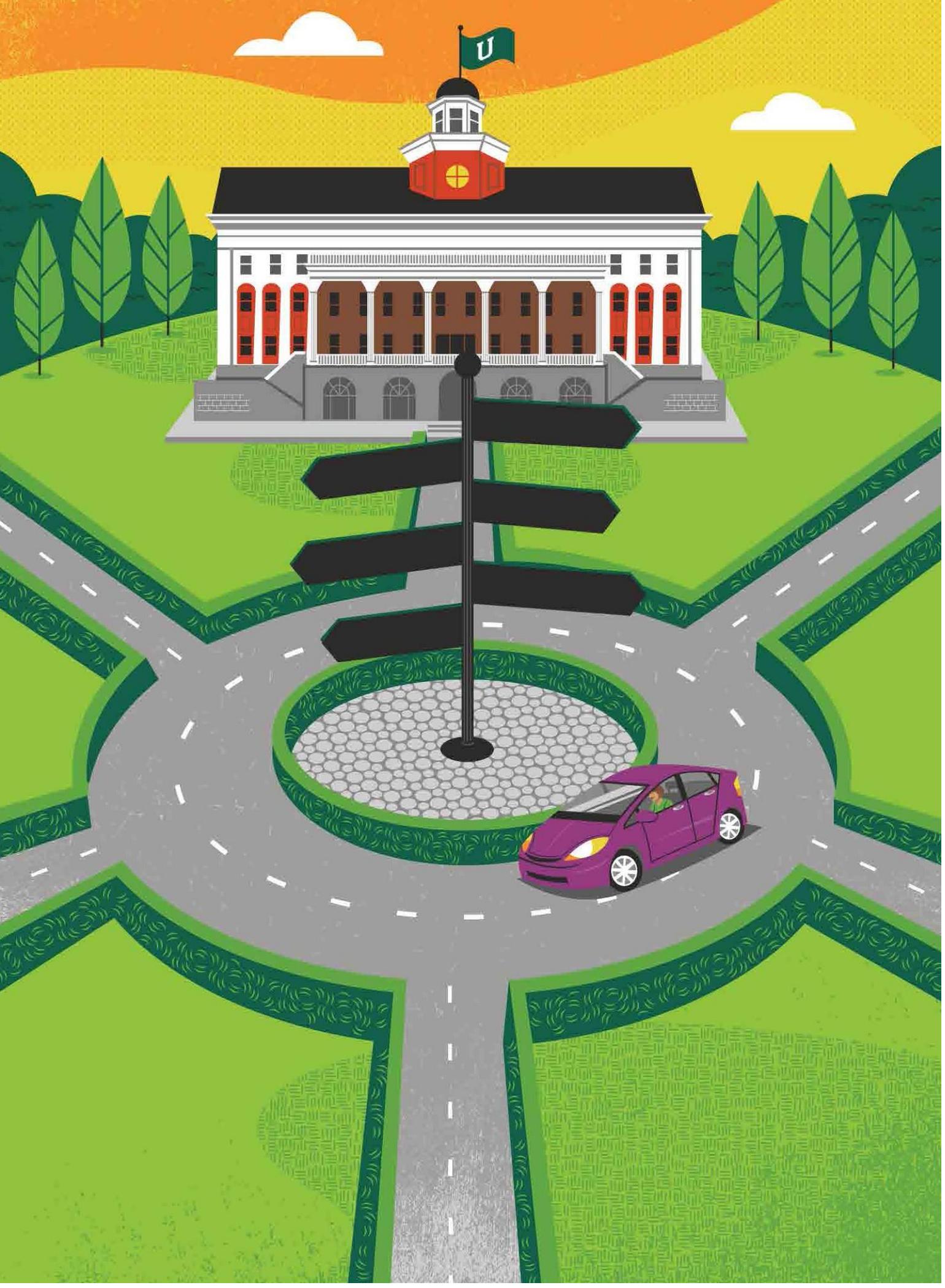


**Nathan Sloan, Deloitte Consulting LLP** | [nsloan@deloitte.com](mailto:nsloan@deloitte.com)

Nathan Sloan es el director de la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP con sede en Charlotte, Carolina del Norte. Trabaja con empresas globales para determinar las estructuras de organización, programas de talento, y las prioridades necesarias de recursos humanos para implementar sus estrategias de negocio. Sloan es el líder de Capital Humano para el sector Retail y también conduce la práctica de Estrategias Nacionales de Talento de Deloitte, supervisando el desarrollo de las soluciones de gestión del talento.

## Colaboradores

Dimple Agarwal, David Dye, Robin Erickson, Marc Kaplan, Robin Lissak, Jeff Schwartz, Jaime Valenzuela, and David White





# Aprendizaje

## Los colaboradores se hacen cargo

La presión por mejorar los procesos de aprendizaje y desarrollo, sigue aumentando. Los avances en tecnología, así como los cambios en la demografía y en las competencias laborales, han impactado los temas de aprendizaje corporativo. Esto está llevando a que las organizaciones desarrollen nuevas maneras en las que sus colaboradores administren su experiencia de aprendizaje, generándose así una cultura en torno a este proceso en toda la organización. Este año el gran cambio es pasar de desarrollar programas internos para desarrollar a la gente, a migrar a plataformas innovadoras que permiten a los colaboradores desarrollarse a sí mismos.

- Más de ocho de cada 10 ejecutivos (84%) en la encuesta de este año, piensan que el aprendizaje es un tema importante (40%) o muy importante (44%).
- Colaboradores a todo nivel, esperan contar con programas de aprendizaje dinámicos, continuos y auto dirigidos.
- A pesar del fuerte cambio hacia el aprendizaje centrado en el colaborador, muchas organizaciones siguen batallando con enfoques estáticos y plataformas de aprendizaje obsoletas

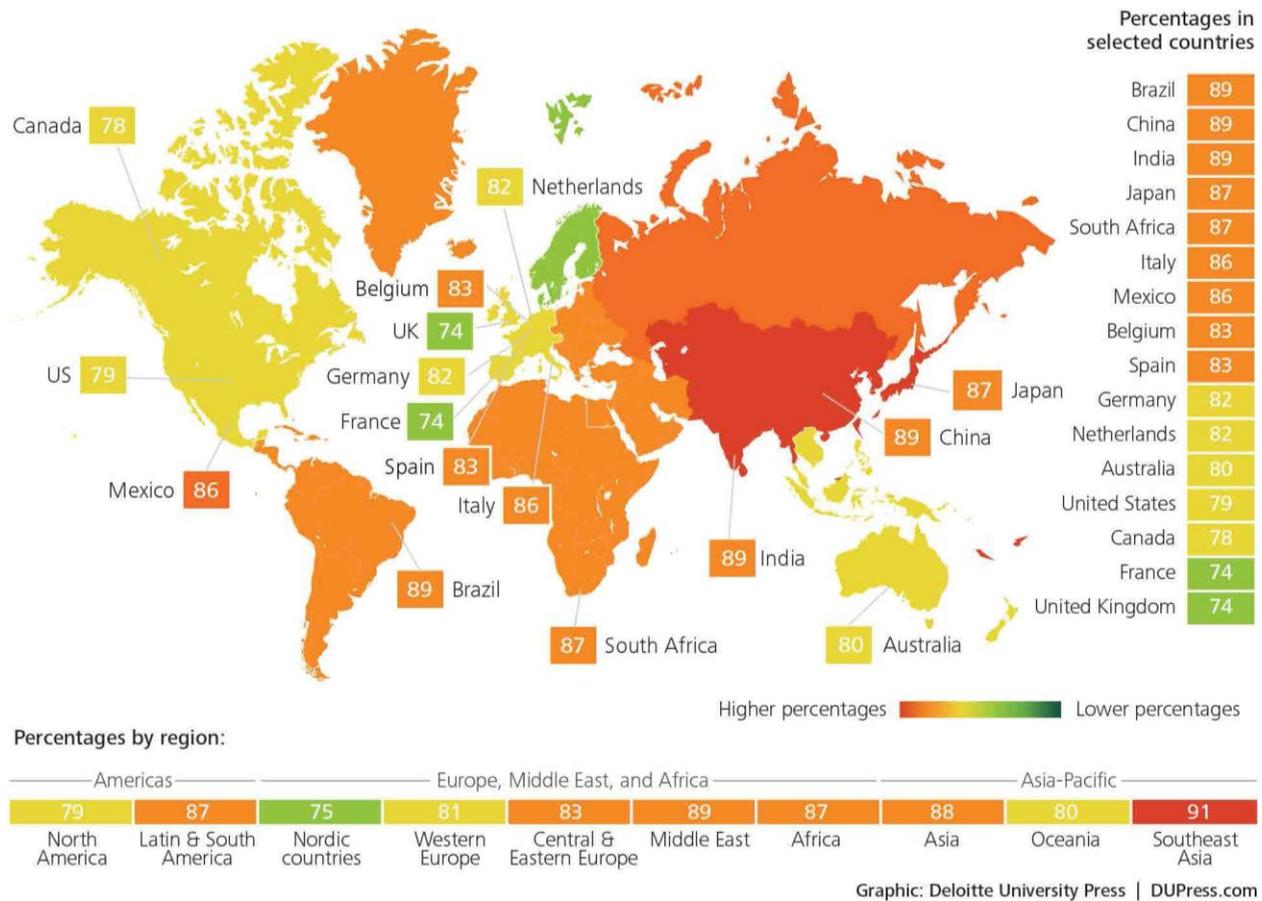
**E**L aprendizaje, continua siendo muy importante para los líderes de RH y del negocio, quienes buscan adaptarse a esta tendencia que está cambiando rápidamente. (Ver figura 1). Muchos factores inciden en esta tendencia tan acelerada.

Primero, casi todos los CEO y CHRO reportaron que sus organizaciones no están desarrollando las competencias de negocio que necesitan, lo suficientemente rápido.<sup>1</sup> En esta economía tan competitiva, los líderes de primer nivel entienden que las organizaciones que no actualicen sus competencias y que fortalezcan a sus líderes, no podrán ejecutar sus planes de negocio. En el ambiente laboral de hoy, el aprendizaje es una herramienta muy poderosa para comprometer a los colaboradores, atraer y retener talento y desarrollar líderes.

Segundo, la facilidad de tener conectividad en todo momento a través de los aplicativos móviles, permite acceso a plataformas de aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar. Los empleados pueden hoy tomar cursos de cualquier tema en línea, buscar videos de expertos o aprender una competencia específica, y aun obtener un diploma sin salir de su oficina. Este nuevo paradigma, designa a los colaboradores como dueños de su aprendizaje y desarrollo, ya no es responsabilidad solo de las áreas de aprendizaje.

Tercero, hoy los colaboradores saben que la “curva de aprendizaje es la curva de ganancia,”<sup>2</sup> y exigen acceso a oportunidades de aprendizaje que encajen en sus necesidades individuales y en sus horarios.<sup>3</sup> Los Millennials y otros colaboradores jóvenes han crecido

**Figura 1. Aprendizaje: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”**



en este ambiente de aprendizaje auto-dirigido, y esperan que sea parte de su vida laboral y de su carrera, y se moverían si sus empleadores no se los proporcionan. De hecho el 30% de los ejecutivos que contestaron nuestra encuesta, ven el aprendizaje como el principal impulsador del desarrollo y de la carrera.

Mientras muchas organizaciones siguen luchando por adaptarse en este campo, otras están aprovechando la oportunidad para promover una cultura de aprendizaje, cambiando modelos obsoletos, y transformando la manera como aprenden sus colaboradores. Estas organizaciones están repensando lo que significa el “aprendizaje y el desarrollo” en el contexto de sus negocios. Ven el aprendizaje como un proceso continuo, y no como un evento aislado, siendo responsabilidad de toda la organización, no solo de RH (ver figura 2).<sup>4</sup>

Apoyando esta nueva visión, las áreas de A&D (aprendizaje y desarrollo) de organizaciones líderes, están adoptando nuevas arquitecturas de aprendizaje.<sup>5</sup> Entienden que su rol no solo es desarrollar entrenamientos, sino también ayudar a los colaboradores a acceder a contenidos amplios tanto de fuentes internas como externas, y crear así, programas individuales de aprendizaje. Para facilitar el esfuerzo de ayudar a que los “colaboradores aprendan cómo aprender”, las áreas de A&D están construyendo programas internos de gestión del conocimiento, así como desarrollando portales fáciles de usar, y promoviendo experiencias colaborativas que permiten impartir experiencias constantemente.

Estos esfuerzos pretenden atender los cambios profundos que se están dando en la industria del aprendizaje. Las organizaciones están evolucionando en su habilidad para generar experiencias significativas y vivenciales.

Figura 2. Un modelo continuo de aprendizaje



Fuente: David Mallon and Dani Johnson, *The learning architecture: Defining development and enabling continuous learning*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17435>.

Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

Ahora ha llegado una nueva plataforma de aprendizaje. Se está invirtiendo mucho dinero en este campo, por ejemplo CB Insights, estima que más de \$3 billones de dólares fueron invertidos en aprendizaje en los primeros seis meses del 2015. Casi un billón se invirtió en herramientas, y en el desarrollo de contenidos, video y aplicaciones móviles.<sup>6</sup>

Hoy, cualquier colaborador puede entrar a Coursera, Udemy, Udacity, y acceder de manera instantánea a un curso, clase, o taller que le permita desarrollar sus competencias. Estas plataformas ofrecen oportunidades de aprendizaje a un costo muy bajo y permiten interactuar con expertos en cualquier campo, con el fin de aprender cualquier cosa que necesiten, cuando la necesiten, y en un tiempo que se ajuste a sus horarios.

Este tipo de tecnología por demanda, raramente existe dentro de una organización y aún está lejos de ser incluida en los programas

tradicionales que ofrecen las áreas de A&D. De hecho muchas organizaciones están aún luchando por integrar plataformas externas a sus programas de aprendizaje. En nuestra encuesta, los ejecutivos dijeron que hay muchas oportunidades externas que pueden impactar el proceso de desarrollo, tales como certificaciones (32%), y programas a través de redes sociales (14%). A pesar de esto, el 61% dijo que está lejos de tener sus procesos de aprendizaje de manera auto dirigida.

La meta no es construir un programa de aprendizaje, es crear una experiencia en este campo. Es convertirse en “arquitectos de aprendizaje” (para usar un término del *design thinking*), construyendo experiencias significativas y dinámicas que ayuden a los colaboradores aprender a aprender.

La figura 3 describe algunas de las características de este nuevo paradigma, y la manera como se está transformando el rol de las áreas de A&D.

Uno de los principales cambios para RH es que entienda el aprendizaje como una experiencia diaria que tiene una expectativa de carrera, y no como una serie de procesos y programas que hay que facilitar. El área de A&D debe ser como un área de proyectos que trabaja para clientes que tienen necesidades de carrera, y no un área enfocada en diseñar cursos que la gente debe completar.

La transformación del aprendizaje es una historia poderosa y la mayoría de las organizaciones apenas comienzan en este camino. Sin embargo, la tendencia es clara: Las áreas de A&D deben ayudar a la gente a entender cómo y en dónde deben buscar el

aprendizaje que necesitan para ellos mismos, tanto al interior como fuera de la organización. Si su organización no ha iniciado este camino, el momento es ahora.

## Lecciones aprendidas

MasterCard se ha venido transformando; ha pasado de ser una compañía tradicional de pagos, a una de tecnología que proporciona infraestructura para conectar clientes, bancos y negocios.<sup>7</sup> Este nuevo modelo de negocio le permite atender nuevas oportunidades y enfrentar amenazas de cara a competencias

**Figura 3. Aprendizaje hoy y mañana**

Hoy	Mañana
El aprendizaje es un <b>programa corporativo</b> que se construye a partir de contenidos y se aprueba por expertos en el área interna de A&D	El aprendizaje es un “ <b>ambiente y una experiencia,</b> ” que incluye expertos, contenido y materiales que se consiguen a través de varias fuentes internas y externas (no solo del área de A&D).
El aprendizaje se maneja a través de una <b>plataforma corporativa</b> —esencialmente un catálogo extenso con cursos.	Existe una <b>plataforma de consumo</b> que proporciona videos, cursos, contenido y acceso a expertos—así como motores de búsqueda para que la gente encuentre los temas que necesita
<b>El área de A&amp;D y los líderes</b> del negocio fomentan cursos que deben ser completados por los colaboradores, con el fin de mejorar en sus roles.	<b>Los colaboradores</b> , son quienes fomentan su aprendizaje, accediendo a oportunidades tanto al interior como al exterior de su organización.
El foco es en aprendizaje <b>interno</b> .	<b>Aprendizaje externo</b> está disponible de cualquier fuente digital.
Los profesionales del área de A&D son <b>generalistas</b> que hacen de todo: contenidos, logística, indicadores.	Los profesionales del área de A&D son <b>especialistas</b> en desarrollar experiencias de aprendizaje
El aprendizaje se basa en <b>conferencias</b> que son guiadas por un experto	El aprendizaje es <b>experiencial</b> , se enfoca en simulaciones, estudio de casos y clases abiertas.
Los colaboradores aprenden <b>habilidades y competencias</b> específicas	Los colaboradores <b>aprenden a aprender</b> a través de coaching
Las organizaciones crean modelos de <b>competencias detalladas</b> para incluir en su agenda de aprendizaje	Las organizaciones crean programas robustos que permiten desarrollar <b>capacidades más transversales</b> .
El área de A&D tiene un rol preponderante en lo que aprende una persona, y se enfoca en desarrollar experiencias relacionadas con el trabajo, interacciones con otros y entrenamiento formal bajo el modelo 70-20-10 (70% aprenden del cargo, 20% de la gente (en especial de sus jefes, y 10% en cursos)	El área de A&D tiene un rol de apoyo en lo que aprende una persona. Según el modelo 70-20-10, el 10 se amplía para incluir entrenamiento interno y externo, 20 incluye redes externas y el 70 incluye experiencias corporativas, y sociales.

que son necesarias para que el negocio se mantenga ágil y sus productos y servicios fluyan. Con una fuerza laboral creciente y diversa—más del 40% es Generación Y—se hace cada día más difícil mantener comprometida a la gente, usando esquemas tradicionales de aprendizaje.

Janice Burns,

líder de Talento y Aprendizaje, retó a su equipo para que reinventaran su enfoque de aprendizaje, construyendo soluciones ágiles, personales y receptivas

que pudieran suplir las necesidades cambiantes de sus colaboradores. Para hacer esto, tuvo que impulsar un cambio de paradigma dentro de la organización—distanciarse de los programas tradicionales y pasar a soluciones dirigidas por sus propios

colaboradores. Su equipo no se enfocaría en decirle a la gente lo que debían aprender, sino en mostrarles qué podrían aprender, brindándoles acceso a recursos, herramientas y conexiones, que les permitieran

hacer mejor su trabajo y construir sus carreras de una mejor manera.

## La transformación del aprendizaje es una historia poderosa, y la mayoría de las organizaciones apenas comienzan

La clave para enfocar su equipo en las necesidades de la gente, fue segmentar las audiencias, lo cual hizo a través de alinear a los líderes de aprendizaje con los líderes del negocio, para entender las necesidades de la operación. También empoderó a su equipo para que experimentara con nuevas tecnologías y herramientas, motivándolos para que trabajaran de manera sencilla, ágil y con una clara orientación a lograr éxito en el proceso.



## Los colaboradores deben verse como clientes con necesidades, más que como estudiantes que deben atender clases tradicionales.

Intentar cosas que no funcionaban, fue algo aceptable—y de alguna manera una señal de innovación dentro de la nueva cultura de aprendizaje.

A medida que exploraron nuevas opciones, pasaron de impartir cursos a través de su portal de aprendizaje, a buscar soluciones móviles, cursos masivos en línea, y comunidades virtuales.

Por ejemplo, una plataforma de aprendizaje de Mastercar se llama Degreed y permite a sus colaboradores administrar su propio plan de carrera, a la vez que les ofrece incluir dentro de su programa cursos con expertos, webinars y una gran variedad de videos y aplicativos enfocados en fortalecer su aprendizaje.

El feedback que han recibido acerca de este programa es altamente satisfactorio. Se cuentan historias acerca de cómo los gerentes y los profesionales ahora se sienten mejor preparados para generar su propio desarrollo. “Estoy dispuesta a invertir más en la herramienta porque me guiará independientemente del camino que tome mi carrera,” dijo un analista de sistemas. Seguramente habrá más retroalimentación a medida que MasterCard despliegue esta plataforma a través de toda la organización.

MasterCard está dando sus primeros pasos hacia una cultura de emprendimiento y empoderamiento.

Sin embargo, tener a su propia área de aprendizaje dando ejemplo de esta nueva cultura a través de ensayar nuevas soluciones, ha generado un impacto muy positivo en esta transformación.

## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Reconocer que los colaboradores están al volante:** Las organizaciones deben pensar cuidadosamente cómo están ofreciendo sus experiencias de aprendizaje. Los colaboradores deben verse como clientes con necesidades, más que como estudiantes que deben atender clases tradicionales.
- **Pasar de “impartir a construir”:** Esto quiere decir pasar de contenidos que se imparten, a experiencias que se construyen o se buscan, dependiendo de las necesidades de cada colaborador. Dejar de lado los contenidos, horarios y plataformas habituales puede no ser fácil, pero las organizaciones que lo han hecho, claramente han podido manejar un proceso de aprendizaje más holístico y estratégico.
- **Use el *design thinking* :** Las organizaciones deben concentrarse menos en desarrollar contenidos, y más en la experiencia mes a mes, día a día y hora a hora de sus colaboradores.
- **Use tecnología para generar aprendizaje centrado en la gente:** Plataformas móviles, y en línea, permiten el desarrollo de nuevas habilidades y competencias. Los mejores sistemas pueden integrar cualquier tipo de contenido digital.

Las organizaciones deben ser cautas a la hora de invertir en sistemas masivos de aprendizaje, y más bien monitorear su progreso y ajuste a las necesidades del negocio.

- **Re- alinear y comprometer:** RH y los líderes de negocio, deben alinear las necesidades de aprendizaje con las metas de la organización. Esta puede ser una oportunidad para reconectarse con los colaboradores, dado que muchos de ellos seguramente ya están inmersos en

toda esta corriente disponible de aprendizaje y de contenidos digitales.

- **Adoptar una arquitectura de aprendizaje que apoye el desarrollo:** es importante re-pensar que quiere decir “desarrollo” en su organización. Si esta visión no existe, adóptela y comuníquela.
- **Adoptar un modelo de arquitectura que apoye el aprendizaje continuo:** Dedique recursos, establezca expectativas y alinee la cultura corporativa con las metas y necesidades propias de sus colaboradores, en cada paso de su carrera.

## CONCLUSION

Pasar de un modelo de aprendizaje centrado en la organización, a uno centrado en el colaborador, desvirtúa muchas creencias que tenían los profesionales de RH. Los colaboradores encuentran más fácil hacer este cambio porque este mundo ya es parte de sus vidas, las cuales están inmersas en un entorno móvil y orientado a redes sociales. Por su parte tanto los líderes del negocio como los equipos de RH deben adoptar este cambio de mentalidad que sitúa a los colaboradores como protagonistas de su propio aprendizaje, y que en consecuencia debe llevarlos a rediseñar programas para aprovechar el poder de la tecnología y la cantidad inmensa de contenidos disponibles en redes externas, para fortalecer la experiencia de aprendizaje en toda la organización.

# Notas de pie de página

1. The Conference Board, “The Conference Board CEO Challenge 2016,” <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=6071>.
2. Josh Bersin, “The use of MOOCs and online education is exploding: Here’s why,” December 30, 2015, <http://joshbersin.com/2015/12/the-use-of-moocs-and-online-education-is-exploding-heres-why/>.
3. Josh Bersin, “Spending on corporate training soars: Employee capabilities now a priority,” *Forbes*, February 2014, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/04/the-recovery-arrives-corporate-training-spend-skyrockets/#2bccf9de4ab7>.
4. David Mallon and Dani Johnson, *The learning architecture: Defining development and enabling continuous learning*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=17435>.
5. Bersin by Deloitte defines a learning architecture as an organization’s unique map of agreed-upon learning needs, learning strategies, and delivery strategies for all of its talent. This provides both the L&D function and the business a clear view of what types of problems the organization will solve, how they will solve them, what tools they need, and which approaches the organization will take. It deliberately limits the organization’s options by deciding how and where the L&D function will focus its efforts—and it builds upon the organization’s culture and history of learning. (Source: Mallon and Johnson, *The learning architecture*.)
6. Proprietary research by CB Insights, [www.cbinsights.com](http://www.cbinsights.com).
7. Based on client work at MasterCard.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.

# Autores



**Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP** | [bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)

Bill Pelster tiene más de 20 años de experiencia en consultoría e industria. Actualmente, es responsable de dirigir la práctica de Gestión Integrada del Talento, que se centra en cuestiones y tendencias en el lugar de trabajo. En su cargo anterior como director de aprendizaje de Deloitte, Pelster era responsable de la Experiencia Total para el desarrollo de los profesionales de Deloitte, incluyendo el aprendizaje, liderazgo, alto potencial y equilibrio vida-laboral. Además, fue uno de los principales arquitectos de la Universidad Deloitte y miembro del consejo de EE.UU. Consulting.



**Josh Haims, Deloitte Consulting LLP** | [jhaims@deloitte.com](mailto:jhaims@deloitte.com)

Josh Haims es director de Deloitte Consulting LLP. Es un líder de alto nivel en la práctica de Aprendizaje de Soluciones en Deloitte, co-fundador del Foro Jefe Oficial de Aprendizaje Deloitte, y patrocinador del Wall Street Learning & Development Executive Roundtable. Dedicado a la disciplina del aprendizaje, la carrera de Haims se extiende por más de 20 años en el campo de la formación corporativa. Ha asesorado a clientes del Fortune 100 en procesos de re-imaginar sus estrategias de aprendizaje, mejorar la experiencia del alumno y mejorar el rendimiento operativo de la función de aprendizaje y desarrollo.



**Jen Stempel, Deloitte Consulting LLP** | [jstempel@deloitte.com](mailto:jstempel@deloitte.com)

Jen Stempel tiene más de 20 años de experiencia en el aprendizaje corporativo y conduce la práctica de los Estados Unidos en soluciones de aprendizaje de Deloitte. Trabaja con empresas globales de tamaño y complejidad alta, optimizando sus funciones de aprendizaje y así mismo, ayudarles a darse cuenta del valor de su inversión en el aprendizaje mediante la mejora de la eficacia de sus programas, la eficiencia operativa y la alineación con la estrategia empresarial. Stempel es una contribuyente al informe Tendencias Mundiales del capital humano de Deloitte. Es escritora frecuente y conferencista sobre temas de aprendizaje y talento.

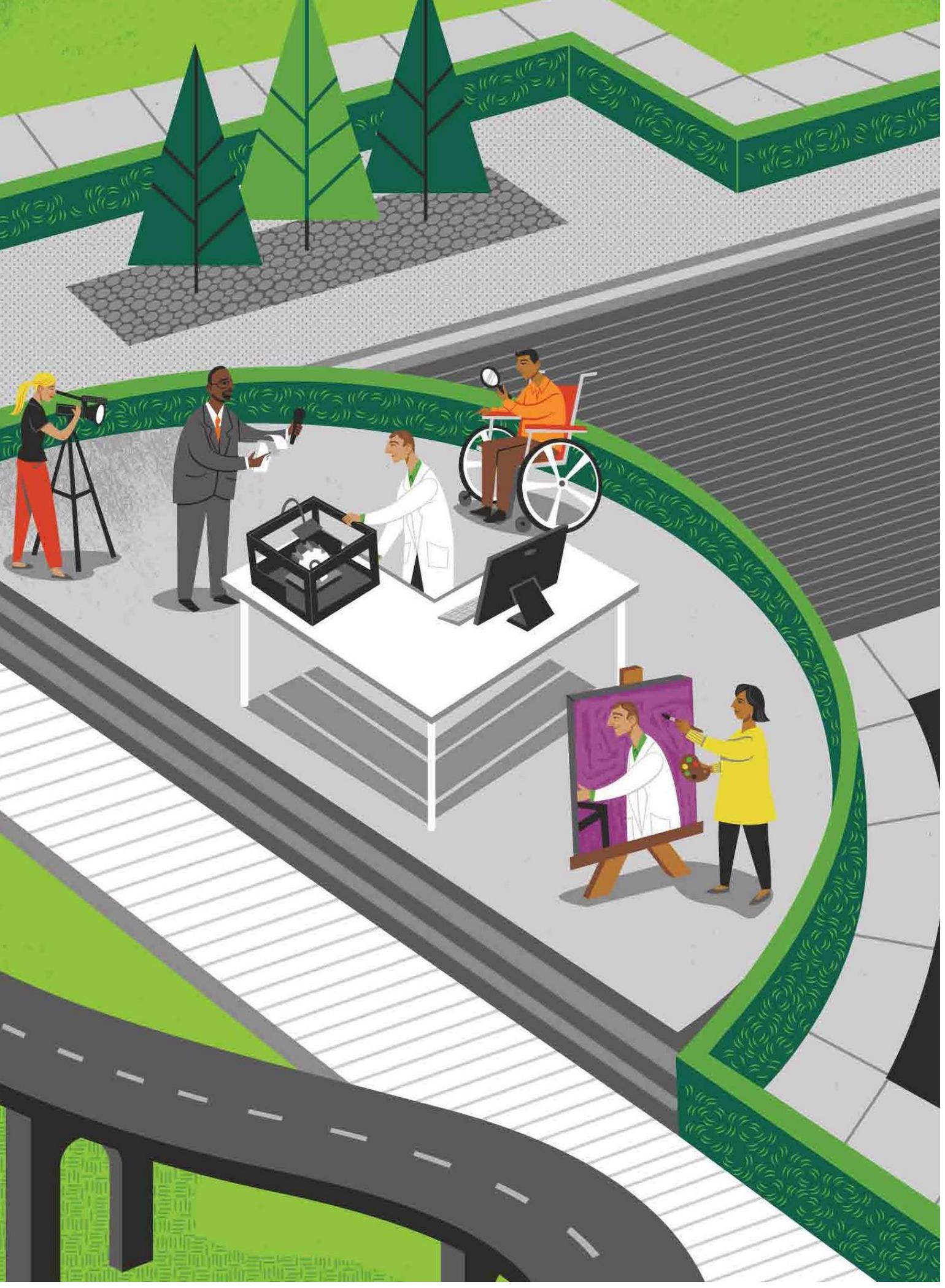


**Bernard van der Vyver** | [bevandervyver@deloitte.nl](mailto:bevandervyver@deloitte.nl)

Bernard van der Vyver es asesor principal en materia de capital humano, centrándose en el aprendizaje y el desarrollo. Mediante la combinación de su experiencia en la tecnología y su uso efectivo con el desarrollo de las personas, van der Vyver trae una fuerza única en el dominio de recursos humanos. Como líder mundial de soluciones de aprendizaje de Deloitte, aspira a crecer y fortalecer la comunidad global de aprendizaje mediante el aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia de la organización para ofrecer soluciones de aprendizaje que crean valor único para los clientes.

## Colaboradores

Jason Galea, Dani Johnson, Praveen Kaushik, and Jeff Schwartz



# Design Thinking

## Construyendo la experiencia laboral

---

Los colaboradores están abrumados con tanta tecnología, aplicaciones, y un constante flujo de información. Las investigaciones que ha hecho Deloitte, demuestran que la gente usa sus celulares más de 8 billones de veces cada día <sup>1</sup>, y aun así, hay muy poco incremento en la productividad.<sup>2</sup> Para aliviar a estos **colaboradores abrumados** y desarrollar aplicaciones que ayuden a manejar la complejidad, RH debe adoptar lo que ahora se denomina como *Design Thinking*, el cual se centra en la experiencia de los colaboradores.<sup>3</sup> El *design thinking* permite que RH pase de desarrollar programas y procesos, a un nuevo objetivo: diseñar experiencias productivas y significativas a través de soluciones creativas, agradables y sencillas.

- El *design thinking* se ha constituido en una herramienta enfocada en desarrollar la innovación centrada en las personas y en la experiencia personal del colaborador. Es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y de su método de resolución de problemas, para satisfacer las necesidades de las personas.
- Las áreas de RH deben fortalecer sus competencias para incorporar conceptos de *design thinking* tales como: diseño digital, diseño de aplicaciones móviles, y creación de experiencias virtuales.
- El *design thinking* es importante, y funciona. En la encuesta de este año, las empresas cuyas áreas de RH están utilizando este concepto en el desarrollo de sus programas, resultaron mejor calificadas en cuanto a la generación de valor para el negocio.<sup>3</sup>

**T**ODAS las soluciones tradicionales de RH han estado encaminadas a diseñar procesos y programas para entrenar a la gente, evaluar su desempeño, asegurar el cumplimiento, y documentar los resultados.

La mayoría de estos procesos fueron contruidos a partir de formatos, registros o entrenamientos formales. Aunque estas estrategias pueden funcionar hasta cierto punto, los colaboradores de hoy viven sobrecargados de mails, mensajes, reuniones, y otras muchas distracciones en su entorno laboral.

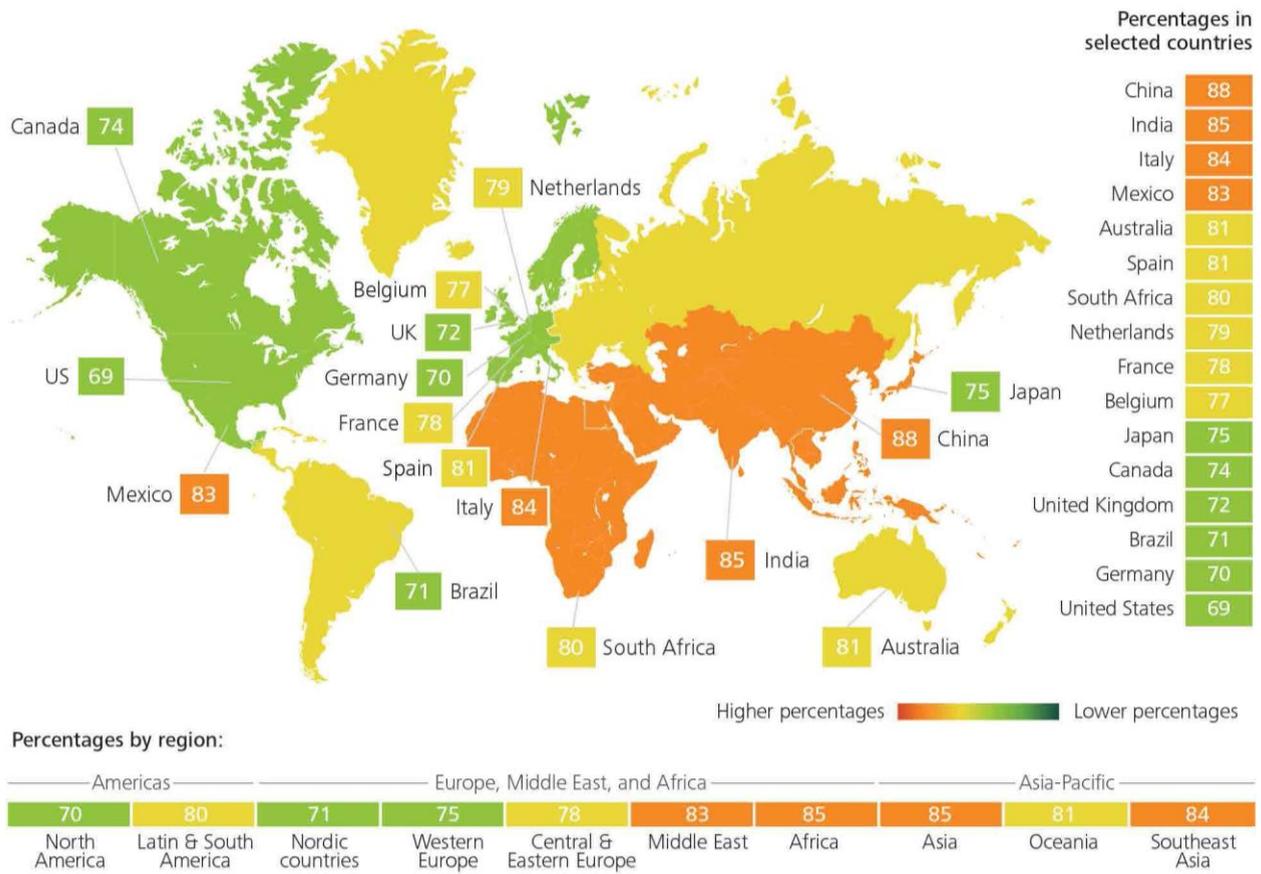
Dos tercios de las organizaciones piensan que la **complejidad es un obstáculo** para el éxito de un negocio, y una barrera para el incremento de la productividad.<sup>5</sup> Tal vez esta es una de las razones por la cuales

el 79% de los ejecutivos calificó el *design thinking* como un tema importante o muy importante. (Ver figura 1.)

El *design thinking* crea un nuevo rol para RH.<sup>6</sup> Pasa de ser un área que “desarrolla procesos”, a un área que “fabrica experiencias”. Empodera además a RH, para que rediseñe cada aspecto del trabajo: el ambiente físico; la manera como la gente se conoce e interactúa; la manera en la que los gerentes invierten su tiempo; y la forma en la que se selecciona, entrena, compromete y evalúa a la gente. Una VP de RH se llama a sí misma “gerente de experiencias”, título que ilustra claramente esta nueva tendencia.

El *design thinking* consiste entonces, en enfocarse en la persona y en su experiencia, y no en el proceso. Trabajar en este campo dignifica a la gente en el trabajo, y desarrolla “prototipos” y “perfiles” para entender

Figura 1. Design thinking: Porcentaje de respuestas señalando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



la demografía de los colaboradores, el ambiente laboral, y los retos que enfrentan. Se basa en generar ideas rápidamente, probarlas y ensayar prototipos, para generar herramientas digitales y soluciones laborales.<sup>7</sup>

Aplicar el *design thinking* lleva a RH a preguntarse “¿Qué es una experiencia laboral exitosa de principio a fin?, ¿Cómo podemos facilitar ambientes de colaboración y aprendizaje en cada cosa que hacemos?, ¿Cómo podemos sacar provecho de nuestras aplicaciones móviles para que la gente sea más productiva?, ¿Cómo podemos dar a la gente a escoger entre opciones simples para que sus decisiones sean más ágiles?”

Muchas compañías trabajan con *design thinking*. GE, por ejemplo, ha hecho de la simplificación toda una estrategia de negocio.<sup>8</sup> Ha introducido modelos y aplicaciones para evaluar el desempeño y fijar objetivos. La compañía usa metodologías muy ágiles

para desarrollar sus productos, y enseña a sus gerentes a que ayuden a sus equipos a “hacer menos” y “enfocarse más”.

Una idea fundamental del *design thinking*, es usar lo que se conoce como economía conductual. Muchas prácticas tradicionales de RH pueden ser reemplazadas por “decisiones inteligentes” usando los principios de la economía conductual.<sup>9</sup> Por ejemplo: ¿Debería la organización dar a su gente 10 alternativas para analizar su plan de retiro?, ¿O tal vez podría seleccionar solo 3 opciones que tengan una mayor cobertura? Esta manera de delimitar decisiones, puede ayudar a la gente a trabajar de manera más ágil.

Si pensamos en selección, se encontró por ejemplo, que más de la mitad de los candidatos que consideran difícil el proceso, desarrollan una impresión negativa de la compañía, así como de sus productos y servicios.<sup>10</sup> Compañías tales como Zappos y otras, diseñan experiencias para atraer candidatos

de alto desempeño, facilitándoles el proceso de aplicación y búsqueda de ofertas, alineadas a su perfil.<sup>11</sup>

Otras compañías están usando *design thinking* para mejorar sus programas de aprendizaje. Deckers Brands,<sup>12</sup> Nestlé,<sup>13</sup> y Qualcomm<sup>14</sup> han desarrollado programas de aprendizaje altamente intuitivos y experienciales. Los programas experienciales tienen en cuenta a la persona y su contexto laboral, en vez de enfocarse en el capacitador. Ofrecen programas mucho más vívidos, que generan mayor apropiación e interiorización de los conocimientos y habilidades. Adicionalmente, no dependen de plataformas tecnológicas para administrar la capacitación, pero si usan herramientas para promover el aprendizaje continuo.

Los resultados de la encuesta de este año señalan que mientras más rápido se orienten las organizaciones a incorporar principios de *design thinking*, más rápido será su crecimiento.

Existen también nuevas herramientas digitales que hacen que las tareas rutinarias de RH sean más amigables. Australia and New Zealand Banking Group desarrolló una aplicación móvil que permite a sus colaboradores manejar sus tiempos, beneficios, y vacaciones.<sup>15</sup> DuPont rediseñó por completo su portal en línea de RH, reduciendo el tiempo que la gente se demoraba administrando sus tareas.<sup>16</sup> Además de selección, capacitación, y otros procesos de RH, el *design thinking* se ha empleado para mejorar el desempeño y los temas de coaching en empresas tales como Adobe,<sup>17</sup> Autodesk,<sup>18</sup> y New York Life.

Las organizaciones están empezando a entender las necesidades particulares que tienen sus colaboradores. En una organización gubernamental de Australia se encontró que 27,000 de sus 45,000 empleados que trabajaban de manera remota,

no usaban las herramientas tecnológicas de la empresa, y trabajaban de manera independiente. A través de grupos focales, la agencia descubrió cómo podría implementar estrategias de comunicación que facilitarían la conexión y la cooperación entre sus colaboradores.

## Trabajar o no bajo principios de *design thinking*, puede hacer una gran diferencia en la manera como es percibida una organización

Por ejemplo, la mayor frustración para estos colaboradores era que no les era posible acceder a sus horarios de trabajo, o pedir permisos, e incluso solicitar sus uniformes de trabajo. Hoy, existen perfiles personalizados para cada empleado, los cuales permiten un mejor entendimiento de la caracterización de cada uno, de sus gustos, y de sus necesidades.<sup>19</sup>

El *design thinking* se conecta con varias de las tendencias que hemos visto tomando fuerza este año:

- **Diseño organizacional**, dado que incorpora principios del *design thinking*, a la hora de re-estructurar roles en la organización.
- **Compromiso**, pues permite que el trabajo sea más fácil, más eficiente, más significativo, y más gratificante.
- **Aprendizaje**, dado que las nuevas experiencias de aprendizaje se centran en el colaborador, y no en el proceso en sí.

- **Analítica**, en la cual datos y pensamiento se suman para recomendar mejores soluciones para los colaboradores.
- **Habilidades de RH**, porque es necesario que RH tenga un mejor entendimiento de temas de diseño digital, aplicaciones móviles, economía conductual, y experiencias de usuario.
- **RH Digital**, en el cual el *design thinking* es crítico para desarrollar nuevas herramientas digitales, que ayuden a que el trabajo sea más fácil.

Así como las compañías exitosas están continuamente desarrollando estrategias para mejorar la experiencia de sus clientes, RH puede atender las experiencias de sus empleados con igual rigor. El *design thinking* puede traer cambios significativos al entorno laboral, a sus sistemas y procesos. Su foco, siempre es su *gente*.

En un artículo reciente de *Harvard Business Review* Jon Kolko cita, “La gente necesita que su interacción con la tecnología sea simple, intuitiva y placentera.”

Y dado que el *design thinking* es empático, genera un acercamiento más humano al trabajo, el cual a su vez, genera un entorno laboral más atractivo.<sup>20</sup> El *design thinking* se centra en el comportamiento humano: ¿Qué motiva a la gente?, ¿Cómo se ven a sí mismos?, ¿Qué valoran?, ¿Cómo expresan sus valores?

## Lecciones Aprendidas

Telstra es una compañía líder en Australia, que vincula miles de empleados cada año<sup>21</sup>. Los nuevos colaboradores deben aprender acerca de un gran número de sistemas, productos, precios y procesos, lo cual genera una alta rotación. Para enfrentar este reto, Telstra diseñó un programa de inducción de 90 días que incluía:

Nuestra encuesta sugiere que mientras más importancia se le dé al *design thinking*, más rápidamente crecerá la organización.

- **Preguntas con foco:** “Entrevistas diagnósticas” con líderes, para discutir los retos del cargo.

### Investigación

**Etnográfica:** Entrevistas y grupos focales con empleados, RH y gerentes, para explorar retos y necesidades que se generaban a lo largo de los 90 días.

**Síntesis:** Comparar los hallazgos de la investigación etnográfica con la demografía de RH y con los datos de rotación, para identificar puntos de transición y tareas que se pudieran mejorar para fortalecer la permanencia de los colaboradores.

- **Prototipos:** Desarrollar herramientas que fueron probadas varias veces para aprender de los errores, y generar lecciones aprendidas.
- **Visualización:** Usar descriptivos que permitían entender los comportamientos por los que atraviesa una persona al ingresar a una organización, y actuar en consecuencia para fortalecer su compromiso.

A través de este proceso creativo, Telstra obtuvo información de altísima calidad para enfrentar los retos que tenía como organización, y aprovechar de manera eficaz este proceso de inducción de 90 días.

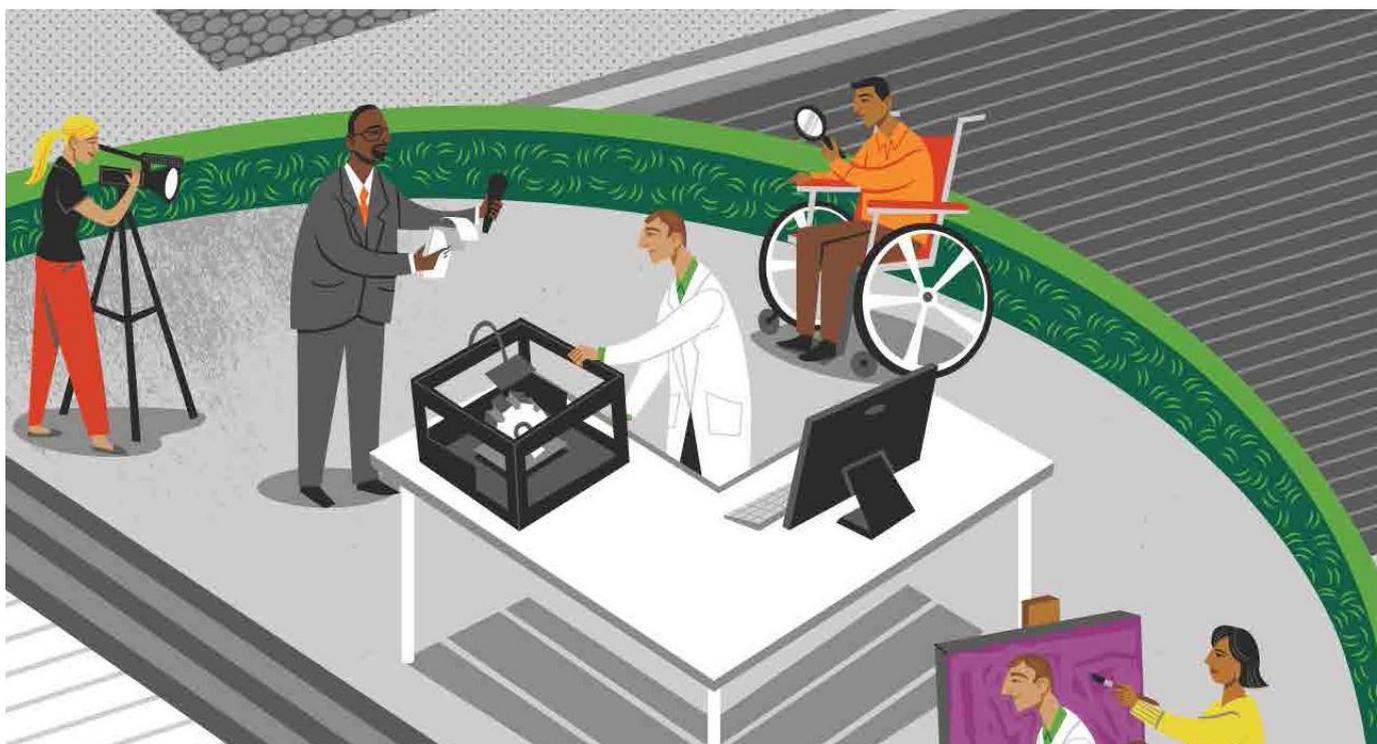
La investigación comprobó que los empleados que tuvieron éxito en estos 90 primeros días, fueron muchísimo más productivos en su carrera laboral, que aquellos que tuvieron dificultades.

Usando los resultados de esta investigación, Telstra diseñó un programa de inducción alrededor de 4 elementos:

- **Empezar:** Proporcionar una experiencia personal que fuese fácil y que describiera con claridad, qué se necesitaba para entender la organización rápidamente.
- **Aprender:** Dar tiempo suficiente para que las cosas importantes se interioricen de la manera más rápida posible.
- **Contribuir:** Proporcionar orientación, apoyo, y coaching para propiciar ambientes de productividad.
- **Creecer:** Generar reconocimiento y celebrar los logros para motivar el crecimiento continuo en el nuevo cargo.

El resultado: La productividad se incrementó, los colaboradores se mostraron más comprometidos, y las personas recién vinculadas se integraron más rápidamente a la organización.

Ahora Telstra es un gran admirador del *design thinking* y lo ha aplicado para mejorar temas de liderazgo, servicios de RH, programas de gestión del cambio, y otros programas para el desarrollo de sus colaboradores.<sup>22</sup>



## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Enseñe a RH a trabajar bajo *design thinking*:** RH debe dejar de “diseñar procesos” y moverse hacia “diseñar experiencias para la gente”. Esto significa estudiar lo que hacen los colaboradores, visitar sus lugares de trabajo, y observar su comportamiento. Basado en esa observación, se pueden diseñar programas que mejoren la productividad, e incrementen el compromiso y la satisfacción laboral.
- **Aprender de las prácticas de servicio al cliente:** Muchas compañías usan el *design thinking* para desarrollar a sus clientes y mejorar sus programas de

servicio. Para tener un mejor entendimiento de cómo funciona esto, RH debería visitar grandes tiendas por departamentos, restaurantes y universidades. Ver experiencias que han sido satisfactorias fuera del entorno laboral, puede darle a RH un buen ejemplo de cómo diseñar experiencias placenteras en el entorno laboral.

- **Crear pilotos, prototipos, ensayo y error:** Los nuevos programas deben probarse a través de un piloto, en grupos pequeños. Esto permite a RH entender qué le gusta y qué no le gusta al grupo, y en consecuencia mejorar la experiencia de principio a fin.

## CONCLUSION

Con este foco en la gente, los líderes de RH tienen una gran oportunidad de convertirse en diseñadores, creando soluciones que sean más atractivas y efectivas. Si se emplea de manera adecuada, el *design thinking* es una metodología rigurosa y disciplinada que permite resolver problemas. Representa una oportunidad para que RH rediseñe sus procesos, y haga un mejor uso de la tecnología disponible para asegurar interacciones más positivas entre sus colaboradores.

Si se aplica bien, el *design thinking* promueve un círculo virtuoso que genera altos niveles de satisfacción laboral, así como mayor compromiso y productividad. En su rol como diseñadores, los líderes de las áreas de talento deben preguntarse: ¿Cómo puede RH ser el líder en la construcción de experiencias significativas para los colaboradores?, ¿Cómo puede construir experiencias que comprometan tanto a los colaboradores actuales como a los aspirantes?, Igualmente importante, ¿Cómo puede RH ayudar a reforzar habilidades de diseño creativo a lo largo de toda la organización?.

# Notas de pie de página

1. PR Newswire, “Deloitte survey: Americans look at their smartphones in the aggregate more than 8 billion times daily,” December 9, 2015, [www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-americans-look-at-their-smartphones-in-the-aggregate-more-than-8-billion-times-daily-300190192.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/deloitte-survey-americans-look-at-their-smartphones-in-the-aggregate-more-than-8-billion-times-daily-300190192.html).
2. Deloitte, *Global mobile consumer survey: Rise of the always-connected consumer*, 2015, [www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey-us-edition.html](http://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey-us-edition.html).
3. James Guszczka, Josh Bersin, and Jeff Schwartz, “HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR,” *Deloitte Review* 18, January 25, 2016, <http://dupress.com/articles/behavioral-economics-evidence-based-hr-management/>.
4. Among respondents who rated their HR performance as “excellent” or “good,” 24 percent said that the use of design thinking was “very prevalent” at their organization. Among the rest of the respondents (those who rated their HR performance as “adequate,” “getting by,” or “underperforming”), only 5 percent said that the use of design thinking was “very prevalent.”
5. Ardie van Berkel and Jeff Schwartz, *The overwhelmed employee*, Deloitte, 2014, <http://dupress.com/articles/hc-trends-2014-overwhelmed-employee/>.
6. Design thinking has been one of the most discussed topics in business over the past year. For example, see Jon Kolko, “Design thinking comes of age,” *Harvard Business Review*, September 2015, <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>.
7. Robert I. Sutton and David Hoyt, “Better service, faster: A design thinking case study,” *Harvard Business Review*, January 6, 2016, <https://hbr.org/2016/01/better-service-faster-a-design-thinking-case-study>.
8. Raghu Krishnamoorthy, “GE’s culture challenge after Welch and Immelt,” *Harvard Business Review*, January 26, 2015, <https://hbr.org/2015/01/ges-culture-challenge-after-welch-and-immelt>.
9. Guszczka, Bersin, and Schwartz, “HR for Humans.”
10. Talent Board, CandE Awards, [www.thetalent-board.org/cande-awards/](http://www.thetalent-board.org/cande-awards/), accessed February 11, 2016.
11. Andrew Greenberg, “How 4 top employers use candidate experience for competitive advantage,” Recruiting Division, January 6, 2015, [www.recruitingdivision.com/4-top-employers-use-candidate-experience-competitive-advantage/](http://www.recruitingdivision.com/4-top-employers-use-candidate-experience-competitive-advantage/).
12. Dani Johnson, *Giving learners what they want: How Deckers Brands transformed its learning and engagement organization to align with learner needs and support business goals*, Bersin by Deloitte, December 8, 2015, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19396](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19396).
13. Nestlé executives, interviews with Josh Bersin and others.
14. Kim Lamoreux, *Fostering innovation through Learning: Qualcomm builds culture of entrepreneurship, creativity and risk taking*, Bersin & Associates, December 15, 2009, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859).
15. New Zealand Trade and Enterprise, “Better by design: Design thinking masterclass—interview with Ross, ANZ,” March 27, 2014, <https://youtu.be/EqfINYA7I9k>.
16. Based on client work performed at DuPont.
17. Stacia Sherman Garr, *Reengineering for agility: How Adobe eliminated performance appraisals*, Bersin by Deloitte, September 10, 2013, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=16806](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=16806).
18. Stacia Sherman Garr and Candace Atamanik, *Evolving performance management series (part 2): How Autodesk redesigned its performance management system*, Bersin by Deloitte, August 27, 2015, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19245](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19245).
19. Based on client work.
20. Kolko, “Design thinking comes of age.”
21. Telstra, *Bigger Picture 2015 Sustainability Report*, page 18, [www.telstra.com.au/content/dam/tcom/about-us/community-environment/pdf-e/bigger-picture-2015-sustainability-report.pdf](http://www.telstra.com.au/content/dam/tcom/about-us/community-environment/pdf-e/bigger-picture-2015-sustainability-report.pdf), accessed February 12, 2016.
22. Based on client work performed at Telstra.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.”).

# Autores



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP** | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, actualmente Bersin by Deloitte, iniciado en el 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoramiento centrados en el aprendizaje corporativo. Expositor frecuente en eventos de la industria y blogger reconocido. Bersin posee 25 años en el desarrollo de productos, gestión de productos, marketing y ventas de otras tecnologías empresariales e-learning. Su formación incluye una licenciatura en Ingeniería de Cornell, MS en Ingeniería de Stanford y un MBA de la Escuela de Negocios de Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Marc Solow, Deloitte Consulting LLP** | [msolow@deloitte.com](mailto:msolow@deloitte.com)

Marc Solow es director de Deloitte Consulting LLP y responsable de dirigir la oferta del mercado de recursos humanos de los servicios compartidos de Deloitte en los Estados Unidos. Posee casi 25 años de experiencia como consultor y profesional de recursos humanos. Solow ha realizado servicios de consultoría en transformaciones globales de recursos humanos, servicios compartidos y proyectos de outsourcing para clientes grandes y complejos en distintas de industrias, incluyendo seguros, cuidado de la salud, ciencias de la vida, de consumo e industriales, y la energía.



**Nicky Wakefield, Deloitte Consulting Pte Ltd.** | [nwakefield@deloitte.com](mailto:nwakefield@deloitte.com)

Nicky Wakefield, socia líder de la práctica de consultoría de Capital Humano en el sudeste de Asia. Con más de 20 años de experiencia en consultoría de negocios con clientes en todo el mundo. Es reconocida como una de las principales pensadoras estratégicas sobre el cambio organizacional complejo y es admirada por sus clientes como asesora e implementadora. Wakefield ha direccionado su carrera en la ejecución de estrategias de negocio y ayudando a las organizaciones a implementarlas con éxito.

## Colaboradores

Garth Andrus, Mike Brinker, Ben Dollar, Leon Doyle, Peter Hughes, Andy Peck, Ruth Schmidt, and Kate Sweeney





# RH

## Generando dinamismo hacia un nuevo imperativo de negocio

Las áreas de RH tienen una altísima presión por parte del negocio para generar soluciones de talento innovadoras, mejorar la alineación con los imperativos del negocio, y convertir la información que tienen, en acciones efectivas. ¿Está preparado RH para este reto? Buenas noticias: La encuesta de este año muestra que ha habido una mejoría en las capacidades de las áreas de RH; en su alineación con el negocio, y en su habilidad para innovar. A pesar de que aún hay mucho camino por recorrer, los líderes de RH están fortaleciendo sus competencias, y adaptándose rápidamente a las demandas cambiantes de los negocios.

- El rol de RH ha trascendido su foco tradicional, y se ha convertido en un consultor creativo, con mayor foco en diseñar, simplificar y mejorar la experiencia completa de los colaboradores.
- Este año, los equipos de RH se han enfocado en innovación, analítica, y en adaptar rápidamente las tecnologías móviles para mejorar la experiencia laboral.
- Los resultados indican que las habilidades de RH han mejorado en un 14% desde el 2014,<sup>2</sup> y el porcentaje de respuestas que califican a RH como “bueno o excelente” creció en un 6.2 %. Las compañías que tienen áreas líderes de RH, las reconocen públicamente, y esto ha elevado el estándar a nivel organizacional.

**D**ESDE hace varios años, un grupo de escritores de negocio ha criticado fuertemente al área de RH.

Algunos piensan que esta función debe partirse en dos.<sup>2</sup> Otros piensan que debe eliminarse del todo.<sup>3</sup> La queja permanente es que RH es un área muy burocrática, muy administrativa y no es lo suficientemente creativa; los profesionales de RH no están alineados con el negocio y no tienen habilidades analíticas suficientes, para tomar decisiones que beneficien al negocio.

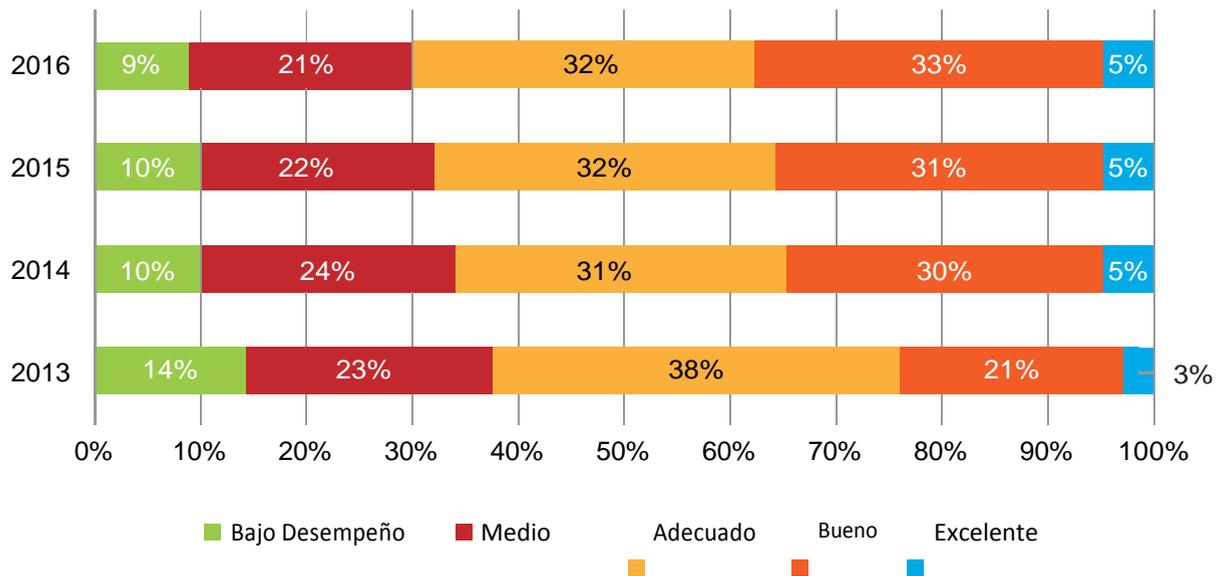
El año pasado, Deloitte fue parte de ese coro de críticas. Nuestra *Encuesta de Tendencias en Capital Humano 2015* concluyó que RH necesitaba un “cambio extremo.” Señalamos que sus habilidades eran débiles, que las compañías no estaban invirtiendo lo suficiente en desarrollar el área, y que es era un área enfocada en

desarrollar tareas transaccionales, y no en construir competencias consultivas.

A pesar de que algunas de estas quejas son válidas aún hoy, este año tenemos una visión diferente. De hecho pensamos que RH está cambiando.

Nuestra investigación muestra que el porcentaje que califica el desempeño de RH como “bueno” o “excelente” ha estado creciendo en los últimos años (figura 1). Ha habido una mejora significativa en las áreas de compromiso, cultura, analítica, y adopción de tecnología en la nube. A pesar de que los equipos de RH aún tienen retos importantes; particularmente en temas de *design thinking*, RH digital, economía conductual y retroalimentación en tiempo real; se está viendo una nueva generación de líderes de RH, y el progreso es visible. Este año la capacidad para atender temas de cultura y compromiso subió

Figura 1. El desempeño de RH ha mejorado ampliamente en los últimos 5 años



Gráfica: Deloitte University Press | DUPress.com

un 13%, la capacidad para los temas de analítica subió un 11%, y el tema de liderazgo a un 14% (ver figura 2). Gracias a esto, el porcentaje de ejecutivos que piensa que RH tiene un bajo desempeño, ha caído un 11% en los últimos 2 años.

Existen 3 factores que contribuyen a esta conclusión tan positiva:

- **RH está innovando y mejorando:** En el 2015, 56% de las compañías encuestadas pensaban que los equipos de RH eran creativos; en el 2016 esto subió a un 60%.

Compañías del sector de consumo masivo, servicios financieros, servicios profesionales y ciencias de la salud, tuvieron porcentajes aún mayores.

- **RH se está alineando con el negocio:** En el 2015, 58% de las compañías se calificaron positivamente en esta área, este número creció a un 64% este año.

- **RH está empezando a mejorar sus competencias:** En el 2015, el 66% de las compañías estaban enfocadas en este tema; en el 2016, esto se incrementó a un 68%, pasando de un 11 a 15% en su calificación de “excelente”.

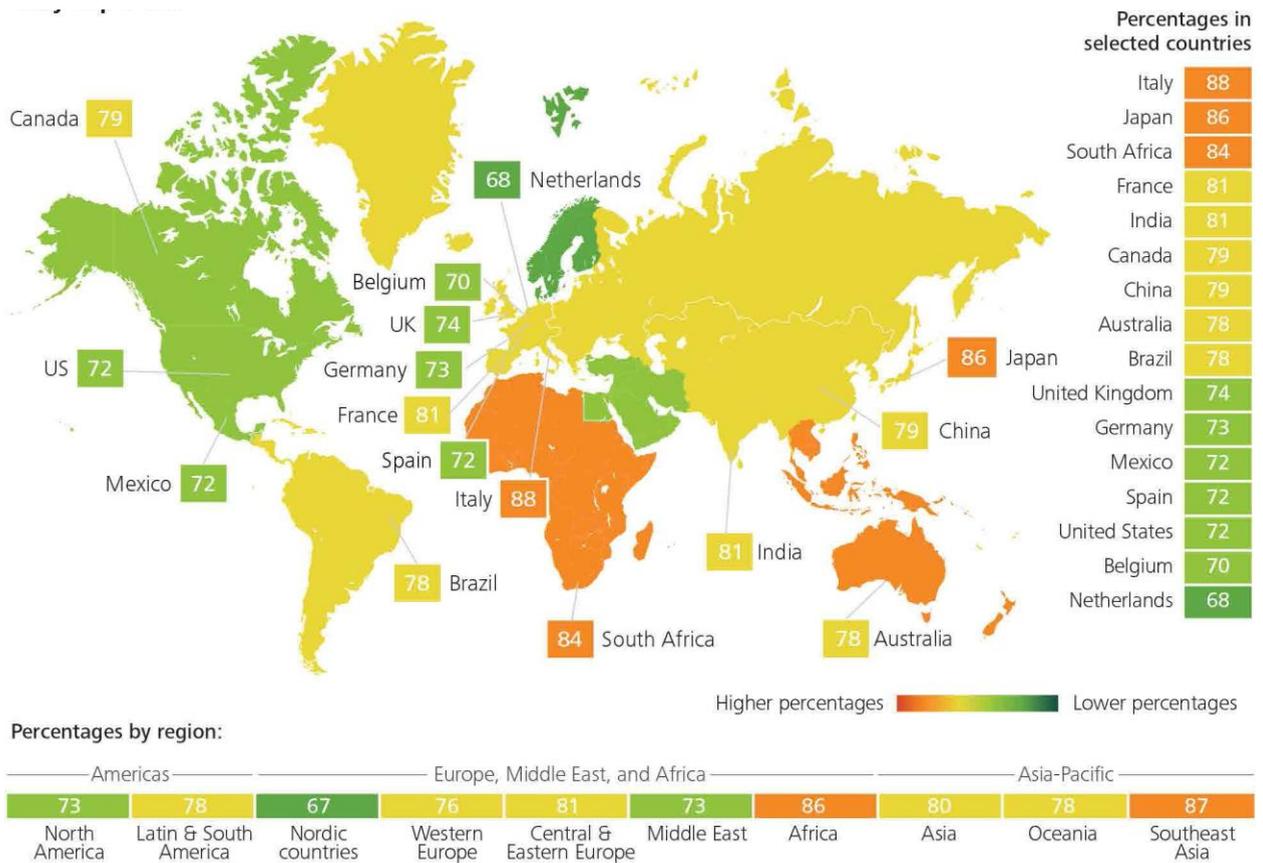
Debemos admitir que este progreso, no es constante. Nuestra encuesta encontró algunas inconsistencias a nivel global. Las compañías en el Sureste de Asia y Africa, tienen mayor necesidad de cambiar sus competencias en RH, mientras que países como Japón e Italia no evidencian progreso en la modernización de su función de RH. (Ver figura 3).

Figura 2. Incremento en la capacidad de RH para atender temas específicos

Capacidades de la compañía en temas de Talento	Incremento porcentual del 2015 al 2016
Desarrollo del Liderazgo	14%
Cultura y Compromiso	13%
Analítica	11%
Aprendizaje	7%

Nota: Ver notas 1 y 4 al final del capítulo para una mejor explicación

**Figura 3. Cambios en las competencias de RH: Porcentaje de respuestas calificando esta tendencia como “importante” o “muy importante”**



Con estos resultados, no es momento de desacelerar el ritmo. Solamente el 17% de los equipos de RH dice que tienen un buen entendimiento de los productos de su compañía; un 14% dice que se siente competente para manejar los problemas de talento; y solo el 8% dice tener un buen entendimiento de temas de ciber-seguridad.

Este año las áreas de RH deben aprovechar sus fortalezas y enfrentar los retos que aún tienen por cubrir.<sup>5</sup> A medida que las compañías cambian su forma de organizarse, RH debe adaptar su modelo de operación.

Hoy, las organizaciones con un área de RH de alto impacto, pasan de ser “proveedores de servicio” a ser consultores enfocados en generar valor, y en crear experiencias de valor para sus colaboradores. Existen ahora roles claros de liderazgo en áreas de RH, y aún las tareas que siguen siendo transaccionales, se están migrando a centros de operación altamente eficientes,

operados a través de aplicaciones móviles de vanguardia.

Bajo este nuevo modelo, los profesionales de RH deben tener competencias mucho más orientada al negocio, así como desarrollar habilidades críticas en las siguientes áreas:

- **Redes organizacionales:** Analizar, construir y desarrollar *networking* tanto al interior como al exterior de la organización.
- **Construcción de equipos:** Formar líderes que puedan no solo dirigir, sino también desarrollar y dar coaching a su gente
- **Compromiso y cultura:** Medir y mejorar la cultura en la organización, entender y conocer nuevos modelos culturales
- **Design Thinking :** Convertirse en “arquitectos experimentados”

- **Estadística y analítica:** Convertirse en líderes que se basan en la evidencia, y que usan métodos de economía conductual y pruebas piloto.
- **Digital:** Empezar a usar plataformas de RH más robustas y digitales.
- **Experiencia y marca de empleador:** Construir y comunicar la propuesta de valor de la organización.

Hoy, las organizaciones que tienen un área de RH de alto impacto pasan de ser “proveedores de servicio”, a ser consultores enfocados en generar valor, y en crear experiencias de valor a sus colaboradores.

A medida que las áreas de RH pasan de ser oficiales de cumplimiento, a ser líderes de la experiencia laboral de sus colaboradores; se empieza a percibir a RH de una manera diferente.

Compañías como Airbnb<sup>7</sup> y Deckers Brands<sup>8</sup> están creando roles tales como “gerente de cultura” o “gerente de experiencia organizacional”; estos roles reflejan el nuevo mandato de RH. Otra compañía creó un rol de jefatura de analítica de RH para entender mejor sus inversiones en capacitación.<sup>9</sup>

Compañías tales como Philips y Nestlé están cambiando sus áreas de A&D (aprendizaje y desarrollo), para que se enfoquen en “experiencias de aprendizaje y diseño.” Este cambio no solo desarrolla programas de capacitación, sino que crea **nuevos ambientes de aprendizaje**.<sup>10</sup>

El banco Commonwealth de Australia<sup>11</sup> y Telstra<sup>12</sup> se están enfocando en *design thinking*, para construir nuevas

aplicaciones y experiencias para sus colaboradores.

Otras compañías están dando mucha más preponderancia a sus roles de RH, asignándoles títulos de VP’s y cabezas de unidades de negocio.

Parte de esta transformación incluye que las áreas de RH están implementando para sí mismas estrategias de talento tales como:

- Programas en los cuales rotan sus cargos: gente de RH pasa al negocio y gente del negocio pasa a RH. Compañías como Halliburton<sup>13</sup> y Google<sup>14</sup> contratan gente que viene del negocio para ocupar cargos en RH, y les dan asignaciones exigentes en varias áreas para que aprendan del negocio, y puedan brindar asesoría a sus líderes a todo nivel.
- Desarrollar programas internos de certificación, investigaciones, grupos de estudio, y asignaciones en varias áreas para identificar líderes potenciales de RH y ofrecerles experiencias amplias y globales. United Health Group<sup>15</sup> y Halliburton<sup>16</sup> han adoptado programas similares para fortalecer rápidamente el desarrollo de sus líderes de RH.
- Atraer profesionales de la generación Millennial a RH, dado que ellos entienden de manera intuitiva las necesidades y expectativas de la nueva fuerza laboral.

Un líder de RH dice a los líderes que “pasen tiempo en los lugares en los que se produce el dinero en la organización”. Otro piensa que la mitad de los profesionales de RH “tendrán MBAs dentro de los próximos 5 años.” Estas historias revelan un cambio significativo en la manera como RH se está redefiniendo y reinventando.<sup>17</sup>

RH se está moviendo en la dirección correcta. A pesar de este progreso, la velocidad de los negocios sigue creciendo, y en el 2016 las áreas de RH deben adaptarse a un mayor ritmo.

## Lecciones Aprendidas

EDF Energy es una de las compañías más grandes de energía en el Reino Unido. Tiene más de 14,000 colaboradores, atiende a más de 5 millones de clientes y produce el 20% de la electricidad del país.<sup>18</sup>

En un esfuerzo por optimizar los programas de entrenamiento, desarrollo y desempeño, EDF Energy ha construido una plataforma académica de negocios en línea, que permite a los colaboradores de todas las áreas, tener acceso a educación profesional, desarrollo personal y desarrollo de carrera. La primera academia fue la de RH (HR BLA), que lanzaron en Mayo de 2014.

Esta academia es apoyada por los líderes más senior de la organización, y su administración está a cargo de un equipo de capacitación dedicado enteramente a su desarrollo. El equipo construye cursos, evaluaciones y modelos de carrera para más de 500 profesionales de RH. A pesar de que el currículo de cursos se ha construido basado en el modelo del Chartered Institute of Personnel and Development<sup>19</sup> que describe las competencias y habilidades propias de los roles de RH, el contenido está adaptado a las necesidades de EDF Energy. El programa incluye una plataforma en línea, herramientas digitales, auto evaluación de competencias, planes de carrera, y cursos de entrenamiento (por ejemplo webinars, materiales de lectura y videos). La compañía asigna especialistas en aprendizaje para el desarrollo de los programas, y se asegura que su inversión sea relevante de cara a las prioridades del negocio.

Ahora, 18 meses después, el área de RH de EDF Energy ha tenido ahorros significativos en entrenamiento y capacitación. Es un ejemplo de una nueva corriente de programas de RH que empiezan a surgir, y cuyo foco es mantener a los profesionales de RH actualizados, dándoles una clara ruta de carrera, y motivándolos a colaborar y a alinear sus competencias a las necesidades del negocio.<sup>20</sup>



## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Entender cuáles son los cambios en la misión y en el rol de RH:** Algunos elementos de este mandato son nuevos; y otros se mantienen. Hay que entender las diferencias y tomar acciones.
- **Repensar la estructura de RH:** ¿Tenemos suficientes especialistas y profesionales incorporados en el negocio?, ¿Estamos pasando de prestar servicios, a manejar operaciones en tiempo real?, ¿Tenemos claridad acerca de las competencias que necesitará nuestra área de RH en el futuro?
- **Mejorar la tecnología:** Más del 40% de las compañías, están reemplazando

sus sistemas de RH por tecnologías en la nube. ¿Qué tan cerca está la organización de migrar a aplicaciones móviles para manejar sus programas de RH? Es importante aprovechar la tecnología para mejorar las competencias de RH, y dejar de lado los temas transaccionales.

- **Desarrollar nuevas capacidades en RH:** Las organizaciones deben pensar en programas diseñados a la medida de las capacidades de RH, para que puedan apoyar las necesidades de su negocio. Se sugiere instaurar programas en los que los profesionales de RH roten hacia cargos en el negocio y viceversa.

## CONCLUSION

RH está cambiando. Hoy esta área demuestra conocimiento en temas de estructura organizacional, conformación de equipos, diseño de experiencias, y estrategia integrada al negocio. Sin embargo, hay mucho camino por recorrer, y es importante hacerse estas preguntas: ¿RH es un área atractiva para trabajar?, ¿Ha bajado la rotación en esta área, vs otras áreas del negocio?

Las áreas de RH y sus líderes deben invertir en construir nuevas competencias. Si no es el área misma de RH quien presiona el desarrollo de estas competencias, esto no sucederá. El futuro de RH está en su habilidad para evolucionar y mejorar la cultura y el compromiso, así como en crear una nueva generación de líderes y mejorar la tecnología, para implementar temas de diseño y analítica de RH. Solo así, podrá el área de RH mejorar la experiencia de sus colaboradores, y desarrollar los líderes que la organización necesita.

# Notas de pie de página

1. Respondents' "readiness" in HR skills was assessed using readiness index scores, which were computed as follows: We asked survey respondents to rate their organization's readiness to address each of several issues (including HR skills) on a four-point scale: "not ready," "somewhat ready," "ready," and "very ready." These ratings were indexed on a 0–100 scale in which 0 represents the lowest possible degree of readiness ("not ready"), and 100 represents the highest possible degree of readiness ("very ready"). An overall readiness index score was then calculated for each issue using these scores.
2. Ram Charan, "It's time to split HR," *Harvard Business Review*, July–August 2014, <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>.
3. Lauren Weber and Rachel Feintzeig, "Companies say no to having an HR department," *Wall Street Journal*, April 9, 2014, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304819004579489603299910562>.
4. Respondents' "readiness" to address each area was assessed using the readiness index scores described in endnote 1. To obtain the 2016 readiness index score for "engagement and culture," since engagement and culture were assessed separately in the 2016 survey, we took the average of the readiness index scores for engagement and for culture.
5. Josh Bersin, "Is there a HR skills crisis? Or does HR have an identity crisis?" *Inside HR*, December 3, 2015, <http://www.insidehr.com.au/is-there-a-hr-skills-crisis/>.
6. Josh Bersin, David Mallon, Brenda Kowske, and Karen Shellenback, *High-impact HR: Building organizational performance from the ground up*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://bersinone.berstin.com/resources/research/?docid=17743>.
7. Airbnb, "Employee experience," <https://www.airbnb.com/careers/departments/employee-experience>, accessed February 11, 2016.
8. Dani Johnson, *Giving learners what they want: How Deckers Brands transformed its learning and engagement organization to align with learner needs and support business goals*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.berstin.com/resources/research/?docid=19396>.
9. Based on client work.
10. Based on client work performed at Philips and Nestlé.
11. Katherine Jones, *Fostering change and driving productivity: How the Commonwealth Bank of Australia leveraged analytics and mobile technology to spur efficiency*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.berstin.com/resources/research/?docid=18735>.
12. Based on client work performed at Telstra. For more on Telstra's design thinking efforts, see Erica Volini, Art Mazor, Frank Schaefer, Akio Tsuchida, and Brett Walsh, "Design thinking: Crafting the employee experience," *Global Human Capital Trends 2016, 2016*, <http://dupress.com/articles/employee-experience-management-design-thinking>.
13. Stacia Sherman Garr and Karen Shellenback, *Energizing HR's capability: Halliburton drives scalable and sustainable business value via its college of HR*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.berstin.com/resources/research/?docid=19304>.
14. Company executives, in conversations with Josh Bersin, December 2015.
15. Kim Lamoureux and Laci Loew, *Twenty-five best practices for building a multilevel leadership development curriculum model*, Bersin & Associates, 2011, <http://bersinone.berstin.com/resources/research/?docid=13959>.
16. Garr and Shellenback, *Energizing HR's capability: Halliburton drives scalable and sustainable business value via its college of HR*.
17. Company executives, in conversations with Josh Bersin, March 2015.
18. EDF Energy, "What do we do?," <https://www.edfenergy.com/about/how-we-operate>, accessed February 10, 2016.
19. Chartered Institute of Personnel and Development, "CIPD Profession Map," <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/profession-map/>, accessed January 14, 2016.
20. Company executives, in conversations with Josh Bersin, February 2016.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.”).

# Autores



## **Erica Volini, Deloitte Consulting LLP | [evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)**

Como líder de la práctica de Transformación de recursos humanos de Deloitte Consulting LLP, Erica Volini es responsable de la estrategia general, el rendimiento financiero, y la prestación de servicios de transformación de recursos humanos en todos los Estados Unidos. A lo largo de su carrera, Volini ha trabajado con organizaciones para determinar la mejor manera de entregar servicios de recursos humanos que permiten el crecimiento global y la impulsan a una mayor rentabilidad. Volini es miembro de la junta directiva de Deloitte Consulting LLP y en el comité de gestión del capital humano, también forma parte del comité de gobierno de los esfuerzos de reclutamiento del campus de la empresa.



## **Art Mazor, Deloitte Consulting LLP | [amazor@deloitte.com](mailto:amazor@deloitte.com)**

Arte Mazor es el líder global de Deloitte para la prestación de servicios de recursos humanos y líder de pensamiento en la Estrategia de transformación de Recursos Humanos. Colabora con clientes globales para conseguir un impacto en el negocio con un enfoque en la transformación de las estrategias de capital humano, programas y servicios. Con un saldo de planificación estratégica, modelo de funcionamiento y diseño de la organización, la transformación de procesos, implementación de tecnología, la gobernabilidad y la gestión del cambio, Mazor ayuda a generar resultados tangibles a través de soluciones innovadoras y pragmáticas.



## **Frank Schaefer, Deloitte Consulting GmbH | [frschaef@deloitte.de](mailto:frschaef@deloitte.de)**

Frank Schaefer dirige la línea de servicios de recursos humanos de Transformación de Deloitte en Alemania. Con 20 años de experiencia en consultoría de capital humano, tiene una sólida trayectoria en diversos aspectos de la transformación de Recursos Humanos, como el servicio general de Recursos Humanos de diseño Modelo de Entrega / organización de recursos humanos, diseño de servicios compartidos de recursos humanos e implementación, outsourcing de recursos humanos y retención HR / socio de negocios HR en diseño de la organización y puesta en práctica. Schaefer también es el líder mundial práctica capital humano para la industria manufacturera.



## **Akio Tsuchida, Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd | [akitsuchida@tohmatsu.co.jp](mailto:akitsuchida@tohmatsu.co.jp)**

Akio Tsuchida es el líder de Capital Humano en Japón. Con más de 15 años de experiencia en consultoría de capital humano. Tiene una amplia experiencia en compensación total y la gestión del rendimiento, compensación de ejecutivos, planificación del personal, y la gestión del talento. Tsuchida ha dirigido proyectos de transformación empresarial a gran escala relacionados con las fusiones transfronterizas y adquisiciones, la integración posterior a la fusión, reestructuración empresarial, y la globalización. Tiene una maestría en relaciones laborales y recursos humanos de la Universidad del Estado de Michigan.



## **Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | [bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)**

Brett Wals, dirige la práctica global de Capital Humano de Deloitte e igualmente es líder de la práctica de Recursos Humanos para la Transformación de Deloitte UK. Como socio de Deloitte UK, consulta con los ejecutivos de todo el mundo sobre la estrategia de recursos humanos, integración de la fusión, los principales programas de transformación y tecnología, con servicios compartidos y la externalización del back-office. Su experiencia, se focaliza en la gestión de recursos humanos y el cambio. Walsh tiene un MBA de Warwick University y es miembro del Institute of Business Consultants.

## **Colaboradores**

Gary Johnsen, David Mallon, Pascal Ocean, Amy Sobey, Michael Stephan, Nicky Wakefield, and Roberta Yoshida





# Analítica aplicada a la gente

## Ganando terreno

La revolución en analítica aplicada a temas de talento, está ganando mucho terreno. Hemos encontrado en la encuesta de este año, que las organizaciones han mejorado sus capacidades en la construcción de equipos encargados de hacer un uso más estratégico de la información. Los negocios han tomado conciencia de que necesitan información para entender: las razones por las cuales la gente quiere trabajar para ellos; cómo es su desempeño; por qué quieren quedarse en el largo plazo; quién será exitoso; quienes serán los mejores líderes; y qué se necesita para prestar un mejor servicio e innovar en un entorno cambiante. Todo esto se puede obtener a través de la analítica aplicada a la gente. Las organizaciones están contratando equipos especializados en analítica para depurar los datos, y desarrollar modelos que les permitan transformar su negocio.

- Este año el porcentaje de las organizaciones que creen que están en capacidad de desarrollar modelos predictivos, se ha doblado, de 4% en el 2015 a 8% en el 2016. En el 2015 solo el 24% se sentía listo para emprender temas de analítica, y este año pasó a ser el 32%.
- La analítica aplicada a la gente recoge información de diversas fuentes, que permite: analizar y seleccionar candidatos que puedan tener un alto desempeño; identificar competencias de equipos comerciales exitosos; predecir riesgos reputacionales; analizar temas de cultura y compromiso; e identificar planes de carrera de alto valor para desarrollar a los líderes del negocio
- La tecnología para administrar analítica está disponible e incluida en muchos ERPs y sistemas de gestión del talento, así como en herramientas de análisis semántico y plataformas de selección y capacitación.

**D**ESPUES de muchos años de discutir la necesidad de la analítica para los temas de RH, el reporte de tendencias de año pasado concluyó que este tema estaba “en neutro.”<sup>1</sup>

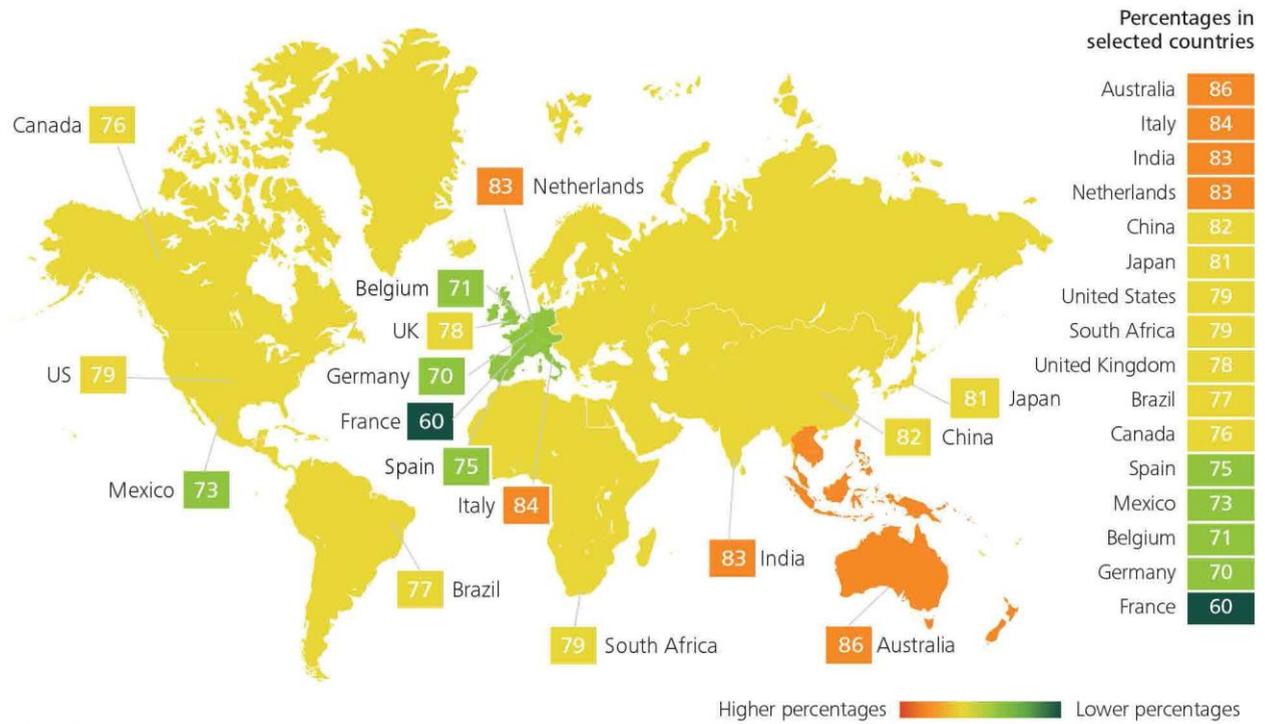
tion, last year’s  
Las organizaciones estaban invirtiendo en sistemas de RH y hablando del tema, pero muy pocas demostraban un progreso significativo en este campo.

Este año, la situación ha cambiado de manera positiva. Dada la presión por la competencia y la necesidad de tener sistemas más integrados, las organizaciones están

creando equipos de analítica y desarrollando una oferta global en este tema. El 77% de las organizaciones considera que el tema de analítica es importante. (Ver figura 1). Más del 52% de las organizaciones, ahora se califican como excelente, y el 38% como adecuadas en el manejo de temas de analítica aplicada.

El nombre de esta tendencia—“analítica aplicada a la gente”—hace referencia al uso de la información relacionada con la gente; dicha información se usa para tomar decisiones de negocio. Las áreas de foco pueden variar dependiendo de la industria y de los temas específicos del negocio.

Figura 1. Analítica aplicada a gente: porcentaje de respuestas calificando esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Percentages by region:



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

¿Qué están haciendo las organizaciones?  
Existen ejemplos en varias áreas:

**Desempeño comercial y reclutamiento**

- Las compañías de seguros han analizado los perfiles de su gente de mejor desempeño en ventas, y saben ahora que los candidatos con un alto perfil académico, no necesariamente tienen un excelente desempeño comercial.
- Una compañía de tecnología, desarrolló un modelo predictivo que le permite saber qué personas pueden convertirse en “colaboradores tóxicos” (aquellos que mienten, hacen trampa, o cometen algún crimen) y este se ha convertido en un buen filtro en su proceso de selección.

**Productividad**

- Compañías de software, sector bancario y manufactura están identificando las características de sus mejores vendedores, descubriendo que la manera como trabajan con sus pares, así como el tiempo que pasan con sus clientes, y la manera como construyen *networking*, es un mejor predictor que la cantidad de entrenamiento o experiencia directa en venta que tengan.
- TI y RH analizan datos extraídos de mails para entender por qué unas personas son más productivas que otras.
- Una empresa cosmética creó un “centro de excelencia de productividad en ventas” para estudiar patrones que le sirvieran en sus programas de contratación y compensación, y que le permitieran optimizar su productividad.

- Una empresa de retail en UK encontró que al analizar datos de ventas en el proceso de selección de sus gerentes de compras, se podría mejorar el margen de rentabilidad de la organización. En resumen, los datos demostraron que podrían bajar los tiempos de contratación, enfocándose en un perfil laboral exitoso.
- Las compañías del sector automotriz están estudiando patrones de ausentismo para predecir cuándo la gente podría tomar días libres, y poder así programar sus reemplazos para cubrir estas ausencias.

- El Ministerio de Energía de México está usando un modelo predictivo de planeación de su fuerza laboral, para identificar brechas de talento crítico actuales y futuras, en cargos críticos del sector petrolero, de aquí a 10 años.<sup>2</sup> El

modelo incorpora tendencias macroeconómicas tales como el precio del petróleo y la tasa de cambio, las cuales se correlacionan directamente con las necesidades de talento especializado. Basado en un entendimiento de la brecha de competencias críticas, el ministerio puede trabajar de manera proactiva con varios proveedores para suplir estas brechas. Con esta iniciativa el ministerio ha expandido su capacidad de planear su fuerza laboral y anticiparse a las demandas futuras.

### Retención

- Una compañía farmacéutica, y una de software han usado información de LinkedIn y otras redes sociales para predecir el “riesgo de perder talento”.

Deloitte Canadá ha experimentado en sus oficinas, encontrando que aquellas áreas que tienen mejor iluminación, salas más grandes de reuniones, y una mejor colaboración entre sus equipos, son aquellas que tienen mayores índices de retención y productividad<sup>3</sup>

- Mastercard ha desarrollado también modelos predictivos que mejoran la experiencia de sus empleados. Analiza patrones que permiten tomar mejores decisiones en temas de retención de altos potenciales y prepararse ante posibles renuncias.<sup>4</sup>

**Dada la presión por la competencia y la necesidad de tener sistemas más integrados, las organizaciones están formando equipos dedicados a construir temas de analítica aplicada a las personas**

### Riesgo y cumplimiento

- Los bancos están estudiando patrones de fraude e incumplimiento, y pueden ahora predecir comportamientos que pueden atentar contra la ética del negocio.
- Una compañía financiera del Reino Unido usa la analítica para evaluar a sus colaboradores e identificar quienes pueden ser “potencialmente deshonestos”. Esta herramienta les permite anticiparse a sus riesgos y manejarlos de manera proactiva.
- Una compañía eléctrica investigó un accidente de trabajo, y pudo constatar que si hubiera analizado su encuesta reciente de compromiso, habría podido predecir los errores antes de que ocurrieran.

## Cultura

- Un equipo de desarrollo organizacional de eBay mide la internalización de sus valores culturales a través de métricas internas y externas. Compara las percepciones de sus colaboradores, con la percepción externa de su compañía a través de análisis temáticos obtenidos de artículos que circulan en los medios, y que hacen referencia a la percepción de la empresa en el mercado.<sup>5</sup>

Cada uno de estos ejemplos (hay mil mas) evidencia la oportunidad de usar la información de la gente (alguna proviene de RH, otra proviene de otras fuentes, incluso fuera de la compañía) para tomar mejores decisiones de negocio. Google, Twitter, y muchas otras firmas tienen hoy equipos de analítica<sup>6</sup>.

Hoy los equipos de analítica se denominan a sí mismos como “equipos que escuchan a la gente”. Recogen datos de varias fuentes incluyendo sistemas de RH, encuestas de compromiso y diversos portales tales como LinkedIn, Glassdoor, y otros sistemas. Analizan esta información para entender la cultura de la organización, e identifican oportunidades para mejorar la retención, el desempeño, o para diagnosticar debilidades gerenciales.

¿Qué está generando esta tendencia? Primero las compañías están adquiriendo tecnologías de RH en la nube, lo cual les permite ver su información de manera más integrada. El 40% de las organizaciones planean reemplazar su plataforma tecnológica de RH.

Segundo, están ingresando a RH profesionales con competencias en analítica.<sup>8</sup> Las organizaciones están vinculando psicólogos organizacionales, estadísticos y otros profesionales con orientación numérica. Ahora los profesionales que se orientan al manejo de información son muy valorados.

## Esperamos que esta tendencia continúe ganando fuerza en los próximos años

Tercero, existen múltiples proveedores que hoy ofrecen infinidad de herramientas predictivas. Algunas soluciones ya son aplicables a varios clientes.

Adicionalmente, hoy la información organizacional es más útil que antes: Este año el 42% de quienes contestaron la encuesta dijeron que los datos de RH son “buenos” o “muy buenos” y solamente el 17% dice que sus datos son “malos”.

Cuarto, hay hoy un gran número de científicos expertos en el manejo de información que prestan sus servicios como consultores, y que comparten sus ideas y experiencia dentro del entorno laboral.

Finalmente, los CEO’s están leyendo acerca de este tema en los medios, y en consecuencia están presionando a sus líderes de RH para que desarrollen esta capacidad en sus equipos. Por ejemplo un VP de una compañía farmacéutica, está invirtiendo en un programa multimillonario de 3 años para depurar los datos de los colaboradores, para que su compañía sea líder en analítica dentro de los próximos 5 años.

Aún hay mucho por recorrer, en la encuesta de este año, el 62% se describe como “débil” en usar información para sus procesos de reclutamiento. Un 55% dice ser débil también en predecir el desempeño de su fuerza laboral y en cómo mejorarlo.

Esperamos que esta tendencia, mejore en los próximos años. Mientras esto sucede, la analítica tomará más fuerza en las áreas de RH, apoyando los procesos de adquisición de talento, aprendizaje y desarrollo. De hecho la encuesta muestra que hoy RH está más convencido de usar analítica, con 82% de los encuestados calificándolo como un tema importante o muy importante.

RH tiene la oportunidad de mostrar el valor y el retorno en la inversión que puede generar la analítica, justificando una mayor inversión en este proceso, lo cual, se convierte en un círculo virtuoso, en el cual una mayor inversión en analítica, redundará en medir el valor de la gente para la organización.

Sin embargo, analizar la información es solo una parte de la solución. El valor real es convertir estos hallazgos en cambios reales que impacten al negocio. La parte más compleja de la analítica es implementar los cambios que recomiendan los modelos, lo cual hace necesario que la gente de analítica se acompañe de expertos en gestión del cambio.

Una compañía global, encontró que estaba pagando más a sus colaboradores de desempeño promedio, que a aquellos de alto desempeño. Les tomó varios años, enseñar a sus gerentes (y a la organización en sí misma) que tiene sentido tener incrementos muy superiores para aquellos que tienen mejor desempeño, e incrementos promedio para quienes tienen desempeño medio. La clave está en invertir tanto en desarrollar competencias en analítica, como en desarrollar competencias de interpretación y transformación, para asegurar cambios visibles y sostenibles en el negocio.

## Lecciones aprendidas

En septiembre del 2015, GR, reunió todas sus herramientas y competencias de analítica en una sola unidad de negocio GE Digital. Al mismo tiempo la organización lanzó su meta de ser una de las 10 principales compañías de software para el 2020.<sup>9</sup>

Desarrollar una estrategia integrada de talento, fue crítico para pasar de ser un centro de excelencia, a un negocio más ambicioso con metas claras, en un mercado altamente competitivo. Uno de los focos iniciales de GE Digital



fue alinear su estrategia de planeación de talento a su estrategia de selección: la unidad recogió información a través de un proceso riguroso. Se recogieron cerca de 6,000,000 de datos, y se utilizaron en varias decisiones de talento.

GE Digital ha sido capaz de diseñar una estrategia robusta de planeación de su fuerza laboral, usando información acerca de lo que significa ser una organización exitosa en términos de número de personas, ubicación geográfica y brechas generacionales. Las estrategias organizacionales incluyen seleccionar, así como entrenar (cuando no se pueda seleccionar), y usar la información para construir estrategias de adquisición de talento especializado.

## El éxito de la analítica está en medir el valor que tiene la gente para la organización.

GE Digital también ha desarrollado una fuerte correlación entre planeación y aprendizaje. Usa modelos predictivos para apoyar temas de diseño organizacional e identificar en qué cargos se necesita mejorar competencias, y en qué áreas hay que fortalecer programas de liderazgo.

Los factores de mayor éxito han sido la transparencia hacia los colaboradores y su compromiso organizacional. El negocio ha definido claramente cuáles son las capacidades organizacionales que tienen más valor, y cuáles son las necesidades de aprendizaje requeridas. Hoy los colaboradores entienden cuáles son las competencias críticas necesarias para tener éxito en la organización, y tienen herramientas para identificar brechas y fortalezas, así como para desarrollar dichas competencias.<sup>10</sup>

## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Mantenerse enfocado en las prioridades del negocio:** Evite invertir mucho tiempo en un problema que a la larga no está en la agenda del CEO. Empiece por los problemas que son importantes para los líderes del negocio, tales como la productividad en las ventas, riesgo, crecimiento, satisfacción y retención de clientes. Invierta tiempo en el *core* del negocio, en donde está el dinero. De esta manera los temas de analítica rápidamente serán altamente valorados.
- **Construya equipos de analítica:** Para afrontar este reto, las organizaciones deben contratar el talento adecuado que pueda interpretar la analítica en temas de reclutamiento, compromiso, compensación y planeación de la fuerza laboral
- **Construya equipos consultivos:** Recuerde que construir un modelo no soluciona los problemas de negocio. El equipo de analítica debe también tener gente que sepa cómo traducir los resultados en acciones; y diseñar estrategias de transformación organizacional, y de gestión del cambio
- **Apóyese en otras áreas:** Busque el apoyo de gente de TI, mercadeo y otras áreas del negocio.
- **Establezca alianzas con otros grupos de analítica en el medio:** Hoy existen muchos grupos con los cuales los profesionales de RH pueden interactuar para aprender más acerca de cómo usar la analítica en sus ambientes de trabajo.
- **Explore nuevas tecnologías:** Hay muchas herramientas en el mercado que puede explorar. Es importante que los equipos de analítica conozcan los proveedores y herramientas disponibles en el mercado.

- **Invierta en limpiar su información:** No permita que la administración de su información sea su principal barrera. El mayor valor de la analítica se alcanza cuando una organización tiene su información en una base integrada, válida y confiable. Este esfuerzo puede tomar tiempo y necesita involucrar al área de TI, pero es importante hacerlo.
- **Enfóquese en seguridad, privacidad y en mantener el anonimato:** Muchas organizaciones líderes definen políticas de seguridad como parte de su modelo de gobierno en el manejo de la analítica.

Las áreas de RH están en capacidad de entender la complejidad en el manejo de la información de cara a temas de seguridad, privacidad, y protección de la identidad.

## CONCLUSION

Hoy las organizaciones ya no están “en neutro” en el desarrollo de la analítica para sus temas gente. Es un tema que toma cada día más vigencia y es imperativo que las organizaciones se metan en esta corriente para evitar quedarse atrás.

En un futuro no muy lejano, será imposible tomar una decisión de RH sin tener en cuenta la analítica, y en consecuencia, tener competencias en este campo, será indispensable para cualquier profesional que quiera ser un socio de negocios de RH.

# Notas de pie de página

1. Carl Bennett and Laurence Collins, "People analytics: Stuck in neutral," *Global Human Capital Trends 2015*, February 27, 2015, <http://dupress.com/articles/people-and-hr-analytics-human-capital-trends-2015/>.
2. Case study based on client work performed for the Ministry of Energy of the Government of Mexico.
3. Josh Bersin, *Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead*, Bersin by Deloitte, 2016, <http://bersinone.bersein.com/resources/research/?docid=19445>.
4. Geetanjali Gamel (HR Workforce Analytics, MasterCard), in conversation with Nicky Wakefield, December 2015.
5. Margarita Constantinides (senior director, Talent Analytics, eBay), in conversation with Ben Dollar, December 28, 2015.
6. Google and Twitter analytics teams, in conversations with Josh Bersin, May 2015.
7. Katherine Jones, *The buyer's guide to selecting HCM Software*, Bersin by Deloitte, July 17, 2014, <http://bersinone.bersein.com/resources/research/?docid=17733>.
8. Josh Bersin, "The geeks arrive in HR: People analytics is here," *Forbes*, February 1, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/02/01/geeks-arrive-in-hr-people-analytics-is-here/#542b6d707db3>.
9. Business Wire, "Creation of GE digital," September 14, 2015, [http://www.businesswire.com/news/home/20150914006029/en/Creation-GE-Digital#.Vfb33\\_nBzRY](http://www.businesswire.com/news/home/20150914006029/en/Creation-GE-Digital#.Vfb33_nBzRY).
10. Heather Whiteman (GE Digital executive), personal communication to the authors, February 16, 2016.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.

# Autores



**Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP** | [jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, actualmente Bersin by Deloitte, iniciado en el 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoramiento centrados en el aprendizaje corporativo. Expositor frecuente en eventos de la industria y blogger reconocido. Bersin posee 25 años en el desarrollo de productos, gestión de productos, marketing y ventas de otras tecnologías empresariales e-learning. Su formación incluye una licenciatura en Ingeniería de Cornell, MS en Ingeniería de Stanford y un MBA de la Escuela de Negocios de Haas School of Business at the University of California, Berkeley.



**Laurence Collins, Deloitte MCS Limited** | [lcollins@deloitte.co.uk](mailto:lcollins@deloitte.co.uk)

Laurence Collins dirige los recursos humanos y Workforce Analytics de Deloitte en el Reino Unido. Se centra en la transformación de Recursos Humanos, ayudando a las organizaciones a desarrollar capacidades de medición y de análisis que crean valor para el negocio, a partir de tecnologías de predicción para la gestión de riesgos del personal a las simulaciones de mejoras en los procesos. Collins ayuda a que las organizaciones apliquen enfoques analíticos a través de la función de recursos humanos bajo un concepto conocido como "HR Intralytics". El trabajo de Collins incluye el seguimiento del valor de esta capacidad y la vinculación de los impactos del negocio a consecuencia de la mejora del rendimiento de recursos humanos.



**David Mallon, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP** | [dmallon@deloitte.com](mailto:dmallon@deloitte.com)

David Mallon es jefe de investigación de Bersin by Deloitte. Define la estrategia, asegurando esfuerzos de alta calidad e impulsando la innovación continua para el equipo de investigación de la organización. Ha sido delegado de Bersin para la práctica de la investigación del aprendizaje y el desarrollo de Deloitte, focalizándose en el aprendizaje continuo, culturas de aprendizaje, el aprendizaje de alto impacto en organizaciones maduras y sistemas de gestión de aprendizaje. Así mismo, desarrolla temas acerca del liderazgo de pensamiento en relación con los modelos de recursos humanos operativos, gobernabilidad y evolución de los papeles más importantes como el socio de negocios de recursos humanos.



**Jeff Moir, Deloitte Canada** | [jmoir@deloitte.ca](mailto:jmoir@deloitte.ca)

Jeff Moir es socio en la práctica de Capital Humano de Deloitte Canadá. Con más de 20 años de experiencia en servicios financieros, tanto en la estrategia de negocio y los recursos humanos, Moir se centra en el diseño del modelo de funcionamiento. Ha desarrollado funciones de liderazgo en las iniciativas de reestructuración, aplicación empresarial y estrategia de talento a nivel funcional, revisiones de costos organizacionales e integraciones de fusión.

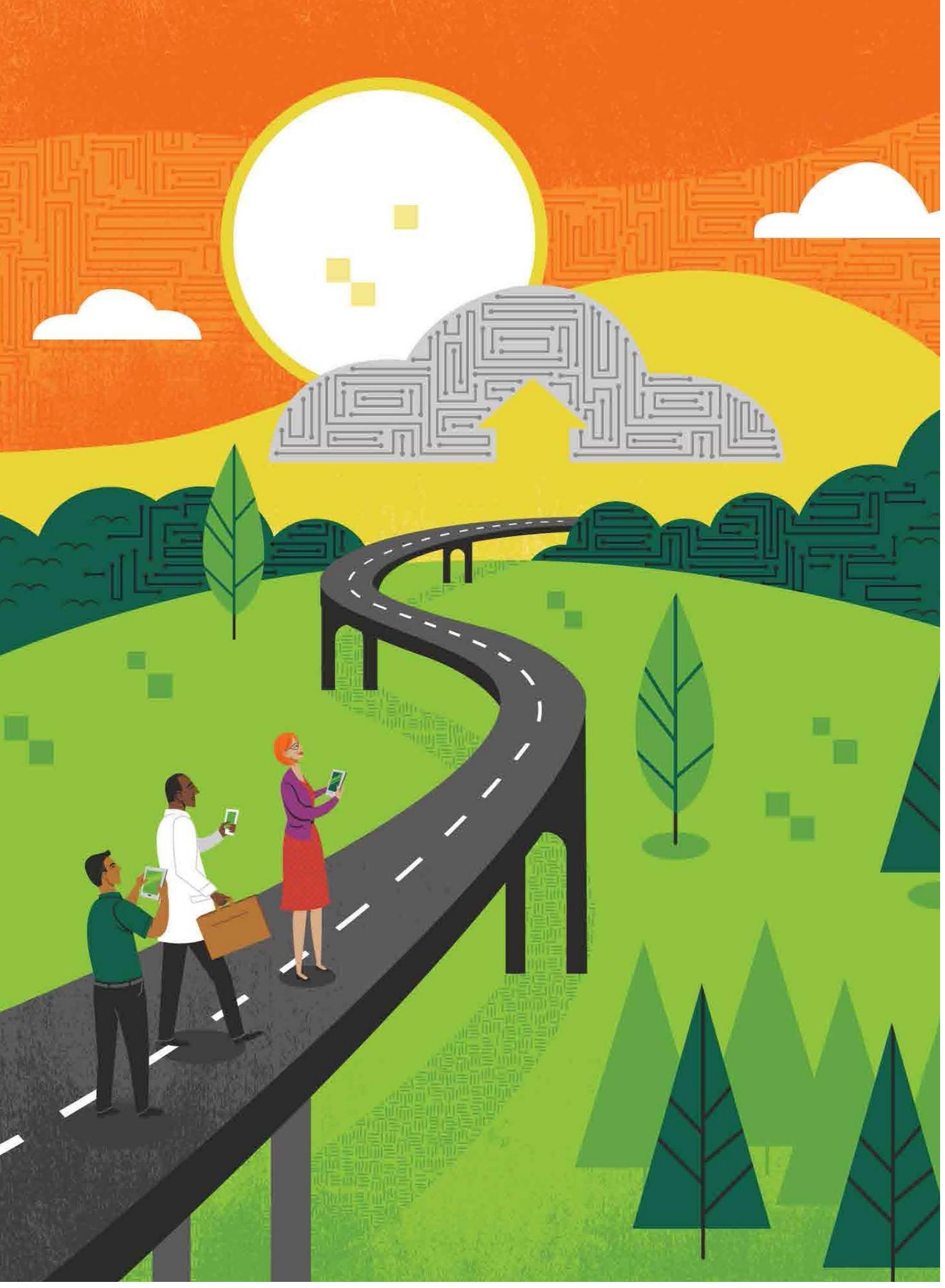


**Robert Straub, Deloitte Consulting LLP** | [rstraub@deloitte.com](mailto:rstraub@deloitte.com)

Robert Straub es director en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP. Desde su incorporación a Deloitte hace más de 11 años, ha asesorado a grandes clientes globales a través de diversas industrias, implementando programas desarrollados con tecnología que transforman sus organizaciones de recursos humanos. Straub ha llevado las prácticas de Tecnología HR de la planificación estratégica de Deloitte, que se centra en la conexión de las últimas capacidades tecnológicas de recursos humanos con los objetivos estratégicos del negocio. Así mismo, dirige los esfuerzos de Deloitte para entregar soluciones de análisis de personal a los clientes.

## Colaboradores

Carl Bennett, Jen Cowley, Stavros Demetriou, Dave Fineman, Nicky Wakefield, Juan Vargas, and Van Zorbas



# RH Digital

## Revolución, no evolución

El mundo digital está cambiando la manera cómo vivimos, cómo trabajamos y cómo se organizan y dirigen los negocios. Para los líderes de RH y de negocio en general, la transformación digital representa dos retos fundamentales. Primero, RH puede ayudar a los líderes a cambiar sus paradigmas alrededor de cómo manejar su negocio de manera digital. Segundo, RH tiene la oportunidad de revolucionar toda la experiencia laboral transformando los procesos, sistemas y la función en sí de RH, a través de nuevas plataformas y aplicaciones digitales. Nuestra discusión alrededor de esta tendencia se enfoca en el segundo reto: como re-imaginar RH y la experiencia del colaborador en un mundo digital.

- Hoy existen más de 7 billones de equipos móviles en el mundo<sup>1</sup>, y más del 40% del tráfico de internet se genera a través de estos equipos.<sup>2</sup> Sin embargo la áreas de RH están rezagadas en el desarrollo de soluciones móviles. Menos del 20% de más compañías encuestadas tienen soluciones de RH a través de aplicativos móviles.<sup>3</sup>
- Desarrollar aplicaciones móviles que consideren todo el ciclo de vida de un colaborador, es una nueva disciplina para RH.
- RH digital reúne redes sociales, móviles, analítica, y tecnología en la nube (SMAC). Representa una nueva plataforma para mejorar la experiencia de colaboradores y candidatos. A pesar de que existen proveedores que ya están brindando soluciones, las organizaciones deben desarrollar sus propias estrategias y programas digitales de RH.

**L**A era de la verdadera confusión digital, ha alcanzado a RH, transformando la manera como esta área genera soluciones para sus colaboradores. Con la aparición de Workday en el 2005, la adquisición de SuccessFactors por parte de SAP en el 2011, y la compra de Taleo por Oracle en el 2012, RH ha ido migrando a temas en la nube. Las barreras entre el trabajo y la vida personal se están desdibujando, gracias al uso de los equipos móviles. El celular se ha convertido en el canal preferido por los colaboradores, lo cual da a las organizaciones la oportunidad de adaptar tecnologías móviles a sus procesos de RH.

Imagine aplicaciones integradas que puedan proporcionar cursos de en línea a nuevos integrantes de un proyecto; monitorear niveles de stress; recomendar cuando es el momento de hacer una pausa; y aún revisar planes de retiro. Esta es la nueva visión: Integrar tecnologías (SMAC-Social, móvil, analítica y cloud) para redefinir la experiencia de los colaboradores y facilitar el trabajo, en tiempo real, haciéndolo más productivo y gratificante—mientras, que se sigue trabajando en mejorar el balance entre vida y trabajo.

Como se discutió en el capítulo sobre **design thinking**, los equipos de RH están repensando la manera cómo la gente trabaja y cómo está usando herramientas tecnológicas para mejorar estas soluciones. Más que desarrollar un programa de inducción, un sistema de desempeño, o un sistema de coaching, el diseño reúne en una sola aplicación todas estas soluciones y las integra.

Cuando estos procesos se incluyen en una aplicación, RH puede recibir 10 veces más respuestas de sus colaboradores, que a través de los sistemas tradicionales.<sup>4</sup> La productividad se incrementa, y la calidad de los datos se mejora. De manera sorprendente, las compañías líderes a nivel mundial están adoptando esta tendencia.

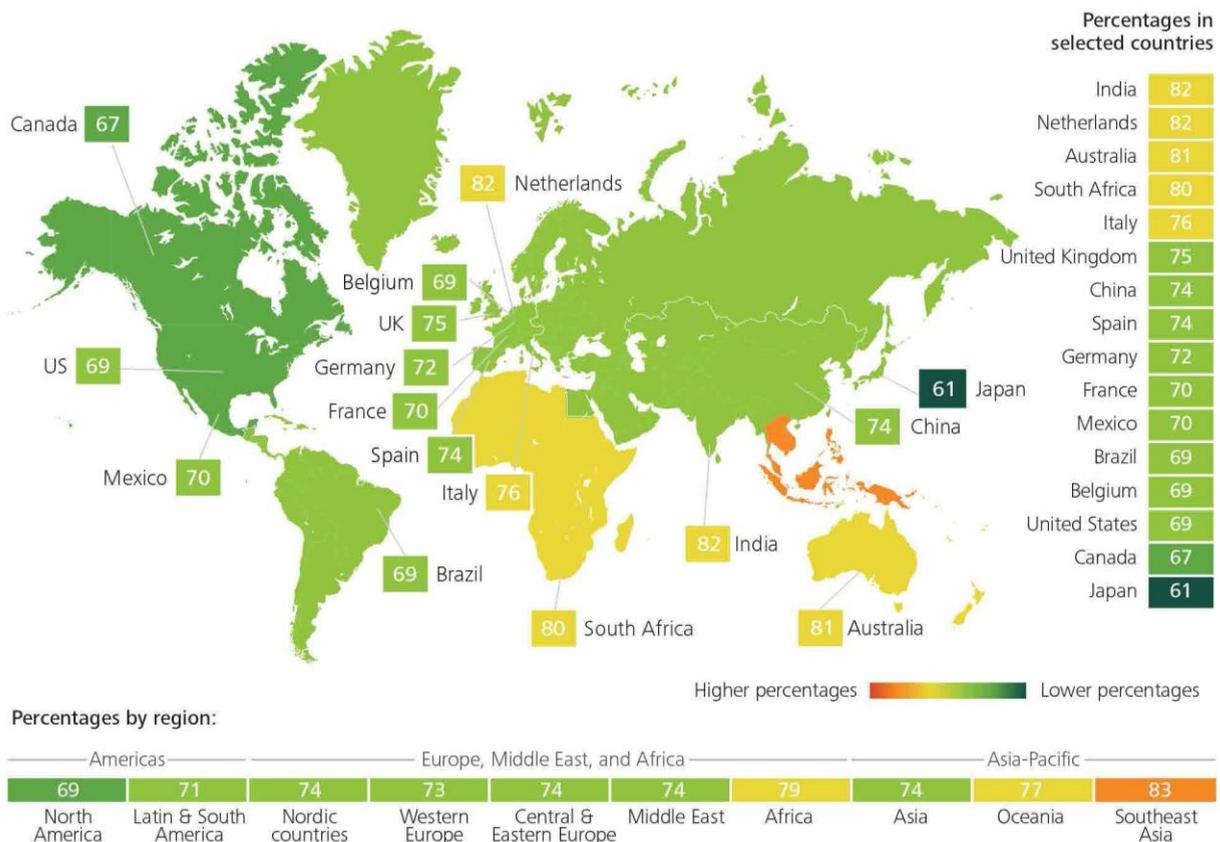
DuPont, por ejemplo, se embarcó en un gran proyecto para reemplazar, simplificar y combinar toda su plataforma de

aprendizaje en un único portal integrado.<sup>5</sup> En vez de ofrecer una aplicación tradicional de autoservicio, la compañía desarrolló una interfase en línea que mejoró la productividad.

Telstra, está usando una aplicación para transformar la experiencia de un colaborador en su primer año. A través de estudiar el comportamiento, y las frustraciones del primer año de los colaboradores, Telstra desarrolló un programa de inducción integrado que mejoró el compromiso y la retención de sus colaboradores.<sup>6</sup>

A pesar de los resultados positivos, existen aún muchas áreas de RH que no están trabajando en este tema. Hoy, solo el 7% de las organizaciones, usan tecnologías móviles para manejar temas de coaching, 10% para administrar el desempeño, 8% para registrar tiempos, 13% para selección,

**Figura 1. RH Digital: Porcentaje que calificó esta tendencia como “importante” o “muy importante”**



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

y el 21% para solicitar permisos.<sup>7</sup> El poder de la transformación digital está apenas empezando a surgir.

Este año en la encuesta se evidenció que solo el 38% de las organizaciones piensa en este tema y solo el 9% dice estar listo para asumir el reto.

El 72% piensa que esta es un tema importante, y el 32% lo define como muy importante, con lo cual, será de gran prioridad para el 2016.

(Ver figura 1.)

RH digital, va más allá de desarrollar aplicaciones. Significa desarrollar plataformas móviles que incluyen varias aplicaciones integradas para administrar los procesos de RH. Esta plataforma puede tener cientos de aplicaciones que incluyen: administración de tiempos, bienestar, selección, fijación de metas y objetivos, y muchas más. La información se usa para informar y dar recomendaciones a los usuarios a lo largo del día.

En la figura 2 se pueden ver las diferencias entre el modelo de servicios tradicional de RH, y el que se da a través de un modelo digital; la transformación es radical.

Este enfoque representa una manera completamente diferente de pensar las soluciones de RH. Reemplazar los sistemas tradicionales por tecnología en la nube es un buen comienzo, pero debe acompañarse con *design thinking*, diseño de aplicativos móviles, y operaciones de RH en tiempo real. Para sobresalir en este entorno, las áreas de RH deben aliarse con las áreas de TI para entender los nuevos principios de diseño de cara a los aplicativos, y para definir proveedores de servicios. Esta tendencia representa un nuevo mundo que se abre a RH, que traerá mejores oportunidades de carrera y podrá transformar el impacto de RH en el negocio.

## Lecciones aprendidas

Reliance Jio, una compañía de tecnología en Mumbai, lanzó sus servicios de tecnología digital a principios del 2016.<sup>8</sup> La visión de la organización es proporcionar un servicio de internet móvil a través de video para 1.2 billones de clientes en 29 estados de la India.

**Figure 2. Diferencias entre la entrega actual de Servicios de HR y modelos digitales de RH**

Entrega actual de servicio	RH digital
Transacciones y procesos	Plataforma integrada (políticas, procesos, sistemas, operac.)
Sistemas de navegación vía web	Aplicaciones móviles
Formatos en papel-formatos en línea	Diseño digital
Diseño basado en procesos	Diseño basado en la persona y en la experiencia
ANS (acuerdos de niveles de servicio)	Tiempo real
Centros de servicios compartidos de RH	Centros de operación
Reportes periódicos	Tableros de control en tiempo real e interactivos
Analítica simple	Plataforma integrada y tableros de control

Durante muchos años, el foco de la compañía estuvo en crear networking a través de su infraestructura tecnológica. En el 2014 el foco migró a temas de selección e inducción; y hoy ha diseñado un enfoque integral que le permite integrar todos sus procesos de RH en un aplicativo móvil y en la nube. Esto le ha permitido mantener sintonía entre su estrategia de negocio, y el desarrollo de su gente.

gerentes de negocio y gente de RH, completar tareas y reportes en tiempo real, a través de aplicaciones seguras basadas en la nube, y a través de sus aplicativos móviles.

Segundo, todos los procesos de RH, así como las políticas y la tecnología (incluyendo SAP y Salesforce.com) estaban integradas en la plataforma de RH.

Tercero, de cara a la meta de tener una organización digital de principio a fin, están eliminando sus centros de servicios compartidos.

## Manejar el negocio y los temas de RH de manera digital, ha sido un gran salto revolucionario hacia adelante, no un simple paso.

Las actividades centrales fueron automatizadas y diseñadas de manera que fueran revisadas y aprobadas en horas (en algunos casos minutos) y no en días, y la plataforma de RH es administrada por un centro de operaciones entrenado para dar soluciones el mismo día

en que se reciben; mientras trabajan de la mano con los centros de excelencia de RH y TI, para mejorar la plataforma.

Más aún, la plataforma de RH y el centro de operaciones han sido diseñados usando un sistema ágil que incluyó múltiples ensayos a través de un piloto, tanto del sistema como del modelo de operación. Este sistema ha permitido que los equipos de RH aprendan y construyan competencias en este nuevo entorno digital.

Las metas del negocio de Jio son construir una red nacional de telefonía 4G a través de 18,000 ciudades en India, para atender a millones de clientes, así como contratar una fuerza laboral de alrededor de 50,000 personas,

y manejar un gran número de distribuidores y proveedores a nivel nacional.

Desde un principio, la estrategia de RH se basó en una propuesta de valor para apoyar a colaboradores, candidatos y gerentes del negocio, con una experiencia que fuera fácil de usar, rápida y segura.

El programa de RH fue digital; permitía a los reclutadores, candidatos, colaboradores,

## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Rete a RH para que desarrolle una estrategia digital.** La combinación de soluciones móviles y en la nube, y el acceso constante a teléfonos inteligentes que son tan poderosos como los equipos de cómputo, están redefiniendo la manera como RH está diseñando, desarrollando y operando sus procesos. Migrar hacia plataformas móviles es parte de este reto.



- **Adopte el *design thinking*.** Las herramientas sociales, y móviles y en la nube, solo sirven si los colaboradores las usan. RH debe empezar por las necesidades de su gente y mejorar su experiencia laboral. Incorporar conceptos de diseño, ayuda a las organizaciones a potencializar el impacto de las nuevas tecnologías digitales.
- **Desarrolle un enfoque ágil que integre RH, tecnología, colaboradores y líderes de negocio en el proceso.** A diferencia de los procesos tradicionales para desarrollar procesos, un desarrollo ágil requiere que tanto los especialistas de RH así como desarrolladores de aplicaciones, diseñadores y líderes de negocio, trabajen como un equipo en el desarrollo de estas soluciones. Esto permite tener una visión más holística del negocio, de sus prioridades, y de cómo enfrentar sus retos.
- **Comparta sus estrategias y experiencias digitales:** RH tiene la oportunidad de aprender de quienes han adoptado estos enfoques previamente, como lo son generalmente las áreas de operaciones y de servicio al cliente. Puede en consecuencia desarrollar en la organización una mentalidad hacia los temas digitales, así como competencias de manejo digital entre sus colaboradores.
- **Imagine la experiencia de RH en tiempo real:** Unos de los principales cambios al migrar a RH digital es el foco en tiempo real, la toma de decisiones y el enfoque en resultados. Esto incluye dar un paso más adelante de las tendencias que se han ido generando en cuanto a centros de servicios compartidos en RH y ANS. RH digital es un llamado a automatizar todos los procesos de RH. Teniendo en cuenta que hoy casi todos los colaboradores tienen teléfonos inteligentes, las áreas de RH pueden usar esto a su favor para automatizar sus procesos, dar soluciones en tiempo real y eliminar los formatos y transacciones.
- **Integre analítica y reportes a la plataforma:** La mayoría de los equipos de RH se han dedicado a recolectar información para generar reportes básicos. Sin embargo, estos reportes deben ser parte de una plataforma integrada que permita a los gerentes tener información en tiempo real, con el fin de reducir el tiempo invertido en analizar información, y solucionar problemas del negocio.

## CONCLUSION

La transformación digital de RH comienza con un cambio de mentalidad; da prioridad a la conectividad, a las operaciones en tiempo real, a la automatización, y a las aplicaciones móviles. Para muchas organizaciones, esta es una oportunidad única y revolucionaria. Enfocarse en la experiencia laboral de los colaboradores y emprender una ruta hacia el tema digital, es solo una parte del reto: la pregunta es, ¿“Cómo puede RH asumir un rol protagónico en el desarrollo de una estrategia digital para toda la organización y generar un cambio cultural de cara a este nuevo mandato?”

# Notas de pie de página

1. Jason Dorrier, "There are 7 billion mobile devices on earth, almost one for each person," *Singularity Hub*, Singularity University, February 18, 2014, <http://singularityhub.com/2014/02/18/there-are-7-billion-mobile-devices-on-earth-almost-one-for-each-person>.
2. Mary Meeker, "Internet trends 2015," *Kleiner Perkins Caufield Byers*, 2015, <http://www.kpcb.com/internet-trends>.
3. Katherine Jones and Sally-Ann Cooke, *Smartphone support in talent and HR applications 2015*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=18536>.
4. Katherine Jones, *Fostering change and driving productivity: How the Commonwealth Bank of Australia leveraged analytics and mobile technology to spur efficiency*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=18735>.
5. Based on client work performed at DuPont.
6. Louise Sporton (engagement lead, Telstra), personal communication, January 2016.
7. Jones and Cooke, *Smartphone support in talent and HR applications 2015*.
8. Pankaj Doval, "Reliance Jio launches 4G for employees," *Times of India*, December 27, 2015, <http://timesofindia.indiatimes.com/tech/tech-news/Reliance-Jio-launches-4G-service-for-employees/articleshow/50345198.cms>.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.”).

# Autores



**Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP** | [mstephan@deloitte.com](mailto:mstephan@deloitte.com)

Michael Stephan es el líder mundial de transformación de Recursos Humanos. Director de Deloitte Consulting LLP, Stephan desarrolla e integra los modelos de prestación de servicios de recursos humanos en todo el espectro de operaciones y tecnología, con un enfoque orientado a la optimización de la entrega de servicios de recursos humanos. Su experiencia global de consultoría incluye estrategia de recursos humanos, HR diseño del modelo operativo y la aplicación, HR externo de procesos empresariales (BPO), despliegue de tecnología global y gestión de la transición de la empresa.



**Shinichiro Uzawa, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC** | [suzawa@tohmatu.co.jp](mailto:suzawa@tohmatu.co.jp)

Shinichiro Uzawa desarrolla la práctica de la Transformación de recursos humanos en Japón. Con más de 15 años de experiencia relacionada con HR en tanto Deloitte y una gran empresa japonesa, que tiene experiencia en la estrategia de recursos humanos, la transformación de recursos humanos, gestión del cambio, y asesor de la hora digital, y cuenta con una amplia experiencia en la gestión de recursos humanos global y la transformación global de nubes HR implementación de la solución. Uzawa, así mismo, es conferencista y publica sobre temas relacionados con recursos humanos; sus publicaciones recientes incluyen temas de transformación del estilo de trabajo y su aplicación.



**Erica Volini, Deloitte Consulting LLP** | [evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)

Como líder de la práctica de Transformación de recursos humanos de Deloitte Consulting LLP, Erica Volini es responsable de la estrategia general, el rendimiento financiero, y la prestación de servicios de transformación de recursos humanos en todos los Estados Unidos. A lo largo de su carrera, Volini ha trabajado con organizaciones para determinar la mejor manera de entregar servicios de recursos humanos que permiten el crecimiento global y la impulsen a una mayor rentabilidad. Volini es miembro de la junta directiva de Deloitte Consulting LLP y en el comité de gestión del capital humano, también forma parte del comité de gobierno de los esfuerzos de reclutamiento del campus de la empresa.



**Brett Walsh, Deloitte MCS Limited** | [bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)

Brett Wals, dirige la práctica global de Capital Humano de Deloitte e igualmente es líder de la práctica de Recursos Humanos para la Transformación de Deloitte UK. Como socio de Deloitte UK, consulta con los ejecutivos de todo el mundo sobre la estrategia de recursos humanos, integración de la fusión, los principales programas de transformación y tecnología, con servicios compartidos y la externalización del back-office. Su experiencia, se focaliza en la gestión de recursos humanos y el cambio. Walsh tiene un MBA de Warwick University y es miembro del Institute of Business Consultants.



**Roberta Yoshida, Deloitte Brazil** | [royoshida@deloitte.com](mailto:royoshida@deloitte.com)

Roberta Yoshida es la líder de la práctica de Capital Humano en Brasil y líder en América Latina para la práctica de Transformación recursos humanos. Tiene más de 15 años de experiencia en recursos humanos y servicios estratégicos de transformación de consultoría, proyectos relacionados con la transformación de Recursos Humanos, compensación estratégica y gestión del talento. Yoshida cuenta con una maestría en Organizaciones y los Recursos Humanos de la Universidad Católica de Sao Paulo y estudió administración de empresas en la Escuela de Economía, Empresa y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo. Expositora en portugués nativo y también es fluida en Inglés y Español.

## Colaboradores

Pooja Bajpai, Michael Gretczko, Nicky Wakefield, and Jannine Zucker



# Economía cambiante

## ¿Distracción o confusión?

La fuerza laboral está cambiando de manera vertiginosa, desde la contratación de colaboradores en esquemas no tradicionales (temporales, freelance, por honorarios), hasta el uso de robótica y máquinas inteligentes. Estos cambios nos son simplemente una moda, en realidad generan confusión en el entorno laboral y en la economía en general.

- Casi la mitad de los ejecutivos encuestados (42%) espera incrementar de manera significativa su fuerza laboral no tradicional (temporal, por honorarios, freelance) en los próximos 5 años; 43% anticipa que tendrá a su servicio tecnologías robóticas para suplir su talento. Tres de cada 4 ejecutivos (76%) dice que la automatización requerirá que se desarrollen nuevas competencias en la fuerza laboral durante los próximos 3 años.
- El concepto de “fuerza laboral contingente” se ha redefinido dentro de la economía cambiante— existen hoy miles de personas que trabajan sin tener un contrato laboral.
- Existe hoy una normatividad mucho más precisa acerca del pago de horas extras, el incremento en el salario mínimo, y en general de cómo regular y medir los nuevos modelos de contratación laboral.<sup>1</sup>

**H**ACE tres años, Deloitte introdujo el concepto de la [economía abierta del talento](#), prediciendo que los nuevos modelos laborales traerían nuevas fuentes de talento.<sup>2</sup> Hoy, esto es una realidad.

Sin embargo, quienes contestaron nuestra encuesta este año, calificaron el manejo de su fuerza laboral como la tendencia menos importante. (Ver figura 1.) Aun así, los cambios en la naturaleza del trabajo, representan retos importantes para los líderes de RH.

Hoy, más de uno de cada tres colaboradores en Estados Unidos, son freelancers—un número que se espera crezca en un 40% para el 2020.<sup>3</sup> La encuesta de este año confirma que la fuerza laboral contingente/cambiante es ahora una tendencia global. 51% de los ejecutivos

encuestados, planea incrementar el uso de la fuerza laboral contingente/cambiante en los próximos 3 a 5 años, mientras que solo el 16% dice que disminuirá.

Compañías tales como Airbnb y Uber siguen esta tendencia, pero no son las únicas que se benefician de esta economía informal; empresas de transporte y servicio también manejan una fuerza laboral freelance, casi como si fuera permanente. La estructura de costos es un factor que impulsa esta tendencia, dado que las empresas prefieren pagar por labor contratada, en vez de pagar salarios. La disponibilidad de talento es otro factor importante; gente muy especializada puede no estar interesada en emplearse de manera permanente, pero pueden ofrecer sus servicios de manera temporal.

Adicionalmente están surgiendo nuevos modelos que integran tecnología cognitiva y robótica, a la fuerza laboral.

**Figura 1. Administración de la fuerza laboral: Porcentaje que calificó esta tendencia como “importante” o “muy importante”**



Percentages by region:



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Estos empleados “automatizados” representan una nueva forma de talento que RH debe estar preparado para comprometer y gerenciar.

Durante los próximos 3 años, el 42% de los ejecutivos encuestados esperan incrementar el uso de robótica y tecnología cognitiva. Sin embargo, contrario a lo que dicen los medios, la mayoría de las organizaciones no esperan reemplazar a la gente por máquinas. De hecho, el 20% espera que la automatización incremente los niveles de contratación, mientras el 38% no ve impacto alguno.

En otro nivel, las organizaciones están tratando de entender por quién (y por qué) está compuesta su fuerza laboral, y cómo manejar la gran diversidad que hay hoy en el entorno laboral: colaboradores de medio tiempo, por honorarios, freelances, virtuales, etc... En todas las organizaciones, industrias y geografías, un nuevo contrato laboral está cobrando vigencia.

El área de RH necesita adaptarse a estos cambios en la fuerza laboral del siglo 21.

Esta nueva fuerza laboral, trabaja hombro a hombro con los colaboradores tradicionales. Muchos no han sido vinculados por RH sino a través de áreas de compras y servicios, pero todos impactan la reputación y la marca del negocio. ¿Cómo puede RH gerenciar y motivar a este tipo de colaboradores?

Muchos equipos de RH tratan de entender cómo pueden manejar esta fuerza laboral cambiante, y traducir esta realidad en soluciones costo-efectivas, que se ciñan a la regulación laboral.

De acuerdo a la encuesta de este año, 71% de los ejecutivos cree que sus organizaciones son “algo” o “muy” capaces de manejar una fuerza laboral contingente. Los tres retos principales incluyen temas legales y regulatorios (20%); una cultura poco receptiva a trabajadores de tiempo parcial

(18%); y a la falta de entendimiento de esta tendencia por parte del liderazgo (18%).

Cambiar a temas de automatización, robótica y tecnología cognitiva, también representa un reto importante. Tres de cada cuatro ejecutivos encuestados, considera que la automatización requerirá desarrollar nuevas competencias en los próximos años. Cuando se les preguntó acerca de la capacidad que tienen sus organizaciones para rediseñar el trabajo hecho por un computador, solo el 13% calificó su competencia como “excelente” y el 34% (1 de cada 3) lo describió como “pobre”

Consideremos algunos de estos retos: Una compañía global de telecomunicaciones mide su fuerza laboral así: 18,000 (por nómina), 30,000 (incluyendo temporales), o 57,000 (incluyendo fuerza laboral contingente). Claramente, existe una gran variación dependiendo de cómo se mida.

Uber tiene tres millones de conductores bajo un contrato que da a la compañía una gran flexibilidad. ¿Son parte de su fuerza laboral?, y ¿Quién responde esa pregunta, el negocio o el área regulatoria?, ¿Cómo se les debe pagar?, ¿Tienen los mismos beneficios que los colaboradores por nómina?

Estas preguntas representan un sinnúmero de retos. RH puede modificar políticas y programas, pero cuando aún el número total de empleados tiene tantas interpretaciones, la tarea de RH se vuelve altamente compleja.

En resumen, las organizaciones están explorando oportunidades para hacer realidad la promesa de la economía abierta de talento. Existen preguntas fundamentales que confrontan a los líderes de RH:

- ¿Quién, dónde y qué es esta fuerza laboral?
- ¿Cómo pueden las áreas de RH, compras y TI, colaborar para planear y gerenciar esta fuerza laboral del siglo 21?

- ¿Cómo se puede atraer y comprometer a los mejores colaboradores, de una manera costo-efectiva, independientemente de su modalidad de contratación?
- ¿Cómo pueden las organizaciones usar la automatización para mejorar la productividad, y crear un trabajo más significativo y retador, en el en cual la gente “trabaje con las máquinas y no contra ellas”?<sup>4</sup>

## Las organizaciones están tratando de entender por quién (y por qué) está compuesta su fuerza laboral, y cómo manejar la gran diversidad que hay hoy en el entorno laboral.

No hay una única fórmula para ayudar a las organizaciones a entender cuál es la mezcla adecuada de su talento, de sus competencias y perfiles. Resolver este reto sigue siendo un sueño para el futuro, pero esto no exime a la organización de la responsabilidad que tiene frente a cómo entender y controlar esta tendencia.

Una solución es identificar la forma de gerenciar una fuerza laboral mixta de manera consistente en toda la organización. Tal vez, este sea un primer paso para entender los costos laborales de toda la fuerza laboral, en vez de centrarse solamente en los costos de los colaboradores de tiempo completo. Otra sería preguntarse si hay alguien de RH trabajando con el CIO para identificar si hay máquinas que puedan suplir brechas de talento.

Hoy no existen soluciones disponibles que permitan entender bien el comportamiento de la fuerza laboral.



Las organizaciones se enfrentan al reto de competir por el talento, especialmente por la caída en las tasas de desempleo en algunos países, y el incremento en la rotación voluntaria.<sup>5</sup> Las organizaciones necesitarán nueva tecnología, nuevas formas de medir sus costos, y aún un nuevo lenguaje para gerenciar su talento en el siglo 21.

## Lecciones aprendidas

La economía cambiante genera varios cuestionamientos y oportunidades para las organizaciones, en términos del desarrollo de sus estrategias de talento.

Primero, en industrias nuevas, el desarrollo de plataformas en línea, genera un altísimo nivel de competitividad.

Ejemplo de esto son Uber y Lyft en servicios de transporte; Topcoder en programación; Handy en proyectos de reparación en el hogar, Tongal en videos; Hourlynerd en proyectos de consultoría; y muchas más. Las organizaciones necesitan evaluar cómo pueden competir con empresas que usan plataformas de talento como su herramienta primordial para administrar su fuerza laboral.

Segundo, y tal vez más imponte: ¿Cómo pueden las organizaciones utilizar esta economía cambiante a su favor, para el desarrollo de sus estrategias de talento?

Ejemplo de esto es que las organizaciones están empezando a desarrollar ideas creativas alrededor de estos nuevos modelos laborales. Tongal se presenta como el “primer estudio mundial por demanda” y conecta a los negocios con gente talentosa alrededor del mundo, para producir comerciales, videos y otros productos.<sup>6</sup> Los clientes de Tongal incluyen algunas de las organizaciones más reconocidas a nivel mundial, tales como: Johnson y Johnson, Dannon, LEGO, Ford, y Lenovo.<sup>7</sup>

Un segundo ejemplo lo presenta Thomson Reuters, una compañía global de servicios de información. Con 55,000 empleados y 17,000 tecnólogos. La compañía lanzó un modelo que retó a los ingenieros a resolver problemas en varias divisiones de la organización, llevándolos a romper los silos y a buscar soluciones en toda la red activa de la compañía.<sup>8</sup>

## ¿Dónde pueden empezar las organizaciones?

- **Una nueva visión del talento en el siglo 21:** Las organizaciones deben entender la economía abierta de talento, y su necesidad de vincular diferentes tipos de colaboradores a corto plazo (3 a 5 años), y

a largo plazo (5 a 10 años). El proceso empieza con un plan de expansión que incorpora colaboradores en diversas modalidades de contratación; así como máquinas inteligentes; soluciones de automatización; y nuevas tecnologías

- **Diseñar un equipo que lidere la planeación de la fuerza laboral:** este es un ejercicio que requiere dedicación y el aporte de varias áreas tales como tecnología, compras, mercadeo, comunicaciones, etc. Requiere un equipo que pueda diseñar una estrategia robusta que incluya varias combinaciones de la fuerza laboral.
- **Enfocarse en adquisición, tanto de gente como de máquinas:** Una vez que la organización tenga claro cuáles son sus necesidades de talento, puede enfocarse en adquirir talento a través de diversas fuentes de búsqueda, así como soluciones

tecnológicas de vanguardia.

- **Amplíe el foco en productividad:** La productividad y el compromiso son dos temas de gran relevancia a la hora de repensar la fuerza laboral. La combinación entre talento y tecnología, es crítica para mejorar la productividad. La combinación de la automatización, con tecnologías cognitivas, y una fuerza laboral mixta, tendrá un impacto positivo en la productividad, y en la calidad del servicio.
- **Desarrollar nuevos modelos que se enfoquen en generar compromiso y en desarrollar competencias críticas para la nueva fuerza laboral:** Incrementar el compromiso de los colaboradores, es uno de los retos más importantes en el entorno laboral. Las organizaciones deben aprender a usar esta fuerza laboral tan mixta para mejorar la calidad, el significado y el valor del trabajo para sus colaboradores.

## CONCLUSION

El diseño de la nueva fuerza laboral del siglo 21, representa retos para RH, para la tecnología y para los líderes del negocio, porque requiere un nivel más profundo de colaboración a la hora de generar soluciones. La economía abierta ha redefinido el “talento” incorporando gente y máquinas que trabajan en diferentes lugares, y bajo diversas modalidades de contratación.<sup>9</sup>

Esto no es una simple moda; es el comienzo de una transformación de la fuerza laboral en el siglo 21. Las organizaciones líderes se están haciendo estas preguntas para competir de manera exitosa en este nuevo entorno. ¿De quién y de qué estará compuesta la nueva fuerza laboral?, ¿Cómo se podrá adquirir o vincular?, ¿Cómo se medirá su productividad?, ¿Cómo puede la organización optimizar la combinación de colaboradores que provienen de diferentes fuentes?, ¿Cuál es la mejor manera de comprometer esta fuerza laboral para que tenga un impacto positivo en nuestros productos y clientes?, ¿Quién liderará todos estos esfuerzos?

# Notas de pie de página

1. Dennis M. Mulgrew, Jr., “DOL announces proposed revisions to FLSA regulations doubling the minimum salary requirement for exempt employees,” *National Law Review*, July 2, 2015, <http://www.natlawreview.com/article/dol-announces-proposed-revisions-to-flsa-regulations-doubling-minimum-salary-require>.
2. Andrew Liakopoulos, Lisa Barry, and Jeff Schwartz, *The open talent economy: People and work in a borderless workplace*, Deloitte Development LLC, 2013, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/open-talent-economy1.html>.
3. Lauren Weber, “One in three U.S. workers is a freelancer,” *Wall Street Journal*, September 4, 2014, <http://blogs.wsj.com/atwork/2014/09/04/one-in-three-u-s-workers-is-a-freelancer/>.
4. 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* (Lexington, Massachusetts: Digital Frontier Press, 2011).
5. Robin Erickson, Jeff Schwartz, and Josh Ensell, “The talent paradox: Critical skills, recession, and the illusion of plenitude,” *Deloitte Review* 16, January 2012, <http://dupress.com/articles/the-talent-paradox/>.
6. Tongal, “Facebook homepage,” [https://www.facebook.com/Tongalinc?\\_rdr=p](https://www.facebook.com/Tongalinc?_rdr=p), accessed January 14, 2016.
7. Tongal, “Current projects,” <https://tongal.com/project/>, accessed January 12, 2016.
8. Nicole Laskowski, “Thomson Reuters uncovers internal engineering talent with crowdsourcing,” *TechTarget*, April 2014, <http://searchcio.techtarget.com/opinion/Thomson-Reuters-flushes-out-internal-engineering-talent-with-crowdsourcing>.
9. David Schatsky and Jeff Schwartz, *Machines as talent: Collaboration, not competition*, Deloitte, February 27, 2015, <http://dupress.com/articles/cognitive-technology-in-hr-human-capital-trends-2015/>.

\*Nota: se conserva texto en inglés para facilitar búsquedas en textos, sitios web, etc.”).

# Autores



**Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP** | [jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Director de Deloitte Consulting LLP, Jeff Schwartz es el líder mundial de Talento Estrategias de Capital Humano y Marketing, Eminencia, y Marca. Es un asesor de alto nivel para las empresas globales, su investigación reciente se centra en el talento en los mercados globales y emergentes. Expositor frecuente y escritor de temas en el nexo de talento, recursos humanos y los desafíos de los negocios globales.



**Udo Bohdal-Spiegelhoff, Deloitte Consulting GmbH** | [ubohdal@deloitte.de](mailto:ubohdal@deloitte.de)

Udo Bohdal - Spiegelhoff es el líder de la práctica de Capital Humano para Alemania. Es reconocido en el mercado como líder en la gestión del cambio, la ejecución de la estrategia, liderazgo, desarrollo organizacional, facilitación a gran escala y las capacidades de asesoramiento HR. Desarrollo diversas transformaciones globales de gran complejidad, tales como las reorganizaciones a gran escala, de recursos humanos y la estrategia de personal, las implementaciones e integraciones posteriores a la fusión para los clientes en distintas industrias.



**Michael Gretczko, Deloitte Consulting LLP** | [mgretczko@deloitte.com](mailto:mgretczko@deloitte.com)

Michael Gretczko tiene más de 16 años de experiencia en la transformación organizacional y se centra en las más importantes iniciativas globales y multifuncionales para las compañías Fortune 100. Su experiencia en consultoría incluye el trabajo sobre la estrategia de negocios, la reducción de costos, prestación de servicios y la transformación del modelo operativo, servicios compartidos y la externalización. Asesora a clientes a desarrollar estrategias de facilitación, crear nuevos modelos operativos, procesos de rediseño, diseño e integración de tecnologías de apoyo, reducir los costos operativos y mejorar la eficacia de las operaciones comerciales. Así mismo, asesora a clientes en gestionar el cambio, comunicaciones e implicaciones de formación de transformaciones empresariales.



**Nathan Sloan, Deloitte Consulting LLP** | [nsloan@deloitte.com](mailto:nsloan@deloitte.com)

Nathan Sloan es el director de la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP con sede en Charlotte, Carolina del Norte. Trabaja con empresas globales para determinar las estructuras de organización, programas de talento, y las prioridades necesarias de recursos humanos para implementar sus estrategias de negocio. Sloan es el líder de Capital Humano para el sector Retail y también conduce la práctica de Estrategias Nacionales de Talento de Deloitte, supervisando el desarrollo de las soluciones de gestión del talento.

## Colaboradores

Cathy Benko, Jen Cowley, Lisa Disselkamp, Robin Erickson, and Ina Gantcheva

# Editores ejecutivos



**Bill Pelaster**  
**Deloitte Consulting LLP**  
[bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)

Bill Pelaster tiene más de 20 años de experiencia en consultoría e industria. Actualmente, es responsable de dirigir la práctica de Gestión Integrada del Talento, que se centra en cuestiones y tendencias en el lugar de trabajo. En su cargo anterior como director de aprendizaje de Deloitte, Pelster era responsable de la Experiencia Total para el desarrollo de los profesionales de Deloitte, incluyendo el aprendizaje, liderazgo, alto potencial y equilibrio vida-laboral. Además, fue uno de los principales arquitectos de la Universidad Deloitte y miembro del consejo de EE.UU. Consulting.



**Jeff Schwartz**  
**Deloitte Consulting LLP**  
[jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Director de Deloitte Consulting LLP, Jeff Schwartz es el líder mundial de Talento Estrategias de Capital Humano y Marketing, Eminencia, y Marca. Es un asesor de alto nivel para las empresas globales, su investigación reciente se centra en el talento en los mercados globales y emergentes. Expositor frecuente y escritor de temas en el nexo de talento, recursos humanos y los desafíos de los negocios globales.

# Equipo investigativo de Bersin by Deloitte



**David Mallon, vice president, head of research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

David Mallon es jefe de investigación de Bersin by Deloitte. Define la estrategia, asegurando esfuerzos de alta calidad e impulsando la innovación continua para el equipo de investigación de la organización. Ha sido delegado de Bersin para la práctica de la investigación del aprendizaje y el desarrollo de Deloitte, focalizándose en el aprendizaje continuo, culturas de aprendizaje, el aprendizaje de alto impacto en organizaciones maduras y sistemas de gestión de aprendizaje. Así mismo, desarrolla temas acerca del liderazgo de pensamiento en relación con los modelos de recursos humanos operativos, gobernabilidad y evolución de los papeles más importantes como el socio de negocios de recursos humanos. Mallon tiene un BA en la literatura Inglés de la Universidad de Emory y un MS en los medios digitales del Instituto de Tecnología de Georgia.



**Sarah Andresen, vice president, benchmarking research and data products, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Sara Andresen conduce la investigación comparativa y el desarrollo de herramientas en línea, diagnósticos y evaluaciones que sirven para los programas de miembros corporativos en Bersin by Deloitte. Andresen tiene una amplia experiencia en la gestión de productos, ventas, comercialización, investigación y economía. Tiene una maestría en economía de la Universidad de California, Santa Barbara y una licenciatura en historia y economía de California Polytechnic State University- San Luis Obispo.



**Robin Erickson, vice president, engagement, retention, and acquisition research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Robin Erickson, PhD, dirige Bersin by Deloitte en temas de adquisición de talento, compromiso y retención de la práctica de investigación, aportando su amplia experiencia en estrategias de talento de consultoría y la investigación relacionada para la práctica de Capital Humano de Deloitte. Erickson tiene un doctorado de la Universidad de Northwestern en comunicación organizacional y cambio, un título de maestría en comunicación de la Universidad Northwestern, un título de maestría en teología en el Seminario del Norte y una licenciatura en artes de la Universidad de Chicago.



**Stacia Sherman Garr, vice president, talent management research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Stacia Sherman Garr conduce las prácticas de investigación de talento y de recursos humanos en Bersin by Deloitte. Responsable en temas de recursos humanos, estrategia de talento, gestión integrado del talento, gestión del rendimiento, gestión de la carrera, la diversidad y la inclusión, reconocimiento del empleado, competencias y planificación de la plantilla. Garr tiene un MBA de la Universidad de California, Berkeley, un título de maestría de la Escuela de Economía de Londres, y los Grados de Bachiller en historia y ciencias políticas de la Universidad de Randolph - Macon mujer.



**Dani Johnson, vice president, learning and development research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Dani Johnson es vicepresidente de Aprendizaje y Desarrollo de la investigación en Bersin by Deloitte. Parte de su carrera escribió en temas de realización de investigaciones, diseño y consultoría sobre las prácticas de capital humano. Johnson dirigió el Estudio de Competencias de Recursos Humanos con la Universidad de Michigan y otras seis organizaciones profesionales de todo el mundo, es co-autor del libro HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business (Society for Human Resource Management, 2008).





**Candace Atamanik, research manager, performance management research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Candace Atamanik es directora de investigación en la práctica de investigación de Bersin by Deloitte en la gestión del talento. Su investigación se centra en estrategias de talento, gestión del talento, gestión del desempeño y competencias. El trabajo de Atamanik ha aparecido en la Fast Company, The Atlantic, and Academic Leader as well as in Leader to Leader y Organizational Dynamics. Tiene una licenciatura en psicología de la Universidad de Pepperdine y una maestría en psicología industrial y organizacional de la Universidad Internacional de la Florida, fue estudiante de doctorado en psicología industrial y organizacional de la Universidad Internacional de la Florida.



**Madhura Chakrabarti, research manager, people analytics research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Madhura Chakrabarti, PhD, directora de investigación en Bersin by Deloitte, focalizada en análisis del talento. Tiene una licenciatura en psicología de la Universidad de Delhi y una maestría y doctorado en psicología industrial / organizacional de la Universidad Estatal de Wayne, Michigan. Anteriormente, trabajó en Dell Chakrabarti, Ford Motor Company, y Aon Hewitt en distintos puestos orientados a personas analíticas, compromiso de los empleados, y las evaluaciones de pre-empleo.



**Janet Clarey, research manager, learning and development research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Janet Clarey es una gerente enfocada en el Aprendizaje y el Desarrollo de investigación en Bersin by Deloitte, donde ha realizado trabajos en las áreas de aprendizaje de la cultura y aprendizaje de alto impacto en organizaciones maduras, y tecnología de aprendizaje. Tiene una licenciatura en comunicaciones de la Universidad Estatal de Nueva York en Oswego, un título de maestría en el diseño de la instrucción para el aprendizaje en línea de la Universidad Capella y tiene cursos completados en doctorado de la Universidad de Syracuse en el diseño desarrollo y evaluación.



**Andrea Derler, research manager, leadership research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Andrea Derler, PhD, lidera la práctica de investigación en liderazgo y gestión de la sucesión de Bersin by Deloitte. Tiene un doctorado en Economía (Dirección y organización) y el grado de maestría en filosofía. Antes de unirse a Bersin by Deloitte, colaboró estrechamente con organizaciones en los Estados Unidos como en Europa para llevar a cabo investigación sobre el liderazgo orientado a la práctica.



**Denise Moulton, research manager, middle-market HR research, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP**

Denise Moulton es gerente de investigación en el área de investigación del mercado medio en Bersin by Deloitte. Tiene varios años de experiencia profesional, se centra en la adquisición de talento, gestión del talento, y operaciones de recursos humanos. Anteriormente, Moulton era líder de adquisición de talento a Hasbro, Inc., donde proporcionaba la gestión de la contratación de unidades de negocio global y comercial. Tiene una licenciatura de la Universidad de Rhode Island y es reclutador certificado de Internet.

# Reconocimientos

*Tendencias globales en Capital Humano 2016* es el resultado de los esfuerzos de un equipo global de trabajo en los últimos 12 meses, incluyendo cientos de colaboradores de toda la red Deloitte global, así como el consejo de nuestros clientes

## Agradecimientos Especiales

**Julie May** por la dirección general del programa *Tendencias Globales en Capital Humano* durante todo el año. Nos guiaste en el manejo de los cientos de detalles y decisiones, incluyendo la gestión de decenas de países campeones y un equipo editorial con un gran número de autores y colaboradores, que se direccionan hacia la encuesta mundial y el informe. Apreciamos su enfoque en las actividades necesarias para producir un informe global de este alcance y complejidad del mismo. Sus puntos de vista y la pluma editorial son evidentes en todos los capítulos del informe.

El núcleo equipo de *Tendencias Globales en Capital Humano*: **Josh Bersin, Ben dólar, Nicky Wakefield, David Mallon, Lucas Monck, Jen Stempel, y Shrawani Vijay**. Su dedicación a lo largo del año, que iniciaba temprano en la mañana hasta muy avanzada la noche, hicieron posible este proyecto. Su análisis de sondeo y la curiosidad, guían nuestro pensamiento sobre las tendencias de este año, el desarrollo de la encuesta, análisis, y redacción de informes.

**Ina Gantcheva, Elizabeth Chodaczek, Rebecca Griffiths, Lana Koretsky, Sarthak Mittal y Antonio Romo Fragoso** por dirigir la oficina de gestión del programa Tendencias Globales del Capital Humano.

**Junko Kaji, Matthew Lennert, Sonya Vasilieff, Kevin Weier**, y el notable equipo de Deloitte University Press, dirigida por Jon Warshawsky, por sus habilidades editoriales y de diseño. Continuamente nos dirigías en agudizar nuestro pensamiento y escritura para producir (esperamos) mensajes interesantes y viables

**Katrina Drake Hudson** and **Andrea Sacasa** por dirigir nuestro programa de marketing integrado, desarrollando una serie de iniciativas para compartir el informe global y encuestar a través de una red cada vez mayor de marketing tradicional digital y los canales de medios sociales. Gracias también a Melissa Doyle para la gestión de los programas de relaciones públicas.

Y por último pero no menos importante, un agradecimiento especial a **Brett Walsh** and **Jason Geller**, los líderes mundiales estadounidenses de nuestras prácticas de Capital Humano. Estamos muy agradecidos por su apoyo y aliento en cada paso del camino en la producción de este informe.

## Encuesta Global y Equipo de Investigación

### Investigadores Líderes

Shrawini Vijay, Ankita Jain, Rahul Kolhe, Mankiran Kaur y Ekta Khandelwal

### Equipo de Investigación

Vasvi Aren, Alka Choudhury, Srishti Dayal, Rahat Dhir, Garima Tyagi Dubey, Mukta Goyal, Shivank Gupta, Bhumija Jain, Ankita Khaneja, Archit Khare, Sukhmani Lamba, Maansi Pandey, Gauri Paranjpe, Divya Patnaik, Deepika Sharma, Goral Shroff, Aparajita Sihag, Abhishek Tiwari

# Líderes Globales Human Capital

## **Brett Walsh**

Global Human Capital leader  
Deloitte MCS Limited  
[bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)

## **Dimple Agarwal**

Global Organization Transformation &  
Talent leader  
Deloitte MCS Limited  
[dagarwal@deloitte.co.uk](mailto:dagarwal@deloitte.co.uk)

## **Michael Stephan**

Global HR Transformation leader  
Deloitte Consulting LLP  
[mstephan@deloitte.com](mailto:mstephan@deloitte.com)

## **David Foley**

Global Actuarial, Rewards, and Analytics  
leader  
Deloitte Consulting LLP  
[dfoley@deloitte.com](mailto:dfoley@deloitte.com)

## **Nichola Holt**

Global Employment Services leader  
Deloitte Tax LLP  
[nicholt@deloitte.com](mailto:nicholt@deloitte.com)

## **Jeff Schwartz**

Global Human Capital leader, Marketing,  
Eminence, and Brand  
Deloitte Consulting LLP  
[jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

# Líderes Human Capital por país

## **Americas**

### **Americas & Chile**

#### **Jaime Valenzuela**

Deloitte Audit y Consult.  
[jvalenzuela@deloitte.com](mailto:jvalenzuela@deloitte.com)

### **Estados Unidos**

#### **Jason Geller**

Deloitte Consulting LLP  
[jgeller@deloitte.com](mailto:jgeller@deloitte.com)

### **Canada**

#### **Heather Stockton**

Deloitte Canada  
[hstockton@deloitte.ca](mailto:hstockton@deloitte.ca)

### **Mexico**

#### **Tomas Fernandez**

Deloitte Consulting Mexico  
[tofernandez@deloittemx.com](mailto:tofernandez@deloittemx.com)

### **Uruguay, LATCO**

#### **Verónica Melián**

Deloitte SC  
[vmelian@deloitte.com](mailto:vmelian@deloitte.com)

### **Argentina**

#### **Leonardo Pena**

Deloitte & Co. S.A.  
[lepena@deloitte.com](mailto:lepena@deloitte.com)

## Americas (cont.)

### Brazil

**Roberta Yoshida**  
Deloitte Consultores  
[royoshida@deloitte.com](mailto:royoshida@deloitte.com)

### Colombia

**Alejandra D Agostino**  
Deloitte Ases. y Consultores  
[aldagostino@deloitte.com](mailto:aldagostino@deloitte.com)

### Costa Rica

**Arturo Velasco**  
Deloitte & Touche S.A.  
[arvelasco@deloitte.com](mailto:arvelasco@deloitte.com)

### Dutch Caribbean

**Maghalie van der Bunt**  
Deloitte Dutch Caribbean  
[mvanderbunt@deloitte.com](mailto:mvanderbunt@deloitte.com)

### Ecuador

**Roberto Estrada**  
Andeanecuador Consultores  
[restrada@deloitte.com](mailto:restrada@deloitte.com)

### Panama

**Jessika Malek**  
Deloitte Consultores  
[jmalek@deloitte.com](mailto:jmalek@deloitte.com)

### Perú

**Alejandra D'Agostino**  
Deloitte & Touche SRL  
[aldagostino@deloitte.com](mailto:aldagostino@deloitte.com)

### Venezuela

**Maira Freites**  
Lara Marambio & Asociados  
[mfreites@deloitte.com](mailto:mfreites@deloitte.com)

## Asia Pacífico

### Asia Pacifico & China

**Jungle Wong**  
Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd,  
Beijing Branch  
[junglewong@deloitte.com.cn](mailto:junglewong@deloitte.com.cn)

### Australia

**David Brown**  
Deloitte Touche Tohmatsu  
[davidbrown@deloitte.com.au](mailto:davidbrown@deloitte.com.au)

### India

**Sanjay Behl**  
Deloitte India  
[sxbehl@deloitte.com](mailto:sxbehl@deloitte.com)

### Japan

**Akio Tsuchida**  
Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd  
[akitsuchida@tohatsu.co.jp](mailto:akitsuchida@tohatsu.co.jp)

### Korea

**Kihoon (Alex) Jo**  
Deloitte Consulting  
[kijo@deloitte.com](mailto:kijo@deloitte.com)

### Nueva Zelanda

**Hamish Wilson**  
Deloitte  
[hawilson@deloitte.co.nz](mailto:hawilson@deloitte.co.nz)

### Sudeste Asiatico

**Nicky Wakefield**  
Deloitte Consulting Pte Ltd  
[nwakefield@deloitte.com](mailto:nwakefield@deloitte.com)

## Europa, Medio Oriente y Africa

### EMEA

#### Ardie Van Berkel

Deloitte Consulting BV  
avanberkel@deloitte.nl

### Reino Unido

#### Anne-Marie Malley

Deloitte MCS Limited  
amalley@deloitte.co.uk

### Africa

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

### Austria

#### Christian Havranek

Deloitte Austria  
chavranek@deloitte.at

### Bélgica

#### Yves Van Durme

Deloitte Consulting  
yvandurme@deloitte.com

### Europa Central

#### Evzen Kordenko

Deloitte Advisory s.r.o.  
ekordenko@deloittece.com

### CIS

#### Christopher Armitage

CJSC Deloitte & Touche CIS  
carmitage@deloitte.ru

### Chipre

#### George Pantelides

Deloitte Ltd  
gpantelides@deloitte.com

### Dinamarca

#### Helle Havgaard

Deloitte Denmark  
hhavgaard@deloitte.dk

### Finlandia

#### Kirsi Kemi

Deloitte Oy  
kirsi.kemi@deloitte.fi

### Francia

#### Philippe Burger

Deloitte Conseil  
phburger@deloitte.fr

### Guyaguera

Deloitte Conseil  
gaguera@deloitte.fr

### Alemania

#### Udo Bohdal-Spiegelhoff

Deloitte Consulting GmbH  
ubohdal@deloitte.de

### Grecia

#### Petros Mihos

Deloitte Business Solutions S.A.  
pmihos@deloitte.gr

### Irlanda

#### Cormac Hughes

Deloitte & Touche  
cohughes@deloitte.ie

### Israel

#### Zohar Yami

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

### Italia

#### Lorenzo Manganini

Deloitte Consulting SRL  
lmanganini@deloitte.it

### Kenya

#### Kimani Njoroge

Deloitte Consulting Ltd  
knjoroge@deloitte.co.ke

## Europa, Medio Oriente y Africa (cont.)

### Luxemburgo

#### Basil Sommerfeld

Deloitte Tax & Consulting  
[bsommerfeld@deloitte.lu](mailto:bsommerfeld@deloitte.lu)

### Medio Oriente

#### Ghassan Turqieh

Deloitte & Touche (M.E.)  
[gturqieh@deloitte.com](mailto:gturqieh@deloitte.com)

### Países Bajos

#### Petra Tito

Deloitte Consulting BV  
[ptito@deloitte.nl](mailto:ptito@deloitte.nl)

### Nordicos

#### Eva Tuominen

Deloitte Oy  
[eva.tuominen@deloitte.fi](mailto:eva.tuominen@deloitte.fi)

### Noruega

#### Eva Gjovikli

Deloitte AS  
[egjovikli@deloitte.no](mailto:egjovikli@deloitte.no)

### Polonia

#### Magdalena Jonczak

Deloitte Business Consulting S.A.  
[mjonczak@deloittece.com](mailto:mjonczak@deloittece.com)

### Portugal

#### João Vaz

Deloitte Consultores, S.A.  
[jvaz@deloitte.pt](mailto:jvaz@deloitte.pt)

### España

#### Enrique de la Villa

Deloitte Advisory, S.L.  
[edelavilla@deloitte.es](mailto:edelavilla@deloitte.es)

### Suecia

#### Jonas Malmlund

Deloitte Sweden  
[jmalmlund@deloitte.se](mailto:jmalmlund@deloitte.se)

### Suiza

#### Sarah Kane

Deloitte Consulting Switzerland  
[sakane@deloitte.ch](mailto:sakane@deloitte.ch)

### Turquia

#### Tolga Yaveroglu

Deloitte Turkey  
[tyaveroglu@deloitte.com](mailto:tyaveroglu@deloitte.com)



Follow @DU\_Press

Sign up for Deloitte University Press updates at [DUPress.com](http://DUPress.com).

#### **About Deloitte University Press**

Deloitte University Press publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte University Press is an imprint of Deloitte Development LLC.

#### **About this publication**

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

#### **About Deloitte**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2016 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited