

A person in a small boat is shown from behind, holding up a large, circular net. The net is stretched out and frames a constellation of stars against a dark blue night sky. The stars are connected by thin white lines, forming various geometric shapes. The overall scene is illuminated with a soft, blue light, creating a serene and contemplative atmosphere.

# Tendencias Globales del Capital Humano 2014

Comprometiendo a la  
fuerza laboral del siglo XXI

# Contenidos

Introducción | 2

Visión general de las Tendencias Globales de Capital Humano 2014: los 10 hallazgos más importantes | 7

## Liderar y desarrollar

Líderes en todos los niveles | 25

Redefinición del aprendizaje corporativo | 35

La gestión del desempeño ya no funciona | 45

La búsqueda de capacidades en la fuerza laboral | 55

## Atraer e involucrar

Revisando el enfoque de adquisición de talentos | 65

Más allá de la retención | 75

De la diversidad a la inclusión | 87

El empleado agobiado | 97

## Transformar y reinventar

El equipo de RR.HH con nuevas capacidades | 107

Analítica del talento en la práctica | 117

Carrera hacia la tecnología en la nube | 127

La función global y local de RR.HH | 97

Editores | 125

Reconocimientos | 146

Líderes globales de Capital Humano | 147

Líderes de Capital Humano por país | 148



# Introducción

## Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI

**A**l empezar el año 2014, las organizaciones globales han dejado atrás la recesión y se están posicionando en forma agresiva para alcanzar el crecimiento. El aletargamiento le ha dado paso a la expansión. La racionalización ha sido reemplazada por la inversión. La necesidad de precaución ha sido sustituida por la necesidad de actuar.

Sin embargo, mientras la recuperación económica se va afianzando, las empresas se dan cuenta de que la fuerza laboral actual ha cambiado. Las habilidades son escasas, los trabajadores tienen altas expectativas y una nueva generación, los “*millennials*” (personas nacidas entre las décadas del 80 y del 90) están ahora a cargo. Conozca a la fuerza laboral del siglo XXI.

La fuerza laboral del siglo XXI es global, se encuentra altamente conectada, es sumamente entendida en cuestiones tecnológicas y muy exigente. Sus empleados son jóvenes, ambiciosos, llenos de pasión y propósito. Los “*millennials*” son una gran fuerza- pero también lo son trabajadores de mayor edad que se mantienen como colaboradores comprometidos y valiosos. Las nuevas habilidades críticas son escasas – y su distribución poco uniforme alrededor del mundo hace que las compañías se vean forzadas a desarrollar nuevas e innovadoras formas para captar y desarrollar los talentos apropiados y compartir experiencias.

### Despertando a un nuevo mundo: luego de la Gran Recesión

Quienes observen el 2014 en el futuro podrán recordar este año como un punto de inflexión, en el cual ya había terminado la recesión global y las empresas debieron desarrollar planes para una nueva ola de crecimiento. Pero mientras este crecimiento se inicia, las organizaciones están dándose cuenta que la fuerza laboral con la que están tratando presenta una demografía distinta, diferentes exigencias y diversas expectativas.

### El mundo es mucho más global e interdependiente

La globalización es un tema clave en nuestra investigación. En el 2013, los países en desarrollo contribuyeron con el 50 % del PBI<sup>1</sup> mundial. Se espera que éste aumente a un 55 % para el 2018, lo que representa un crecimiento significativo en oportunidades de negocios centradas en estas economías<sup>2</sup> más nuevas. Asimismo, estos países ahora tienen un gran segmento con poder de compra: se espera que la clase media global aumente de 1.8 mil millones en el 2009 a 3.2 mil millones en el 2020, con la clase media de Asia triplicándose en tamaño a 1.7 mil millones en el 2020.<sup>3</sup>

La globalización tiene impacto en todas las tendencias, ya sea las de liderazgo, adquisición de talento, desarrollo de las capacidades, analítica o transformación de RR. HH. Las organizaciones que aprendan a apalancar los mercados globales de talento mientras redefinen sus estrategias de RR. HH., estarán preparadas para tener altos niveles de desempeño.

### Continúa el boom por la tecnología móvil, social y en la nube.

La tecnología ha transformado el lugar de trabajo. A inicios del 2008, habían 3 millones de dispositivos móviles Apple iPhone® en el mundo.<sup>4</sup> A finales del 2013, según un cálculo de Gartner, existían mil millones de Smartphone y más de 420 millones de dispositivos móviles iPhone habían sido entregados<sup>5</sup>. Facebook tenía un millón de usuarios en el 2004, 100 millones de usuarios en el 2008 y un estimado de 1,23 mil millones de usuarios registrados hoy en día.<sup>6</sup> De acuerdo con los cálculos de Forrester, el comercio a través de la computación en la nube crecerá de \$ 41 mil millones en el 2011 a \$241 mil millones en el 2020.<sup>7</sup>

## Las nuevas habilidades críticas son escasas, y dada su distribución poco uniforme alrededor del mundo, las organizaciones se están viendo forzadas a desarrollar nuevas e innovadoras formas para encontrar personal, desarrollar capacidades y compartir experiencias.

Toda esta tecnología ha transformado el mundo del reclutamiento, el mundo de la educación y de la capacitación, el mundo de la analítica e incluso la manera en que trabajamos. Hoy en día estamos en línea las 24 horas del día, los 7 días de la semana, inundados incansablemente con información, mensajes y comunicaciones.

No sólo la tecnología se ha vuelto una parte fundamental y esencial de los recursos humanos, sino que también hemos identificado un nuevo tema de capital humano discutido en el presente reporte: el empleado agobiado. Las organizaciones se enfrentan al imperativo de encontrar maneras de absorber mayor tecnología y al mismo tiempo simplificarla.

### Los cambios demográficos están creando una fuerza laboral diversa y multi generacional

A la vez que crece la población en el mundo, la fuerza laboral global se está volviendo más joven, más adulta y más urbanizada. Los “*millennials*” están ingresando en gran volumen a la fuerza laboral, remodelando el mercado de talentos con nuevas expectativas. Se estima que en el 2025 representarán el 75 % de la fuerza laboral y nos están haciendo saber que están listos para tomar el liderazgo... pronto.<sup>8</sup> Pero según los datos de un nuevo estudio, los “*millennials*” quieren ser creativos. Ellos quieren manejar su propio negocio. Buscan un crecimiento acelerado de su carrera. En las palabras de un gerente: “*ellos no desean una carrera, ellos desean una experiencia.*”<sup>9</sup>

Los “Baby Boomers” (nacidos en el boom de la natalidad) a pesar de haber empezado a retirarse en el 2008, se rehúsan a dejar el campo.

Por motivos financieros y de satisfacción profesional, muchos están prolongando sus vidas laborales beneficiándose de los increíbles dividendos de longevidad compartidos en todo el mundo.

Estas dos tendencias están generando la fuerza laboral más multi generacional en la historia. ¿Cómo pueden las organizaciones gestionar este conjunto altamente diverso de empleados cuando sus necesidades varían tan ampliamente? ¿Cómo pueden las organizaciones cambiar su estrategia de gestión del desempeño para hacer frente a estas nuevas dinámicas que presenta la fuerza laboral?

### Los cambios globales sociales, políticos y regulatorios están cambiando el enfoque del negocio

El compromiso y la retención del empleado están directamente relacionados con la estructura social del negocio. En el otoño del 2011 fuimos testigos del movimiento *Occupy Wall Street*, el cual se inició en Nueva York y fue esparciéndose alrededor del mundo. Los límites entre los temas de negocio y los sociales se están volviendo cada vez más difusos, mientras que la responsabilidad social corporativa y el “capitalismo consciente” confieren una nueva forma al negocio y a los mercados de talento. Los mercados de talento y consumo están imponiendo nuevas exigencias a las empresas, haciendo que las preocupaciones sociales y comunitarias se eleven a nuevos niveles de prioridad. Las regulaciones, particularmente en los mercados financieros, continúan aumentando mientras que el rol de los reguladores sigue expandiéndose.

¿Cómo pueden las compañías cultivar un sentido de misión, propósito y capitalismo consciente para atraer y comprometer a una fuerza laboral altamente sensible a estos asuntos?

### La tecnología está cambiando la forma cómo trabajamos y las habilidades que necesitamos

Por último, la tecnología ha cambiado la naturaleza de la colaboración, del intercambio de experiencias y las habilidades que uno necesita para ser exitoso.

Las tecnologías colaborativas continúan haciendo posible que los equipos trabajen en lugares remotos a lo largo del mundo, dando un fácil acceso a expertos dentro y fuera de la organización. El aprendizaje de las máquinas y la inteligencia artificial está afectando a una ola de trabajadores y abriendo nuevas oportunidades en analítica, fabricación asistida por máquinas y las industrias de servicios.<sup>10</sup> Las habilidades que se requieren hoy en día y en el futuro, son dramáticamente diferentes a las que eran necesarias tan solo cinco años atrás.

## 2014: un momento para actuar

Estos cambios en la fuerza laboral y en el lugar de trabajo son significativos, bruscos y ya se están dando. ¿Cómo pueden las estrategias de capital humano potenciar a las organizaciones para que prosperen en esta era de vertiginosos cambios?

Nuestro estudio muestra una significativa brecha entre la urgencia de los problemas de talento y liderazgo que los líderes enfrentan hoy en día y la disposición de sus organizaciones para responder en forma efectiva. En todo asunto crítico: liderazgo, retención y compromiso, aprendizaje y desarrollo, analítica, los ejecutivos reconocen la necesidad de actuar; pero expresan sus reservas en cuanto a la capacidad de sus equipos para lograr los resultados requeridos.

Uno de los mensajes más importantes para destacar de este estudio, es el hecho de que el *hacer más no es suficiente*. Hoy en día las organizaciones tienen que gestionar a su gente de una manera distinta, generando el imperativo de innovar, transformarse y rediseñar las prácticas de capital humano.

El informe de Tendencias Globales de Capital Humano, resultado de un extenso estudio global que implicó varios meses de trabajo, brinda orientación y recomendaciones en relación a estas importantes estrategias.

## Tres áreas clave de enfoque estratégico

Este año, las doce tendencias fundamentales de capital humano están organizadas en tres grandes áreas:

- **Liderar y desarrollar:** la necesidad de ampliar, profundizar y acelerar el desarrollo del liderazgo en todos los niveles; construir capacidades globales en la fuerza laboral; re-energizar el aprendizaje corporativo poniendo a los empleados a cargo del mismo y fijar la gestión del desempeño.
- **Atraer y comprometer:** la necesidad de desarrollar maneras innovadoras para atraer, conseguir, reclutar y acceder al talento; impulsar la pasión y el compromiso en la fuerza laboral; utilizar la diversidad y la inclusión como una estrategia de negocios y encontrar maneras de ayudar al empleado agobiado a lidiar con la sobre información y las distracciones en el lugar de trabajo.
- **Transformar y reinventar:** la necesidad de crear una plataforma de RR. HH. que sea lo suficientemente robusta y flexible para adaptarse a las necesidades locales; entrenar a los equipos de RR. HH.; beneficiarse de las tecnologías de RR. HH. con base en la nube; e implementar el análisis de los datos de RR. HH. para lograr los objetivos del negocio.

Figura 1. Tres áreas clave de enfoque estratégico

Liderar y desarrollar	Atraer e involucrar	Transformar y reinventar
Líderes en todos los niveles: disminuir la brecha entre las expectativas y la disposición real	Reconsiderar la adquisición de talento: desarrollo de nuevos enfoques para el nuevo contexto	Entrenamiento del equipo de RRHH: transformar a los profesionales de RRHH en consultores de negocios calificados
Redefinir el aprendizaje corporativo: prepárese para una revolución	Más allá de la retención: generar pasión y propósito	Analítica del talento en práctica: de la conversación al aporte de Big Data
La gestión del desempeño ya no funciona: reemplace los rankings por la capacitación y el desarrollo	De la diversidad a la inclusión: apartarse de la conformidad hacia la diversidad como estrategia de negocios	Carrera hacia la tecnología en la nube: integrar el talento, los RR.HH. y las tecnologías del negocio
La búsqueda de capacidades en la fuerza laboral: crear una cadena global de suministro de habilidades	El empleado agobiado: simplificar el entorno de trabajo.	La función global y local de RR.HH.: equilibrio entre la escala y la agilidad.



## Uno de los estudios globales más grandes de capital humano

Cuando nos dispusimos a identificar los 12 desafíos empresariales más importantes a nivel global en la gestión del talento, liderazgo y RR.HH., hicimos uso de más de 15 años de investigación para examinar el rango de asuntos y las soluciones más efectivas en el mercado. También realizamos estudios a 2.532 empresas y líderes de RR. HH. en 94 países alrededor del mundo, lo que hizo que resultase una de las investigaciones más grandes a nivel global en su categoría.

Este año, reconociendo que las tendencias globales varían según el tamaño de cada organización, su ubicación y su tasa de crecimiento, no sólo estamos publicando nuestras perspectivas globales, sino que además le daremos a Ud. acceso a nuestros datos para que pueda sacar sus propias conclusiones. En el espíritu del análisis tipo Big Data (análisis de enormes volúmenes de datos conocido internacionalmente como Big Data), hemos creado una herramienta interactiva:

el Panel de Control de las Tendencias de Capital Humano (*HC Trends Dashboard*), que le permite sumergirse en los datos del estudio, investigar su significado y aplicarlo a su industria, situación geográfica y al tamaño de su organización.

## Dando el siguiente paso

El objetivo del presente estudio es brindar a los ejecutivos una mayor perspectiva y comprensión, identificando soluciones que los ayuden a fijar las prioridades para el año siguiente. Estamos convencidos de que algunas de las grandes oportunidades para que las empresas mejoren su crecimiento, la innovación y el desempeño se centran directamente en cómo los líderes del negocio re-imaginan, re-inventan y revitalizan las estrategias de capital humano, a la luz de un entendimiento más profundo de la nueva fuerza laboral del siglo XXI.

Esperamos saber de usted mientras se *zambulle* en este informe y reflexiona acerca de lo que significa para su organización.

---

Explore el Panel de Control de las Tendencias de Capital Humano en <http://www.deloitte.com/hcdashboard>.

---

## Notas al pie de página

1. Chris Giles y Kate Allen, “Cambio Suroriental: Los nuevos líderes del crecimiento económico global,” *Financial Times*, 4 de junio de 2013.
2. Fondo Monetario Internacional.
3. Linda Yueh, “El surgimiento de la clase media global” *BBC News*, 18 de junio de 2013.
4. *Tendencias de Capital Humano Global 2014* es una publicación independiente y no ha sido autorizada, patrocinada o de otro modo aprobada por Apple Inc. iPhone® es una marca registrada de Apple Inc., registrada en los Estados Unidos y en otros países.
5. Cálculos de Gartner, 7 de enero de 2014, <http://www.gartner.com/newsroom/id/2645115>.
6. Facebook, “Hechos clave,” <http://newsroom.fb.com/Key-Facts>.
7. Larry Dignan, “El mercado de la computación en la nube: \$241 mil millones en el 2020,” *ZDNet*, 22 de Abril de 2011, <http://www.zdnet.com/blog/btl/cloud-computing-market-241-billion-in-2020/47702>.
8. Josh Bersin, “Los milenarios pronto gobernarán el mundo: ¿Pero a quién gobernarán?” *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/09/12/millennials-will-soon-rule-the-world-but-how-will-they-lead/>.
9. Deloitte, *El estudio milenario, 2013*, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-positive-impact.html>.
10. Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, *La Segunda Era de la Máquina: Trabajo, progreso y prosperidad en una época de tecnologías brillantes* (Nueva York: W. W. Norton and Company, Inc., 2014).



# Encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2014

## Los 10 hallazgos más importantes

**P**ara tener una mayor comprensión de las tendencias globales de capital humano en el 2014, realizamos una encuesta en el último trimestre del 2013 que incluyó a 2.532 empresas y líderes de recursos humanos en 94 países. La encuesta cubrió las industrias más importantes y todas las situaciones geográficas del mundo (la demografía de la encuesta está resumida en el apéndice de este capítulo). Nuestra meta fue lograr un mayor entendimiento de las prioridades y estado de preparación de los ejecutivos y profesionales de RR. HH. alrededor del mundo, aportando conocimiento en relación a las acciones que pueden tomar los líderes para desarrollar el talento y la agenda de RR. HH.

El presente capítulo brinda un resumen de nuestros hallazgos más importantes a partir de la encuesta global. También damos a conocer los datos disponibles a través del Panel de Control de las Tendencias de Capital Humano de Deloitte, el cual estará disponible en todos nuestros sitios web.

### Hallazgo 1. El liderazgo, la retención, las habilidades de RR. HH. y la adquisición de talentos son las tendencias globales que se perciben como más urgentes.

A partir de los resultados de nuestra encuesta global de este año, las empresas consideran urgentes cuatro asuntos: liderazgo, retención y compromiso, el entrenamiento del personal de RR. HH. y la adquisición y acceso al talento (ver las figuras 1 y 2).

La construcción de liderazgos globales es por lejos la más urgente: un 38% de los encuestados la calificaron como “urgente”. Las empresas ven la necesidad de liderazgo en todos los niveles, en todas las zonas geográficas y a lo largo de todas las áreas funcionales. Esta necesidad continua de nuevos y mejores líderes se ha acelerado. En un mundo donde el conocimiento se duplica cada año y las habilidades tienen una vida media de 2,5 a 5 años, los líderes necesitan un constante desarrollo. Esta necesidad continua de desarrollar líderes también es impulsada por las expectativas de cambio de la fuerza laboral y los crecientes desafíos que están enfrentando las empresas, incluyendo dos temas subyacentes en las tendencias de este año: la globalización y la velocidad y extensión del cambio tecnológico y la innovación.

El segundo asunto más importante hoy en día es la retención y el compromiso, un tema que a menudo no tiene un responsable claro dentro de RR. HH. o la empresa. Nuestro estudio muestra que *todos somos responsables de este asunto*: RR.HH. , los líderes del primer nivel y todos los niveles gerenciales. Como discutimos en el informe principal, las organizaciones deben redefinir su estrategia de compromiso para pasar de solamente tener personal a atraerlo y crear un lugar de trabajo apasionado y comprensivo. Además, las empresas se beneficiarán al tener un punto de vista claro acerca de cómo los ejecutivos de negocios, líderes de línea y RR. HH. pueden encarar este desafío, trabajando juntos de una manera más efectiva.

Figura 1. Urgencia percibida de las 12 tendencias globales

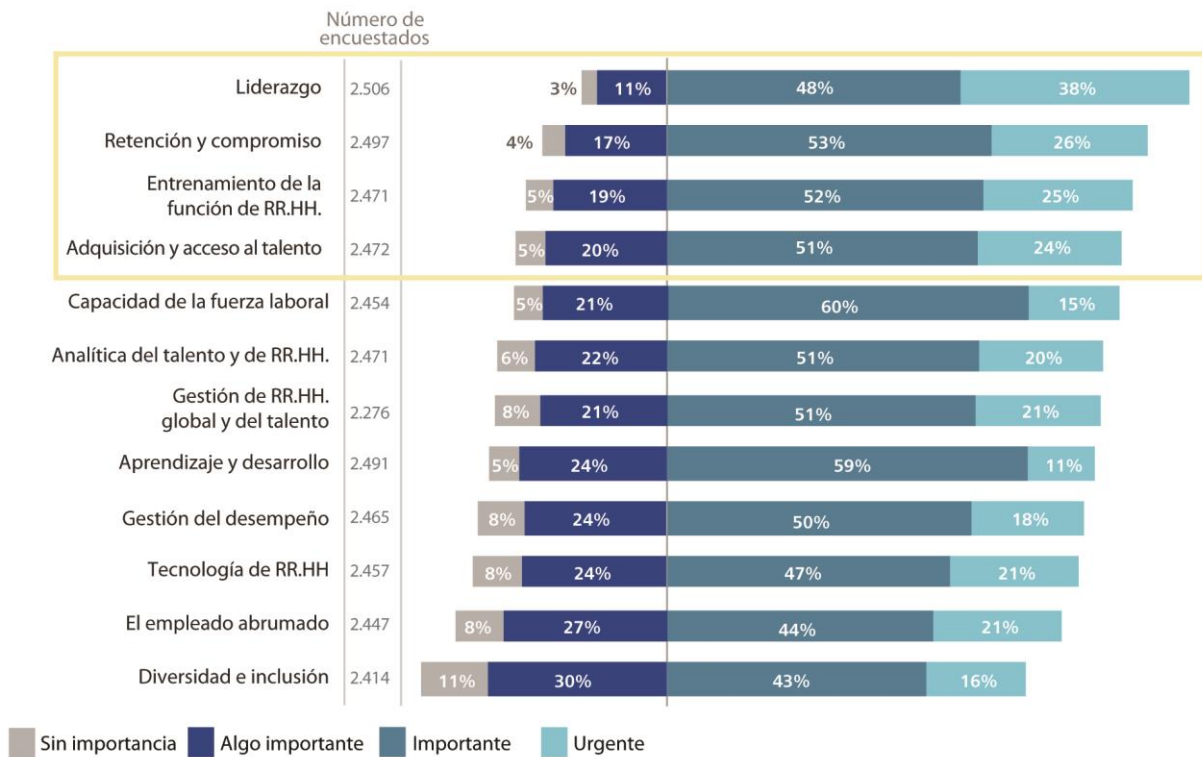


Figura 2. Tendencias globales categorizadas por urgencia

<b>Altamente urgente</b> (≥25% de los encuestados lo calificaron como "altamente urgente")	<b>Urgente</b> (20 -24% de los encuestados lo calificaron como "urgente")	<b>Importante</b> (10 -19% de los encuestados lo calificaron como "importante")
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Retención y compromiso</li> <li>Entrenamiento de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición y acceso al talento</li> <li>Gestión del talento y RR. HH. global</li> <li>Tecnología de RR.HH</li> <li>Empleado agobiado</li> <li>Analítica del talento y de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del desempeño</li> <li>Capacidad de la fuerza laboral global</li> <li>Diversidad e inclusión</li> <li>Aprendizaje y desarrollo</li> </ul>

El tercer asunto más urgente es el entrenamiento de los RR. HH. Este hallazgo sugiere que las funciones de talento y RR. HH. están en plena transformación. RR. HH. no está siendo lo suficientemente satisfactorio, mientras que las organizaciones toman distancia de la concepción de los RR. HH como administración de personas y adoptan un enfoque centrado en el desempeño de las personas. Entre los componentes esenciales de este cambio se encuentran: el entrenamiento, la reorganización y transformación de RR. HH. y su relacionamiento con los líderes y principales temas del negocio.

El cuarto asunto más urgente es la adquisición y el acceso al talento. Ésta continúa siendo una de las cosas más importantes que realizan las empresas. En un entorno con habilidades limitadas, la capacidad de una organización para encontrar, atraer y acceder a personas altamente calificadas resulta fundamental para tener éxito. Esta área está viviendo una alteración significativa como resultado de la globalización, la tecnología, los medios sociales, las expectativas cambiantes de la fuerza laboral y la reducción de la vida útil de las habilidades y del conocimiento técnico.

Las herramientas como LinkedIn, Facebook, Twitter, entre otras, están cambiando el reclutamiento hacia una función estratégica enfocada en el marketing, las técnicas de marca y las nuevas herramientas y tecnologías.

### Hallazgo 2. Las empresas reportan bajos niveles de disposición para responder a las tendencias.

En términos generales, los encuestados reportaron bajos niveles de preparación para responder a las doce tendencias globales presentadas en esta encuesta (figura 3). De hecho, en promedio a

lo largo de todas las tendencias, el 36% de los encuestados respondió que “no estuvieron listos” de forma contraria al 16 % que contestó haber estado “listos”, lo cual significa, en términos de probabilidad, que fueron más del doble los que “no estuvieron listos” frente a los que “estuvieron listos” para hacer frente a las tendencias que veían venir. Sólo en relación a la capacidad de la fuerza laboral, más de tres cuartos de los encuestados se sintieron “algo listos” o “listos” para encarar la tendencia. Estos hallazgos dan que pensar, ya que cada tendencia fue calificada como “importante” o “urgente” por al menos el 60 % de los encuestados, mientras que las cinco tendencias más importantes fueron todas calificadas como “importantes” o “urgentes” por al menos el 75 % de los encuestados (figura 1).

Figura 3. Disposición reportada para las 12 tendencias globales

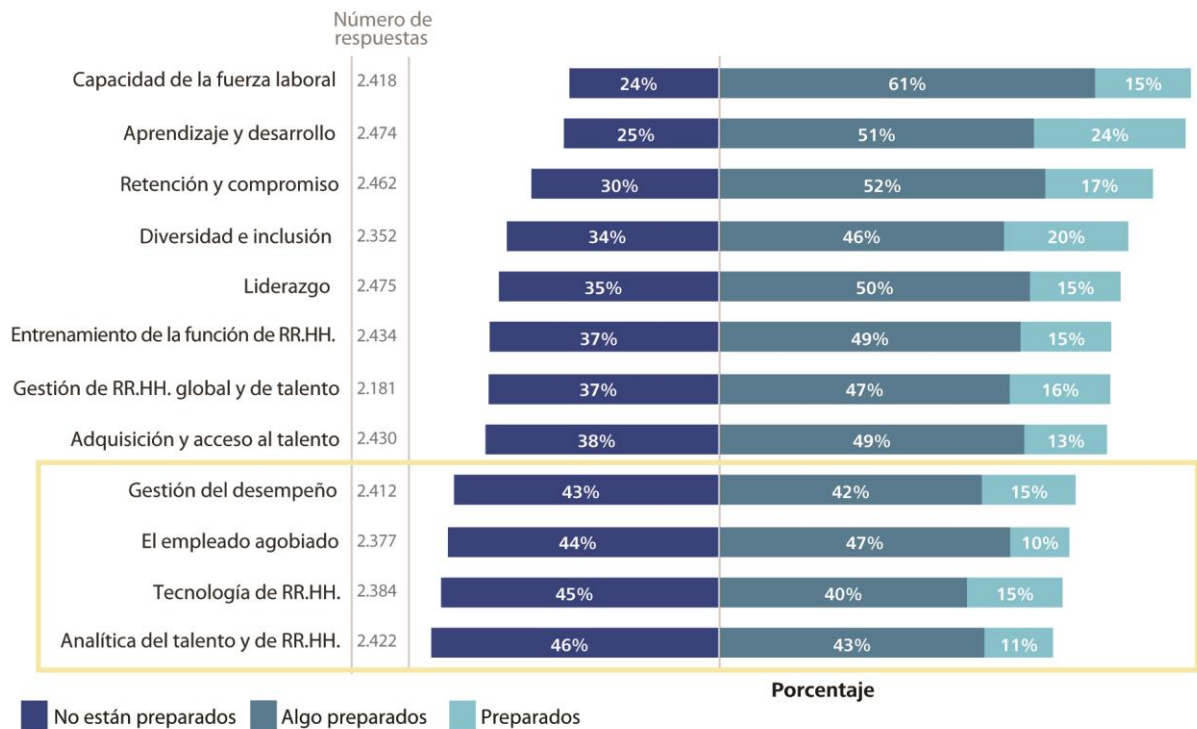


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Figura 4. Déficits de capacidad percibidos

Significativos déficits de capacidad (>40% de los encuestados consideran “no estar preparados”)	Grandes déficits de capacidad (31 - 40% de los encuestados consideran “no estar preparados”)	Importante (20 - 30% de los encuestados consideran “no estar preparados”)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análítica del talento y de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición y acceso al talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad e inclusión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del talento y RR. HH. global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retención y compromiso global</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleado agobiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de RR.HH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje y desarrollo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de la fuerza laboral</li> </ul>

Figura 5. Tendencias globales mapeadas según su urgencia y la disposición de las organizaciones

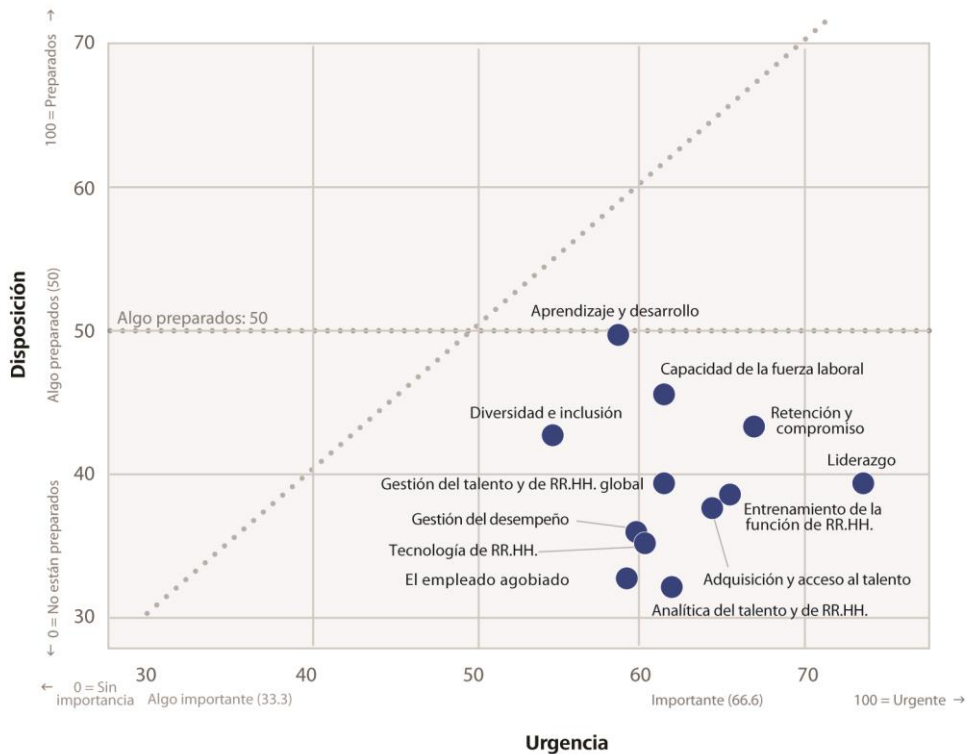


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Al unir las brechas en un cuadro (con disposición en el lado vertical y la urgencia en el lado horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre las diferentes tendencias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha del cuadro son aquellas de alta urgencia y baja disposición (áreas que ameritan un gran aumento en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha del cuadro son altamente urgentes, pero las organizaciones se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan la inversión pero son menos prioritarias que aquellas en el lado inferior derecho).
- Las brechas en el lado izquierdo del cuadro son áreas de menor importancia y aquellas más abajo en el cuadro son áreas de menor disposición.

Más del 40 % de los encuestados informaron que sus organizaciones “no estaban listas” para enfrentar la analítica de RR. HH. y de talento, la tecnología de RR. HH., el empleado agobiado, y la gestión del desempeño—que muestra los niveles más bajos de disposición entre todas las tendencias (figura 4). Estos bajos niveles de disposición y prontitud señalados constituyen una señal de advertencia, considerando los altos niveles de urgencia y la importancia atribuida a las tendencias en la encuesta global.

La figura 5 traza las 12 tendencias de acuerdo con las calificaciones de los encuestados sobre su urgencia y la preparación de sus organizaciones para hacer frente a ellas. La urgencia se muestra en el eje horizontal, donde los números más altos indican una mayor urgencia; la disposición se muestra en el eje vertical, donde los números más altos indican una mayor disposición. El cuadro resultante muestra un

agrupamiento de las tendencias en la zona inferior derecha, enfatizando uno de los mayores hallazgos en la encuesta: la brecha entre la percepción de la importancia de estas tendencias y la disposición de las organizaciones para abordarlas.

### Hallazgo 3. Las brechas de capacidad más grandes son reportadas en el liderazgo, analítica, entrenamiento de RR. HH, adquisición y acceso al talento y el empleado agobiado.

### entrenamiento de RR. HH, adquisición y acceso al talento y el empleado agobiado.

Para resaltar más la brecha generalizada entre la urgencia y la disposición, hemos calculado un índice de calificación para cada tendencia, el cual llamamos Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte, una figura que muestra la brecha de capacidad

Figura 6. Índice de brecha de capacidad para las 12 tendencias globales

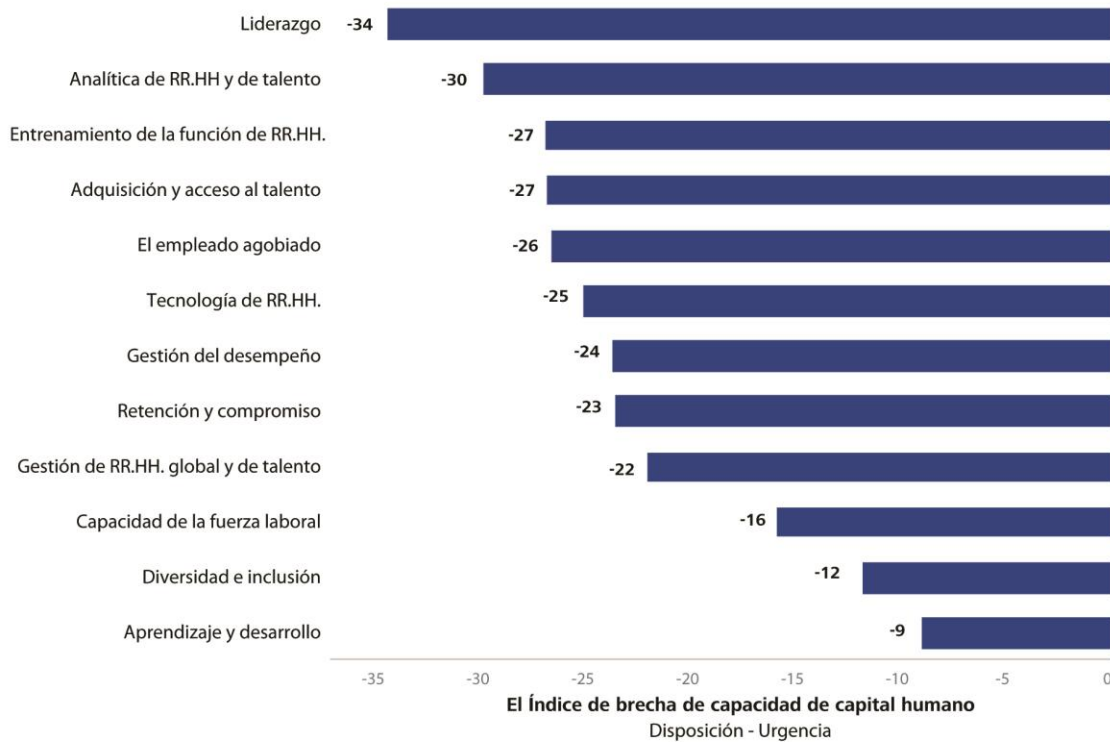


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

#### Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte está basado en un estudio que muestra la brecha de la capacidad relativa de RR. HH. al dirigirse a un determinado talento o a un problema relacionado con los RR. HH. Se computa tomando la "disposición" auto calificada de una organización y sustrayendo su "urgencia", normalizada a la escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un asunto es 100 por ciento urgente y además se califica a sí misma como 100 por ciento capaz y lista para enfrentar el tema, la brecha de capacidad sería de cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

Figura 7. Brechas de capacidad agrupadas de acuerdo a la importancia

<b>Altamente urgente</b> (brecha de -30 o más)	<b>Urgente</b> (brecha de -25 a -29)	<b>Muy importante</b> (brecha de -20 a -24)	<b>Importante</b> (brecha de -1 a -19)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de la fuerza laboral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analítica del talento y de RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición y acceso al talento</li> <li>Empleado agobiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retención y compromiso</li> <li>Gestión del talento y de RR.HH. global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad e inclusión</li> <li>Aprendizaje y desarrollo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología de RR.HH</li> </ul>		

relativa de RR. HH. para enfrentar un talento dado o un problema relacionado con los RR. HH. Se calcula tomando la disposición auto calificada de la organización y sustrayendo su urgencia, normalizada a cero a una escala del 0-100. Por ejemplo, si una organización considera que un asunto es 100 % urgente y también se califica 100 % capaz y lista para encarar el asunto, la brecha de capacidad sería de cero. Estos índices de calificación, que son casi siempre negativos, brindan una ponderación de las brechas para ayudar a identificar las áreas de mayor necesidad. Así como se muestra en las figuras 6 y 7, el liderazgo (brecha de -34) y la analítica (brecha de -30) son las áreas que presentan las mayores brechas entre la urgencia y la disposición, por lo tanto constituyen las áreas más importantes en donde focalizar la inversión.

El entrenamiento de RR.HH, la adquisición del talento, lidiar con el empleado agobiado y la necesidad de reemplazar la tecnología de RR.HH. le siguen de cerca, con brechas entre -25 y -27 inclusive. Lo cual indica las áreas donde las organizaciones deben replantear sus estrategias y rediseñar sus enfoques actuales.

Los desafíos de modernizar la gestión del desempeño, abordar la retención y el compromiso y mejorar la globalización de los RR.HH., presentaron brechas de entre 20 a -24. Estas áreas reflejan la

necesidad de replantear las estrategias de RR.HH. para gestionar a la fuerza laboral del siglo XXI.

Las áreas diversidad e inclusión, capacidad de la fuerza laboral y aprendizaje y desarrollo, también requieren de atención. Cuando se comparan según la importancia, la brecha entre la urgencia y la disposición es la más pequeña de nuestro índice, pero de todas formas representan potenciales oportunidades de mejora.

**Figura 8. Regiones en las que las 5 tendencias principales son consideradas más importantes**

	Asia Pacífico	Europa Occidental	Europa Central y del Este	África	Medio Oriente	América del Norte	América del Sur
Liderazgo	439 (37%)	447 (38%)	278 (24%)	246 (21%)	155 (13%)	466 (40%)	292 (25%)
Retención y compromiso	355 (36%)	297 (31%)	192 (20%)	200 (21%)	101 (10%)	346 (36%)	237 (24%)
Capacidad de la fuerza laboral	374 (40%)	287 (31%)	178 (19%)	218 (23%)	111 (12%)	316 (34%)	201 (22%)
Gestión de RR.HH. global y de talento	337 (53%)	305 (48%)	188 (29%)	168 (26%)	120 (19%)	286 (45%)	198 (31%)
Aprendizaje y desarrollo	319 (38%)	279 (33%)	183 (22%)	157 (19%)	92 (11%)	287 (34%)	209 (25%)
Adquisición y acceso al talento	263 (37%)	222 (32%)	160 (23%)	150 (21%)	89 (13%)	286 (41%)	170 (24%)
Tecnología de RR.HH.	226 (38%)	255 (43%)	155 (26%)	141 (24%)	89 (15%)	256 (43%)	160 (27%)
Analítica de RR.HH. y de talento	207 (40%)	215 (41%)	120 (23%)	111 (21%)	76 (15%)	244 (47%)	126 (24%)
Entrenando la función de RR.HH.	208 (34%)	228 (37%)	117 (19%)	135 (22%)	59 (10%)	202 (33%)	126 (20%)
Gestión del desempeño	199 (34%)	210 (36%)	115 (20%)	123 (21%)	65 (11%)	230 (39%)	114 (19%)
El empleado agobiado	137 (27%)	168 (34%)	95 (19%)	86 (17%)	39 (8%)	188 (38%)	94 (19%)
Diversidad e inclusión	91 (35%)	74 (28%)	51 (20%)	80 (31%)	34 (13%)	86 (33%)	62 (24%)

Las cifras en cada celda representan el número de encuestados que consideraron la tendencia dada como una de las cinco más importantes, pero a su vez consideraron que la tendencia no sería importante en determinada región. Los porcentajes son calculados a partir del número total de encuestados que eligieron la tendencia dada como una de las cinco más importantes en general.

**Figura 9. Áreas de prioridad para las empresas ubicadas en distintas regiones (por ranking, sólo las 3 primeras)**

	Asia Pacífico	Europa Occidental	Europa Central y del Este	África	Medio Oriente	América del Norte	América del Sur
<b>Sobre el promedio global (+11% o mayor)</b>	Las tendencias están en línea con los promedios globales	Las tendencias están en línea con los promedios globales	Gestión del desempeño (17%)	Diversidad e inclusión (106%) Aprendizaje y desarrollo (64%) Capacidad de la fuerza laboral (47%)	Aprendizaje y desarrollo (64%) Retención y compromiso (58%) Capacidad de la fuerza laboral (47%)	Tecnología de RR.HH. (14%) Capacidad de la fuerza laboral (13%)	Retención y compromiso (31%) Analítica del talento y RR.HH. (25%) Tecnología de RR.HH. (24%)
<b>Por debajo del promedio global (-11% o mayor)</b>	El trabajador agobiado (-19%) Gestión de RR.HH. global y del talento (-14%) Retención y compromiso (-12%)	Capacidad de la fuerza laboral (-27%) Retención y compromiso (-23%) Gestión del desempeño (-22%)	Diversidad e inclusión (-50%) Analítica del talento y de RR.HH. (-40%) Gestión de RR.HH. global y del talento (-33%)	Las tendencias están en línea con los promedios globales	Tecnología de RR.HH. (-38%) Entrenamiento de RR.HH. (-24%) Adquisición y acceso al talento (-21%)	Diversidad e inclusión (-19%) Aprendizaje y desarrollo (-18%)	Capacidad de la fuerza laboral (-47%) Gestión del desempeño (-11%)

### Hallazgo 4. El liderazgo es la prioridad principal en las economías desarrolladas y en crecimiento.

Le pedimos a nuestros encuestados identificar en cuál de las siete zonas geográficas globales, eran más importantes sus cinco tendencias principales. Como se muestra en la figura 8, el liderazgo - la tendencia general más importante en nuestra encuesta- fue identificada como altamente importante en cinco de las siete regiones globales: Asia Pacífico, Europa Occidental, Europa Central y Oriental, América del Norte y América del Sur. Note que también en estas regiones la retención y el compromiso constituyen una prioridad alta, siendo América del Norte la que enfrenta la necesidad más aguda en esta área.

Este patrón geográfico que se da en la percepción de la importancia del liderazgo, corresponde a las regiones globales en crecimiento y con oportunidades de negocios.

Asia y América del Norte fueron calificadas como dos de las áreas de crecimiento más altas en nuestra encuesta, mientras que Europa Occidental está sobrellevando una transformación económica difícil. Las economías emergentes (Medio Oriente, África y, en cierto grado, América del Sur) también reportan el liderazgo como prioridad principal, balanceada con la

necesidad de mayor capacidad de la fuerza laboral, globalización de los RR. HH., retención y adquisición del talento.

### Hallazgo 5. Mientras que las tendencias globales son similares alrededor del mundo, los programas necesarios varían por región.

Mientras que la mayoría de las zonas geográficas tienen prioridades ampliamente similares a lo largo de las tendencias de capital humano, existen algunas variaciones, como se muestran en la figura 9. América del Norte reporta el nivel más alto en relación al desafío del empleado agobiado. Las empresas con base en Asia Pacífico y América del Sur reportan la necesidad de mayor capacidad de la fuerza laboral, con mayor urgencia que empresas situadas en otros lugares. Por su parte, Europa Occidental ve una mayor necesidad de entrenar y transformar sus RR. HH. que el resto de las regiones.

Este hallazgo sugiere que las fuerzas y ciclos económicos regionales tienen un impacto en las prioridades de capital humano. En la figura 9, la alta urgencia que las organizaciones en África, América Latina y del Sur y el Medio Oriente reportan para muchas de estas tendencias es sorprendente.



Esto resalta el valor de la comprensión de estas variaciones por parte de RR. HH. y los equipos de liderazgo para ajustar las prioridades y dinámicas de la fuerza laboral regional, a la vez que a nivel global contratan, gestionan y lideran a su gente.

## Hallazgo 6. Las prioridades de capital humano varían en función de la industria, con una excepción: el liderazgo

Las distintas industrias tienen diferentes prioridades de talento, con una gran excepción (figura 10): todas las industrias perciben el liderazgo como su prioridad más importante. La retención y el compromiso fueron calificados casi a la par en cuanto a su alto grado de prioridad: fue la tendencia número 2 en 6 de los 8 grupos de la industria considerados.

Las diferencias entre industrias incluyen:

- Las empresas tecnológicas, de biociencias, cuidado de la salud, servicios profesionales, petróleo y gas, califican la adquisición y acceso al talento de manera particularmente alta, reflejando la importante necesidad de estas industrias de encontrar personal clave con habilidades técnicas específicas.
- Las compañías energéticas, de ciencias de la vida, tecnología, medios de comunicación y de telecomunicaciones - tres industrias que están viviendo transformaciones significativas- califican la necesidad de entrenar a RR. HH. como una prioridad particularmente alta.
- Las firmas de servicios profesionales, las organizaciones del sector público y las compañías energéticas y de recursos, califican el desarrollo de las capacidades de la fuerza laboral de forma particularmente alta, constituyendo la segunda de las tres prioridades con mayor puntaje.

## Hallazgo 7. Las empresas y equipos de RR. HH. “excelentes” se focalizan más intensamente en las tendencias globales de capital humano urgentes

En la encuesta se solicitó a los encuestados que calificaran el desempeño general de sus organizaciones y programas de RR. HH. y de talento. Cuando vimos a los equipos de talento y RR. HH. autoevaluados como “excelentes” o “de alto desempeño”, encontramos que en comparación a quienes se autocalifican como “adecuados o “promedio”, habían calificado las principales tendencias con puntajes más altos en urgencia e importancia (en promedio, siete puntos porcentuales más). Estas tendencias incluyen:

1. **Liderazgo:** calificado como “urgente” o “importante” por el 88 % de las personas con alto rendimiento frente al 85 % de las personas con rendimiento promedio.
2. **Adquisición y acceso al talento:** calificado como “urgente” o “importante” por el 85 % de las personas con alto rendimiento frente al 74 % de las personas con rendimiento promedio.
3. **Entrenamiento de RR. HH.:** calificado como “urgente” o “importante” por el 84 % de las personas con alto rendimiento frente al 76 % de las personas con rendimiento promedio.
4. **Retención y compromiso:** calificado como “urgente” o “importante” por el 83 % de las personas con alto rendimiento frente al 79 % de las personas con rendimiento promedio.
5. **Analítica del talento y de RR. HH.:** calificado como “urgente” o “importante” por el 82 % de las personas con alto rendimiento frente al 71 % de las personas con rendimiento promedio.

Estos hallazgos sugieren que los equipos de RR. HH. más importantes están más focalizados, en relación a los equipos promedio, en ciertas prioridades del negocio y de talento: liderazgo, adquisición de talentos, contar con una fuerza laboral de alto desempeño y gran dedicación, mejorar la función de RR. HH. y construir capacidades de analítica.

**Figura 10. Áreas de prioridad para diferentes industrias (por rango y porcentaje)**

Global	Tendencia	Empresa del consumidor	Energía y recursos	Servicios financieros	Ciencias de la vida y cuidado de la salud	Fabricación	Servicios profesionales	Sector público	Tecnología, medios de com. y telecom
1 (86%)	Liderazgo	1 (85%)	1 (86%)	1 (89%)	1 (90%)	1 (84%)	1 (84%)	1 (84%)	1 (89%)
2 (79%)	Retención y compromiso	2 (81%)	2 (79%)	2 (83%)	4 (78%)	2 (78%)	2 (79%)	5 (75%)	2 (80%)
3 (77%)	Entrenamiento de la función de RR. HH.	3 (76%)	2 (79%)	3 (77%)	2 (82%)	3 (76%)	4 (76%)	4 (76%)	3 (79%)
4 (75%)	Adquisición y acceso al talento	7 (69%)	3 (78%)	4 (76%)	4 (78%)	6 (71%)	3 (78%)	8 (67%)	2 (80%)
5 (74%)	Capacidad de la fuerza laboral	6 (70%)	3 (78%)	6 (71%)	6 (73%)	5 (72%)	2 (79%)	2 (80%)	5 (77%)
6 (72%)	Analítica del talento y de RR. HH.	6 (70%)	5 (71%)	6 (71%)	3 (80%)	7 (66%)	5 (73%)	6 (71%)	4 (78%)
7 (71%)	Gestión del talento y RR.HH. global	5 (71%)	4 (75%)	5 (73%)	8 (70%)	4 (74%)	7 (69%)	10 (57%)	6 (76%)
8 (70%)	Aprendizaje y desarrollo	4 (72%)	7 (66%)	7 (68%)	9 (69%)	8 (64%)	4 (76%)	3 (78%)	8 (67%)
9 (69%)	Gestión del desempeño	8 (68%)	7 (66%)	7 (68%)	6 (73%)	9 (63%)	6 (72%)	9 (65%)	7 (70%)
10 (68%)	Tecnología de RR. HH.	9 (67%)	6 (70%)	9 (66%)	7 (71%)	11 (61%)	8 (67%)	6 (71%)	5 (77%)
11 (65%)	El empleado agobiado	10 (62%)	8 (59%)	8 (67%)	5 (74%)	10 (62%)	6 (72%)	7 (68%)	9 (64%)
12 (59%)	Diversidad e inclusión	11 (56%)	9 (56%)	10 (63%)	10 (57%)	12 (55%)	9 (64%)	10 (63%)	10 (55%)

Los porcentajes indican el porcentaje de encuestados calificando cada tendencia como "urgente" o "importante".

Gráfico: Deloitte University Press | dupress.com

### Hallazgo 8. Los líderes de negocios tienen menos confianza que los líderes de RR.HH. en la capacidad de respuesta de sus organizaciones para hacer frente a las futuras tendencias

Nuestra encuesta incluyó las perspectivas de los líderes de negocios y los líderes de RR. HH. En las cinco tendencias identificadas a nivel general como más urgentes, observamos diferencias sustanciales entre los puntos de vista de los líderes de negocios

y los líderes de RR. HH. acerca de la disposición de sus organizaciones en relación a estas tendencias. Las diferencias fueron más pronunciadas en las organizaciones más grandes, aquellas con más de 10.000 empleados. En estas organizaciones, los líderes de negocios califican la disposición de sus organizaciones para enfrentar las tendencias principales con un promedio de 13 puntos porcentuales menos que los líderes de RR. HH. - disposición para el liderazgo, entrenamiento de RR. HH., globalización de los RR. HH., retención y compromiso, y analítica del talento y RR. HH. (figura 11).

**Figura 11. Percepción de la disposición para las 5 tendencias principales de los líderes del negocio y de RR.HH. (en organizaciones con más de 10.000 empleados)**

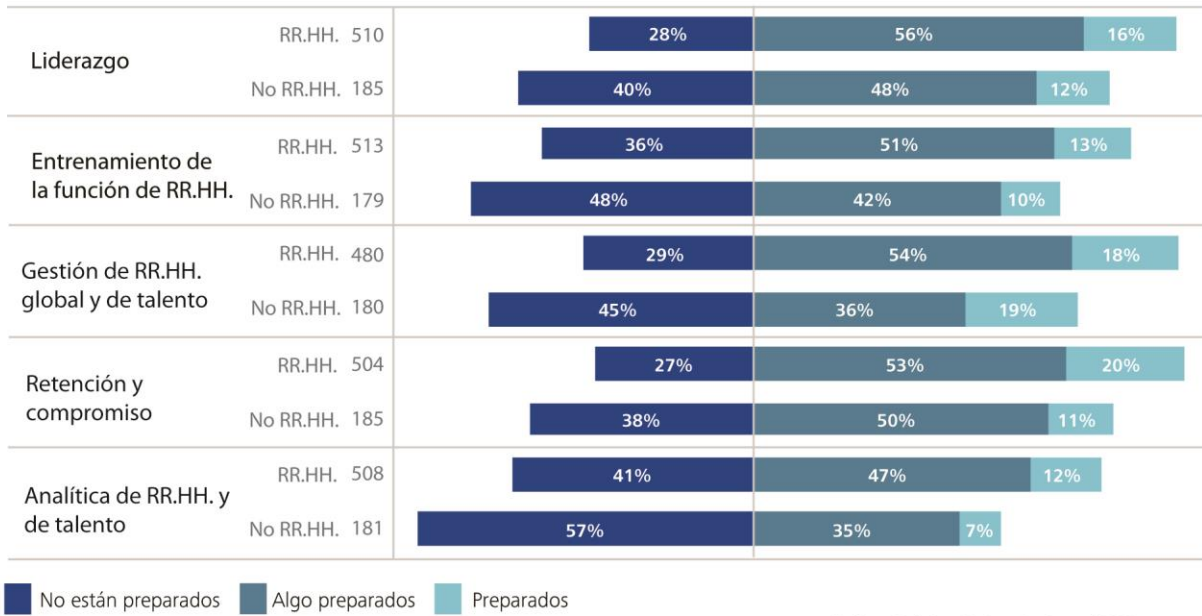


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**Figura 12. Tarjeta de calificación global de RR.HH.: tendencia a "C-"**

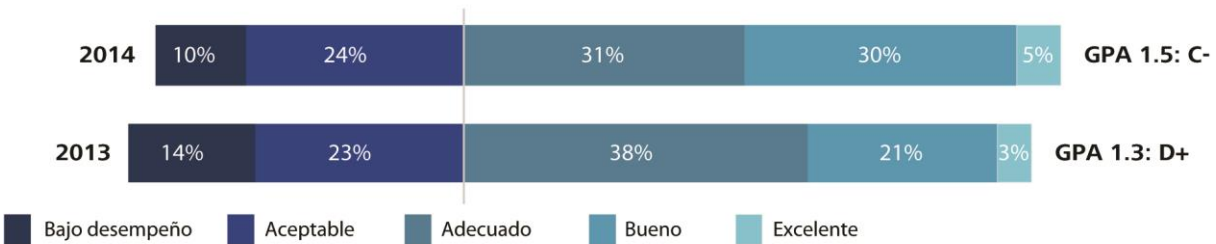


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Mientras que los equipos de RR. HH. pueden entender sus programas actuales, capacidades y disposición en estas áreas, estos resultados sugieren que los líderes de negocios no lo hacen. Si realmente es así, entonces este hallazgo resalta la importancia de que los equipos y líderes de RR. HH. mejoren su involucramiento con los líderes de las líneas de negocios, asegurándoles que desde RR. HH. se están concentrando en las preocupaciones fundamentales de la empresa y asociándose con el negocio de manera efectiva para poner en común las capacidades y servicios que se prestan desde RR. HH. Por supuesto, el hallazgo puede también estar señalando brechas subyacentes que los líderes de negocios creen que los líderes de RR. HH. necesitan abordar de forma más completa.

### Hallazgo 9. Los ejecutivos de talento y de RR. HH. se califican a sí mismos con un C- para el desempeño general

Cuando se les pidió a los encuestados calificar los programas de talento y de RR. HH. de sus organizaciones en una escala de excelente hasta bajo desempeño, las organizaciones de RR. HH. mostraron una mejora frente a la autoevaluación del año pasado. En el 2013, el 37% de los encuestados consideró que sus programas generales de talento y de RR. HH. tuvieron un “bajo desempeño” o simplemente “aceptable”. Este año, el número cayó al 34%.

Mientras que esta mejora es un signo positivo, la imagen general continúa siendo percibida como mediocre. Si evaluamos las capacidades generales autoevaluadas de las organizaciones de RR. HH., utilizando una escala

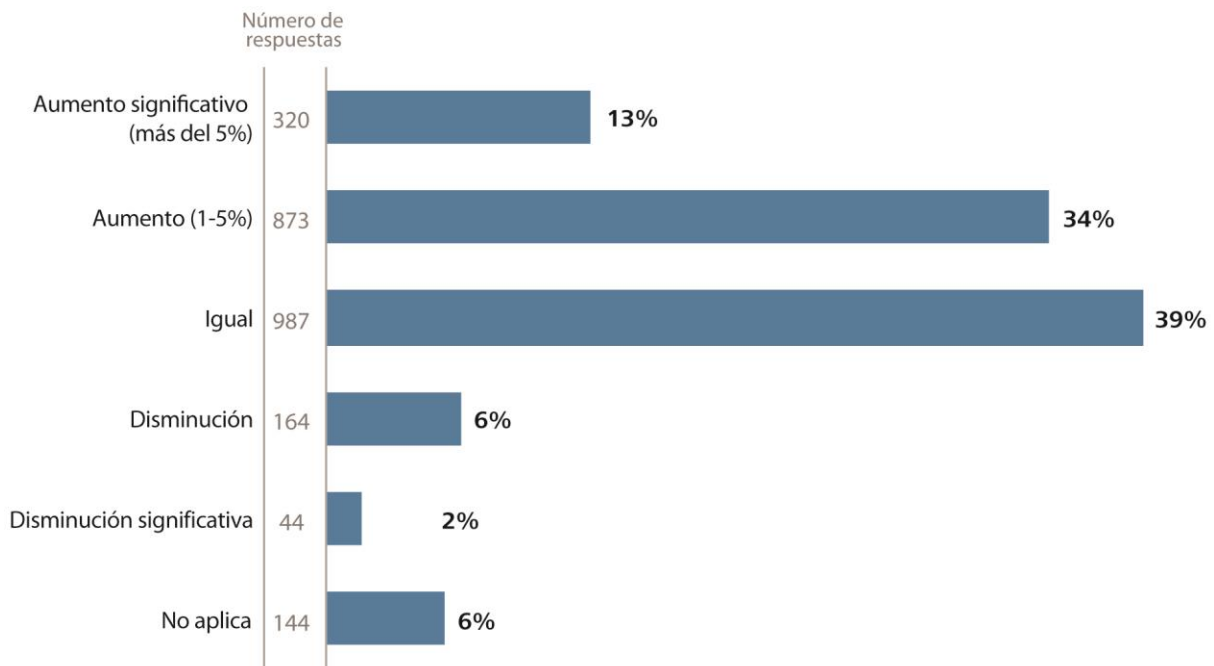
**Figura 13. Planes para invertir en RR.HH. en los próximos 12-18 meses**

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

tradicional de puntuación (ver la figura 12), donde “excelente” es un 4.0 o A, “bueno” es un 3.0 o B, “adecuado” es un 2.0 o C, “aceptable” es un 1.0 o D y “bajo desempeño” es un 0.0 o F, podemos decir que los encuestados de este año se calificaron a sí mismos en el equivalente a un C- en contraste al D+ del año pasado. De todas formas en el 2014, el doble de encuestados le dio a sus programas de talento y de RR.HH. una F en lugar de una A (10 % frente al 5%). Mientras que esto no tiene la intención de ser una crítica a RR. HH. en general, sí refleja lo desafiante que es el construir una función de RR.HH. de clase mundial y cuán lejos creen las empresas estar de su meta.

### Hallazgo 10. Las organizaciones en todo el mundo planean modestos aumentos en las inversiones en talento y RR. HH. en el 2014

El 47 % de las empresas encuestadas esperan aumentar sus inversiones en RR. HH en el 2014 en un 13 %, anticipando aumentos del 5 %. El 8% de los encuestados esperan reducir estas inversiones y un 39 % está planeando invertir en el mismo nivel (figura 13).

Tomando el promedio ponderado a través de

estos aumentos, encontramos que en el 2014 habrá un crecimiento general de gastos en RR. HH. del 1,32 %. Aunque es un número relativamente pequeño, es positivo, puesto que indica que las organizaciones están reconociendo la necesidad de invertir en capital humano y el valor derivado de estas inversiones. Un estudio similar muestra un aumento significativo del gasto en programas de adquisición de talentos, capacitación, entrenamiento y compromiso del empleado, con una inversión estancada y en declive en personal y tecnología de RR. HH.

### Hacia una agenda de talentos del siglo XXI: ¿están preparados los líderes de negocios y de RR. HH.?

La Encuesta Global de Tendencias de Capital Humano 2014, busca presentar información fundamental para los líderes de negocios y de RR. HH. en relación a dos aspectos: las prioridades de talento y de RR. HH. y la disposición de sus organizaciones para abordar el futuro. Dada la continua evolución de las necesidades de negocios y el cambiante panorama global de empleo, existe un complejo conjunto de desafíos de capital humano, urgentes e importantes, que requieren de atención. A la cabeza de la lista tenemos:

- Liderazgo
- Retención y compromiso
- Entrenamiento de RR. HH.
- Adquisición y acceso al talento
- Capacidades globales de la fuerza laboral

Al mismo tiempo, se añaden a la agenda del capital humano nuevos retos, incluyendo la analítica del talento y de RR. HH. así como también el “empleado agobiado”.

Mientras las prioridades y desafíos son claros - y su importancia parece resonar a través de las distintas industrias y zonas geográficas- la preparación de los equipos de RR. HH. para responder a estos retos es menos certera. En casi todas las tendencias identificadas las puntuaciones de disposición disminuyeron, en muchos casos sustancialmente, detrás de la urgencia percibida de la tendencia. En las organizaciones grandes (aquellas con más de 10. 000 empleados) se aprecian las diferencias más grandes entre los líderes de negocios y de RR. HH., en su evaluación de la disposición de sus organizaciones para responder a las tendencias importantes.

Quizás los ejecutivos de RR. HH. están siendo estrictos consigo mismos y sus funciones cuando se califican a sí mismos con un C- general. Pero dada la importancia de que tanto los líderes de negocios como los de RR. HH le confieran a la agenda de talento y de capital humano, el 2014 es un momento para reflexionar acerca de qué más se puede hacer en ese sentido y tomar acciones: focalizando los esfuerzos en qué más se debe de hacer de manera diferente y qué cosas pueden ser mejoradas para dar el salto en esta área crítica.

Nuestros hallazgos resumen una agenda que puede guiar a los líderes de negocios y de RR. HH. a emprender el giro desde la recesión hacia futuras estrategias de crecimiento. Las tendencias discutidas en el resultado de este reporte, representan oportunidades para la mejora en:

- el liderazgo y el desarrollo,
- la adquisición y el compromiso,
- transformación y reinención de RR. HH., para apoyar las prioridades del negocio en un mundo cambiante.

## Apéndice: Demografía de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano del 2014

En el cuarto trimestre del 2013, la práctica global de Consultoría en Capital Humano de Deloitte llevó a cabo una amplia encuesta a líderes de RR. HH. y de negocios para entender sus prioridades y estado de preparación para encarar las 12 tendencias globales de RR. HH. y de talento.

La encuesta incluyó 2.532 encuestados en 94 países alrededor del mundo. La demografía clave de la encuesta está resumida en los siguientes cuadros.

**Figura 14. Demografía del encuestado**

N = 2.532

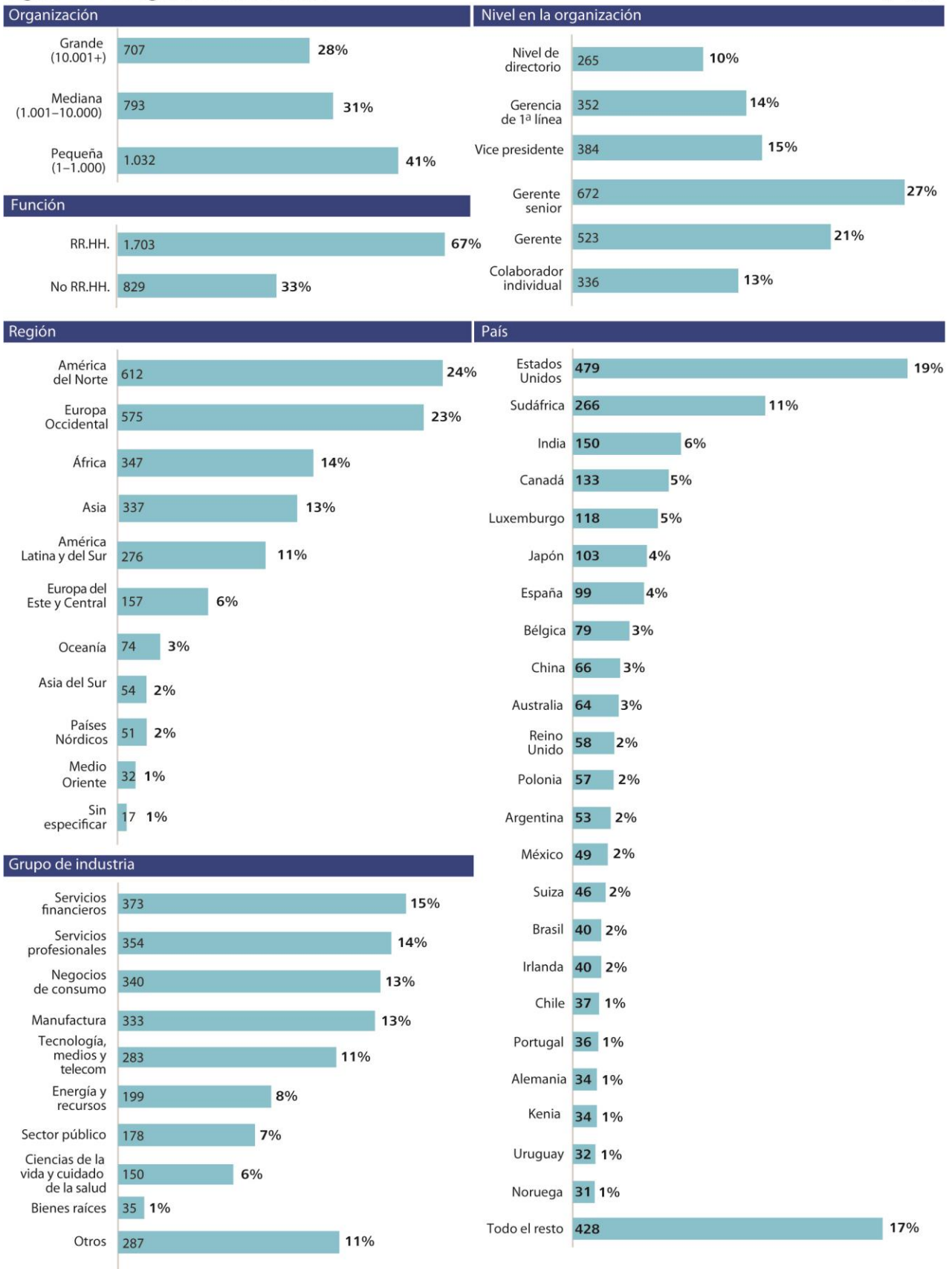


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

## Autores



**Jeff Schwartz**, Líder de Capital Humano Global, Marketing, Eminencia y Marca  
Deloitte Consulting India Pvt Ltd

[jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Jeff Schwartz es el líder para la práctica del Capital Humano en U. S, India, radicado en Nueva Delhi, y líder global para la práctica del Capital Humano, Eminencia y Marca. Es consultor senior para las compañías globales. Su reciente investigación se enfoca en el talento en mercados globales y emergentes. Es un orador y escritor frecuente acerca de temas de talento, recursos humanos y desafíos globales de negocios.



**Josh Bersin**, Director y fundador, Bersin por Deloitte  
Deloitte Consulting LLP

[jbbersin@deloitte.com](mailto:jbbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates en el año 2001 para brindar servicios de investigación y de asesoría enfocados en el aprendizaje corporativo. Es un orador frecuente en eventos de la industria y también un blogger popular. Ha pasado 25 años en la gestión y desarrollo de productos, marketing y ventas de aprendizaje en línea y otras tecnologías empresariales. Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería en Cornell, una Maestría en Ingeniería en Stanford y un MBA de la Escuela Haas de Negocios en la Universidad de California, Berkeley.



**Bill Pelster**, Líder Gestión Integrada del Talento  
Deloitte Consulting LLP

[bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)

Bill Pelster es un director de Deloitte Consulting LLP con más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, es responsable de dirigir la práctica de Gestión Integrada del Talento, la cual se enfoca en problemas y tendencias en el lugar de trabajo. En su rol anterior como oficial de aprendizaje en jefe de Deloitte, Pelster era responsable de la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, incluyendo el aprendizaje, el liderazgo, los altos potenciales y la carrera. Además, fue uno de los arquitectos clave de la Universidad Deloitte.



## Notas al pie de página

1. David Russell Schilling, “Conocimiento duplicándose cada 12 meses, pronto a ser cada 12 horas,” *IndustryTap*, 19 de abril de 2013, <http://www.industrytap.com/knowledge-doubling-every-12-months-soon-to-be-every-12-hours/3950>.
2. Eric Bloom, “Tus habilidades en tecnología tienen una vida media de dos años y 6 maneras de mantenerse actuales”; *IT World*, 24 de octubre de 2011, <http://www.itworld.com/career/216141/your-technology-skills-have-two-year-half-life-and-6-ways-stay-current>; Natalie Harp, “John Seely Brown—Una nueva cultura de aprendizaje,” <https://sites.psu.edu/natalieharp/2010/06/12/john-seely-brown-a-new-culture-of-learning/>, accedido el 17 de febrero de 2014.
3. El promedio ponderado del 1,25 % de las inversiones en RR. HH. es calculado asumiendo los incrementos y reducciones promedio del 2,5 % (dado el rango del 1-5 por ciento) y aumentos y reducciones significativas del 5 %.
4. Para mayor información, por favor consulte Karen O’Leonard, *El libro de hechos de aprendizaje corporativo 2013: Puntos de referencia, tendencias y análisis del Mercado de capacitación de los EE. UU.*, Bersin por Deloitte, enero de 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) or [www.bersin.com/factbook](http://www.bersin.com/factbook). Esta información está basada en un estudio que será publicado durante el 2014 en una serie de reportes Bersin por Deloitte en el tema de RR. HH. de alto impacto.

# Liderar y desarrollar





# Líderes en todos los niveles

## Cerrar la brecha entre las expectativas y la disposición

- Las empresas enfrentan una necesidad urgente de desarrollar líderes en todos los niveles: desde alinear más rápidamente a los líderes más jóvenes a desarrollar líderes globalmente, para que los líderes senior conserven su relevancia y compromiso por más tiempo.
- El liderazgo continúa siendo el problema No. 1 de talento que enfrentan las organizaciones alrededor del mundo, con un 86 % de encuestados por nuestro estudio calificándolo como “urgente” o “importante”. Sólo un 13 % de los encuestados considera que realizan un excelente trabajo desarrollando líderes en todos los niveles, es “la brecha de disposición” más grande en toda nuestra encuesta.
- El liderazgo en el siglo XXI es diferente. Las organizaciones enfrentan nuevos desafíos de liderazgo, lo cual incluye desarrollar *millennials* y múltiples generaciones de líderes, satisfacer la demanda de líderes con movilidad y flexibilidad global, construir la capacidad de innovar e inspirar a otros a actuar y adquirir nuevos niveles de entendimiento de las tecnologías rápidamente cambiantes, nuevas disciplinas y campos.

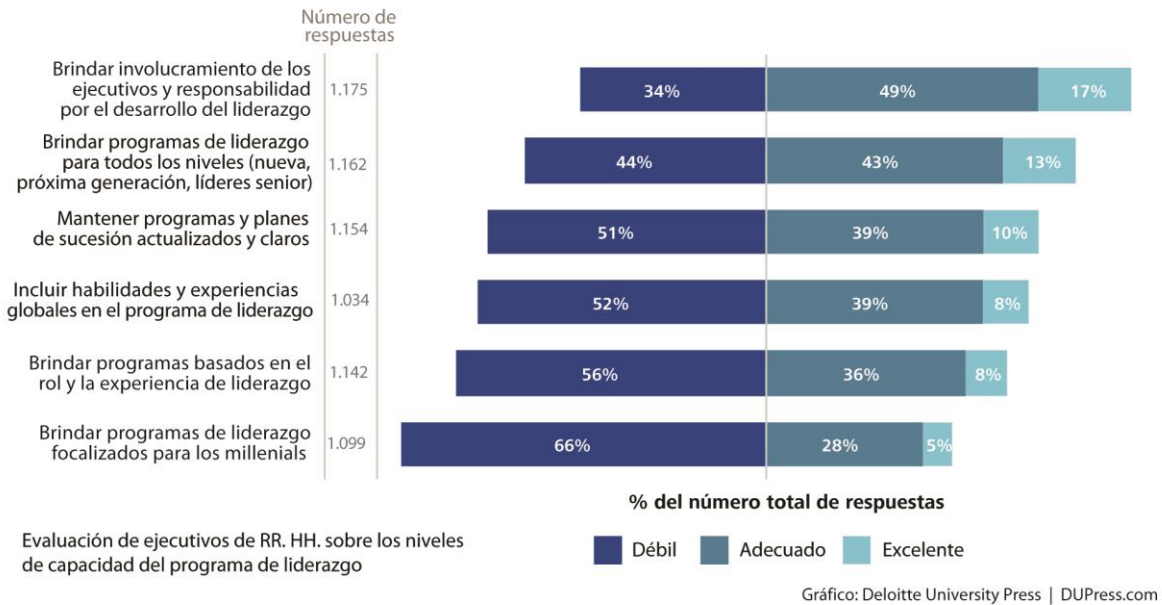
Para las empresas alrededor del mundo, la escasez de líderes es uno de los mayores impedimentos para crecer. Este desafío es particularmente agudo hoy en día. Ya que mientras se fortalece la recuperación global, las empresas buscan hacer crecer rápidamente sus negocios en nuevos mercados y los líderes con más antigüedad empiezan a retirarse en índices acelerados.

Hoy en día las necesidades del liderazgo son mucho más amplias y profundas que meramente desarrollar al próximo gerente general o incluso construir la gerencia de primera línea. Las empresas enfrentan vacíos de liderazgo en todos los niveles de la organización. Estos vacíos sólo pueden ser llenados a través de un compromiso sostenido y sistémico con el desarrollo del liderazgo, que identifica tempranamente a los líderes potenciales, alinea a los líderes jóvenes más rápidamente, desarrolla líderes sénior más tarde en sus carreras manteniéndolos en el puesto por más tiempo y construye nuevos recursos de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Los ejecutivos en nuestra encuesta global del 2014 consideraron el liderazgo como el tema de mayor prioridad de todos sobre los cuales les consultamos, con un 86 % calificándolo como “urgente” o “importante”. Sin embargo, a pesar de la importancia reconocida del liderazgo, la mayoría de las empresas considera no estar logrando responder al desafío (figura 1):

- Sólo un 13 % de las compañías en nuestra encuesta se califican a sí mismas como “excelentes” en brindar programas de liderazgo en todos los niveles - nuevos líderes, líderes de la próxima generación y líderes sénior.
- El 66 % considera que son “débiles” en su capacidad de desarrollar a los líderes de la generación del milenio (*millennials*), mientras que solo un 5 % se califica a sí mismo como “excelente”.
- Más de la mitad (51 %) tienen poca confianza en su habilidad de mantener programas de sucesión claros y consistentes.
- Sólo el 8 % cree que tiene programas “excelentes” para generar habilidades y experiencia a nivel global.

Figura 1. Programas actuales de liderazgo no están a la altura de las necesidades



El entorno de trabajo de hoy en día confiere gran importancia a la velocidad, flexibilidad y capacidad de liderar en situaciones inciertas.

## Desarrollando habilidades de liderazgo del siglo XXI

Las empresas no sólo no están desarrollando suficientes líderes, sino que tampoco están brindando, a los líderes que están formando, las capacidades y habilidades esenciales que necesitan para tener éxito.

Hoy en día, el entorno del mercado confiere gran importancia a la velocidad, flexibilidad y la capacidad de liderar en situaciones inciertas. Al mismo tiempo, la simplificación de los niveles en las organizaciones ha creado una explosión en la demanda de habilidades de liderazgo en cada nivel.

Nuestro estudio muestra que las habilidades fundamentales y las nuevas habilidades de liderazgo están siendo altamente demandadas, incluyendo:

- **Visión de negocios:** tener una buena comprensión de las actividades principales del negocio.
- **Colaboración:** tener la habilidad de crear equipos multidisciplinarios.

- **Agilidad cultural global:** gestionar la diversidad y la inclusión.
- **Creatividad:** impulsar la innovación y el espíritu emprendedor.
- **Centrarse en el cliente:** mejorar las relaciones efectivas con el cliente.
- **Influencia e inspiración:** fijar la dirección y alentar a los empleados a alcanzar las metas del negocio.
- **Construir equipos y talento:** desarrollar personas y equipos efectivos.

Por ejemplo, una compañía de tecnología global altamente exitosa descubrió que necesitaba cuatro arquetipos de liderazgo: los emprendedores que puedan empezar un negocio, un número importante de líderes que construyan el negocio, líderes orientados a la eficiencia para reducir costos y mejorar operaciones y líderes “arregla todo” que muevan el negocio.

Las principales capacidades requeridas para el liderazgo son bien entendidas. Sin embargo, la experiencia de Deloitte a lo largo de la década anterior sugiere que la calidad de los líderes está cayendo. Esto significaría que las organizaciones necesitan reexaminar y rediseñar sus programas de desarrollo del liderazgo.

Nuestra encuesta sugiere que esto se ha vuelto un desafío de gran urgencia para los líderes corporativos alrededor del mundo, especialmente en Brasil, México y los Países Bajos. En pocos países los ejecutivos parecen estar preparados para cumplir con este reto (figura 2).

**Figura 2. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

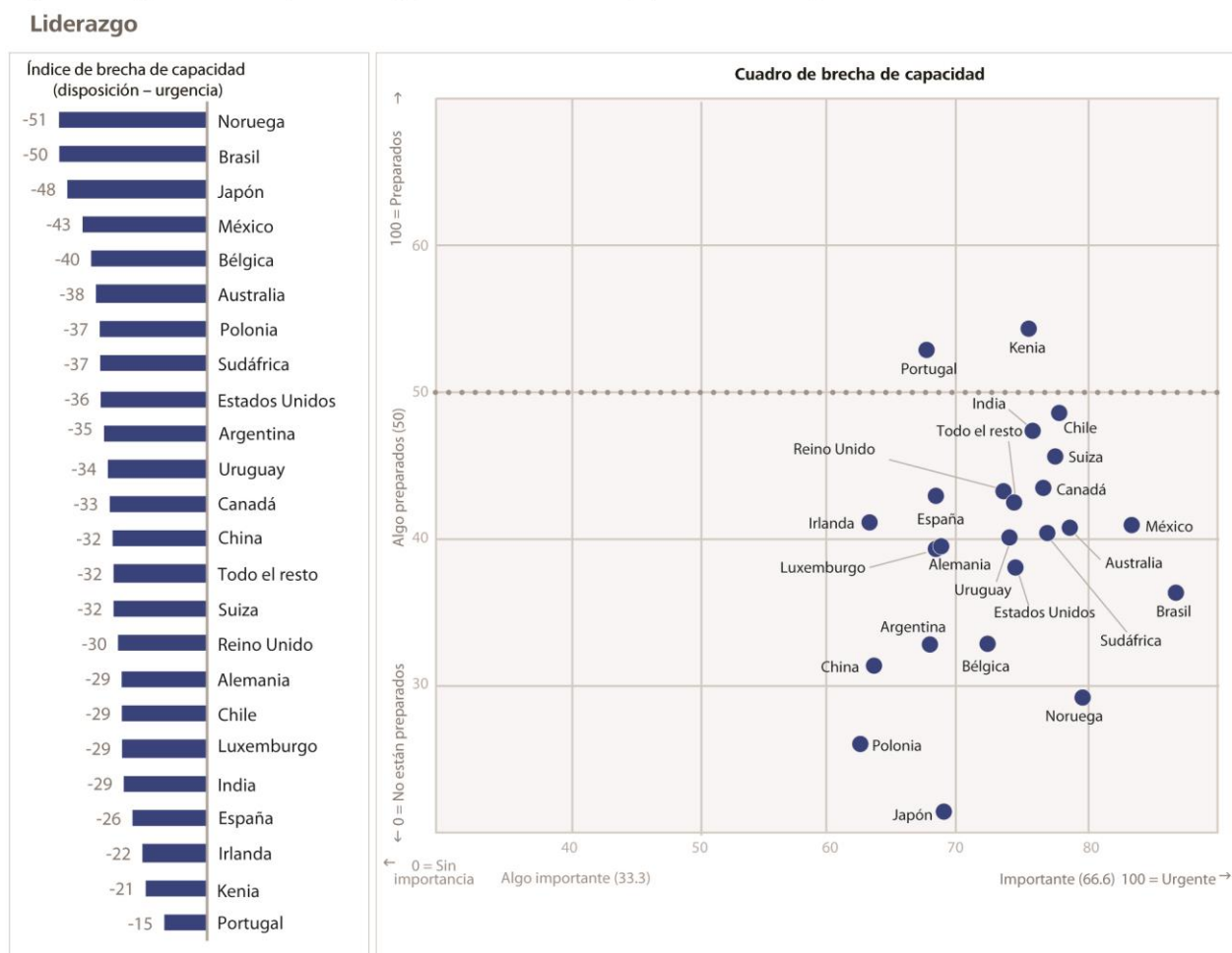


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad del Capital Humano está basado en el estudio que muestra la brecha de capacidad relativa de RR. HH. al dirigirse a un talento dado o a un problema relacionado con los RR. HH. Se calcula tomando una "disposición" auto calificada de una organización y sustrayendo su "urgencia", normalizada en una escala 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100% urgente y se califica 100% capaz y lista para encarar un problema, la brecha de capacidad sería de cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El cuadro de Brecha de Capacidad**

Al unir las brechas en un cuadro (con disposición en el lado vertical y la urgencia en el lado horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre las diferentes tendencias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha del cuadro son aquellas de alta urgencia y baja disposición (áreas que ameritan grandes aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha del cuadro son altamente urgentes, pero las organizaciones se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan la inversión pero le confieren una menor prioridad que aquellos en el lado inferior derecho).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo del cuadro son áreas de menor importancia y aquellas más abajo en el cuadro son áreas de menor disposición.

## Construir el plan requiere inversión, tiempo y experiencia

Construir un plan de liderazgo requiere un alto nivel de inversión sostenida. Toda la industria de desarrollo del liderazgo representa un mercado de US\$14 mil millones.<sup>1</sup> Las compañías de alto impacto<sup>2</sup> en Estados Unidos gastan más de US\$ 3.500 por persona cada año para desarrollar líderes de nivel medio y más de US\$10.000 para desarrollar líderes senior.<sup>3</sup>

Los programas sólidos de liderazgo apuntan a los líderes en todos los niveles de la organización. En las etapas tempranas del plan de liderazgo, los líderes potenciales necesitan adquirir las habilidades fundamentales en relación a la supervisión y el gerenciamiento, así como con frecuentes asignaciones para afianzar sus habilidades. Más tarde en sus carreras, los líderes que surjan deben entender todas las funciones del negocio y cómo manejar un P&L (estado de resultados). Como ejecutivos, los líderes deben aprender sobre estrategias de negocios y de producto y adquirir experiencia gestionando el cambio en equipos numerosos.

Es fundamental entender que, a pesar de la proliferación de *modas y últimas tendencias* en relación al liderazgo, no hay atajos en la construcción de un equipo de liderazgo que sea amplio y profundo. Un nuevo líder normalmente necesita de 18 meses antes de sentirse completamente cómodo en un nuevo rol, mientras que para un líder de nivel medio el período de tiempo se prolonga de 24 a 36 meses.<sup>4</sup>

## Creando nuevas rutas de liderazgo

Mientras que la mayoría de las organizaciones desarrolla caminos de liderazgo un tanto rígidos, sería más útil que desarrollasen rutas más flexibles.<sup>5</sup> Algunos líderes se moverán hacia un rol principal rápidamente debido a necesidades situacionales o carencia de talento local; otros se desarrollarán en el curso de muchos años.

Actualmente, las empresas de alto desempeño desarrollan a los líderes localmente, aprovechando las experiencias culturales locales de los potenciales líderes en cada país.

En un estudio reciente sobre la progresión del primer nivel de liderazgo en una gran compañía de energía, encontramos que las rutas para los líderes exitosos en China eran dramáticamente diferentes a las de los líderes en Estados Unidos.<sup>6</sup> Los líderes radicados en EE. UU. tomaron una ruta más tradicional a través de un conjunto predefinido de asignaciones de negocios, los líderes exitosos en China fueron promovidos de manera mucho más rápida. Este descubrimiento llevó a la alta gerencia a replantear el modelo tradicional de la compañía y a permitir que los equipos locales sean más flexibles en relación a los líderes que desarrollan.

## La importancia de una estrategia de liderazgo

Formar líderes requiere de bastante más que un portafolio de programas de entrenamiento. Los ejecutivos senior deben crear una cultura que expanda la oportunidad de que los líderes se desarrollen de nuevas maneras. Esto significa poner a los líderes potenciales en posiciones que los lleven más allá de su conjunto de habilidades actuales, entrenarlos y apoyarlos continuamente para que puedan fortalecer sus capacidades tan rápido como sea posible. Si bien esto es cada vez más reconocido, en nuestra experiencia simplemente no está siendo ni muy adoptado ni practicado.

Este proceso es relevante a todos los niveles de la organización y a todas las generaciones de empleados. Los líderes pertenecientes a la generación del milenio con alto potencial, están buscando ser identificados tempranamente y ubicados en planes de desarrollo acelerado. Los líderes que se encuentran en la mitad de su carrera, están buscando roles desafiantes que les permitan prepararse para roles senior y nuevos desafíos empresariales.



---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Creando un “camino” hacia el liderazgo

ANZ, un banco líder y proveedor de servicios financieros australiano, se dispuso a transformarse en un “banco súper regional”, enfocándose en lograr un crecimiento agresivo fuera de sus mercados locales de Australia y Nueva Zelanda. Para lograr estas metas, ANZ tuvo que asegurarse que sus líderes tuvieran un conjunto distintivo de capacidades necesarias para la transición.

La primera fase del programa construyó la base para el liderazgo organizacional en la región, a través del desarrollo de un modelo de liderazgo único de ANZ con el compromiso total de los ejecutivos senior. El modelo identificó líderes en todos los niveles y puntos de transición fundamentales para el liderazgo.

Las competencias necesarias para el éxito fueron alineadas a la nueva estrategia súper regional y al modelo de liderazgo. La compañía designó un “programa de camino al liderazgo”, incluyendo un conjunto de programas de aprendizaje diseñados a medida para cada nivel de liderazgo, con el fin de apoyar al desarrollo de líderes “súper regionales” a través de la mejora de las habilidades de liderazgo y empresariales.

En la segunda fase los pasos a seguir en el programa fueron profundizados, por medio de la adopción de una herramienta de aprendizaje informal en línea implementada a lo largo de todo el banco. La nueva estrategia a nivel organizacional provino de un programa general de banqueros. Asimismo, se requirió un programa de liderazgo ejecutivo para ejecutivos senior y se presentó una recomendación de aprendizaje para quienes habían sido nombrados gerente recientemente. Una serie de conferencias dirigidas a todo el personal dió vida a la estrategia.

Actualmente, en la tercera fase, el programa ha adoptado un modelo de líderes enseñando a líderes, con un renovado enfoque en la identificación y determinación de los líderes de alto potencial para el programa de liderazgo ejecutivo. Hasta ahora, más de 5.400 personas han completado el programa, registrándose cerca de 110.000 horas de aprendizaje. Los resultados del negocio para el banco han continuado mejorando a través de la implementación de la estrategia. Además, el banco está incrementando su tasa de promociones de líderes a nivel interno.

Gracias al alto grado de compromiso con la estrategia de todos los sectores de la compañía, se han elevado significativamente las medidas de compromiso del empleado y los ejecutivos senior están construyendo y demostrando activamente el cambio de cultura necesario para lograr las metas propuestas por la estrategia.

### El desarrollo del liderazgo en todos los niveles permite el éxito de la misión

Pocas organizaciones enfrentan más exigencias urgentes para el liderazgo que el Departamento de Defensa de los Estados Unidos <sup>7</sup>.

Con más de 1,4 millones de hombres y mujeres en deber activo, 1,1 millones sirviendo a la Guardia Nacional y a las fuerzas de Reserva y 718.000 como personal civil, el Departamento de Defensa requiere de líderes en todos los niveles que sean capaces de comprender las amenazas de seguridad complejas alrededor del mundo, tomar decisiones de vida o muerte en cuestión de segundos y lograr el éxito de la misión; todo en entornos altamente volátiles, ambiguos y en constante cambio.

Para lograr esta meta, el departamento invierte mucho en desarrollar líderes integrales en todos los niveles. El entrenamiento en liderazgo está integrado a cada etapa de la carrera de un miembro militar. La culminación de este entrenamiento es normalmente requerida para la promoción y el progreso, por lo que el liderazgo es efectivamente agregado al desempeño del departamento y al sistema de reconocimiento.

Los futuros oficiales -los líderes de alto potencial de la fuerza militar- se someten a cuatro años de entrenamiento en liderazgo progresivamente más desafiante, ya sea en una academia de servicio o en un programa ROTC (Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva), antes de recibir sus comisiones o primeras asignaciones. A los candidatos a oficiales se les asignan roles de liderazgo de manera temprana y a menudo, lo cual les permite estar permanentemente desarrollando sus habilidades de liderazgo en el transcurso del tiempo.

Luego de la graduación, los oficiales normalmente reciben un entrenamiento de liderazgo en cada etapa de sus carreras. Aquellos oficiales que logren los más altos niveles de comando por lo general asisten al menos a tres escuelas formales, con entrenamientos específicos de liderazgo cuya duración varía desde varias semanas hasta nueve meses. Durante este tiempo, los oficiales se enfocan solamente en mejorar sus habilidades de liderazgo y están libres de las asignaciones del día a día que los distraen de su entrenamiento.

En todas las etapas de su carrera, los oficiales son presionados a expandir sus habilidades de liderazgo a través del entrenamiento y la experiencia en el campo. Las habilidades fundamentales tales como el trabajo en equipo, la comunicación clara, el planeamiento frente a contingencias, la adaptabilidad, la gestión del tiempo y la alineación de las prioridades con la estrategia, son reforzados de manera continua. El resultado es un programa de entrenamiento de liderazgo que incorpora las mejores prácticas y forma líderes en todos los niveles de la organización.

---

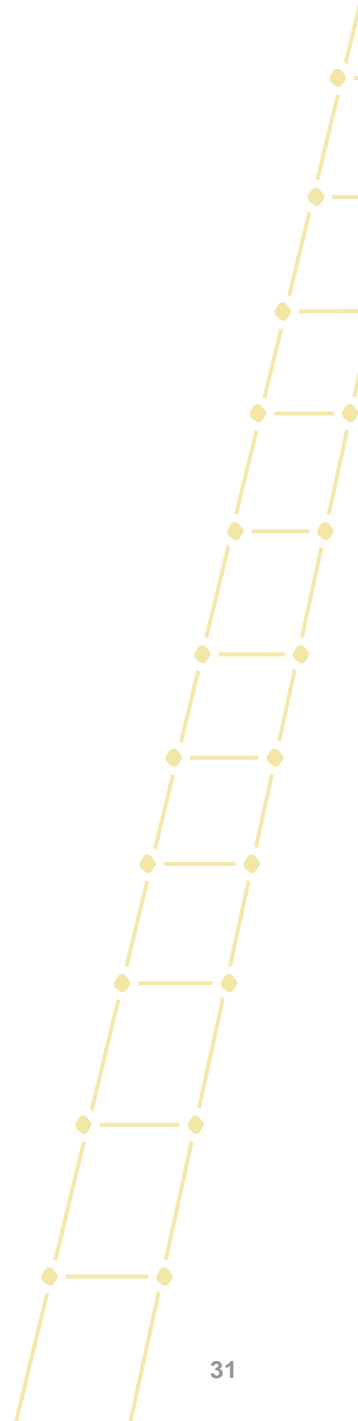
## Por dónde pueden empezar las organizaciones

**C**REAR un plan de liderazgo global lleva tiempo, inversión y un enfoque ejecutivo. Los puntos de partida incluyen:

- **Comprometer a los principales ejecutivos en el desarrollo de una estrategia de liderazgo y gestionar activamente el desarrollo del liderazgo:** enfocarse en obtener el compromiso ejecutivo con el proceso. Dos tendencias están ganando terreno. Primero, las organizaciones están involucrando a sus equipos ejecutivos y cada vez más también a los directorios en el proceso de liderazgo; dándole visibilidad y solicitando sus aportes en relación al plan, brechas y programas de liderazgo. Segundo, los líderes de negocios están reconociendo que su participación directa en los planes de liderazgo es fundamental para anticipar desafíos en el desarrollo e implementación de futuras estrategias.
- **Alinear y actualizar las estrategias de liderazgo y desarrollo según la evolución de las metas del negocio:** diferentes metas de negocio – crecimiento, innovación, calidad, nuevos mercados, adquisiciones – requieren de diferentes combinaciones de experiencias y capacidades de liderazgo. Ya que los negocios, la tecnología y los entornos competitivos y regulatorios cambian rápidamente, las organizaciones enfrentan el desafío de crear nuevos tipos de líderes con experiencias de liderazgo más variadas y profundas.
- **Focalizarse en tres aspectos del desarrollo del liderazgo:**
  - Desarrollar líderes en todos los niveles. Las empresas son gestionadas por supervisores de primera línea y gerencia media. Invierta tanto en estos niveles como en los roles de liderazgo de alto nivel.
  - Desarrollar a los líderes globales de manera local. Los días de líderes expatriados han terminado, las organizaciones de alto desempeño forman líderes locales desde cero.<sup>8</sup>
  - Desarrollar una mentalidad de sucesión. Lleva años formar grandes líderes, el plan debe de estar en continua expansión.
- **Implementar un programa efectivo de liderazgo:** cada organización necesita un programa de liderazgo único. Las organizaciones exitosas a menudo se aseguran que sus programas comprendan líderes educando a futuros líderes - una idea que ha estado dando vueltas por algún tiempo, pero que no ha sido suficientemente puesta en práctica. Asignar como responsables a un ejecutivo superior de negocios y a uno de RR.HH., estando preparado para invertir una cantidad considerable de tiempo y dinero. En los mercados desarrollados esto puede estar en el rango de U\$S 2.000 y U\$S 10.000 por líder cada año. Centrar los esfuerzos en cómo desarrollar líderes más rápidamente: simplificando los modelos de competencias, utilizando técnicas de aprendizaje en acción y asesorando a los líderes con información analítica.<sup>9</sup>

## BALANCE FINAL

Como en años anteriores, el liderazgo continúa encabezando la lista de prioridades en la encuesta de Tendencias de Capital Humano del 2014. El desafío es desarrollar planes de liderazgo que sean globales, amplios y profundos, alcanzando a cada nivel de la organización. Esto implica una inversión significativa de tiempo y recursos, así como un compromiso con el liderazgo desde la junta directiva y el equipo ejecutivo. Quizás el mayor desafío para los líderes de negocios y de RR. HH. está en preguntarse si están seguros de que están haciendo lo suficiente y si están explorando nuevos enfoques para estar a la altura de los requerimientos de liderazgo de su negocio.



## Autores



**Adam Canwell**, Líder de Capital Humano, Deloitte Australia  
Deloitte Touche Tohmatsu  
[adcanwell@deloitte.com.au](mailto:adcanwell@deloitte.com.au)

Adam Canwell tiene un sólido historial de experiencia trabajando con equipos de liderazgo en la identificación de prioridades y liderando programas para gestionar el cambio en forma efectiva. Posee amplia experiencia en el diseño y dictado de programas de liderazgo para incrementar el desempeño. Canwell tiene una Maestría en Cambio Organizacional de Oxford / HEC. También cuenta con grados de Maestría y de Bachiller de la Universidad de Oxford, donde estudió filosofía, política y economía.



**Vishalli Dongrie**, Líder de Talento, Desempeño y Reconocimiento, Deloitte India  
Deloitte Consulting India Pvt Ltd  
[vdongrie@deloitte.com](mailto:vdongrie@deloitte.com)

Vishalli Dongrie es considerada como una de las líderes más impactantes de la India en cuanto a la gestión del talento, liderazgo y diseño organizacional. En el ámbito del talento, rendimiento y reconocimiento, ha liderado grandes asignaciones internacionales en la formación de la capacidad de liderazgo, centros de alto nivel de gestión y desarrollo, planes de carrera y de sucesión. Dongrie cuenta con un Doctorado en Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional y ha trabajado en el Medio Oriente, Asia Pacífico, los Estados Unidos y Europa en sus 15 años de antigüedad en Deloitte.



**Neil Neveras**, Líder de Servicios de Liderazgo Global  
Deloitte Consulting LLP  
[nneveras@deloitte.com](mailto:nneveras@deloitte.com)

Neil Neveras ayuda a los clientes a resolver los desafíos de talento y liderazgo más complejos en áreas que incluyen estrategia, competencias, evaluación, diseño de programas, planes de sucesión, entrenamiento, planes de carrera y métricas de éxito. Los clientes son normalmente ejecutivos corporativos en empresas de Fortune 500 de diversas industrias. Antes de trabajar para Deloitte, Neveras fue director de programas ejecutivos en Wharton. Su experiencia de trabajo global incluye China, India, Malasia, Singapur, República Checa, Francia, Dinamarca, Italia, España, Alemania, el Reino Unido y Estados Unidos.



**Heather Stockton**, Líder de Capital Humano, Deloitte Canadá  
Deloitte Canadá  
[hstockton@deloitte.ca](mailto:hstockton@deloitte.ca)

Heather Stockton es líder de Capital Humano para la industria de los servicios financieros. Es miembro de la Junta en Deloitte Canadá y Presidente del Comité del Talento y Sucesión. Gracias a su trabajo en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos, Stockton se ha convertido en una asesora de ejecutivos que se encuentran implementando la transformación de un negocio, experimentando una fusión o integración y cambiando su modelo operativo. Posee vasta experiencia en el desarrollo de estrategias de talento y de liderazgo para líderes y juntas de directores.

**Colaboradores** **Simon Holland, Kim Lamoureux**

## Notas al pie de página

1. Karen O'Leonard y Laci Loew, *Libro de acontecimientos en el desarrollo del liderazgo 2012: Puntos de referencia y tendencias en el desarrollo del liderazgo en los EE. UU.*, Bersin & Associates, Julio de 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) o [www.bersin.com/ldfactbook](http://www.bersin.com/ldfactbook).
2. “High-impact” Las organizaciones de aprendizaje de “Alto Impacto” (HILOs) son aquellas que se ubican en el 10 % más alto del “benchmark database” de Deloitte, el cual mide los resultados de negocios, efectividad, alineamiento y eficiencia del aprendizaje. Ver [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) para mayores detalles.
3. O'Leonard y Loew, *Libro de acontecimientos en el desarrollo del liderazgo 2012*.
4. Consultoría realizada a una importante compañía petrolera.
5. Laci Loew y Stacia Sherman Garr, *Desarrollo del liderazgo de alto impacto*, Bersin & Associates, Octubre de 2011, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) o [www.bersin.com/hild](http://www.bersin.com/hild).
6. Katherine Jones y Karen O'Leonard, *Desarrollo del liderazgo en China: Generando fortalezas en el mercado más grande el mundo*, Bersin by Deloitte, Abril de 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
7. Entrevistas con varios empleados del Departamento de Defensa.
8. Katherine Jones, Karen O'Leonard, y Josh Bersin, *Liderazgo global: Desarrollando a los líderes del mañana alrededor del mundo*, Bersin & Associates, Setiembre del 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
9. O'Leonard y Loew, *Libro de acontecimientos del desarrollo del liderazgo 2012*.



# Redefinición del aprendizaje corporativo

## Prepárese para una revolución

- La capacitación tradicional de los empleados está siendo revolucionada por salones de clase virtuales, modelos centrados en el aprendizaje y una explosión de contenido brindado a través de una variedad de nuevas plataformas en línea y móviles.
- Más de dos tercios de las organizaciones en nuestra encuesta global ven esta tendencia como “urgente” o “importante”, sin embargo solo un 6 % cree que dominan el contenido y las capacidades tecnológicas necesarias para hacer del aprendizaje en línea una herramienta accesible y una experiencia convincente para sus empleados.
- Haciendo que los empleados asuman la responsabilidad como socios igualitarios en el proceso de aprendizaje, las organizaciones de RR. HH. pueden fomentar una cultura de desarrollo y de crecimiento, impulsando el desempeño, el compromiso y el desarrollo de carrera.

**A**ños atrás en 1999, el Gerente General de Cisco John Chambers predijo que Internet transformaría la educación de manera tan completa que “haría ver el uso del correo electrónico como un error de redondeo.”<sup>1</sup>Aunque tomó casi 15 años, el día finalmente ha llegado.

El crecimiento explosivo del aprendizaje en línea, desde la pionera Academia Can y edX a Coursera y docenas de MOOCs (cursos masivos abiertos en línea), está democratizando la educación para millones poniendo a los educandos en el centro del proceso educativo.<sup>2</sup> Calculamos que más de 24 millones de personas han probado la educación en línea y la mayoría de los empleados jóvenes hoy en día, vienen a trabajar listos y con ánimos de formar sus habilidades laborales a través del aprendizaje en línea.

Sin embargo, en un tiempo en que los empleados debieran ser capaces de acceder a la capacitación tan fácilmente como a un video de Youtube, la mayoría de las organizaciones de capacitación y desarrollo no han logrado seguirle el ritmo a los avances tecnológicos o a la evolución hacia el aprendizaje centrado en el empleado.

Así como lo indica la figura 1, más de dos tercios (71 %) de los ejecutivos cree que sus

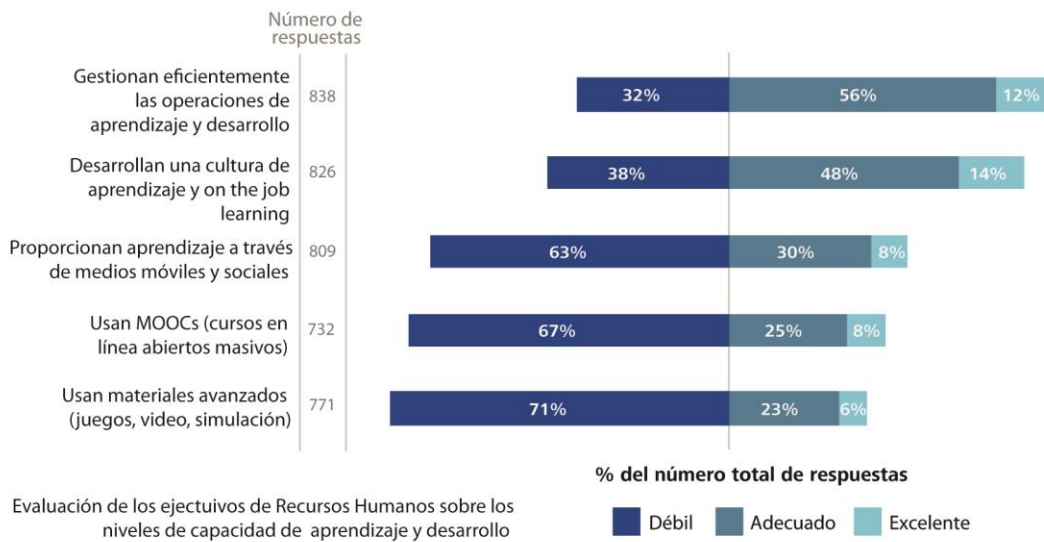
organizaciones son “débiles” a la hora de utilizar medios avanzados. Apenas más de 6 encuestados de cada 10 dicen que también son “débiles” al brindar capacitación a través de medios móviles y sociales (63%) y utilizando MOOCs como herramientas de desarrollo (67 %).

## La necesidad de racionalizar el gasto en aprendizaje y desarrollo

La capacitación tradicional del empleado representa un mercado global de U\$S 130 mil millones.<sup>3</sup> Mientras que hoy en día la mayor parte de las organizaciones gastan millones de dólares en capacitación, la mayoría no están seguras dónde exactamente esta inversión masiva es gastada o qué resultados, si es que los hay, trae.

Uno de los problemas más grandes está en lo descoordinada que es la estructura del aprendizaje y desarrollo en sí misma. Nuestro estudio y conversaciones mantenidas con clientes, muestran una sorpresiva falta de disciplina y estructura dentro de la función de capacitación en muchas empresas. Sólo un 49 % de las organizaciones tienen un líder senior ejecutando la función de capacitación y menos del 45% tienen un plan de negocios escrito para el aprendizaje.

Figura 1. Lenta adopción de herramientas de aprendizaje de vanguardia



Con poco liderazgo o planificación, no resulta sorprendente que la mayoría de las organizaciones vean mucho desperdicio y redundancias. Un gerente de capacitación nos dijo que la compañía tenía 7.000 cursos listados en su catálogo de capacitación y cerca del 60 % eran repetidos. Racionalizar y consolidar estos programas es claramente un primer paso crucial si se quiere generar un entorno de aprendizaje para la próxima generación.

### El aprendizaje continuo y pasar de imponer la capacitación (push training) a obtener el aprendizaje (pull learning)

Históricamente, la mayoría de los programas de capacitación han seguido un modelo "pull" (imponer, forzar). Se invita a un empleado a una capacitación en un aula en un tiempo determinado, asiste a una serie de conferencias y luego vuelve al trabajo. El conocimiento se imparte de acuerdo al horario del departamento de capacitación y se mide el éxito por el número de empleados que asisten a la clase.

Los empleados de hoy suelen tener diferentes expectativas de cómo adquirir y desarrollar habilidades. Los trabajadores de la Generación del Milenio y la Generación X esperan que la capacitación y el apoyo sean tan fáciles y accesibles como una búsqueda en Google. En este modelo "pull" (obtener), el aprendizaje y el desarrollo son un proceso continuo, con una capacitación que se obtiene sin problemas a través de computadoras o dispositivos móviles en cualquier lugar y a cualquier hora. El horario de clases de capacitación ha sido sustituido por un clic y el toque de una pantalla.

A medida que las carreras se hacen más largas y diversas, la vida media de las habilidades también se hace cada vez más corta, añadiendo valor a la capacitación y desarrollo continuos. Los *millennials* pueden esperar carreras de capítulos múltiples que duran 50 años, con carreras profesionales que pasan por muchos negocios y funciones.

Para hacer frente a las nuevas dinámicas de los empleados del siglo XXI, las empresas están reemplazando las aulas de capacitación tradicionales por una variedad de enfoques y recursos de aprendizaje fáciles de usar. Estas nuevas herramientas permiten a los empleados mejorar sus habilidades de forma continua, mediante la incorporación del aprendizaje en la experiencia que les provee el trabajo diario y el progreso a su propio ritmo.

Las empresas en Irlanda, España y Luxemburgo informan que están efectuando la transición, desde la capacitación tradicional al aprendizaje individual, de manera correcta. Mientras que las empresas en China y Brasil entienden esta necesidad pero parecen menos dispuestos a actuar (figura 2).

### Un nuevo contrato empleado-empedor que ofrece períodos de servicio

Este cambio en la forma de aprender y adquirir las habilidades es lo que Reid Hoffman, fundador de LinkedIn, llama el nuevo "contrato



**Figura 2. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

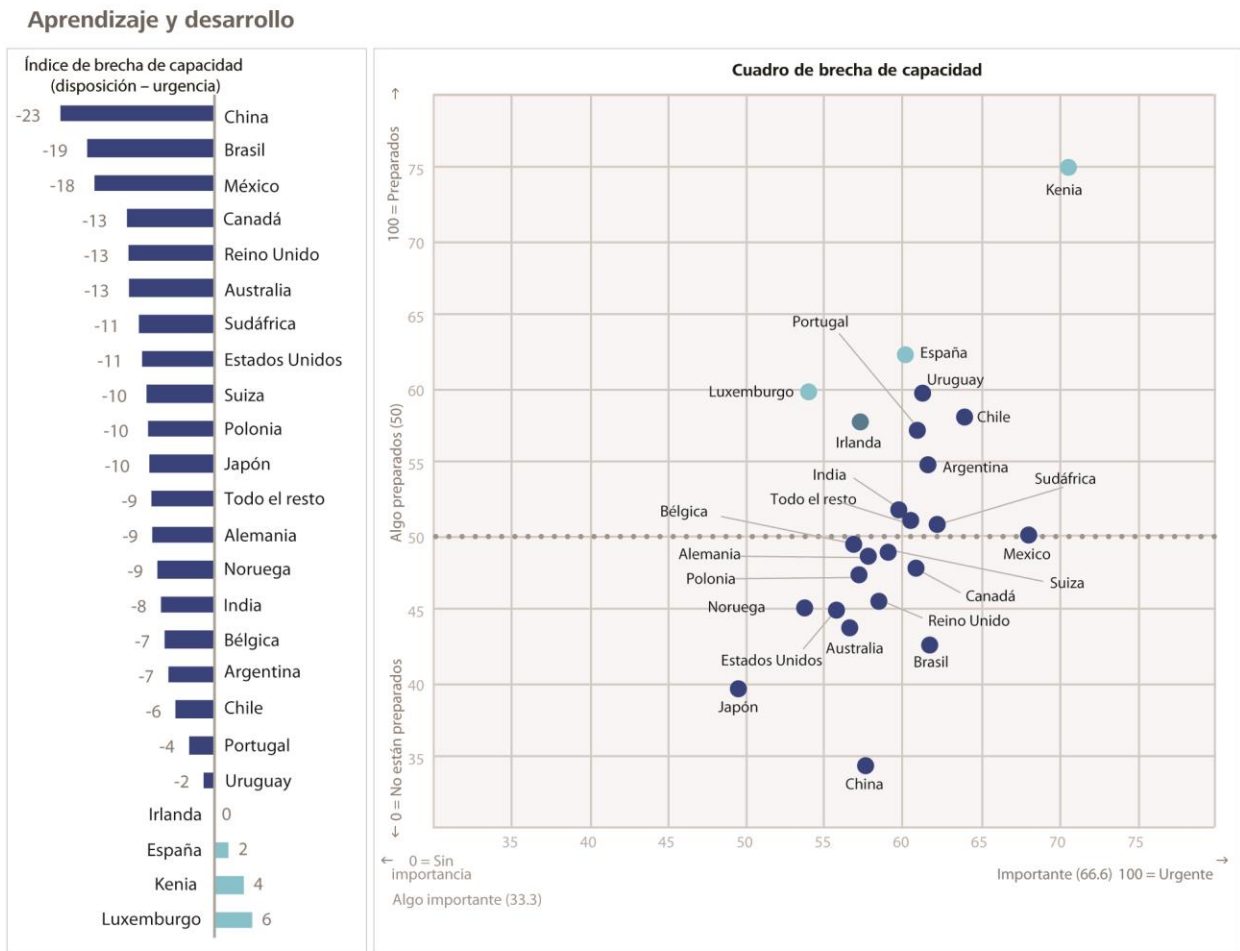


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de RR.HH. para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con los RR.HH. Se calcula tomando la autoevaluación de la "disposición" hecha por la organización y restando su "urgencia", normalizada a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica 100 por ciento capaz y lista para abordar el tema, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El cuadro de brechas de capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con disposición en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha del cuadro son las de alta urgencia y baja disposición (áreas que ameritan mayores aumentos de inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha del cuadro son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan la inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo del cuadro son áreas de menor importancia, y las ubicadas más abajo son áreas de menor disposición.

empleador - empleado ". Las empresas ya no proporcionan a los empleados una carrera de por vida. En su lugar, ofrecen "períodos de servicio"- asignaciones para un período de tiempo que brindan a los empleados nuevas habilidades, educación y un conjunto de experiencias que los beneficia para toda su vida. En virtud de ese nuevo contrato, las habilidades se adquieren y desarrollan

rápidamente. Los empleados no sólo son más capaces, sino más leales a la organización. Según nuestra investigación, el desarrollo de los empleados es uno de los mayores impulsores de la retención y el compromiso.<sup>6</sup> En otras palabras, los períodos de servicio generan empleados que no sólo son más capaces, sino que también están más comprometidos y motivados.



---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### La transformación del aprendizaje corporativo origina cambios empresariales

En el otoño de 2007, el compromiso de los empleados en la sede canadiense de TELUS, una empresa nacional de telecomunicaciones, se estancó en un 53 %. El aprendizaje tuvo lugar únicamente en los eventos de capacitación formal y el “liderazgo abierto” era un concepto extraño para los más de 40.000 empleados de la empresa. Las tecnologías de colaboración no eran algo común y los clientes dieron una baja calificación a la empresa cuando se les preguntó si recomendarían TELUS a otros.

Hagamos un avance rápido hasta el otoño de 2013: el 83 % de los empleados están comprometidos y el 73 % de los clientes son propensos a recomendar TELUS.

¿Cómo ocurrió esta transformación? TELUS tomó muchas medidas para impulsar el cambio.

Para fomentar una cultura del aprendizaje, en el 2009, la organización lanzó su modelo de Aprendizaje 2.0, el cual redefine el aprendizaje como formal, informal y social en partes iguales. Las Tecnologías de Colaboración, incluyendo vídeos, compartir fotos, blogs, micro - blogs, wikis , mundos virtuales, ludificación y la mensajería instantánea, alentaron la participación de los empleados y la adopción del nuevo modelo de aprendizaje .

Para tener un punto de referencia apropiado y evaluar el aprendizaje 2.0 correctamente, TELUS desarrolló su propio sistema métrico interno: “retorno del rendimiento”. Entre 2009 y 2013, el retorno del rendimiento en los miembros del equipo se incrementó de 62 % a 75 % , lo que demuestra que el aprendizaje efectivo puede impulsar el rendimiento .

En 2010, la organización lanzó la Filosofía de Liderazgo TELUS (TLP - TELUS Leadership Philosophy) - un marco amplio y colaborativo de liderazgo en la empresa que promueve la coherencia en la ejecución, gestión y liderazgo. TLP representó un cambio importante en la estrategia de liderazgo. Hoy en día, se exhorta a todos los miembros del equipo a tomar la iniciativa.

El TLP está ahora inmerso en el reclutamiento, la contratación, el aprendizaje, la planificación de la sucesión y el desarrollo del rendimiento. Como resultado, TELUS vio crecer el compromiso con el liderazgo hasta un 82 % en el 2013.

### La transformación del aprendizaje y el desarrollo para alinearse con la estrategia de negocio

Una compañía de salud y bienestar diversificada, con miles de empleados en más de 80 países se embarcó en una serie de programas de reestructuración estratégica – que incluía las operaciones, la cultura corporativa y los procesos de negocio - a fin de cumplir con un entorno de negocios en continuo cambio. La empresa sabía que esta reestructuración podría tener éxito sólo si su función de aprendizaje también se modificaba y alineaba a los nuevos objetivos estratégicos de la organización.

El objetivo de la compañía era tan ambicioso como necesario: transformar un programa de aprendizaje disperso en diferentes unidades de negocio en una función de aprendizaje integrada, global, con resultados medibles y transparencia de costos.

Una evaluación “as-is” (del momento actual) de la empresa identificó oportunidades significativas para aumentar la calidad del aprendizaje y el desarrollo, generando al mismo tiempo un ahorro de hasta un 15 % en el gasto total en capacitación. Se eliminaron miles de ofertas anteriores, a menudo no utilizadas; otras fueron re-evaluadas para determinar su alineación con la estrategia del negocio y la capacidad de desarrollo de las habilidades críticas.

En el transcurso de estos cambios, el aprendizaje se fue centrando en mayor medida en el empleado y volviendo más móvil. Ya no se preescribe el contenido para cada empleado. Por el contrario, los empleados y sus gerentes construyen programas personalizados basados en los planes de carrera y las metas de desempeño.

Al transformar el aprendizaje corporativo, la organización sentó las bases de una universidad corporativa global. Hoy en día, ofrece academias especializadas y servicios compartidos que están completamente enfocados en la construcción de las capacidades críticas que la empresa necesita en todo el mundo.

## Reinventar el aprendizaje y el desarrollo, poniendo a los empleados a cargo

A medida que los empleados se convierten en conductores activos de la experiencia de aprendizaje, el papel de Recursos Humanos en el proceso se vuelve a la vez más interesante y más significativo.

Hoy en día las organizaciones que brindan aprendizaje y desarrollo efectivos, deben esforzarse por convertirse en facilitadores del aprendizaje y administradores de contenido, no sólo desarrolladores y distribuidores de programas de capacitación. Pues tienen un profundo conocimiento de las capacidades y habilidades que las empresas necesitan para ejecutar con éxito sus planes de negocio y alcanzar sus objetivos de rendimiento.

Los empleados están pidiendo – y se les pide–

asumir la responsabilidad de desarrollar sus habilidades de manera continua a lo largo de sus carreras.

En un entorno de aprendizaje "pull" (obtener), los trabajadores se encargan de encontrar información, educarse y compartir su propia experiencia. De hecho, nuestra investigación muestra que la creación de este tipo de cultura de aprendizaje, donde los empleados comparten voluntariamente habilidades y conocimientos, es ahora uno de los factores más importantes en el éxito del negocio.<sup>7</sup>

Las empresas están experimentando con estrategias que permitan a los empleados compartir lo que han aprendido en el trabajo y están obteniendo resultados positivos. BT, por ejemplo, en los últimos cinco años alentó el intercambio de videos entre agentes del servicio de campo, lo cual triplicó la mejora en la calidad del servicio al cliente.<sup>8</sup>

## Por dónde pueden empezar las organizaciones

¿Cómo pueden las organizaciones rediseñar su estrategia de aprendizaje para hacer frente a la explosión de los contenidos y un modelo en el que los empleados están más capacitados para gestionar sus carreras? Los puntos de partida son:

- **Racionalizar la capacitación:** sepa dónde se gasta el presupuesto de capacitación y utilice este conocimiento para racionalizar la formación. Clasifique los gastos de capacitación, identifique las áreas de superposición, sume el esfuerzo a un alto ejecutivo para que acelere la transición y establezca servicios estandarizados para la tecnología, la gestión de los contenidos, herramientas de autor (programas que ayudan a escribir los hipertextos o las aplicaciones multimedia) y demás partes de la arquitectura de aprendizaje.
- **Rediseñar los roles de la capacitación:** adopte el modelo de capacitación líder-liderado y contenido creado e incluya el aprendizaje social y colaborativo en cada programa ofrecido.

- **Crear administradores de contenido:** RR.HH debe ser el administrador del contenido y el facilitador de las experiencias, no sólo el archivador de los contenidos. Experimente con las áreas en rápido crecimiento de contenido creado por empleados, el aprendizaje a través de medios móviles, juegos y otras técnicas avanzadas de aprendizaje.
- **Estandarizar, simplificar e integrar la tecnología de aprendizaje:** los empleados quieren tener un solo lugar a donde acceder a los contenidos, compartir experiencias y encontrar los programas formales. Las plataformas de aprendizaje simples, integradas y móviles permiten impulsar la adopción.
- **Evaluar su cultura de aprendizaje:** ¿sus gerentes ayudan a las personas a desarrollarse o simplemente gestionan los números? ¿Su organización hace una pausa y reflexiona? ¿Sus líderes están abiertos a las malas noticias? ¿El desarrollo de los empleados es realmente importante y valorado en su organización?

## BALANCE FINAL

La capacitación empresarial de hoy requiere de contenido, contexto y una experiencia profunda. Las empresas deben racionalizar el presupuesto de Recursos Humanos, desarrollar una arquitectura global de aprendizaje y cambiar el enfoque de "brindar capacitación" por el de "desarrollar las capacidades".

Muchas empresas líderes se focalizan en poner al alumno a cargo (invirtiendo la capacitación empresarial de la misma manera que en las escuelas se está experimentando con clases invertidas), construir destreza, mejorar los tiempos para la adquisición de la autonomía y abrir paso al poder de la experiencia, asegurando que sea compartida en toda la organización. El aprendizaje corporativo eficaz fomenta una cultura de crecimiento y empodera empleados, conduciendo el compromiso, el desempeño y el desarrollo de la carrera.

## Autores



**Josh Bersin**, Director y fundador, Bersin por Deloitte  
Deloitte Consulting LLP

[jbbersin@deloitte.com](mailto:jbbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates en el año 2001 para brindar servicios de investigación y de asesoría enfocados en el aprendizaje corporativo. Es un orador frecuente en eventos de la industria y también un blogger popular. Ha pasado 25 años en la gestión y desarrollo de productos, marketing y ventas de aprendizaje en línea y otras tecnologías empresariales. Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería en Cornell, una Maestría en Ingeniería en Stanford y un MBA de la Escuela Haas de Negocios en la Universidad de California, Berkeley.



**Josh Haims**  
Consulting LLP

[jhaims@deloitte.com](mailto:jhaims@deloitte.com)

Josh Haims tiene más de 15 años de experiencia en consultoría con los clientes que apoya. Lidera la práctica de Soluciones de Aprendizaje de Deloitte y es el co-líder del equipo global de Soluciones de Aprendizaje. Haims se especializa en proyectos de desarrollo del talento, desempeño y recompensa, incluyendo la estrategia de aprendizaje empresarial y el diseño de programas de formación, gestión del cambio estratégico y estrategias de talento en una variedad de industrias.



**Bill Pelster**, Líder de Gestión Integral del Talento  
Consulting LLP

[bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)

Bill Pelster es uno de los directores de Consultoría de Deloitte SRL, con más de 20 años en la industria y experiencia en consultoría. En su puesto actual, es el 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 fue responsable de la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, incluyendo el aprendizaje, el liderazgo, los altos potenciales y el balance vida/trabajo. Además, fue uno de los principales arquitectos de la Universidad de Deloitte.



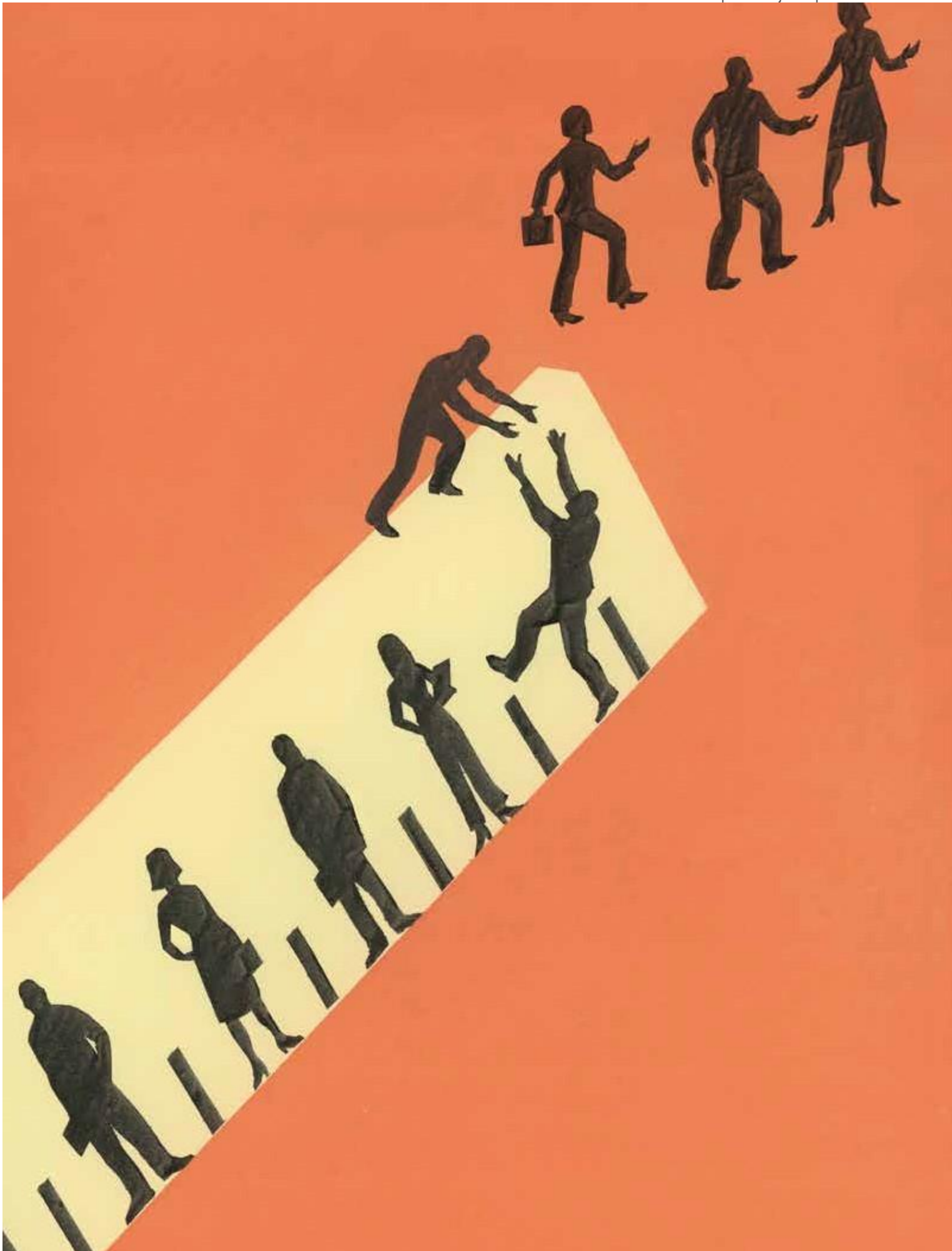
**Bernard van der Vyver**, Líder Global de Soluciones de Aprendizaje  
Consultoría Deloitte BV

[bevandervyver@deloitte.nl](mailto:bevandervyver@deloitte.nl)

Bernard van der Vyver es un asesor líder en materia de capital humano, centrado en el aprendizaje y el desarrollo. Mediante la fusión de su experiencia en la tecnología y su uso efectivo con el desarrollo de la gente, van der Vyver trae una fuerza única a los Recursos Humanos. Como líder global de soluciones de aprendizaje, aspira a crecer y fortalecer la comunidad de aprendizaje global mediante el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias para ofrecer soluciones de aprendizaje que aportan un valor único a los clientes.

## Notas al pie de página

1. Anna Muoio, “Cisco’s quick study,” (Cisco, un estudio rápido) Fast Company, Septiembre 30, 2000, <http://www.fastcompany.com/41492/ciscos-quick-study>, visitado en enero 27, 2014.
2. Josh Bersin, “The MOOC marketplace takes off,” (el Mercado MOOC despega) *Forbes*, November 30, 2013, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/11/30/the-mooc-marketplace-takes-off/>, visitado en enero 27, 2014.
3. Karen O’Leonard, *The corporate learning factbook® 2014: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market*, (El libro de datos del aprendizaje corporativo 2014: Índice de Referencia, tendencias y análisis del Mercado de capacitación en EEUU) Bersin by Deloitte, enero 2014, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) o [www.bersin.com/factbook](http://www.bersin.com/factbook).
4. David Mallon, Janet Clarey, y Mark Vickers, *The high-impact learning organization series*, (La serie de organización de aprendizaje de alto impacto) Bersin & Associates, Septiembre 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) o [www.bersin.com/hilo](http://www.bersin.com/hilo).
5. Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Yeh, “Tours of duty: The new employer-employee compact,” (Periodos de Servicio: El Nuevo pacto empleado-empendedor) *Harvard Business Review*, June 2013, <http://hbr.org/2013/06/tours-of-duty-the-new-employer-employee-compact>, visitado en enero 27, 2014.
6. Josh Bersin, *High-impact talent management: Trends, best practices and industry solutions*, (Gestión del talento de alto impacto: tendencias, mejores prácticas y soluciones para la industria ) Bersin & Associates, Mayo 2007, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) o [www.bersin.com/hitm](http://www.bersin.com/hitm).
7. David Mallon, *High-impact learning culture: The 40 best practices for creating an empowered enterprise*, (La Cultura del Aprendizaje de alto impacto: Las 40 mejores prácticas para crear una empresa autorizada) Bersin & Associates, Junio 2010, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) o [www.bersin.com/hilc](http://www.bersin.com/hilc).
8. David Mallon, “Dare2Share: BT’s experience with learning 2.0,” (Atrévete a Compartir: la experiencia de BT con el aprendizaje 2.0) Bersin & Associates, webi nar, Abril 15, 2009, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).







# La gestión del desempeño ya no funciona

## Reemplazar los rankings y la “curva forzada” por coaching y desarrollo

- La actual y ampliamente extendida gestión del desempeño basada en la clasificación -y puntos- está dañando el compromiso del empleado, alienando a los empleados de alto rendimiento e insumiendo a los gerentes una considerable parte de su valioso tiempo.
- Sólo el 8 % de las empresas reporta que su proceso de gestión del desempeño estimula altos niveles de valor, mientras que el 58 % declaró no estar haciendo un uso efectivo del tiempo.
- Las organizaciones líderes están dejando de lado el ciclo de evaluación anual y lo están sustituyendo por retroalimentación y capacitación constantes, diseñadas para promover el desarrollo continuo de los empleados.

La gestión del desempeño TRADICIONAL – el proceso de calificación anual del rendimiento de los empleados y la clasificación en relación a sus colegas – ya no funciona.

Estas evaluaciones de "curva forzada" se hicieron populares bajo la influencia del modelo de GE durante el período de Jack Welch, pero fueron originalmente concebidas alrededor de finales de siglo – el paso del siglo XIX al siglo XX. En ese tiempo, se veía a los empleados estrictamente como "trabajadores" cuyo rendimiento se podría medir con precisión por su producción: el número de durmientes de ferrocarril instaladas, las horas trabajadas u otras medidas numéricas.

Hoy en día, más del 70 % de todos los empleados trabajan en servicios o trabajos relacionados con el conocimiento. Su rendimiento es impulsado por sus habilidades, actitud, empatía y atención al cliente – y por su habilidad para innovar e impulsar el cambio trabajando en equipos. Estas habilidades se deben construir con el tiempo y la gestión del desempeño exitoso se debe enfocar en el

constante desarrollo de estas capacidades, en lugar de clasificarlas en un momento específico en el tiempo.

Dada esta dinámica, no es de extrañar que nuestra investigación muestre que las organizaciones donde los empleados revisan sus metas personales trimestralmente - o incluso más a menudo – tienen casi cuatro veces más probabilidades de tener una posición superior en el Índice de Rendimiento Total de Bersin de Deloitte. <sup>1</sup>

Muchos de los empresarios de hoy en día entienden que ha llegado el momento de volver a evaluar sus sistemas de gestión del desempeño. El 70 % de los encuestados afirmó que "actualmente están evaluando" o recientemente han "revisado y actualizado" sus sistemas de gestión del desempeño (figura 1).

En un mundo donde la retención de los empleados y la capacidad de la fuerza laboral son indicadores importantes del éxito del negocio, el proceso de gestión de desempeño debe centrarse en el entrenamiento y desarrollo continuo, en

**Figura 1. Una gran mayoría reconsidera la gestión del desempeño**

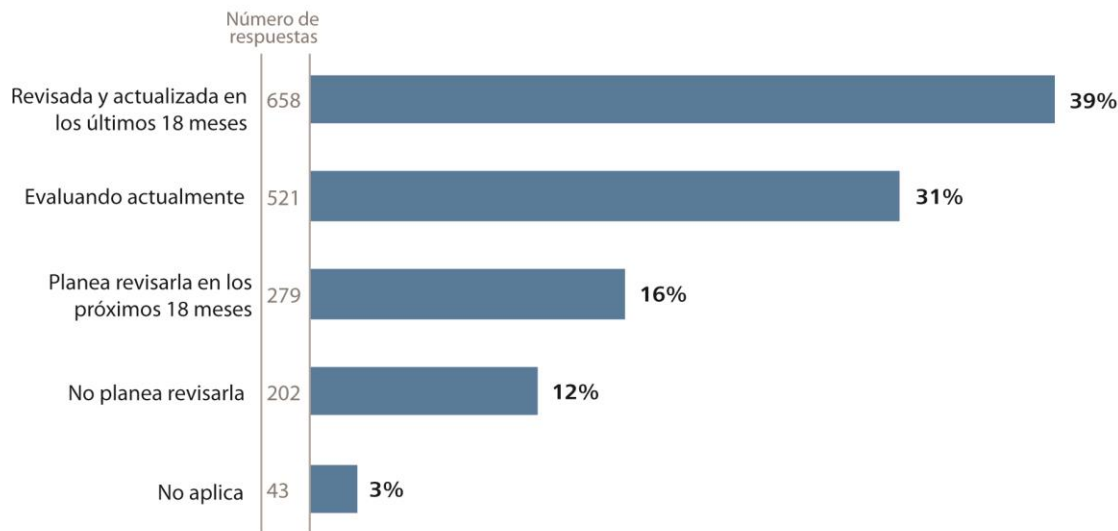
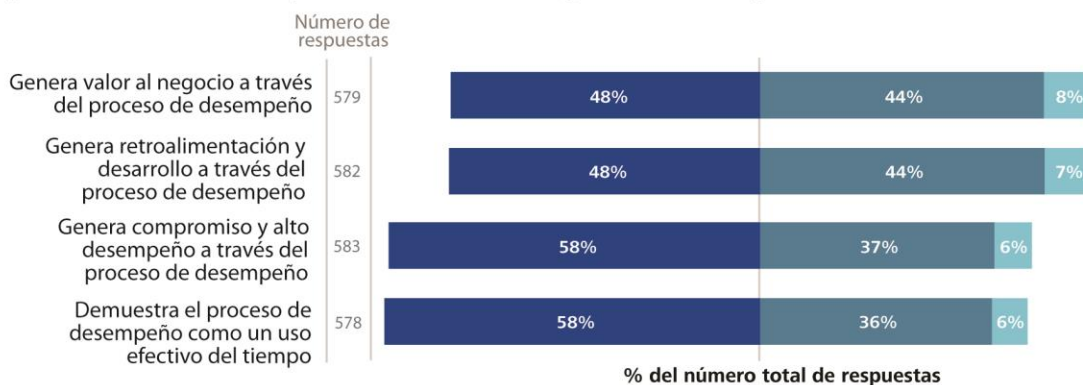


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**Figura 2. Evaluación de los ejecutivos de RR.HH. de la gestión del desempeño**



Evaluación de los ejecutivos de RR.HH. de los niveles de la gestión del desempeño

■ Débil ■ Adecuado ■ Excelente

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

lugar de la evaluación competitiva. Los gerentes que proporcionan información y oportunidades constantes para mejorar – tienen más probabilidad de formar equipos de alto rendimiento que aquellos que efectúan los rankings una vez al año.

### ¿Por qué la clasificación de la curva de desempeño falla constantemente?

Tal vez el aspecto fundamental de la gestión del desempeño tradicional, es la clasificación de acuerdo a

la curva forzada de los empleados. Se ha encontrado que este proceso, en muchas empresas ha desmoralizado empleados, creado animosidad y presionado a las buenas personas a buscar trabajo en otra parte.

En Microsoft, que recientemente abandonó esta práctica, el proceso de clasificación (ranking) produjo "clasificaciones caprichosas, luchas de poder entre los gerentes y competencia malsana

entre colegas." <sup>2</sup>

La distribución del rendimiento de los empleados con más frecuencia sigue la "larga cola", en lugar de la "curva de campana" tradicional (campana de Gauss), especialmente en las empresas con

necesidades intensivas de talento que se nutren de la experiencia y la innovación.

En otras palabras, algunos empleados tienen un rendimiento excepcional, mientras que muchos otros trabajan en el nivel medio de rendimiento. En sectores como el software, un empleado de alto desempeño a menudo puede superar a uno de nivel medio en hasta diez veces.

En estas empresas, el sistema de gestión del desempeño debe tratar muy bien a los empleados de alto rendimiento, mientras que debe alentar a los empleados de nivel medio para mejorar a través del coaching y el desarrollo. Una curva de campana forzada, disminuye el valor de los de mejor desempeño y lleva a que muchos de los que están en un nivel medio desciendan a la parte inferior. Como resultado, en el proceso se premia inadecuadamente a los de mejor desempeño y no se logra motivar a los empleados de mediano rendimiento.

Muchos ejecutivos corporativos reconocen que sus sistemas de desempeño actuales no están funcionando (figura 2). Más de la mitad de los ejecutivos encuestados creen que su actual proceso de desempeño no impulsa el compromiso del empleado ni el alto rendimiento (58 %) y no constituye un uso efectivo del tiempo de ninguno de los implicados en dicho proceso (58 %).

Poco menos de la mitad de los encuestados, dicen que sus procesos de gestión del desempeño son "débiles" en relación a la promoción del desarrollo y la generación de valor para la empresa (48%).

## Un nuevo papel para los gerentes

Transitar desde las evaluaciones anuales de desempeño hacia un proceso de coaching y mejora continua, requiere que los gerentes tengan un nuevo rol.

Los días en que los gerentes podían liderar desde una posición de mando y control han terminado. Hoy en día, en los equipos de alto rendimiento los empleados deben hacerse cargo de su desempeño y actuar por su cuenta para mejorar sus capacidades. De esta manera, los gerentes se convierten en coaches en lugar de evaluadores.

## Disociando la compensación de las evaluaciones

Una característica fundamental del nuevo modelo de "coaching y desarrollo" para la gestión del rendimiento, es separar la retroalimentación proporcionada a los empleados de las decisiones relativas a la compensación

---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Un enfoque continuo y de colaboración para el desarrollo del rendimiento

Antes de la reforma radical de su sistema de gestión de desempeño, los directivos de la empresa multinacional de software Adobe utilizaban más de 80.000 horas al año en evaluaciones tradicionales de desempeño – un proceso que un directivo describió como "un golpe para el alma."<sup>8</sup>

Adobe, una empresa de 11.000 empleados - un 54 % de los cuales trabajan en América del Norte - intentó durante cinco años modificar el sistema tradicional de gestión del rendimiento, antes de abandonarlo por ser incompatible con la fuerte cultura de trabajo en equipo y colaboración de la organización.

Hoy en día Adobe tiene un sistema mucho más simple, pero mucho más eficaz. Tanto un empleado como un gerente pueden solicitar un "chequeo" cada tres meses. Antes de que se lleve a cabo la reunión, un grupo de empleados proporciona retroalimentación sobre el desempeño del empleado.

Los resultados constituyen la base de una conversación acerca de la mejora del rendimiento, en lugar de una disputa de suma cero sobre la compensación o clasificación del empleado. El objetivo es hacer del entrenamiento y el desarrollo, un proceso continuo y de colaboración entre los directivos y los empleados – un resultado mucho más motivador.

Es importante destacar que el nuevo sistema de Adobe se centra en los dos extremos de la curva de rendimiento – manteniendo contentos a los empleados de alto rendimiento y ofreciendo consejos prácticos para aquellos que poseen menores niveles de desempeño pero buscan mejorar. También se evalúa el rendimiento de grupo, lo que conduce a una determinación más racional de la compensación grupal.

Los resultados han sido contundentes: desde la adopción del nuevo enfoque en todo el mundo la rotación se redujo en un 30%, lo cual cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta el entorno altamente competitivo de talento en este rubro.

La investigación en neurociencias muestra que las conversaciones sobre la compensación provocan una reacción casi primordial de "lucha o huida" entre los empleados, lo cual obviamente inhibe el proceso de coaching.<sup>3</sup> En lugar de directamente vincular las calificaciones y los aumentos salariales o bonificaciones, las decisiones de compensación deben basarse en la naturaleza crítica de las habilidades de un empleado, el costo de sustitución de este, su valor para los clientes y el

mercado de trabajo externo. Mientras que los empleados deben rendir cuenta de los resultados que producen, la mayoría de las personas se desempeñan mejor cuando se les brinda herramientas para tener éxito; y coaching para mejorar su desempeño.

**Figura 3. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

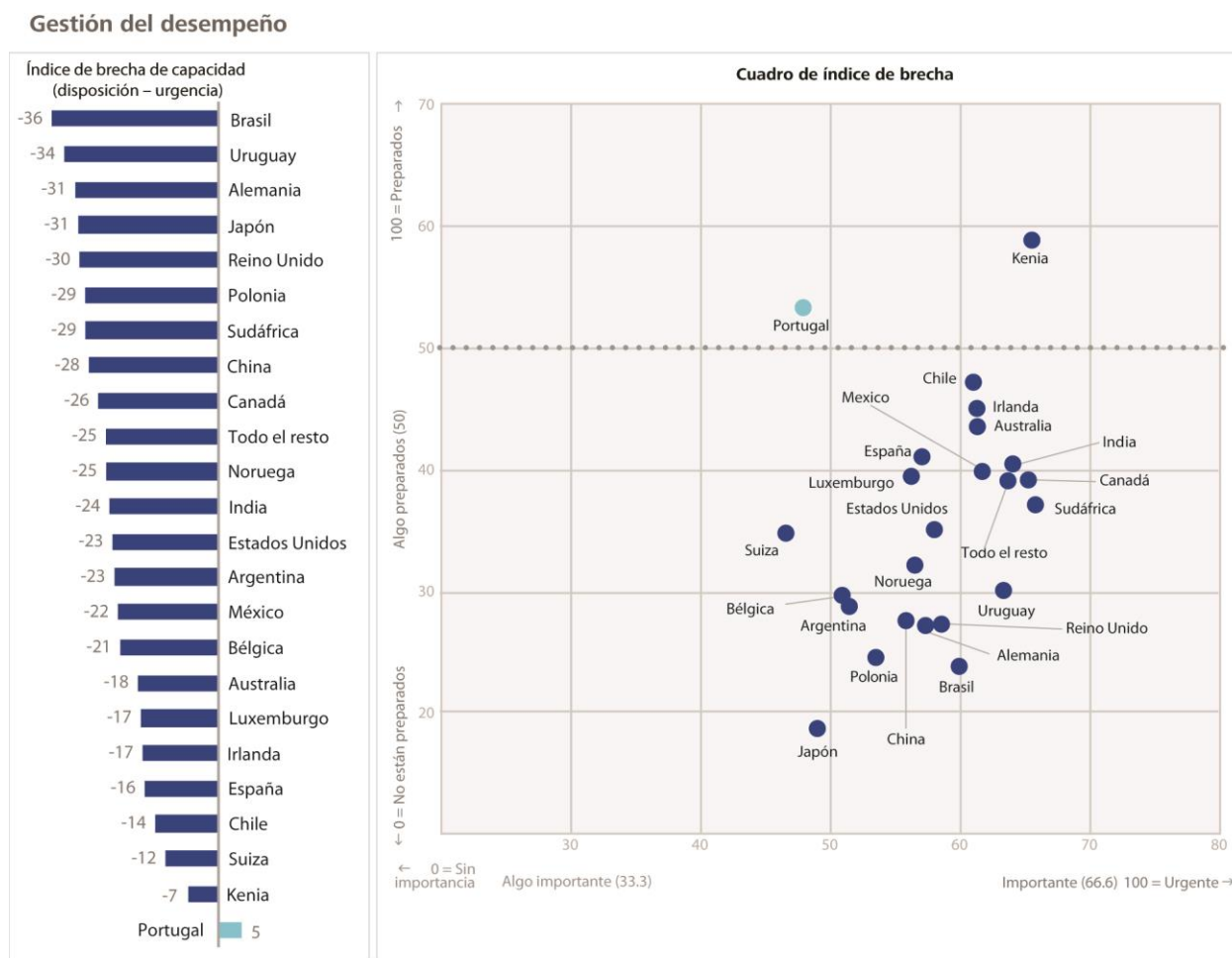


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de Recursos Humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con los RR.HH. Se calcula tomando la autoevaluación sobre el estado de "disposición" efectuada por la organización y restando su "urgencia", normalizada a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 % urgente y también se califica 100 % capaz y dispuesta a abordar el tema, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El cuadro de brechas de capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la disposición en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha del cuadro son las de alta urgencia y baja disposición (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha del cuadro son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo del cuadro son áreas de menor importancia, y las que se ubican en el nivel más bajo son las áreas de menor disposición.

Empresas como Juniper Networks,<sup>4</sup> New York Life,<sup>5</sup> Motorola Solutions,<sup>6</sup> Kelly Services<sup>7</sup> y otras, han rediseñado su proceso y eliminado los rankings obteniendo como resultado mejoras sustanciales en el compromiso y el desempeño. Empresas de otros

países como Brasil, Alemania, Reino Unido y Japón están dispuestas a seguir su ejemplo, pero reconocen que están lejos de encontrarse preparadas para hacerlo (figura 3).

## Por dónde pueden empezar las organizaciones

**UN** cambio EXITOSO de vanguardia en la gestión del desempeño – sustituyendo el sistema tradicional por retroalimentación continua, coaching y desarrollo – comienza con una determinación sincera de si los sistemas rígidos de evaluación de desempeño están haciendo progresar las prioridades del negocio. Si no es así, tal como muchas organizaciones reconocen cada vez más, es el momento de tomar medidas. Los potenciales puntos de partida incluyen:

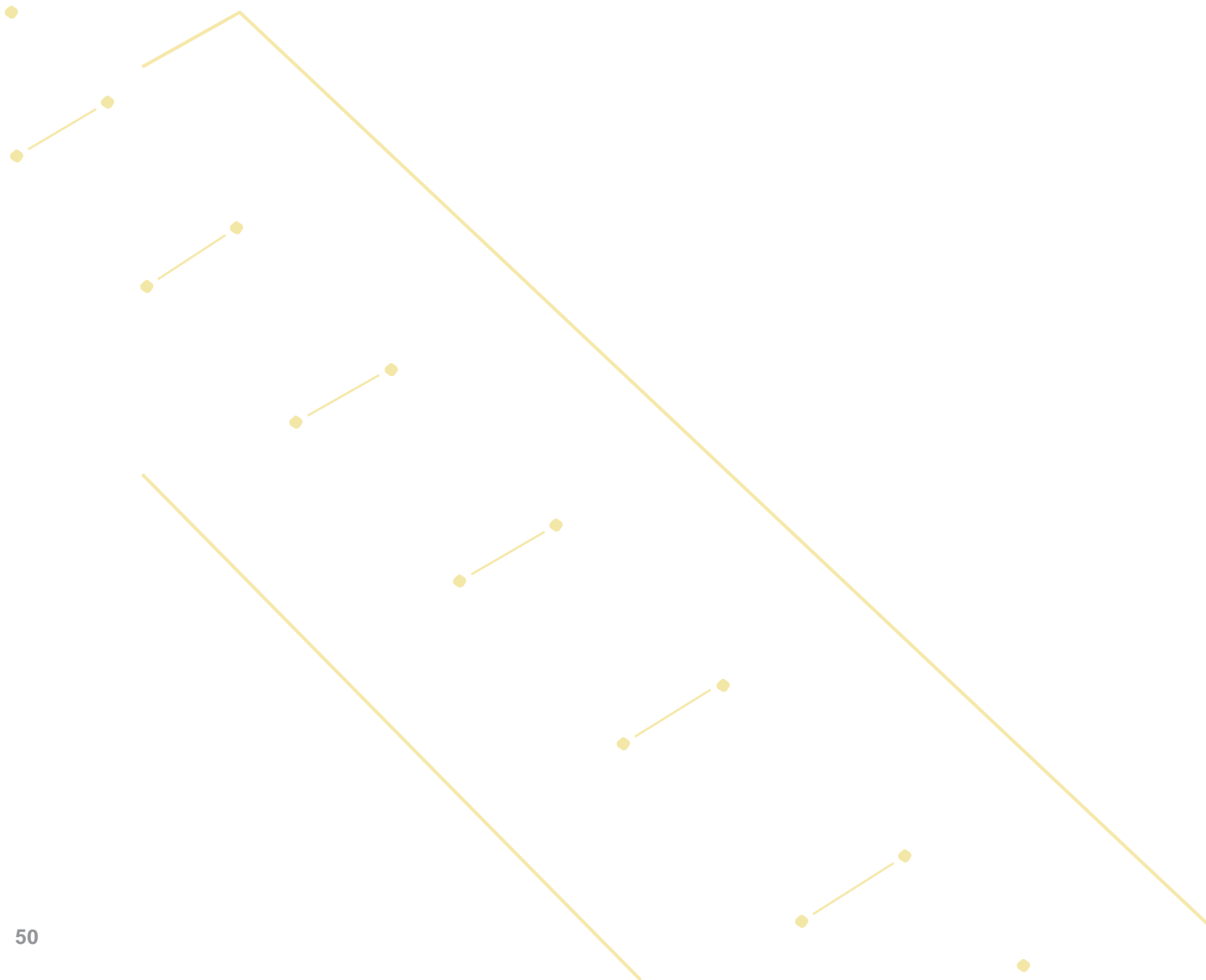
- **Involucrar a los líderes de alto rango - y mantenerlos involucrados:** reúnanse con los altos ejecutivos y converse sobre la estrategia y la filosofía para tratar el desempeño del empleado en la empresa. ¿Qué espera lograr la organización como resultado de las actividades de gestión del desempeño? ¿Qué sistema reforzará mejor la estrategia de gestión del talento de la organización?
- **Usar la gestión del desempeño para construir habilidades:** pasar de las revisiones rígidas de desempeño a las conversaciones de desempeño flexibles, destinadas a proporcionar a los empleados en todos los niveles los pasos prácticos que pueden tomar y las habilidades necesarias para alcanzar el siguiente nivel de logros dentro de la organización.
- **Prepare a los gerentes para dar una mejor retroalimentación:** desarrolle la capacidad de los gerentes para que puedan tener conversaciones productivas y menos formales sobre el desempeño, que susciten la mejora en lugar de la salida de los empleados en busca de mejoras fuera de la organización.

- **Simplificar el proceso:** separar el proceso de evaluación de las determinaciones de compensación. Reducir el número de formatos y hacerlos simples y fáciles de usar. Haga caso omiso a las funciones avanzadas del software de gestión del desempeño.
- **Desvincular los puntajes de desempeño de la compensación:** considerar la revisión de las estructuras de compensación para incluir consideraciones más amplias, por ejemplo cómo el mercado de talento externo compensaría a un empleado o lo difícil que sería sustituir a determinado empleado. Analizar hasta qué grado la organización puede ampliar su enfoque de compensación total, ofreciendo oportunidades de crecimiento a los empleados que han obtenido mejores resultados que sus pares.
- **Coaching para todos:** buscar oportunidades para que los empleados con un nivel medio de rendimiento se vean a sí mismos como colaboradores valiosos para el éxito de la organización, en vez de sólo mirar a las superestrellas identificadas. Todos deben ser responsables, pero debe darle a cada uno el coaching, la planificación de su desarrollo y la capacitación para mejorar.



## BALANCE FINAL

Los trabajadores de hoy esperan ser considerados responsables de los resultados, pero también esperan coaching, desarrollo y retroalimentación constante. Revise el proceso de gestión del desempeño para ver si realmente impulsa la performance o es sólo un artefacto del pasado. En muchos casos, un cambio desde "evaluación" a "desarrollo y mejora del desempeño" impulsarán resultados apreciables.





## Autores



**Lisa Barry**, Líder de Talento a nivel Global, Desempeño y Recompensas  
Deloitte Touche Tohmatsu  
[lisabarry@deloitte.com.au](mailto:lisabarry@deloitte.com.au)

Lisa Barry es jefe de Talento de Consultoría Global y también es líder mundial de Talento, Rendimiento y Recompensas. Se la considera como uno de los líderes de mayor impacto en el ámbito del capital humano, defendiendo la necesidad de que las empresas reinventen la relevancia y generen una sólida estrategia centrada en la gente a fin de impulsar la trayectoria de crecimiento de las organizaciones. Una verdadera ciudadana del mundo, Barry ha vivido y trabajado en el Reino Unido, Europa, los Estados Unidos, el Sudeste de Asia, Nueva Zelanda y Rusia.



**Stacia Garr**, Vice Presidente, Investigadora de Gestión del Talento Bersin por Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[sgarr@deloitte.com](mailto:sgarr@deloitte.com)

Stacia Garr lidera la práctica de investigación de gestión del talento de Bersin por Deloitte. Sus áreas de especialización incluyen la estrategia de talento, planificación del capital humano, gestión del desempeño y el desarrollo del liderazgo. Anteriormente, trabajó para el Consejo Ejecutivo Corporativo y también se desempeñó como profesora adjunta de Historia en el Northern Virginia Community College. Garr tiene una Maestría de la London School of Economics y es Bachiller del Randolph-Macon Woman's College.



**Andy Liakopoulos**, Jefe de Estrategias de Talento,  
Deloitte EE.UU Deloitte Consulting LLP  
[aliakopoulos@deloitte.com](mailto:aliakopoulos@deloitte.com)

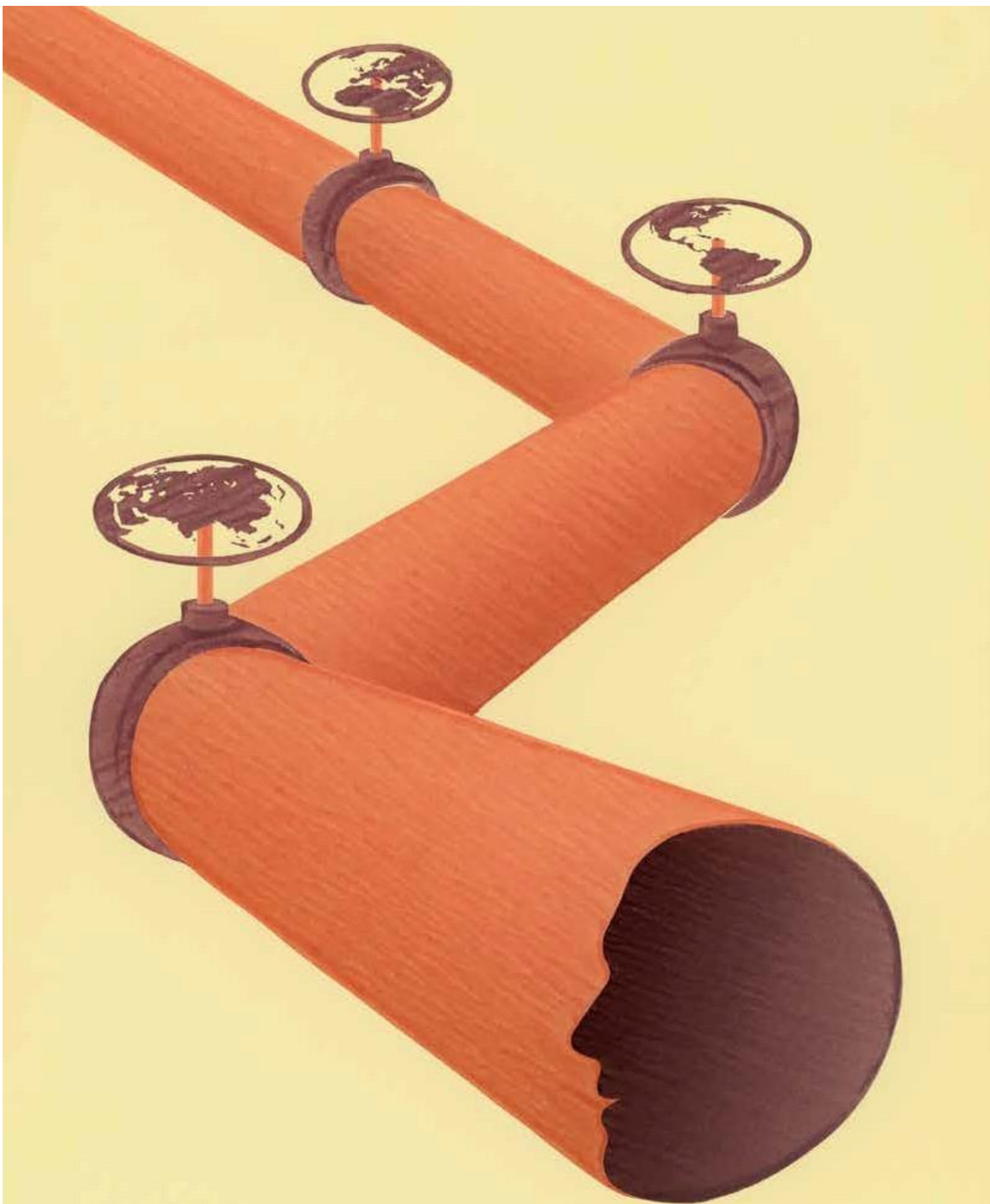
Andy Liakopoulos tiene más de 20 años de experiencia en áreas como la gestión del talento (estrategia de talento, adquisición, gestión del rendimiento, gestión de la sucesión, desarrollo del liderazgo, compromiso de los empleados y retención), la estrategia organizacional, la gestión del cambio, la transformación de los recursos humanos y el desarrollo del aprendizaje. Sus trabajos de consultoría incluyen una variedad de proyectos, tales como transformación del capital humano, fusiones y adquisiciones, externalización de procesos / offshoring, reestructuración de la organización y transformación de la cultura corporativa.

**Colaborador**

**Terry Patterson**

## Notas al pie de página

1. Esta información está basada en la investigación recientemente realizada por Bersin por Deloitte sobre el tema de la fijación de objetivos y la revisión, a partir de la cual será publicado el informe previsto en el correr de este año. El Índice de Desempeño total está determinado por la puntuación de una organización en relación a 12 variables que abarcan la contratación de empleados, la productividad del empleado, la satisfacción del cliente, la estructura de costos en comparación con los competidores, la posición de liderazgo en el mercado y la rentabilidad, la contratación de los mejores profesionales, el desarrollo de los grandes líderes, los empleados en desarrollo, retención de empleados de alto desempeño, la planificación de necesidades futuras de talento y la retención de las personas adecuadas en los puestos adecuados.
2. Shira Ovide y Rachel Feintzeig, "Microsoft abandons 'stack ranking' of employees: Software giant will end controversial practice of forcing managers to designate stars, underperformers," (Microsoft abandona la 'Categorización': El gigante del software terminará con la controvertida práctica de obligar a los gerentes a designar a las estrellas y a aquellos con bajo desempeño,) *Wall Street Journal*, 12 de Noviembre del 2013, [http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303460004579193951987616572?mod=WSJ\\_hps\\_MIDDLENexttoW-hatsNewsFifth](http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303460004579193951987616572?mod=WSJ_hps_MIDDLENexttoW-hatsNewsFifth), visitada el 27 de Enero del 2014.
3. David Rock, "Managing with the brain in mind," (Gestionando con el cerebro en mente) *Oxford Leadership Journal* 1, no. 1 (Diciembre 2009), <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1331850.files/Social%20Dynamics/Managing%20with%20the%20Brain%20in%20Mind.pdf>, visitada el 27 de Enero del 2014.
4. Stacia Sherman Garr, *How Juniper moved beyond performance scores to align performance management to organizational values: Part 4 of the Abolishing Performance Scores webinar series*, (Cómo Juniper pasó de los puntajes de gestión del desempeño a alinear la gestión del desempeño con los valores organizacionales: Parte 4 de la serie de seminarios web de Abolición de los Puntajes de Desempeño) Bersin por Deloitte, 5 de Diciembre del 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
5. Stacia Sherman Garr, *How New York Life focuses employees on performance, not just compensation: Part 3 of the Abolishing Performance Scores webinar series*, (Cómo New York Life se enfoca en el desempeño de los empleados, no solo en la compensación: Parte 3 de la Serie de Seminarios Web Aboliendo los puntajes de Desempeño) Bersin por Deloitte, 12 de Noviembre del 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
6. John Pletz, "The end of 'valued performers' at Motorola," *Crain's Chicago Business*, (El fin de los valores de desempeño en Motorola") 2 de Noviembre del 2013, <http://www.chicagobusiness.com/article/20131102/ISSUE01/311029980?template=mobile&X-IgnoreUserAgent=1>, acceso el 27 de Enero del 2014.
7. Stacia Sherman Garr, *Abandoning performance scores: Kelly Services shares soul-searching that guided its performance management evolution*, (Abandonando los puntajes de desempeño: Kelly Services comparte su búsqueda del alma que guio su evolución en la gestión del desempeño) Bersin & Associates, Marzo 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
8. Stacia Sherman Garr, *Reengineering for agility: How Adobe eliminated performance appraisals*, (Reingeniería para la agilidad: cómo Adobe eliminó las evaluaciones de desempeño) Bersin por Deloitte, Setiembre- 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).





# La búsqueda de capacidad en la fuerza laboral

## Creando una cadena global de suministro de habilidades

- Actualmente, las empresas compiten a nivel mundial por las habilidades técnicas y profesionales cada vez más escasas.
- Mientras que el 75 % de los encuestados califica la capacidad de la fuerza laboral como un desafío "urgente" o "importante", sólo el 15 % considera estar listo para abordarlo.
- Las empresas que logren construir una "cadena global de suministro de capacidades", estarán posicionadas para alcanzar el éxito en la innovación y el desempeño.

**O**RGANIZACIONES de todo el mundo están experimentando cambios perturbadores en la demanda de habilidades esenciales. No sólo las habilidades especializadas son cada vez más escasas, sino que también se distribuyen de manera desigual en la economía mundial.

Como resultado, las empresas a menudo buscan en los lugares equivocados al momento de construir la capacidad de la fuerza laboral y se quedan cortas. De hecho, de acuerdo a nuestra encuesta mundial, los ejecutivos consideran la construcción de capacidades de la fuerza laboral como uno de los tres principales desafíos que enfrenta su organización en los próximos 18 meses.

Esta tendencia ayuda a explicar la "paradoja del talento" que ha surgido en los últimos años: las altas tasas de desempleo apuntan a un excedente de mano de obra, sin embargo, las empresas informan que tienen grandes dificultades para encontrar y mantener las habilidades que les resultan más importantes para su crecimiento.

La competencia global por las habilidades es aún más difícil en las nuevas áreas de negocio en rápido crecimiento. La oferta de habilidades en ingeniería de software, informática móvil, análisis del tipo Big Data, ciencias de la vida, manufactura avanzada y en las nuevas tecnologías de la energía está luchando para poder hacer frente a la demanda.

Los ingenieros, científicos de la vida, estadísticos, geofísicos y otras personas con habilidades técnicas, son realmente escasos.

Al mismo tiempo, estas habilidades tienen demanda en una gama más amplia de industrias. Los fabricantes de autos compiten ahora con Silicon Valley por el talento de software; los minoristas se pelean por las habilidades en TI y las grandes compañías farmacéuticas reclutan científicos de la vida que compiten con las pequeñas empresas.

Por otra parte, la brecha de capacidades es realmente mucho más amplia que la falta de ingenieros y científicos. Además de la necesidad de habilidades técnicas, las empresas también se enfrentan a la escasez de supervisores de primera línea en el área de ventas, servicio al cliente, manufactura, finanzas y otras funciones de la empresa. Los minoristas, las empresas hoteleras, las empresas de software y todo tipo de proveedores de servicios necesitan personas que entiendan cómo vender, comunicar, atender a los clientes y resolver problemas.

La escasez esperada de trabajadores, entre 38 y 40 millones con educación universitaria para el 2020, alimenta aún más este desafío.

**Las capacidades profundas impulsan el desempeño -y toma años construirlas.**

Una de las formas de evaluar la competitividad de una empresa es entender sus talentos y la capacidad de la fuerza laboral.<sup>2</sup> Las empresas que pueden atraer, retener y desarrollar de manera

profunda las habilidades técnicas especializadas, generalmente pueden superar a sus pares en la mayoría de las industrias.

Apple y Samsung tienen éxito en la atracción de las habilidades de liderazgo para la ingeniería, la innovación y la comercialización. Amazon impulsa el rendimiento a través de la construcción constante de

**Figura 1. Urgencia vs. disposición: ¿Quién lidera, quién está rezagado?**

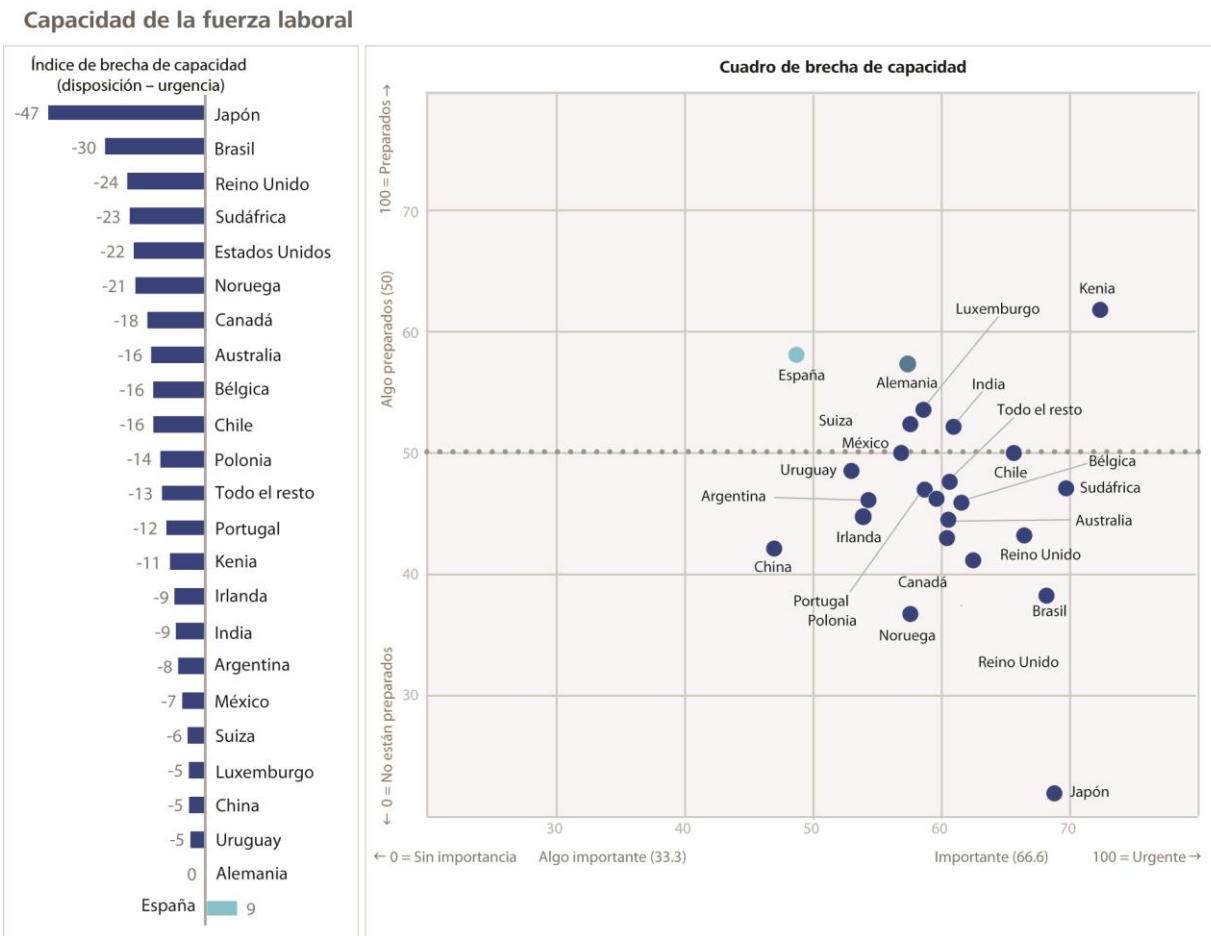


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de Recursos Humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con los RR.HH. Se calcula tomando la autoevaluación sobre el estado de "disposición" efectuada por la organización y restando su "urgencia", normalizada a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 % urgente y también se califica 100 % capaz y dispuesta a abordar el tema, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El cuadro de brechas de capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la disposición en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha del cuadro son las de alta urgencia y baja disposición (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha del cuadro son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo del cuadro son áreas de menor importancia, y las que se ubican en el nivel más bajo son las áreas de menor disposición.

## El aprendizaje tradicional y los programas de desarrollo que normalmente imparten capacitación a lo largo de la organización, no son lo suficientemente dinámicos.

las capacidades para potenciar la tecnología, la experiencia del usuario y la información. Google se ha vuelto líder en el mercado al convertirse en un empleador de personas talentosas con escasa innovación, tecnología y habilidades en el modelo de negocio.

A medida que el ambiente donde la empresa opera se torna más complejo, las habilidades evolucionan y se vuelven obsoletas rápidamente.

Nuestra encuesta mundial de Tendencias en Capital Humano 2014 sugiere que los encuestados claramente comprenden este desafío, con el 75 % de las capacidades de la fuerza laboral consideradas como "urgentes" o "importantes". Sin embargo, sólo el 15 % cree que sus empresas están "preparadas" para hacer frente a dicho desafío. Esta brecha es particularmente amplia en muchas de las principales economías, como Japón, Brasil, Reino Unido, Sudáfrica y Estados Unidos (figura 1).

¿Por qué esta brecha de capacidades?

En primer lugar muchas organizaciones buscan en el lugar equivocado, creyendo que pueden acortar sus brechas de capacidad y "contratar a la persona adecuada" en sus mercados actuales. Sin embargo, este enfoque tradicional es cada vez más un juego de suma cero con tantos perdedores como ganadores. Incluso si las empresas pueden identificar a las personas adecuadas, en ese caso deben atraerlos, competir con otros para contratarlos y formarlos una vez que empiezan a trabajar en la organización. El registro de las brechas de capacidad parece sugerir que el viejo camino ya no funciona.

En segundo lugar, se necesitan muchos años para desarrollar habilidades profundas dentro de la fuerza de trabajo. Una importante compañía petrolera explicó que, debido a su inversión de larga data en los procesos y tecnologías patentadas, un nuevo ingeniero requiere desempeñarse de cinco a siete años en el trabajo para ser perfectamente autónomo y productivo.<sup>3</sup>

En tercer lugar, muchas empresas no han incorporado

programas de desarrollo que generen capacidades de manera continua. Los programas de aprendizaje y de desarrollo tradicionales, que normalmente "salpican" la formación en toda la organización, simplemente no son lo suficientemente dinámicos. Las capacidades sólidas no se construyen a través de la formación esporádica, sino a través de la educación continua, la experiencia, la exposición y el ambiente apropiado.<sup>4</sup>

Las empresas tienen la oportunidad de construir estrategias de desarrollo más integradas que incluyan la capacitación formal e informal, el intercambio de conocimientos, aprendizaje, apoyo a la gestión del aprendizaje, apoyo continuo al desempeño y coaching.

### Planificación de la sucesión: más allá de la Alta Dirección (C-suite)

Dados los desafíos que presenta la competencia por encontrar talento en el mercado, sumado a los largos tiempos de espera necesarios para construir habilidades profundas, la gestión de la sucesión debería ampliarse mucho más allá de la alta dirección.

Tradicionalmente, la planificación de la sucesión se ha centrado en la identificación de líderes de alto potencial y su desarrollo para puestos de alto rango en la organización. En lugar de centrarse sólo en estos puestos directivos, este proceso debería ampliarse para incluir otras funciones clave – tales como los principales especialistas técnicos, la gente en roles esenciales para el trato directo con clientes y las operaciones de expertos y gerentes de proyectos. Las compañías petroleras, empresas de servicios y fabricantes, por ejemplo, han empezado a desarrollar en forma habitual planes de sucesión en una extensa gama de profesiones técnicas.

### Creando una cadena global de suministro de habilidades

demanda, la capacitación anual y el ciclo de planificación del desarrollo están siendo

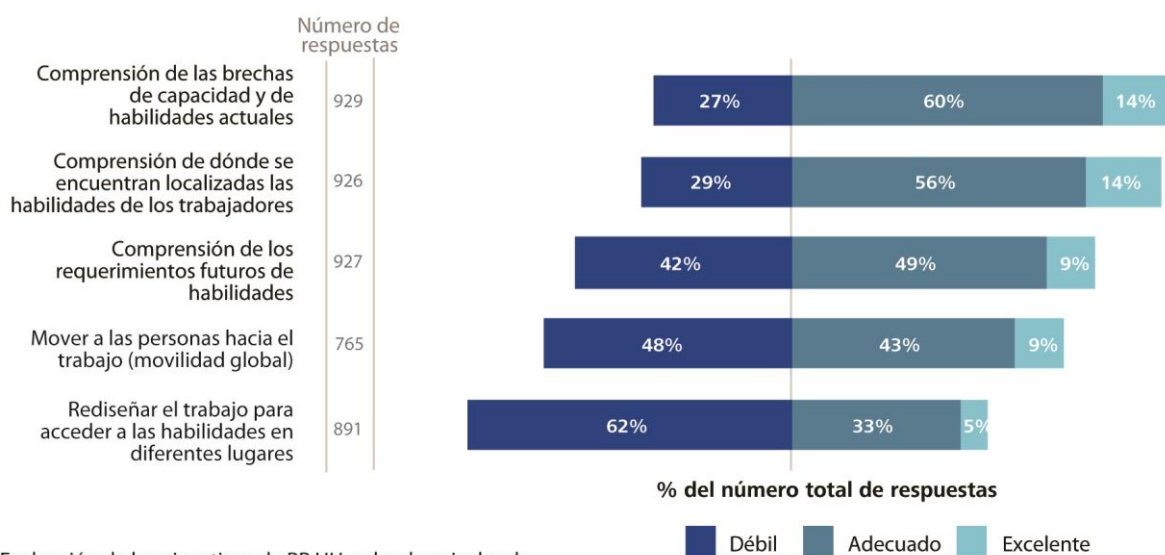
reemplazados por un enfoque de "cadena de suministro" para el desarrollo de las capacidades de la fuerza laboral. Esto implica un proceso sistemático y continuo, en lugar de un evento anual que una vez llevado a cabo se da por terminado.

Bajo un enfoque de cadena de suministro, las empresas examinan sus capacidades en todos los niveles y las brechas para los proyectos previstos en los próximos años. Una vez que estas brechas son visibles, las empresas pueden concentrarse en cuáles son las habilidades que necesitarán y dónde podrían

necesitarlas.

Tal como lo muestra la figura 2, los ejecutivos de nuestra encuesta mundial, en términos generales, creen que sus organizaciones están haciendo un trabajo adecuado en la identificación de las brechas de capacidad y la comprensión de dónde se encuentran ubicados los trabajadores calificados. Sin embargo, están luchando por acceder a estas habilidades, especialmente al momento de trasladar el talento a trabajos determinados y rediseñar el trabajo para estar en posición de acceder a dichas habilidades en las nuevas ubicaciones.

**Figura 2. Las empresas tienen dificultades para cerrar las brechas de habilidades**



Evaluación de los ejecutivos de RR.HH. sobre los niveles de capacidad en la gestión del desempeño

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### El modelo alemán de aprendizaje fomenta la capacitación temprana de la fuerza laboral

El modelo de aprendizaje alemán se ha convertido en un estándar para los programas de capacitación de la fuerza laboral. Visto como un conductor del impresionante crecimiento de las exportaciones en Alemania, el modelo de aprendizaje se basa en una estrecha relación de trabajo entre las escuelas secundarias, negocios locales y las fábricas. Algunos elementos de ese modelo ya se están expandiendo en el extranjero, incluyendo a los Estados Unidos,<sup>5</sup> a medida que empresas alemanas como Siemens y Volkswagen buscan asegurar un fuerte vínculo entre la escuela y el lugar de trabajo en las regiones de Estados Unidos en donde han construido sus fábricas.

### La industria del petróleo y el gas se hacen cargo del desarrollo de la fuerza laboral

La rápida evolución de la industria del petróleo y el gas, crea una presión constante para desarrollar nuevas capacidades y habilidades en la fuerza laboral. Como se mencionó anteriormente, un ejecutivo de la industria nos dijo que un ingeniero que ya posea experiencia en la industria, requiere de cinco a siete años de formación para estar capacitado de acuerdo a los estándares de su empresa, casi el equivalente a obtener un segundo doctorado.



Para hacer frente a la escasez crónica de habilidades, la industria del petróleo y el gas ha sido pionera en los esfuerzos por ampliar la formación laboral ya desde las aulas educativas. Comenzando en la escuela secundaria e incluso a nivel primario, las empresas están destinando recursos para estimular un mayor interés en matemáticas y ciencias.

La idea es construir un “*pool*” de talentos potenciales más amplio, con la formación científica y los conocimientos técnicos requeridos por la industria para su futuro crecimiento.<sup>6</sup> Algunas empresas están apuntando a estos programas en los mercados locales donde se extrae petróleo y gas, con el fin de desarrollar el talento local en lugar de depender de los expatriados para cubrir las necesidades.

---



Para superar este desafío, las organizaciones pueden buscar las habilidades interna y externamente, mediante la exploración de nuevos enfoques para el acceso al talento, la creación de programas de formación continua

y la transformación de los líderes en "promotores del desarrollo de capacidades", con la responsabilidad de generar niveles más profundos de talento en sus propios equipos.

## Por dónde pueden empezar las organizaciones

Las empresas reaccionan de diversas maneras cuando construyen su cadena de suministro de talentos. Aquí mencionamos algunos puntos de partida:

- **Entender las brechas entre las habilidades actuales y futuras:** comience por identificar segmentos clave de talento, luego proyectar las necesidades y la disponibilidad esperada hacia el futuro. Factorizar el crecimiento de la empresa, la jubilación y el desgaste.
- **Llevar el trabajo a las habilidades:** desarrolle un análisis global más amplio de las habilidades de los técnicos y especialistas alrededor del mundo y en su propio país. Investigue nuevos grupos de habilidades, como por ejemplo trabajadores a tiempo parcial o trabajadores jubilados. Explore las relaciones con las universidades y las escuelas para construir un portafolio con mayor nivel de detalle y ayudar a las instituciones educativas a preparar a los trabajadores para las nuevas necesidades de la organización.
- **Ampliar la cadena de suministro global:** estudiar la cadena de suministro ampliada. Identifique dónde se encuentran las competencias clave, a dónde van y dónde y cómo seleccionar o localizar el trabajo para aprovechar los centros de talento. Desarrolle nuevos centros de talento en los mercados emergentes. Asóciase con las universidades locales, institutos o universidades globales para construir una cartera de candidatos. Considere una estrategia de "adquisición de talentos" que permita a las empresas acceder a los talentos mediante la compra de empresas especializadas.
- **Extender el horizonte de tiempo:** reconozca el tiempo que tardarán en desarrollarse plenamente los cuadros de habilidades - el "tiempo en el que se volverán competentes" - y modele la educación, la experiencia y la exposición necesaria para la construcción de estas capacidades.
- **Promover el desarrollo continuo de las habilidades:** construir un ambiente y una cultura de aprendizaje continuo. Anime a todos en la organización a convertirse en gestores de talento y en su propio "jefe de habilidades". Mida a los jefes y empleados por su capacidad de producir en lugar de limitarse a "consumir" las habilidades y el talento.<sup>7</sup>



## BALANCE FINAL

Dada la complejidad y las continuas interrupciones en la economía global, no es de extrañar que la construcción de la capacidad de la fuerza laboral mundial surgiera como uno de los tres principales desafíos en nuestra encuesta. El punto crítico son las habilidades: encontrarlas, tener acceso a ellas, desarrollarlas y llevar el trabajo hacia ellas.

Las empresas que desarrollan una comprensión profunda de sus brechas de capacidad, pueden luego construir una cadena global de suministro de habilidades para hacer frente a las necesidades críticas. Esta cadena de suministro puede ser conformada explorando nuevas habilidades en localidades nuevas, creando nuevas e innovadoras formas de trabajar que proporcionen acceso a una gama más amplia de talento y desarrollando habilidades en toda la fuerza laboral, desde los empleados recientemente reclutados hasta aquellos con mayor experiencia.



## Autores



**Josh Bersin**, Director y fundador, Bersin por Deloitte  
Deloitte Consulting LLP

[jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates en el año 2001 para brindar servicios de investigación y de asesoría enfocados en el aprendizaje corporativo. Es un orador frecuente en eventos de la industria y también un blogger popular. Ha pasado 25 años en la gestión y desarrollo de productos, marketing y ventas de aprendizaje en línea y otras tecnologías empresariales. Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería en Cornell, una Maestría en Ingeniería en Standford y un MBA de la Escuela Haas de Negocios en la Universidad de California, Berkeley.



**Jen Stempel**  
Consulting LLP

Deloitte  
[jstempel@deloitte.com](mailto:jstempel@deloitte.com)

Jen Stempel es líder de la práctica Soluciones de Capacitación en Capital Humano en EE.UU. Su experiencia incluye el desarrollo de estrategias de aprendizaje, gobierno corporativo, mejora de procesos, optimización de proveedores y racionalización de curriculums, así como el diseño y desarrollo de programas de aprendizaje. Stempel conduce proyectos de evaluación y transformación a gran escala para racionalizar y optimizar la función de aprendizaje. Su atención se centra en la transformación de las operaciones de aprendizaje para que apoyen los objetivos del negocio.



**Bernard van der Vyver**, líder global en Soluciones de Aprendizaje  
Deloitte Consulting BV

[bevandervyver@deloitte.nl](mailto:bevandervyver@deloitte.nl)

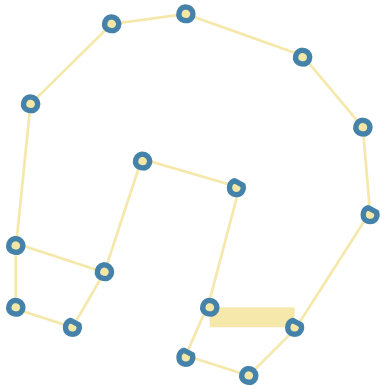
Bernard van der Vyver es un asesor líder en materia de capital humano, centrado en el aprendizaje y el desarrollo. Mediante la fusión de su experiencia en tecnología y su uso efectivo en el desarrollo de la gente, aporta una fuerza única al área de recursos humanos. Como líder de soluciones de aprendizaje global, aspira a crecer y fortalecer la comunidad de aprendizaje global mediante el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias para ofrecer soluciones de aprendizaje que aportan un valor único a los clientes.

**Colaboradores** Udo Bohdal-Spiegelhoff, Bill Pelster

## Notas al pie de página

1. Richard Dobbs, Anu Madgavkar, Dominic Barton, Eric Labaye, James Manyija, Charles Roxburgh, Susan Lund, and Siddarth Madhav, *The world at work: Jobs, pay and skills for 3.5 billion people*, June 2012, [http://www.mckinsey.com/insights/employment\\_and\\_growth/the\\_world\\_at\\_work](http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/the_world_at_work).
2. David Mallon, Janet Clarey and Mark Vickers, *The high-impact learning organization maturity model*<sup>®</sup>, Bersin & Associates, August 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) or [www.bersin.com/hilo](http://www.bersin.com/hilo).
3. Conversaciones con clientes de Deloitte; una variedad de ejecutivos de la industria de petróleo y gas, farmacéutica y manufactura.
4. *Ibíd.*
5. Vanessa Furhmans, “Germany’s New Export: Job Training,” *Wall Street Journal*, June 14, 2012, <http://online.wsj.com/news/articles/SB1001424052702303665904577452521454725242>.
6. Instituto Americano del Petróleo, “Local community and career development programs,” <http://www.api.org/environment-health-and-safety/environmental-performance/public-private-partnerships/educational-partnerships/local-community>, accedido el 27 de enero de 2014.
7. Las organizaciones con una fuerte gestión centrada en el aprendizaje superan a sus pares de dos a tres veces en el servicio al cliente, innovación y resultados financieros. David Mallon, *High-impact learning culture: The 40 best practices for creating an empowered enterprise*, Bersin & Associates, June 2010, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) or [www.bersin.com/hilc](http://www.bersin.com/hilc).

# Atraer y comprometer







# Revisando el enfoque de adquisición de talentos

## Implementar nuevos enfoques para el nuevo campo de batalla

- Hoy en día, las organizaciones que buscan contratar y adquirir talento, tienen que competir en un nuevo terreno - un campo de batalla configurado por nuevas redes de talento globales y medios de comunicación social, definido por las marcas de empleo y los cambiantes puntos de vista de las profesiones.
- El 60% de quienes respondieron a nuestra encuesta mundial han actualizado o están actualizando y modernizando su estrategia de contratación de talentos, mientras que otro 27% está considerando realizar cambios.
- Frente a la escasez de habilidades clave y la rápida evolución de la demanda de talento, las empresas que no se adapten probablemente estarán en el lado perdedor cuando intenten atraer y acceder a las personas y las habilidades que necesitan.

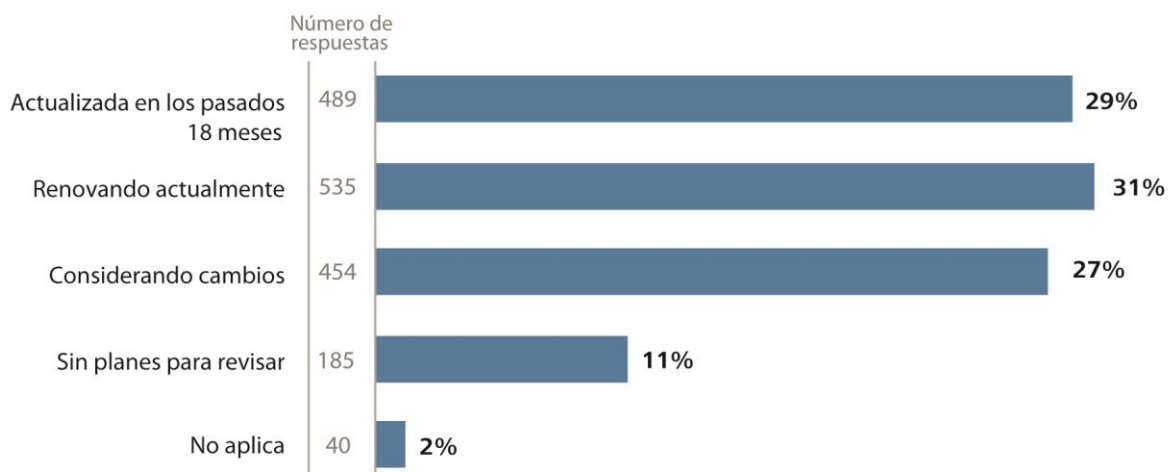
**HOY EN DÍA**, el talento, especialmente las personas que poseen las habilidades más deseadas y requeridas, es escaso. Los empleados con habilidades de alta demanda tienen opciones y la marca de empleo de una empresa puede constatarse fácilmente, sin siquiera entrar en la oficina. Al mismo tiempo, Internet ha revolucionado la forma en que las personas conocen y obtienen información de las empresas, así como la manera en que se postulan a los puestos de trabajo.

De muchas maneras, la adquisición y el

acceso al talento constituye uno de los objetivos más críticos de las organizaciones. Sin talento y habilidades críticas, las empresas no pueden hacer crecer sus negocios. Sin embargo, en el nuevo entorno de hoy en día, las viejas formas de contratación, adquisición y acceso al talento ya no son eficaces. Las empresas que no se adapten probablemente estarán en el lado perdedor cuando intenten atraer a la gente que necesitan.

Los ejecutivos parecen ser conscientes del desafío, con un 58% indicando que están "actualmente modernizando" (31%) o

**Figura 1. La mayoría de las organizaciones están revisando o renovando su proceso de reclutamiento y selección**  
 "¿Cuándo fue la última vez que actualizó o reestructuró su estrategia y proceso de adquisición de talentos?"



"considerando cambios" (27%) en sus estrategias de reclutamiento (figura 1).

Sin embargo, pocos líderes de RR.HH y corporativos declaran que sus empresas sean actualmente capaces de adaptarse a las nuevas realidades de adquisición de talento. Ejecutivos en Brasil, el Reino Unido, Japón, Sudáfrica y Canadá son muy conscientes de la urgente necesidad de cambiar las estrategias, pero están considerablemente detrás de otros países en términos de lograr poner las capacidades en su lugar (figura 2).

Para tener éxito en este nuevo entorno, las organizaciones deben atraer constantemente nuevos talentos y "volver a reclutar" el talento que ya está en su lugar. El equipo de "selección de personal" tradicional está siendo sustituido por una función estratégica: "la adquisición de talento", focalizándose en la generación de una marca de empleo, buscando personas en nuevos lugares utilizando las herramientas de los medios sociales, creando oportunidades para candidatos internos y aprovechando la enorme red de relaciones de

**Figura 2. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

**Adquisición y acceso al talento**

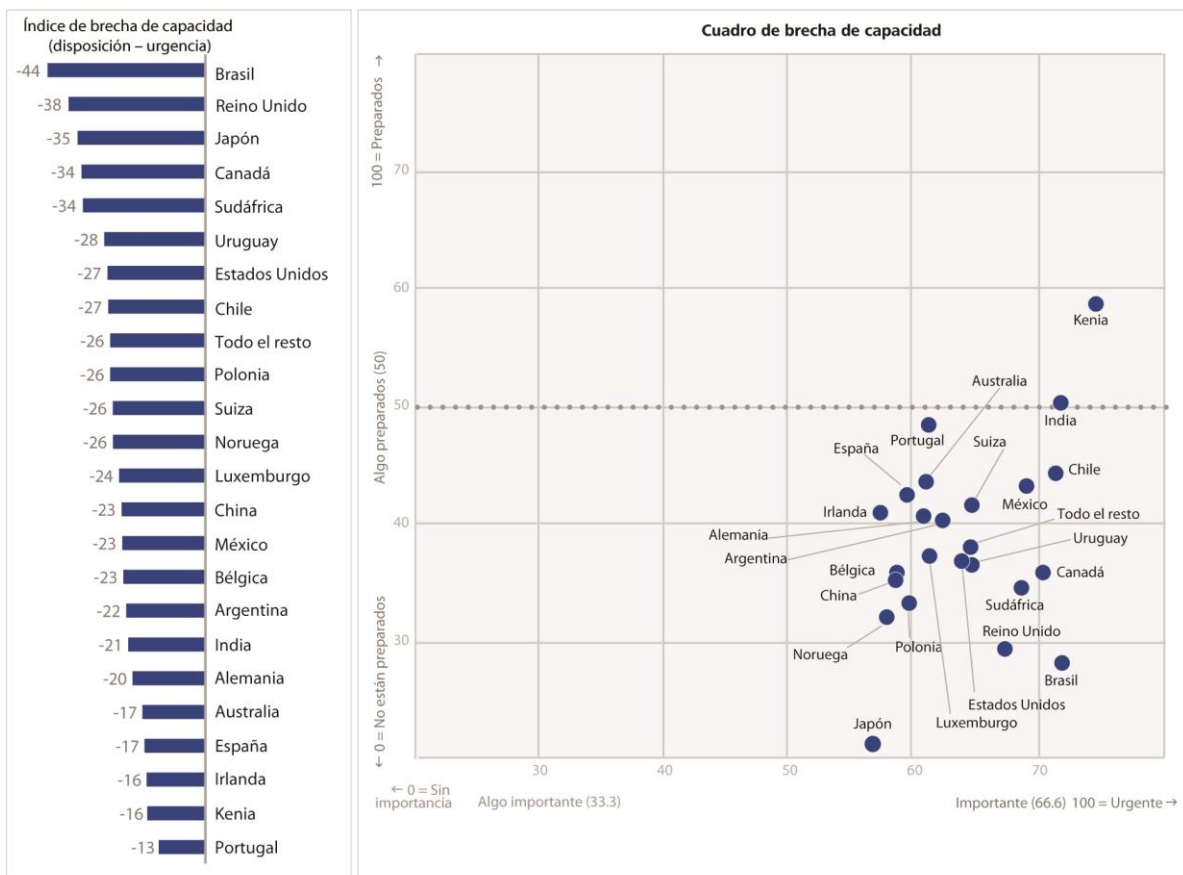


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de Recursos Humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con los RR.HH. Se calcula tomando la autoevaluación sobre el estado de "disposición" efectuada por la organización y restando su "urgencia", normalizada a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 % urgente y también se califica 100 % capaz y dispuesta a abordar el tema, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El cuadro de brecha de capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas ( ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

referencia dentro de la organización.

La adquisición de talento también se está expandiendo ya que las empresas buscan nuevas formas de acceder y hacer participar a las personas, entre ellas a través de joint ventures, contratación, modalidad independiente y de *fuentes abiertas de talento*<sup>1</sup>. Estos enfoques están ampliando el horizonte de los límites para la adquisición de talento, de forma de incluir nuevos modelos de empleo y nuevos tipos de relaciones con el fin de acceder a nuevas habilidades e ideas.

Las organizaciones de alto desempeño construyen formas únicas y potentes para acceder a los mejores empleados. Una táctica innovadora, es el uso de las redes sociales para construir "comunidades" de talento con el apoyo de los empleados a tiempo completo, trabajadores jubilados, contratados, independientes y todos los demás. La comunidad de talento de AT&T, por ejemplo, atrae a posibles miembros del equipo proporcionando un foro para hablar de la informática móvil y las telecomunicaciones de una manera divertida y emocionante.

Muchas empresas también están aprovechando LinkedIn, Facebook, Twitter,

Glassdoor, Google y cualquier otra red social para construir una marca de empleo convincente, encontrar talento y comercializar sus empresas entre los candidatos pasivos. Ellos implementan de forma agresiva programas de marketing de recomendación y envían a sus ejecutivos clave a las universidades y otras fuentes críticas de nuevos talentos en todo el mundo

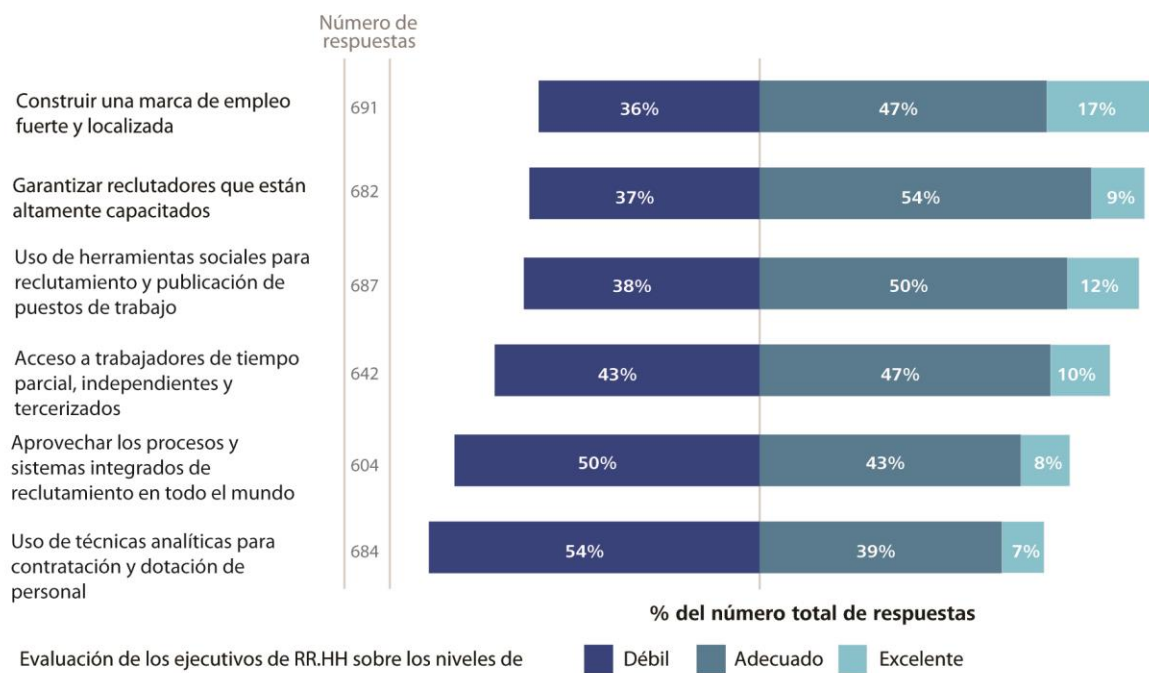
Algo más de seis de cada diez ejecutivos (62%) participantes en nuestra encuesta mundial, confían en las herramientas sociales para el reclutamiento y publicación de los puestos de trabajo. Las organizaciones también informan que se está comenzando a utilizar la analítica para el reclutamiento y la contratación de personal, aunque la mayoría (54%) considera que todavía están "débiles" en esta área (figura 3).

### Transición del reclutamiento al marketing

A medida que el campo de batalla por el talento escaso continúa cambiando, la adquisición de talento cada día se vuelve más parecida al marketing.

Las herramientas de relación del candidato venden a una empresa a través de las historias y los productos orientados al diseño de nuevas perspectivas y a cultivarlos desde el punto de

Figura 3: Niveles mixtos de capacidades para la adquisición de talentos



interés inicial, a través de su decisión de buscar trabajo y unirse a la organización. Empresas como Ford y Delphi, por ejemplo, producen blogs para atraer a los aficionados al automovilismo, ingenieros y trabajadores manufactureros que quieran una carrera en la industria del automóvil.

Los líderes en adquisición de talentos utilizan una variedad de otras técnicas de marketing para atraer al talento y se están asociando cada vez más directamente con la publicidad corporativa en sus esfuerzos de divulgación. Visitan y publicitan en las universidades e instituciones educativas, compran anuncios orientados en las redes sociales (LinkedIn, Facebook, Google, Yahoo) para atraer a los empleados de los competidores nuevos y viejos y se enfocan estratégicamente en personas mayores, minorías y otros grupos.

Al igual que el marketing produce ventas, el marketing orientado a candidatos produce contrataciones. El marketing de reclutamiento

también reduce los costos de personal, atrae a candidatos de mayor calidad y mejora la retención de los empleados. También ayuda a construir una red de trabajadores a tiempo parcial y en última instancia hace que el trabajo del reclutador y director de RR.HH. sea mucho más fácil.

Mirado desde el lado de los empleados, las redes sociales han hecho que la marca del empleador esté completamente a disposición del público. Si la contratación es difícil, no sólo es un problema de RRHH; es también un problema del equipo ejecutivo.

Los empleadores preferidos por los candidatos, confieren a su marca de empleo el mismo tratamiento que a su marca de consumo. La analizan, comprenden, cultivan y gestionan cuidadosamente; localizándola en cada uno de los principales mercados donde operan.

---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### **Fabricante de autos utiliza las comunidades de talento para adquirir habilidades**

Ya que General Motors buscaba incrementar la producción de su vehículo eléctrico estrella, el Volt, la empresa se enfrentó a un significativo desafío de talento: la escasez de ingenieros y científicos con experiencia en electrónica.

Atraer talentos de Silicon Valley y otros centros tecnológicos a Detroit, resultó difícil al principio. La respuesta de GM fue mejorar su proceso de contratación mediante la construcción de comunidades de talento, atrayendo cada vez más personas con las habilidades requeridas a su red. Para ayudar a construir estas comunidades, GM encargó a ingenieros y personal técnico que escribieran sobre sus puestos de trabajo destacando la labor apasionante, el reconocimiento, la existencia de oportunidades de trabajo socialmente importantes en la empresa, la alta calidad de vida y relativamente bajo costo de vida de los barrios suburbanos de Detroit, así como las muchas atracciones culturales y equipos deportivos profesionales de la ciudad.

Comenzando poco a poco, la empresa construyó una red de talento en crecimiento, ampliándola a través de los medios de comunicación social. Nuevos hechos y puntos de vista acerca de la compañía fueron compartidos entre círculos más amplios de talentos, creando un efecto dominó positivo y una red de talentos más robusta. Este enfoque ayudó a GM a atraer el talento necesario para cumplir con los plazos, los requerimientos de contratación y las exigencias del proyecto.

### **Embajadores de la compañía ofrecen una solución creativa a las necesidades de talento**

Red Hat fue la primera compañía de software de código abierto en llegar a US\$ 1 billón en ingresos anuales. Con planes para contratar un adicional de 600 a 800 empleados durante este año fiscal, Red Hat se encuentra en una agresiva búsqueda de nuevos talentos. Un componente clave de su estrategia de reclutamiento es su programa de referidos del empleado.

Éste, llamado *Red Hat Ambassadors*, es un sistema de recompensas por niveles, donde los empleados pueden recibir bonos en efectivo y objetos de interés de la marca Red Hat por cada nuevo empleado que atraen. Los trabajadores que lleven a cinco empleados a la empresa reciben el título de "*Ultimate Ambassadors*". Estos empleados ganan dos generosos bonos en efectivo, así como objetos de recuerdo de la marca Red Hat y un espacio en la junta asesora de Embajadores de Red Hat. Además, las personas atraídas por *Ultimate Ambassadors* reciben un trato prioritario por el

equipo de adquisición de talento de la compañía. El programa ha sido un éxito con los empleados y en la actualidad, más de la mitad de todos los nuevos empleados de Red Hat entran por referencias de los empleados. <sup>2</sup>

---



## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

**ANTES** de la explosión de los medios sociales y la tecnología móvil - casi el 45% de candidatos ahora solicita puestos de trabajo a través de dispositivos móviles<sup>3</sup>- las empresas simplemente publicaban sus ofertas laborales en el espacio "trabaja con nosotros" de su página web. Esto ya no es suficiente. Las organizaciones creativas están descubriendo nuevas maneras de acceder al talento. Los puntos de partida son:

- **Dar a la contratación el mismo tratamiento que al marketing:** asociarse con el marketing corporativo para construir una imagen de marca integrada y estrategia de comunicación que atraiga a los candidatos y empleados, no sólo clientes.
- **Innovar, ¿quién y dónde?:** extender los objetivos de la contratación estratégica. ¿A quién está buscando? ¿Hay nuevas fuentes de talento? ¿Hay alguien que pueda desarrollar? ¿Tal vez se puede acceder al talento (en forma de trabajadores independientes) sin contratar? Tenga en cuenta también dónde está buscando: busque a nivel mundial, así como en todas las industrias y funciones
- **Ir más allá de Facebook, mucho más:** casi todas las empresas utilizan las redes sociales para publicar ofertas de trabajo. Las organizaciones innovadoras también aprovechan las redes sociales para construir comunidades de talento más robustas. Redes de personas interesadas en productos de la compañía o de la propia empresa que podrían convertirse en candidatos de alta calidad.
- **Utilice datos para profundizar las redes de talento:** las organizaciones pueden ahora aprovechar las herramientas de datos de proveedores como LinkedIn, Facebook, Entelo, Gild, TalentBin, Work4, Identified y otros para identificar candidatos de calidad de todo el mundo<sup>4</sup>.  
Aproveche las nuevas evaluaciones científicas y herramientas de datos para localizar y evaluar a candidatos de alta calidad, que cumplen con el estilo y el tipo de trabajadores que necesita<sup>5</sup>. Aplique la analítica de talento para identificar mejores fuentes de talento para la empresa, comprender técnicas de entrevista efectivas y determinar "el nivel de ajuste" para mejorar la calidad y eficiencia del proceso de contratación.
- **Mantener un banco de candidatos activo y vasto:** utilice la gestión de relaciones con el candidato para cultivar posibilidades y mantener a las personas que participan durante el transcurso de sus carreras, convirtiéndolos de candidatos pasivos a candidatos activos.

## BALANCE FINAL

La adquisición y acceso al talento ha cambiado de manera fundamental, debido a los cambios en los mercados globales de talento, la escasez de habilidades, las nuevas formas de trabajo y la creciente importancia de los medios sociales y la marca de empleo. Para competir por talento en el 2014, los equipos de RR.HH. deben adoptar enfoques para la adquisición de talento más orientados al marketing, más innovadores, que involucren a los medios sociales y sean globales. Esto exige una innovación en el proceso de contratación de cara a los candidatos, así como una necesidad de “re-reclutar” empleados, gerentes y líderes todos los días.



## Autores



**Lisa Barry**, Líder mundial de Talento, Rendimiento y Recompensas  
Deloitte Touche Tohmatsu  
[lisabarry@deloitte.com.au](mailto:lisabarry@deloitte.com.au)

Lisa Barry es jefe de Talento de Consultoría Global y también es líder mundial de Talento, Rendimiento y Recompensas. Se la considera como una de las líderes de mayor impacto en el ámbito del capital humano, defendiendo la necesidad de que las empresas reinventen la relevancia y generen una sólida estrategia centrada en la gente a fin de impulsar la trayectoria de crecimiento de las organizaciones. Una verdadera ciudadana del mundo, Barry ha vivido y trabajado en el Reino Unido, Europa, los Estados Unidos, el Sudeste de Asia, Nueva Zelanda y Rusia.



**Udo Bohdal-Spiegelhoff**, Líder de Capital Humano, Deloitte Alemania  
Deloitte Germany  
[ubohdal@deloitte.de](mailto:ubohdal@deloitte.de)

Udo Bohdal-Spiegelhoff es reconocido en el mercado como líder en la gestión del cambio, ejecución de la estrategia, liderazgo y desarrollo organizacional, facilitación a gran escala y asesoría en recursos humanos. Ha llevado a cabo muchas transformaciones globales complejas, tales como reorganizaciones a gran escala, la implementación de la estrategia de recursos humanos y de personas y la gestión de la integración post-fusión para clientes en una variedad de industrias.



**Robin Erickson**, Vicepresidente, Investigadora en Adquisición de Talento  
Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[rerickson@deloitte.com](mailto:rerickson@deloitte.com)

Robin Erickson dirige Bersin por la función de Adquisición de Talento de Deloitte, donde investiga las mejores prácticas, desarrolla marcos y herramientas, lleva a cabo estudios de la industria y escribe informes. Con una base de más de 20 años de experiencia en consultoría en capital humano e investigación académica, Erickson es una oradora y escritora frecuente en temas de gestión del talento, incluyendo la adquisición de talento, retención y compromiso de los empleados.



**Kim Lamoureux**, Vicepresidente, Investigadora en Liderazgo y Sucesión  
Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[klamoureux@deloitte.com](mailto:klamoureux@deloitte.com)

Con más de 200 obras publicadas, Kim Lamoureux es una líder reconocida y frecuente oradora en liderazgo. Tiene más de 20 años de experiencia en la gestión del talento. Como líder de Bersin por la práctica de Desarrollo de Liderazgo de Deloitte, Lamoureux ayuda a los clientes a resolver desafíos complejos, incluyendo la estrategia de liderazgo, el liderazgo y desarrollo ejecutivo, identificación de los altos potenciales, evaluación del liderazgo, gestión profesional, gestión de la sucesión y movilidad del talento.

**Colaboradores** **Stuart Agtsteribbe, Christina Brodzik, Peter MacLean**



## Notas al pie de página

1. Deloitte, *The open talent economy, Human capital trends 2013: Leading indicators*, Deloitte, April 2013, [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/consulting/human-capital/268bfb80ddbcd310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/human-capital/268bfb80ddbcd310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm), accedido el 27 de enero de 2014.
2. Robin Erickson, *Using data-driven alternative sourcing solutions to find high-tech talent: How Red Hat's talent acquisition team leverages new high-tech tools to identify highly skilled global candidates*, Bersin por Deloitte, Enero 2014, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
3. Entrevistas con clientes de Bersin por Deloitte.
4. LinkedIn, Facebook, Entelo, Gild, TalentBin, Work4 e Identified son ejemplos de proveedores que ofrecen grandes herramientas de aprovisionamiento de datos para aprovechar las competencias laborales y encontrar personas a través de consultas avanzadas, anuncios e informes.
5. Josh Bersin, *The science of fit: Using psychology to replicate high performance*, Bersin & Associates, May 2011, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).



# Más allá de la retención

## Desarrollar la pasión y sentido

- Las organizaciones de todo el mundo coinciden en que el compromiso del empleado es vital. Nuestra encuesta global mostró que los ejecutivos califican la "retención y compromiso" como su prioridad nº 2.
- Centrarse únicamente en la retención, sin embargo, puede estar fuera de lugar. Las empresas deben pasar de desarrollar estrategias para "retener" a desarrollar estrategias para "atraer y comprometer", a través de medidas que construyan el compromiso, alineen los objetivos y la experiencia de los empleados con las metas corporativas y generen trabajos interesantes y una cultura de desarrollo y crecimiento
- Los empleados tienen la opción de tratar de alcanzar todos los días la motivación y la productividad necesaria. La generación del milenio, en particular, está en busca de un trabajo que inspire pasión y le permita cumplir sus objetivos profesionales, personales y sociales.<sup>1</sup>

**EN** los últimos años, los grandes empleadores han aprendido la lógica de mejora para la retención de empleados.

Saben que a medida que los empleos en la mayoría de los sectores se vuelven más intensos en conocimientos, el costo de sustituir a los trabajadores capaces es cada vez más alto. Las funciones de RR.HH., se han enfocado fuertemente en las tasas de deserción y han trabajado con el fin de descubrir intervenciones de gestión eficaces que limiten el movimiento. De hecho, en una era de creciente entusiasmo por el análisis de la fuerza laboral, la propia facilidad de medir objetivamente la retención ha contribuido a que se constituya en un punto focal.

Más allá del hecho de que los indicadores de retención son un indicador rezagado, la pregunta es si la "retención" es el lugar adecuado en donde focalizar los esfuerzos. Como algunos de los líderes de RR.HH. están notando, centrarse tan intensamente en la retención puede conducir a inversiones adicionales en algunas herramientas e iniciativas que no están resultando muy valiosas, dejando de lado otras que pueden serlo mucho más. Parte del problema con el pensamiento actual acerca de la retención, es que parece reflejar un modelo de estilo militar, con su suposición de que la gente decide "reengancharse con la empresa" periódicamente, pero con poca frecuencia y en un horario bastante predecible.

La realidad actual es que las personas continuamente toman decisiones, de manera consciente o no, en cuanto a qué tan comprometidas están con su trabajo y la organización. Sus niveles de compromiso y motivación están sujetos a una fluctuación constante en respuesta a micro señales - pequeñas indicaciones de si la empresa está comprometida con su crecimiento, si realmente cree servir a un propósito más elevado, qué tipo de conductas son recompensadas, cuánto se puede aprender al trabajar allí y demás.

En las empresas basadas en el conocimiento, las personas deben estar cada vez más atraídas a "comprometerse" todos los días - y los líderes de RR.HH. están en condiciones de replantear el desafío de la retención y el compromiso y liderar el proceso de "reenganche" (re-enlistment). Los mejores ya lo saben y están encontrando maneras de continuamente monitorear, alentar y responder al entusiasmo de la gente por su trabajo.

## El desafío de múltiples generaciones en la fuerza laboral

Atraer y retener a los jóvenes es un desafío desconcertante. Los empleados más jóvenes, que conforman la Generación del Milenio, constituyen el 34% de la fuerza laboral mundial y aumentará a 75% en el 2025.<sup>2</sup> También llegan al mercado laboral con un conjunto muy

## “CFO preguntó al CEO: “¿Qué sucede si invertimos en el desarrollo de nuestra gente y luego se van?” CEO: “¿Qué pasa si no lo hacemos y se quedan?””

— Fuente: “Peter Baeklund resourceful leadership,” <http://www.peterbaeklund.com/>.

diferente de aspiraciones que las de sus colegas de la Generación X y los Baby Boomers.

Alrededor del 70% de los jóvenes quieren poner en marcha su propio negocio en algún momento de sus carreras. Sólo el 20% quiere trabajar en empresas con más de 10.000 empleados. Con jerarquías corporativas aplanadas, casi la mitad (45%) se encuentra ya en posiciones de liderazgo, mientras que sus compañeros de la generación de los Baby Boomers y la Generación X son propensos a ocupar puestos de menor jerarquía a esta edad.<sup>3</sup>

Al igual que en las generaciones anteriores, las actitudes de los jóvenes hacia el trabajo son impulsadas por sus experiencias culturales y educativas. Se sienten cómodos con la tecnología y han sido criados con las herramientas de transparencia, apenas recordando el tiempo cuando la mensajería instantánea, Twitter, Google y Facebook no formaba parte de sus vidas. Valoran y prosperan en la innovación, con más de las tres cuartas partes (78%) indicando que están fuertemente influenciados por el grado de innovación de una empresa a la hora de considerar a los empleadores<sup>4</sup>. Los jóvenes también quieren trabajar para organizaciones que proporcionan flexibilidad y que tienen un propósito, abordar los desafíos generales de la sociedad, tales como la escasez de recursos, el cambio climático y la igualdad de ingresos<sup>5</sup>

La influencia de los jóvenes ya está llevando a las empresas a redefinir los programas de desarrollo del liderazgo y a rediseñar el entorno de trabajo. El 66% de los encuestados informó que tienen capacidades "débiles" a la hora de ofrecer programas de liderazgo focalizados para los jóvenes.

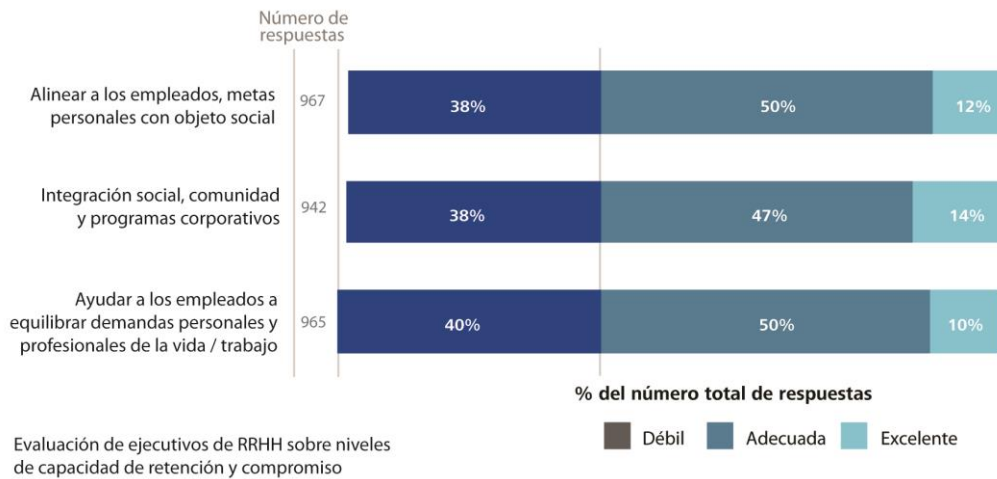
Además, el 58% de los ejecutivos indicó capacidades "débiles" para ofrecer programas para jóvenes, mayores y personas de múltiples generaciones, subrayando que los jóvenes no son el único desafío.

El aumento de la longevidad, la salud y las secuelas de la Gran Recesión, están causando que un mayor número de personas mayores permanezca por más tiempo en la fuerza laboral. Para el 2025, se pronostica que el número de trabajadores de 55 a 64 años de edad aumentará en un 89%, mientras que para los mayores de 65 años y más el porcentaje es aún más alto<sup>6</sup>. Los Boomers también están adquiriendo actitudes más juveniles en el trabajo, con un 70% indicando la vida profesional como una prioridad. Esta tendencia Boomer puede ser un aspecto positivo, dada la preocupación de RR.HH. y los líderes de línea del negocio sobre la posible fuga de cerebros<sup>7</sup>. Los empleadores, tanto en el sector privado como el público, expresan su preocupación de que una proporción significativa (anecdóticamente, 40% es el porcentaje indicado con más consistencia) de su fuerza de trabajo tiene derecho a jubilarse en los próximos cinco años, llevándose con ellos las relaciones, habilidades, experiencia y el conocimiento de las redes y sistemas que hacen que sus organizaciones funcionen.

### ¿Qué hay (realmente) detrás de esta tendencia de retención- reenganche?

A pesar de la triste realidad que muestran las altas tasas de desempleo en muchas economías, la mayoría de los empleadores corporativos estaría de acuerdo en que todavía hay una paradoja de talento. En California, un centro mundial para la industria de la tecnología, el desempleo ronda el 9%, sin embargo, hay 840.000 empleos disponibles<sup>8</sup>. Los trabajadores con estudios superiores, que requieren los empleadores, son escasos. A la luz de esta escasez de talento, las organizaciones se han precitado de que "las pérdidas no deseadas" son extremadamente costosas y han comenzado la búsqueda de las claves para la retención.

Figura1. Las empresas se esfuerzan por inculcar la pasión y el propósito



La mayoría de los ejecutivos admite que tiene un largo camino por recorrer. En nuestra encuesta sobre Tendencias de Capital Humano, tendían a considerarse como "débiles" o simplemente "adecuados" en varias capacidades de retención clave. Más de un tercio (38%) señaló que es "débil" en integración social, comunidad y programas corporativos, el mismo número que dice ser "débil" en la alineación de los empleados con los objetivos corporativos. Cuatro de cada diez (40%) afirma que su organización es "débil" para encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional del empleado (figura 1).

Los empleados de hoy no eligen si "renovar" su contrato de trabajo una vez cada pocos años o sólo cuando se suscita un evento en su vida privada. En la economía del talento emergente, los empleados, particularmente aquellos con habilidades altamente relevantes y contemporáneas, toman esa decisión todos los días. Cualquier lugar de trabajo que pierda la pasión y el propósito inspirador, sufrirá la pérdida de empleados clave a un ritmo creciente; mientras la economía mundial toma impulso.

## Métrica para los negocios y RR.HH.

Para la rápida profesionalización de los RR.HH. la retención es un objetivo particularmente tentador, porque a diferencia de muchos aspectos de la experiencia humana, es objetivamente medible. Las mediciones de rendimiento dentro de las

empresas, pueden incluir números de retención y tendencias que son tan válidas como cualquier resultado financiero. Y ahora, con el advenimiento de la analítica de capital humano, otros fenómenos medibles, tales como historias de compensación, calificaciones de desempeño y la participación en programas de formación, se pueden correlacionar con las tendencias de retención.

La mayoría de los departamentos de RR.HH. también utilizan encuestas de compromiso para comprender mejor cuáles son los factores más valorados en un lugar de trabajo y aquellos que podrían motivar a que las personas se vayan. El análisis estadístico, puede mostrar cómo los cambios en estos factores de compromiso se traducen en una mayor o menor retención y, por lo tanto, orientar intervenciones atinadas. El desafío está en vincular la retención y las nuevas perspectivas sobre el compromiso con los resultados del negocio, por ejemplo, mediante la búsqueda de una manera de reducir el volumen de rotación tradicional en áreas críticas tales como la de ventas. Evidentemente, esto requiere más que una encuesta anual de compromiso.

## Aumentando la flexibilidad

Uno de los cambios más tempranos y amplios, como resultado de la búsqueda de una mayor retención, ha sido la aceptación

corporativa de la "flexibilidad". No hay duda que la flexibilidad ha emergido como un tema de suma importancia para muchos trabajadores, ya sean hombres o mujeres.

En una reciente encuesta, se preguntó a los profesionales qué podrían hacer las organizaciones para satisfacer sus necesidades profesionales.

Entre los grupos generacionales de jóvenes a adultos mayores, la respuesta más común fue "proveer condiciones de trabajo flexibles y una mejor integración laboral". Sus voces son parte de un coro en aumento que indica la importancia de realizar cambios en la dinámica cultural de la fuerza laboral. Hoy uno de cada cinco empleados, por ejemplo, cuida de un padre anciano<sup>11</sup>.

1

Figura 2. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?

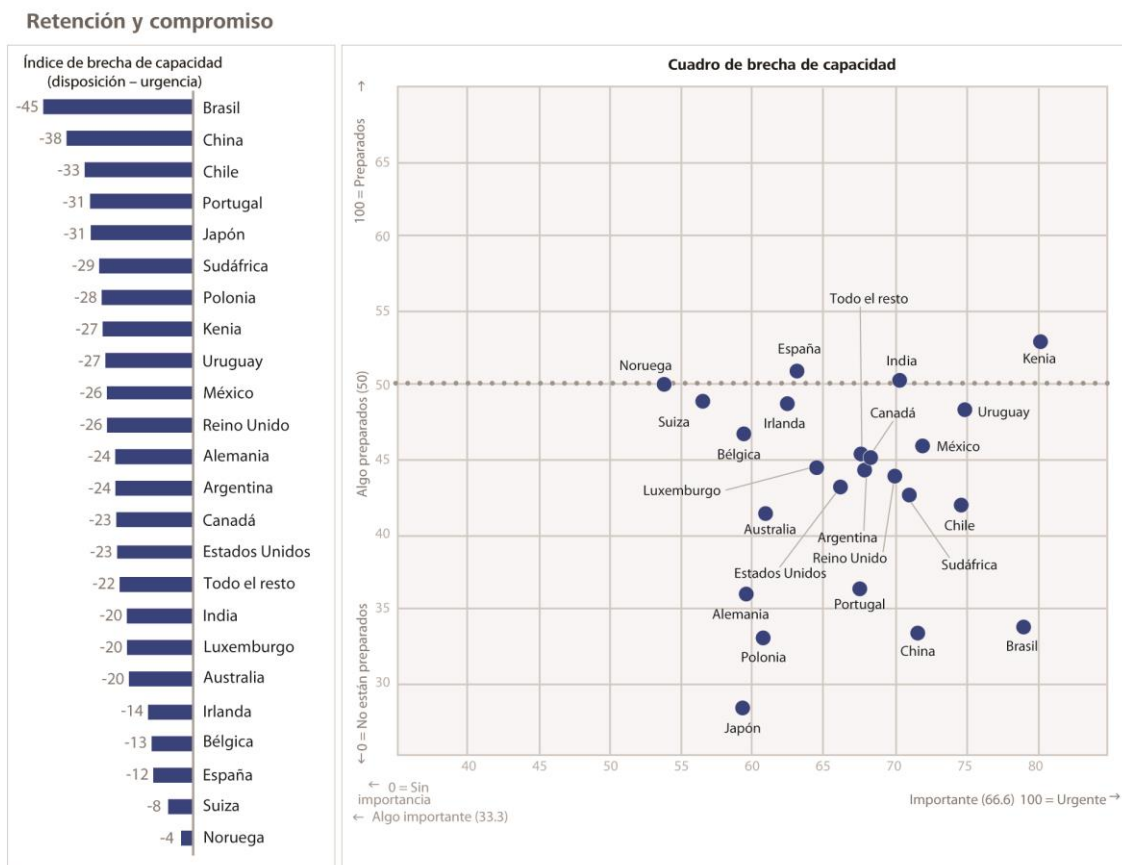


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

### El Índice de brecha de capacidad de capital humano

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra el vacío de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalificada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica como 100 por ciento capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

### El cuadro de brecha de capacidad

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
  - Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas ( ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

Las mujeres, quienes tienden a mostrar una preferencia por más tiempo libre en lugar de más dinero, representan hoy casi el 60% de la fuerza laboral de los Estados Unidos<sup>12</sup>. La actitud de los hombres en relación a las jornadas laborales con alta carga horaria parecen haber cambiado también: el 80% dice que le gustaría trabajar menos horas.<sup>13</sup>

## El poder de los objetivos

Si bien es cada vez más importante, un ambiente de trabajo flexible por sí solo no es suficiente para garantizar el compromiso. El empleado del siglo XXI, en cualquier nivel de la organización, está buscando algo más que el equilibrio adecuado entre las horas y salarios. La gente ahora busca un "buen trabajo" en el sentido que los autores y los educadores, incluyendo Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi y Bill Damon lo utilizan, es decir, trabajo que beneficie a la sociedad en general.

En otras palabras, el compromiso no es sólo hacer el trabajo en términos aceptables. *Es el trabajo en sí mismo.*

Un creciente volumen de literatura dirigida a los profesionales de negocios refleja este cambio de perspectiva. *El Capitalismo Consciente*, por ejemplo, escrito por los

fundadores de Whole Foods, John Mackey y Raj Sisodia, hace un fuerte llamado a la participación en el comercio sólo en formas que hacen del mundo un lugar mejor.<sup>14</sup> El libro de Sisodia "*Firms of Endearment*" (con Jagdish Sheth y David Wolfem) ofrece pruebas convincentes de que las empresas socialmente más responsables y valiosas, superan a sus pares en términos de compromiso y retención, servicio al cliente y rentabilidad a largo plazo. El subtítulo del libro lo resume así: *¿Cómo empresas de clase mundial ganan con la pasión y el propósito?*<sup>15</sup> Hoy en día las personas con más talento quieren afiliarse a organizaciones cuyo trabajo se dedica a sus intereses y que merece su pasión. Las empresas sufren cuando se las arreglan para hacerse querer.

Los ejecutivos de todo el mundo coinciden en que darle valor al trabajo es lo que impulsa la participación y retención del empleado. Sin embargo, sólo los encuestados residentes en los Países Bajos, Suiza, España y Bélgica, señalan que la disposición de su organización para hacer frente a la retención, redefiniendo la retención para alinearse con los objetivos personales, corporativos y sociales, está cerca de igualar su sentido de urgencia en esta área (figura 2).

---

## COMO UN PROVEEDOR DE SERVICIOS TRIBUTARIOS VE EL RETORNO DE LA FLEXIBILIDAD

Desde su fundación en 1991 hasta mediados de la década de 2000, el proveedor de servicios tributarios Ryan LLC disfrutó de una historia continua de ingresos y crecimiento del número de empleados, así como de las puntuaciones satisfactorias de los clientes. La cultura en Ryan fue históricamente difícil de gestionar, estando hasta el 2008 obsesionado con la tabulación y la gratificación de las personas que permanecían una gran cantidad de horas extra en la oficina.

A pesar de sus generosos paquetes de compensación, la empresa estaba desarrollando una reputación de ser una fábrica de explotación altamente cualificada, por lo que se volvía difícil reclutar nuevos talentos. Las tasas de rotación se elevaban mientras que las puntuaciones de satisfacción de los empleados caían. Para combatir estos problemas, Ryan desarrolló un programa de trabajo flexible, llamado *myRyan*, que eliminó su métrica de horas registradas, reemplazándolo con un conjunto de objetivos financieros y mediciones de desempeño. Ahora los empleados pueden trabajar dónde, cuándo y cómo quieran, siempre y cuando lleguen a sus hitos. Sin embargo, trabajo flexible no significa "trabajar en el vacío". Los equipos establecen modelos de trabajo, así como la creación de directrices para la forma en que trabajarán juntos.

Desde la implementación de *myRyan*, la compañía ha restaurado su alta calificación con los clientes y la satisfacción de los empleados, se ha reducido la rotación y los costos asociados a la contratación y formación de nuevos empleados. Estas mejoras han contribuido a que sea, una vez más, un lugar deseable para trabajar. Según una estimación interna, el 85% de los nuevos empleados se unen a la empresa, al menos en parte, por el programa *myRyan*. Los ingresos de Ryan se han duplicado desde el debut del programa.

— Brenda Kowske, *El entorno de trabajo flexible trae resultados: cómo Ryan, LLC transformó la cultura de su entorno laboral para aumentar las ganancias y retener a los empleados clave*, Bersin by Deloitte, Agosto 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).



---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Hacer funcionar la flexibilidad

En respuesta a la necesidad de flexibilidad, las empresas innovadoras han renovado los horarios y han invertido en herramientas para abrir posibilidades de cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo. Algunas organizaciones permiten a los empleados tomar la cantidad de días de vacaciones que quieran. Las empresas en las industrias de alta demanda suelen ofrecer comida gratis, gimnasios ubicados en el lugar de trabajo y otros beneficios de bienestar, servicios de lavandería e incluso mesas de ping-pong, todo con el fin de aliviar el estrés personal de los trabajadores debido a las horas que pasan en la oficina. (Para ver un ejemplo de cómo la organización flexible del trabajo da frutos, consulte la barra lateral de la página anterior, "Cómo un proveedor de servicios tributarios ve el retorno de la flexibilidad.") En algunas empresas, el ethos "hazlo a tu manera" se ha extendido a la flexibilidad en áreas sorprendentes. Es ampliamente conocido que Netflix permite a los empleados decidir sus propias políticas de gasto y seleccionar su combinación preferida de opciones salariales y de valores.

### Una prima en desarrollo personal

Las personas también valoran los lugares de trabajo que contribuyen a su desarrollo personal como profesionales. Los empleados jóvenes en particular, pero también los Baby Boomers, prefieren trabajar para empresas que invierten en el desarrollo de sus capacidades y mantienen su conjunto de habilidades relevantes a través de constantes oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

*Las personas con talento buscan oportunidades para crecer, por lo que irán a organizaciones que ofrecen amplias oportunidades para hacerlo. La retención también deja de ser un problema; si la gente se está desarrollando más rápidamente de lo que podría hacerlo en cualquier otro sitio, ¿por qué se irían? Si las empresas son realmente serias en sus formas de atraer, retener y desarrollar el talento de alta calidad, necesitan considerarse a sí mismas como plataformas de crecimiento para el talento donde las personas puedan desarrollarse más rápido de lo que podrían hacerlo en otros lugares. Esto, a su vez, puede crear un ciclo de auto-refuerzo ya que el talento crea más oportunidades de crecimiento.<sup>16</sup>*

La investigación realizada por Deloitte enfocada en jóvenes, muestra que esta nueva generación de líderes de negocios tiene un relativamente alto deseo de ser emprendedor, de pasar a puestos de liderazgo y de tener la oportunidad de innovar y crear. Muy pocos esperan trabajar para cualquier empresa por un largo tiempo; ven el trabajo como una serie de experiencias que les ayudan a desarrollarse con el tiempo. Actualmente, las personas con más talento, de todas las edades, quieren trabajar para los empleadores que están comprometidos con el desarrollo de sus habilidades y capacidades mediante la formación continua y el enriquecimiento de los "tours of duty" (tours de responsabilidad) para usar una frase que se popularizó por Reid Hoffman, fundador de LinkedIn, que les permita trabajar en proyectos en diferentes partes de la empresa.

### Necesidad de afirmación

La gente valora ser valorada y no sólo, ni siquiera principalmente, en términos monetarios. Las empresas están aprendiendo a recompensar y reconocer el logro del empleado de manera más significativa. Mientras que a todos los empleados les gustaría ganar más dinero, la investigación ha demostrado que un conductor más importante de la retención, por encima de la compensación media, es una "cultura de alto reconocimiento." Las empresas que han construido una sólida cultura de "agradecimiento" y "reconocimiento" tienen un índice de rotación del 31% más bajo que sus pares, lo que las ha conducido a una mayor productividad y un ahorro enorme en costos de facturación.<sup>17</sup>

Es un hallazgo que Dan Pink, autor del éxito de ventas, *Drive*, apoyaría. Él afirma que los empleados de alto desempeño quieren tres cosas: autonomía, maestría y propósito. Los planes con objetivos rígidos y "pago por desempeño", según Pink, pueden de hecho, en muchas situaciones, llevar a resultados de rendimiento inferior y a menos innovación. La empresa en la que la gente quiere trabajar permite a los empleados trabajar de forma independiente, centrarse en sus fortalezas y alinearse con los objetivos corporativos bien entendidos.



## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

**Construir** un ambiente de trabajo en el que la pasión y el propósito entre los empleados pueda prosperar, es un negocio noble aunque complicado. Están surgiendo varias prácticas y prioridades nuevas:

- **Pregúntele a sus empleados lo que les importa:** encueste a los empleados con regularidad, no sólo cada año, acerca de cómo experimentaron la organización durante el año pasado, pero con frecuencia y "en el momento" a través de encuestas de pulso y mesas redondas, para averiguar cuáles aspectos del trabajo les apasiona y qué partes del entorno son irritantes o demasiado burocráticas.
- **Recuerde: es el trabajo.** Asegúrese de que la organización está alimentando la necesidad de los empleados de contar con un trabajo significativo y con propósito. Si bien es necesario un enfoque en los beneficios, la compensación y la flexibilidad laboral, la investigación sugiere que se trata de apuestas. Una dimensión más importante para la retención es el trabajo en sí mismo.
- **Hacer del desarrollo parte del trabajo, no un beneficio adicional:** las oportunidades de desafíos y desarrollo pueden ser el elemento más olvidado de la retención y el compromiso. Brindar a cada empleado, no sólo a los de alto rendimiento o candidatos de liderazgo, oportunidades para construir redes dentro de la organización, junto con las habilidades y oportunidades de desarrollo profesional. Lo más probable es que la organización ya esté ofreciendo eso, así que asegúrese que estas oportunidades estén presentes para que las personas las vean como tal y las valoren más.
- **Estudie la retención continuamente:** mantenga su atención en el corazón de la organización regularmente, no sólo anualmente o periódicamente. Utilice encuestas de salida y entrevistas a gerentes para entender lo que le falta. Proporcione blogs abiertos y herramientas de comunicación para ayudar a la gente a hablar abiertamente sobre lo que necesitan y lo que

más valoran.

- **Construya un modelo de retención proactivo para identificar problemas potenciales antes de que ocurran:** adopte la analítica de talento para descubrir los controladores ocultos de la retención. Varios de nuestros clientes ya han construido modelos de retención validados estadísticamente que ayudan a predecir por qué y cuándo un empleado se irá. Diseñar sets de soluciones para el entorno de trabajo para encontrar elementos que impulsen un mayor rendimiento, pasión y retención.
- **Colabore con otros líderes:** el comité ejecutivo del CEO debe desempeñar un papel en el desarrollo y el fomento de una misión corporativa, incluyendo la forma de integrar los objetivos sociales y de la comunidad en el trabajo y las actividades diarias de la empresa.
- **Desafíe el proceso de gestión de rendimiento:** ¿es lo suficientemente oportuno? ¿Proporciona retroalimentación procesable? ¿Pone foco en forma desproporcional en las áreas a desarrollar, dando poca importancia a las fortalezas y las contribuciones?
- **Comprender y mejorar la diversidad y la inclusión:** la gente quiere trabajar en un entorno que los respete y los clientes están buscando empresas que reflejen su diversidad y perspectivas.
- **Concéntrese en su marca de empleo y experiencia del talento:** cuando compiten por los clientes, las empresas se centran en la diferenciación de sus productos, servicios y experiencia del cliente. Lo mismo debería aplicar para el talento y la experiencia, en el mundo social y transparente de hoy, la línea entre los dos es borrosa. Desafíe a los líderes del negocio y de RR.HH. a estructurar el trabajo, el empleo y el desarrollo para que se entrelacen con lo que la gente hace y con la marca de empleo de la organización.

## BALANCE FINAL

Las empresas ya reconocen que el éxito depende de tres cosas: retener buenas personas, mantenerlos comprometidos y productivos y la comprensión de que estos dos objetivos no son uno ni iguales. Tal como lo indica la encuesta realizada por Deloitte en el 2014 sobre Tendencias en Capital Humano, el desafío de la retención y la participación se sitúa en el escalón más alto. Pero enmarcar el desafío de acuerdo con la visión binaria tradicional de retención vs. deserción, está resultando insuficiente. El secreto está en diseñar un conjunto de sistemas (el trabajo, la cultura, la flexibilidad y el propósito social y comunitario) que soporten una experiencia de talento que haga que sea fácil para las personas reengancharse continuamente durante sus "tours of duty" (períodos de responsabilidad).

En la actualidad, las marcas de empleo más exitosas alinean los objetivos del negocio y corporativos con los objetivos profesionales, personales y sociales de sus empleados. Proporcionan un ambiente donde los empleados creen que están haciendo una diferencia, no sólo marcando su tiempo. Para llegar a nuevos niveles en retención y compromiso, los gerentes de nivel mundial deben centrarse en el crecimiento de una marca de talento que entrelace los elementos críticos del trabajo en sí, el deseo de crecimiento y el desarrollo personal, el poder de la pasión y la recompensa intrínseca de servir a la sociedad, como parte de una marca de la cual los empleados pueden estar orgullosos.

## Autores



**Cathy Benko**, Vicepresidente y Gerente Principal  
Deloitte Consulting LLP  
[cbenko@deloitte.com](mailto:cbenko@deloitte.com)

Cathy Benko es conocida internacionalmente por ser una de las primeras en haber diseñado e implementado una respuesta sistémica a la fuerza de trabajo cambiante. Tiene doble papel como transformadora de talento de Deloitte Consulting LLP y líder del programa de ciudadanía corporativa de Deloitte, dirigiendo el impacto social colectivo de la empresa. Benko es titular de la patente de EE.UU. y co-autora de varios libros que son éxito de ventas, entre ellos *The Corporate Lattice* (Harvard 2010) y *Mass Career Customization* (Harvard 2007).



**Robin Erickson**, Vicepresidente, Investigadora en Adquisición de Talento  
Deloitte Consulting LLP  
[rerickson@deloitte.com](mailto:rerickson@deloitte.com)

Robin Erickson dirige Bersin por la función de Adquisición de Talento de Deloitte, donde investiga las mejores prácticas, desarrolla marcos y herramientas, lleva a cabo estudios de la industria y escribe informes. Con una base de más de 20 años de experiencia en consultoría en capital humano e investigación académica, Erickson es una oradora y escritora frecuente en temas de gestión del talento, incluyendo la adquisición de talento, retención y compromiso de los empleados.



**John Hagel**  
Deloitte Consulting LLP  
[jhagel@deloitte.com](mailto:jhagel@deloitte.com)

John Hagel tiene casi 30 años de experiencia como consultor de gestión, autor, orador y empresario. Es el co-presidente del Centro Deloitte LLP for the Edge. Se ha desempeñado como vicepresidente senior de estrategia en Atari, Inc., y es el fundador de dos iniciativas en Silicon Valley. Hagel es el autor de *The Power of Pull*, *Net Gain*, *Net Worth*, *Out of the Box*, and *The Only Sustainable Edge*. Tiene una Licenciatura de la Universidad de Wesleyan, un BPhil de la Universidad de Oxford y un Doctorado y MBA por la Universidad de Harvard.

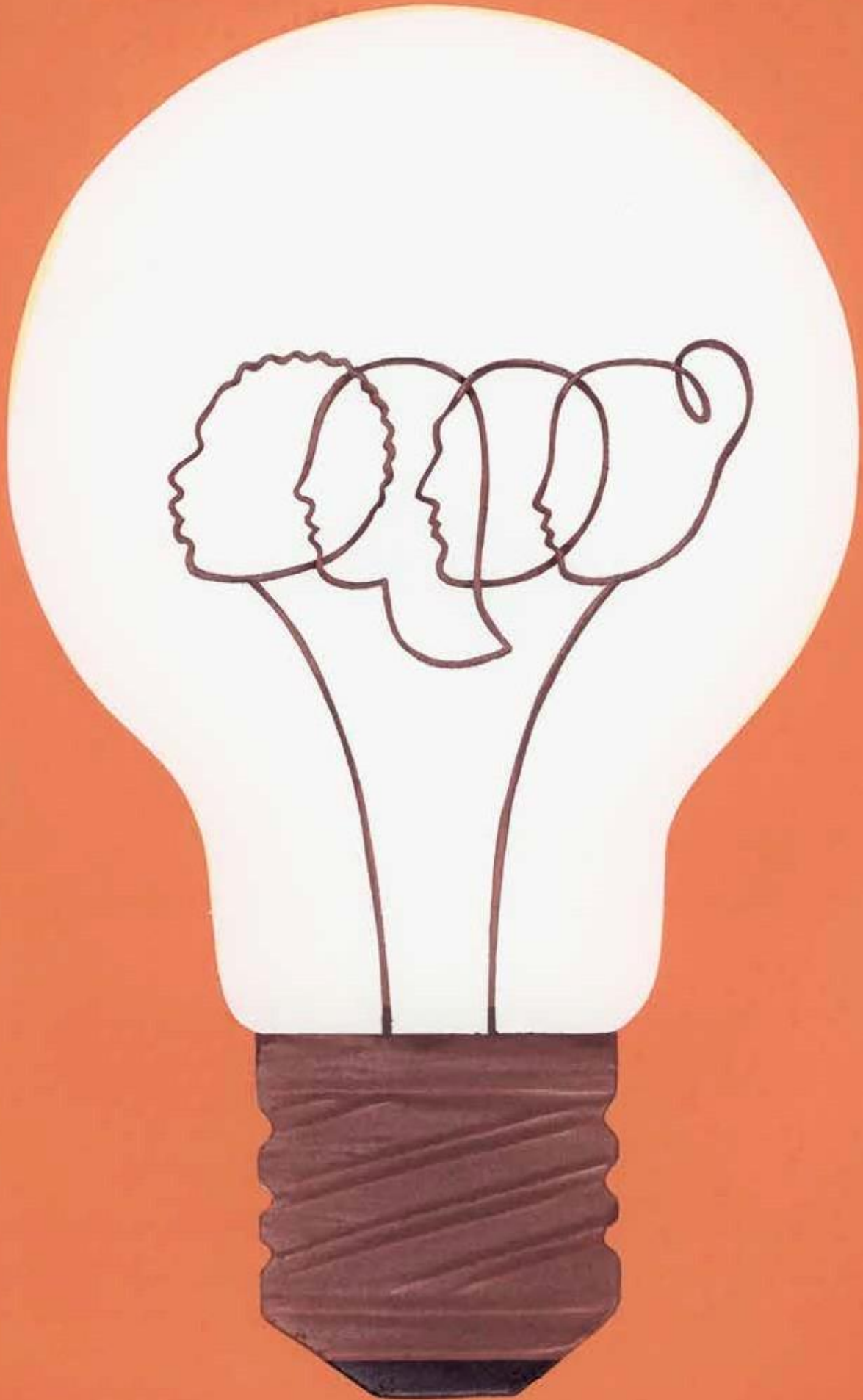


**Jungle Wong**, Líder de Capital Humano, Asia Pacífico  
Deloitte Consulting (Shanghái) Co. Ltd, Sucursal de Beijing  
[junglewong@deloitte.com.cn](mailto:junglewong@deloitte.com.cn)

Jungle Wong es el líder de la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting en China. Con sede en Beijing, tiene una amplia experiencia trabajando con empresas multinacionales ubicadas en China, así como empresas estatales, en la solución de cuestiones de talento y recursos humanos. Es un orador frecuente en conferencias de recursos humanos y asesor para los premios que se otorgan a los líderes empresariales chinos, así como un escritor habitual en las revistas de recursos humanos en China.

## Notas al pie de página

1. Deloitte, *Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial survey*, Enero 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. U. de Notre Dame, *Working longer: A potential win-win proposition*, Diciembre 2003.
7. Karen Bowman, Jason Flynn, Tom Geddes, and Jeff Sumberg, *The aging workforce: Finding the silver lining in the talent gap*, Deloitte, Marzo 2013, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/aging-workforce.html>.
8. Cumbre Económica de California, "California bill requires state to attack skills gap," 12 de julio de 2013, <http://www.caeconomy.org/reporting/entry/california-bill-requires-state-to-attack-skills-gap>.
9. Jeff Schwartz, Andy Liakopoulos, y Lisa Barry, *The open talent economy: Beyond corporate borders to open talent ecosystems*, 24 de julio de 2013, <http://dupress.com/articles/the-open-talent-economy/>.
10. Barbara A. W. Eversole, Donald L. Veneberg, y Cindy L. Crowder, "Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations," *Advances in Developing Human Resources* 14 (Noviembre 2012): pp. 607-625, doi:10.1177/1523422312455612.
11. Work/Life Pursuit, "Associations," <http://www.workingparentcafe.com/community-groups/>, accedido el 27 de febrero de 2014.
12. Ministerio de Trabajo de EE.UU, *The US population is becoming larger and more diverse*, <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/herman/reports/future-work/report/chapter1/main.htm#20>.
13. Centro para el Progreso Americano, *Workplace flexibility: Allowing employees some leeway is good for business and the economy*, [http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/08/pdf/flexibility\\_factsheet.pdf](http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/08/pdf/flexibility_factsheet.pdf).
14. John Mackey y Rajendra S. Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2013).
15. Rajendra Sisodia, David B. Wolfe, y Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2007).
16. John Hagel III, *Talent development: A key to attracting and retaining highly skilled people in your industry*, Deloitte University Press, 20 de diciembre de 2012, <http://dupress.com/articles/talent-development-a-key-to-attracting-and-retaining-highly-skilled-people-in-your-industry/>, accedido el 2 de febrero de 2014.
17. Bersin by Deloitte, *Bersin & Associates unlocks the secrets of effective employee recognition*, 12 de junio de 2012, <https://www.bersin.com/News/Content.aspx?id=15543>.





# De la diversidad a la inclusión

## Pasar del cumplimiento a la diversidad como estrategia empresarial

- Muchas organizaciones promueven la diversidad, mientras que luchan por aprovechar plenamente los beneficios empresariales de una fuerza laboral diversa.
- Casi un tercio de los encuestados en la encuesta mundial de Tendencias de Capital Humano dice no estar "listo" en este ámbito, mientras que sólo el 20% dice estar totalmente "listo".
- En un estudio reciente, el 61% de los empleados informan que están "cubriendo" (dejando a un lado) alguna dimensión personal (apariciencia, afiliación, promoción, asociación) <sup>1</sup> para asimilarse en su organización <sup>2</sup>
- Las empresas líderes están trabajando para construir no sólo una fuerza laboral diversa, sino lugares de trabajo inclusivos, lo que les permite transformar los programas de diversidad de una obligación a una estrategia de negocios.

**E**n el 2014 promocionar la diversidad es un compromiso esperado, al igual que la seguridad de los trabajadores es ahora una ficha para jugar. Y mientras se pide apoyo inquebrantable, pocas organizaciones pueden hablar de los beneficios de la diversidad más allá de la atracción del talento y la reputación. ¿Por qué? ¿Poner foco en la diversidad es realmente la manera de descubrir y optimizar el talento? ¿Es el foco, el esfuerzo, la incapacidad de mover la diversidad desde la periferia hacia el centro o el nivel de dificultad?

Un factor evidente, de acuerdo a nuestra encuesta mundial, es que sólo una empresa de cada cinco (20%) cree estar totalmente "lista" para abordar esta cuestión. La brecha entre la urgencia de esta tendencia y la disposición de las empresas a abordarla es particularmente amplia en Japón, Sudáfrica y China (gráfico 1).

¿Por qué hay tantas empresas que se quedan cortas? Una opinión es que muchas compañías todavía tratan a la diversidad como un asunto de cumplimiento, un cuadro normativo a tildar. No hay suficientes organizaciones que estén tomando los pasos esenciales para la creación de un ambiente de trabajo que promueva la inclusión en todas sus variantes. Dando un paso hacia atrás desde las organizaciones individuales hacia un análisis más centrado en los países, podemos ver que la mayoría de los

países no cuentan con un fuerte sentido de disponibilidad y la mayoría gira en torno a un sentido medio de urgencia.

Usando este enfoque, vemos dos grandes temas emergentes que pueden ayudar a las empresas a pasar de sólo cumplir con los requisitos reglamentarios mínimos de diversidad, a la construcción de un lugar de trabajo inclusivo que inspira a todos los empleados a desempeñarse al más alto nivel:

1. Diversidad de pensamiento como un imperativo empresarial.
2. Un enfoque en la inclusión, así como en la diversidad en sí misma.

### Diversidad de pensamiento como un imperativo empresarial

Las organizaciones pueden empezar por ampliar su comprensión de la diversidad centrándose no sólo en los aspectos visibles de la diversidad, como raza, género, edad y capacidad física, sino también en la diversidad de pensamiento. Esto significa derivar valor desde las diferentes perspectivas de la gente sobre los problemas y las diversas formas de abordar soluciones.

**Figura 1. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

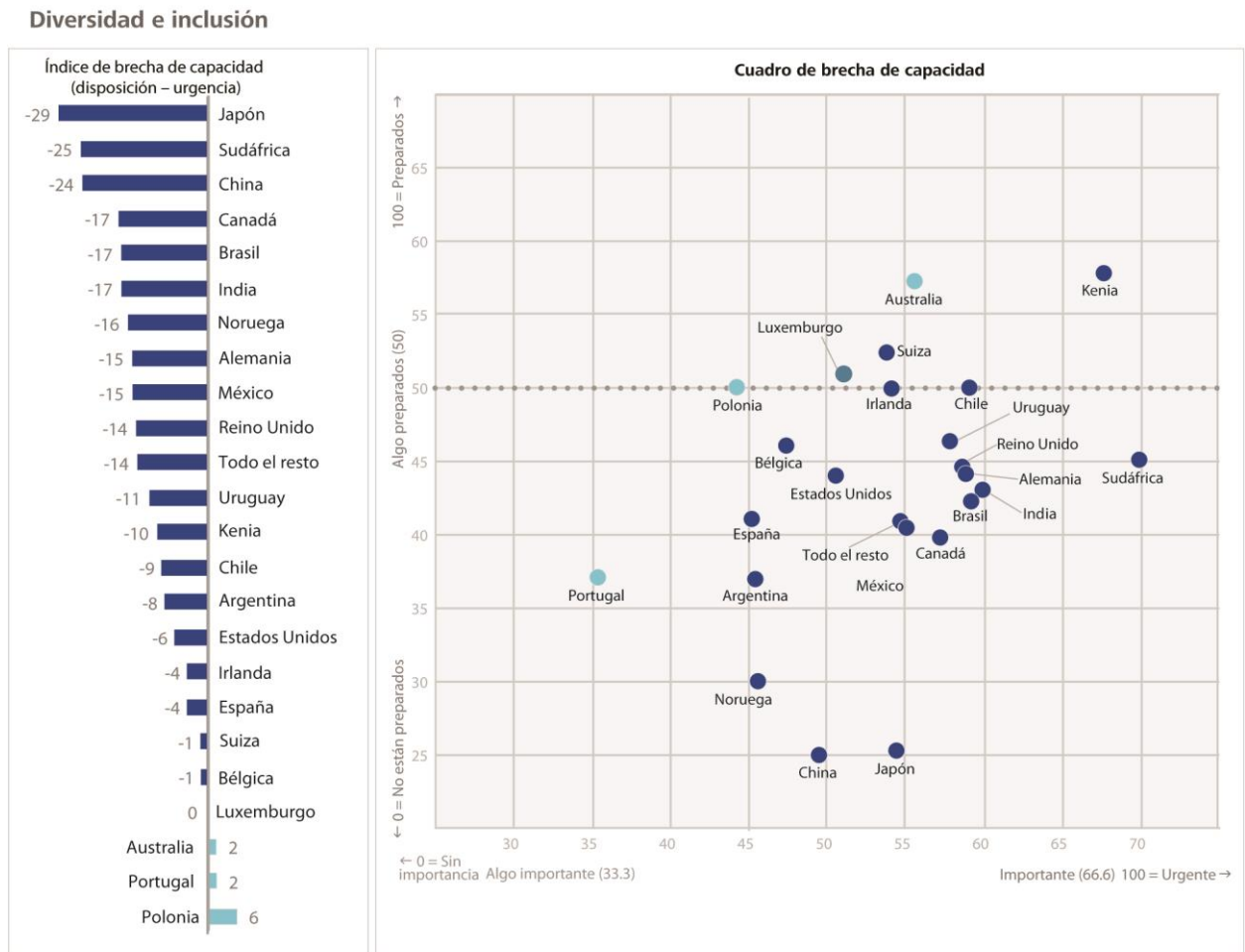


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalicada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica como 100 por ciento capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, se pueden comparar entre ellas.

**El cuadro de brecha de capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

Estamos ante un mundo complejo, un mundo global que requiere la máxima participación de todos los participantes de cada lugar de trabajo desde la base hasta la cima. Pensar en la diversidad de esta manera ayuda a las organizaciones a ver el valor y ser conscientes de los riesgos asociados a la homogeneidad, especialmente a quienes toman las decisiones de alto nivel. Esto significa que la

diversidad ya no es un "programa" para ser administrado, sino que es un imperativo del negocio.



## Descubrir el talento: un nuevo modelo de inclusión <sup>3</sup>

Un avance importante en el pensamiento sobre la inclusión, es el trabajo reciente sobre "el descubrimiento de talentos" de Kenji Yoshino, en la Facultad de Derecho de NYU, y Christie Smith, jefa del Centro de Liderazgo para la Inclusión de la Universidad de Deloitte. Su investigación sugiere que las iniciativas de inclusión actuales suelen implementar una inclusión formal (es decir, la "participación") sin reconocer cómo se predica esa inclusión en la asimilación. En respuesta a las presiones de asimilación, las personas le restan importancia a sus diferencias. Este comportamiento se conoce como "cubrimiento" y puede incluir cómo los individuos se comportan a lo largo de cuatro dimensiones:

- **Apariencia:** los individuos pueden mezclarse con la corriente principal a través de su auto-presentación, incluido el aseo, vestimenta y modales.
- **Afiliación:** las personas pueden evitar conductas ampliamente asociadas a su identidad, cultura, o grupo.
- **Promoción:** las personas pueden evitar participar en actividades de promoción en nombre de su grupo.
- **Asociación:** las personas pueden evitar asociarse con personas dentro de su propio grupo.<sup>4</sup>

La investigación de Yoshino y Smith informa que los comportamientos de "cubrimiento" están muy extendidos, son costosos para los individuos y sus organizaciones y con frecuencia están mal alineados a los valores de la inclusión. Las organizaciones deberían estar interesadas en el cubrimiento no porque están "jugando a la defensiva" contra posibles demandas, sino porque están "jugando a la ofensiva" para crear una cultura más inclusiva, más allá del cumplimiento legal. La mayoría de las compañías de Fortune 500 están tratando de crear ese tipo de cultura.

## Unir diversidad de pensamiento con inclusión

La combinación de estos dos temas, la diversidad de pensamiento y la inclusión, sugiere que las organizaciones consideran la importancia de la diversidad a la hora de cumplir con los objetivos de negocio específicos:

- **Acceder a talentos destacados:** las organizaciones deben reclutar a las mejores personas de una fuerza laboral diversificada globalmente. La importancia de las rutas de liderazgo, la prioridad N° 1 en la encuesta global de tendencias, pone de relieve la necesidad de ampliar las rutas de liderazgo y acelerar el desarrollo de diversos líderes. Dada la transparencia de la "marca" de empleo de hoy, con el fin de atraer a los mejores profesionales, las organizaciones deben crear un lugar de trabajo diverso. Cuando los candidatos investigan un posible empleador en línea, interactúan como clientes o se entrevistan con la empresa, tienen que sentirse como si fueran a "encajar" en el entorno laboral.
- **Guiar el rendimiento y la innovación:** un elemento importante de investigación muestra que los equipos diversificados son más innovadores y se desempeñan a niveles más altos<sup>5</sup>. Las empresas que construyen la diversidad y la inclusión en sus equipos cosechan los beneficios de nuevas ideas, más debate y, en definitiva, mejores decisiones de negocios.
- **Retener a los empleados clave:** una de las razones por la que la gente deja las organizaciones es que sienten que ya no "pertenecen" a ella. O tal vez sienten que "pertenece" y prosperarán en otra organización que aprecia su valor único. Una empresa que no puede crear un lugar de trabajo diverso e inclusivo tiene el riesgo de alienar o excluir a sus empleados clave, que luego son más propensos a desengancharse o eventualmente abandonar la organización.
- **Entender a los clientes:** hay una delgada línea entre clientes y empleados; los empleados actuales y anteriores compran los productos y servicios de sus empresas, actuando como promotores y detectando las necesidades del cliente.

¿Qué mejor manera de comprender y responder a las necesidades de los distintos clientes que a través de los distintos empleados? Desde donde estamos, esta es una de las diferencias más significativas en la historia de la diversidad, con la amplitud de ideas y experiencias desde una línea de base más diversa siendo dejada a un lado del camino, mientras que las decisiones son tomadas por equipos más distantes y homogéneos que a veces no logran plenamente incluir las diversas perspectivas. En una amplia gama de industrias, incluyendo venta al por menor, hotelería, servicio de alimentos, petróleo y gas, seguros, e incluso la banca, una fuerza laboral diversa crea oportunidades para atraer a una clientela más diversa.<sup>6</sup>

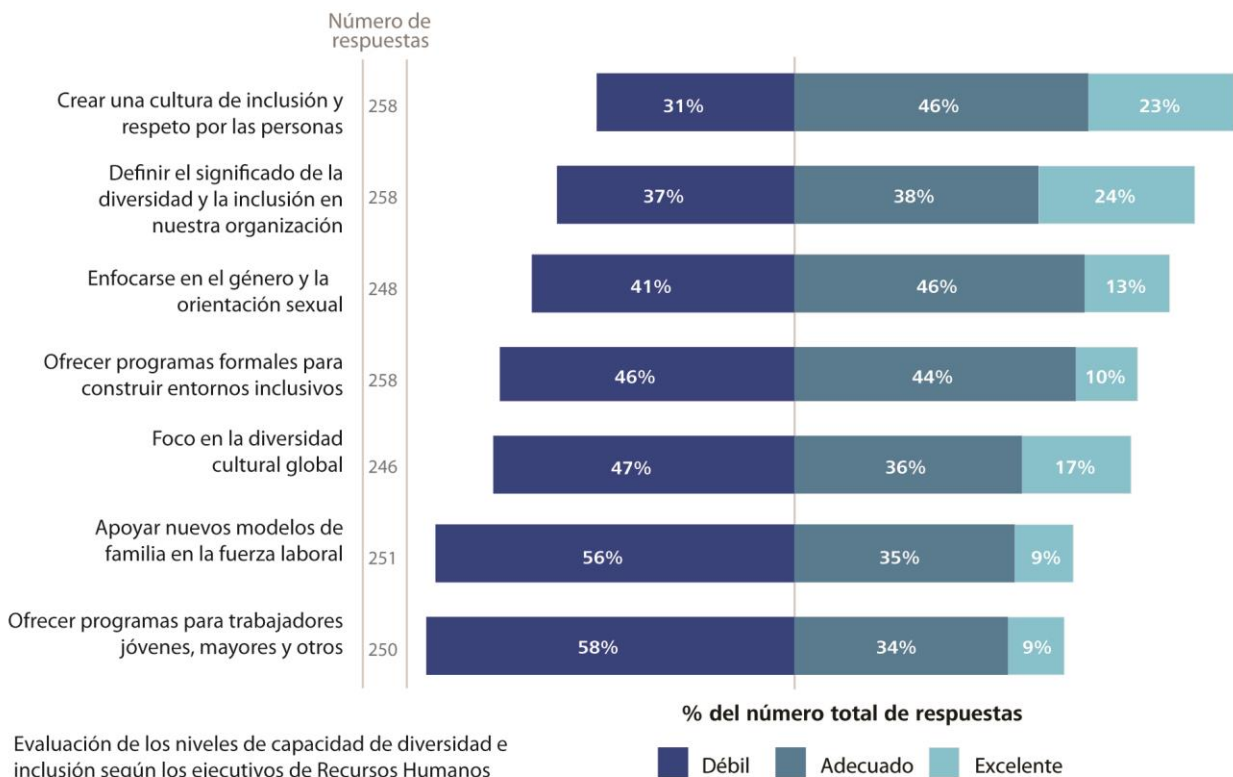
### Diversidad es la medida: inclusión es el mecanismo

Lo que todo esto supone es que las organizaciones de alto desempeño reconocen que el objetivo de la diversidad no es sólo el cumplimiento de objetivos, sino aprovechar las diversas perspectivas y enfoques que cada

empleado aporta al lugar de trabajo. Más allá de la diversidad, enfocarse en la inclusión obliga a las empresas a examinar qué tan plenamente la organización abraza las nuevas ideas, la diversidad de estilos de pensamiento (por ejemplo, si una persona es introvertida o extrovertida), crea un ambiente de trabajo más flexible, permite a las personas conectarse y colaborar y anima a los diferentes tipos de líderes.

Mientras que casi una cuarta parte de los ejecutivos (23%) creen que sus empresas han hecho un trabajo "excelente" creando una cultura de inclusión y definiendo lo que significa (24%), la abrumadora mayoría califica su esfuerzo como "adecuado" o "débil." Claramente, hay mucho más por hacer para convertir la visión de la diversidad y la inclusión en una realidad diaria (figura 2). Mucho más que un enfoque en programas, este esfuerzo debe centrarse en el cambio cultural: comportamientos, sistemas, símbolos y un entendimiento explícito de la magnitud y las causas del "cubrimiento" en las organizaciones

Figura 2. Desafíos para crear un lugar de trabajo inclusivo



La investigación realizada por Deloitte Australia muestra que las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan por su compromiso con la diversidad y la cultura de inclusión. En las áreas de servicio al cliente, innovación, seguridad y más, el mensaje de los empleados es el mismo: las organizaciones que apoyan la diversidad y que también hacen que los empleados se sientan incluidos, son mucho más propensas a cumplir con los objetivos del negocio que aquellas organizaciones que se centran en la diversidad y la inclusión de manera aislada (o no se centran en ninguna). La pregunta es, ¿cómo se llega allí?

Un componente esencial en la construcción de una estrategia de inclusión es el reconocimiento de los sesgos a través de los cuales cada uno de nosotros recibe y procesa la información y los prejuicios históricos en nuestros sistemas de trabajo<sup>8</sup>. Abordar estos sesgos de procesamiento es crítico porque los líderes, al ellos mismos sentir altos niveles de inclusión, a menudo no entienden los niveles de alienación de una organización. Dada la importancia crítica de la retención en la encuesta, la inclusión se convierte en una estrategia clave para el éxito.

---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### La adopción de la diversidad e inclusión para resolver un desajuste demográfico

La división de marketing de BHP Billiton era muy diversa en términos de género y etnias en los puestos no ejecutivos, pero había un desajuste demográfico entre el "pool" de talento global y el equipo senior de la compañía.<sup>9</sup>

Mike Henry, el presidente de salud, seguridad, medio ambiente y la comunidad, marketing y tecnología, observó esta falta de alineación. Llegó a la conclusión de que la única explicación razonable era un sesgo inconsciente dentro de la organización y una tendencia a hacer las cosas como siempre se han hecho, en particular el hecho de que el talento principal era originario fundamentalmente de las bases de contratación tradicionales de BHP Billiton en Australia, el Reino Unido, Norte América, África del Sur y los Países Bajos. Tras el cierre de la oficina de marketing de BHP Billiton en La Haya, un centro tradicional para la contratación y el desarrollo de ejecutivos de ventas, Henry decidió tomar medidas para prevenir un mayor estrechamiento de la línea de liderazgo.

Con un fuerte apoyo del CEO, Henry comenzó a buscar un compromiso del liderazgo con base más amplia y tomó medidas para comprender los sesgos inconscientes de BHP. Enseñó mediante el ejemplo, tomando la Prueba de Asociación Implícita Harvard y compartiendo los resultados con su equipo. Su objetivo era demostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión, demostrando que él sólo podría mitigar sus propios prejuicios inconscientes si en una primer instancia era consciente de ellos.

Luego, Henry hizo que la organización de marketing de BHP Billiton desarrollara un programa de liderazgo integrador para sus 150 principales líderes, que incluía la medición de las percepciones sobre la diversidad y la inclusión. El programa involucró talleres interactivos, cuentos, videos, actividades autorreguladas por cada participante (a su propio ritmo), tareas, tutorías y lecturas, todas ellas diseñadas para ayudar a los líderes a cambiar sus modos de pensar y comportamientos. También amplió la conversación desde la diversidad a la diversidad y la inclusión, desde la demografía a la diversidad de pensamiento y desde el cumplimiento a los imperativos del negocio. Para ayudar a que este programa se transformase en un enfoque sostenido, Henry nombró un gerente de diversidad e inclusión a tiempo completo para implementar el cambio. Durante una época de reducción de personal, esto fue un potente símbolo del valor conferido a la diversidad y la inclusión.

Estas acciones produjeron varios resultados notables. Nueve meses después de la primera intervención de liderazgo, 88-94% de los líderes informó que entendían lo que tenían que hacer, que habían cambiado sus comportamientos y que sabían que eran responsables por el cambio. En gran medida, entre el 72-76% del personal estaba de acuerdo con que sus líderes se comportaban de manera diferente, es decir, con más respeto e inclusive que sus equipos eran ahora más colaborativos. En el 2013, el programa se amplió para incluir a todos los líderes y todo el personal, lo que implicó una gran inversión de tiempo y energía. Las mentalidades han cambiado, si bien las estadísticas de los empleados han sido lentas para cambiar, el resultado del año 2013, del diagnóstico anual sobre el "índice de inclusión" de la organización de marketing de BHP Billiton, revela que en los niveles de liderazgo la representación de las mujeres y el talento ubicado fuera de las bases de contratación tradicionales de las empresas ha aumentado, una tendencia que ha continuado año tras año desde que se realizó el primer diagnóstico en 2011.

---

## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

Muchas organizaciones no se han esforzado suficientemente en comprender qué cosas hacen a las personas sentirse incluidas. ¿Los empleados sienten que son conocidos y valorados como individuos? ¿Están bien conectados con otras personas en la organización? ¿Se les da una voz en la toma de decisiones? ¿Hay una comprensión de los tipos y el alcance del “cubrimiento” en la organización (aspecto, afiliación, promoción, asociación)? Además de examinar estas cuestiones fundamentales, las empresas que quieren construir un lugar de trabajo más inclusivo deben considerar las siguientes medidas: <sup>10</sup>

- **Crear laboratorios de inclusión para ayudar a educar a los líderes sobre el sesgo inconsciente y comportamiento de “cubrimiento”:** alentar a los líderes a tener en cuenta las opiniones de otras personas y promover el debate constructivo. Entender los prejuicios y el comportamiento de “cubrimiento”, así como los enfoques para cambiarlos. El liderazgo impulsa la inclusión; el proceso debe comenzar en la parte superior.
- **Incorporar la diversidad y la inclusión en los programas de liderazgo:** incluir la diversidad y la inclusión en los programas de desarrollo del liderazgo, nuevos programas de gerentes, así como

programas de adquisición de talentos. Preste especial atención a apoyar la diversidad de pensamiento, por ejemplo, mediante la selección de personas de diversos orígenes para el desarrollo del liderazgo.

- **Llevar a cabo un análisis de las deficiencias de los sistemas y procesos de talento:** ¿cómo está siendo incluido en los sistemas el principio de la decisión basada en el mérito, desde el reclutamiento, la remuneración y formación, a las oportunidades de desarrollo de carrera y sucesión? Revise los resultados de estas decisiones en términos de equidad, por ejemplo a través de una auditoría de la igualdad salarial.
- **Desarrollar un sistema de puntuación para medir el impacto en el negocio de la diversidad e inclusión:** mantenga como responsables a los directivos y gerentes e identifique los valores atípicos en la iniciativa de diversidad e inclusión.
- **Instalar gobernanza y dar recursos apropiados al esfuerzo:** crear un consejo con representantes de diferentes partes de la empresa que esté dotado de los suficientes recursos como para ser un agente de cambio.

### BALANCE FINAL

La diversidad no es un programa o una campaña de marketing para reclutar personal. Pensando en la diversidad de esta manera la relega a sus orígenes de cumplimiento. Una fuerza laboral diversa es el alma de una organización, siendo las distintas perspectivas y enfoques el único medio de resolver problemas de negocios complejos y desafiantes. Derivar el valor de la diversidad, significa descubrir todo el talento y significa la creación de un lugar de trabajo que se caracteriza por la inclusión. Nuestra investigación muestra que en la mayoría de las organizaciones todavía no se está en este punto, pero los vientos de cambio están soplando y los líderes del mercado están empezando a pasar del cumplimiento a la inclusión como estrategia empresarial.

## Autores



**Juliet Bourke**  
Deloitte Consulting Pte Ltd  
[jubourke@deloitte.com.au](mailto:jubourke@deloitte.com.au)

Juliet Bourke dirige la práctica Diversidad e Inclusión de Australia y co-lidera la práctica de Liderazgo de Australia. Tiene más de 20 años de experiencia en capital humano y es una autora y conferencista reconocida internacionalmente sobre el lugar de trabajo, cambio cultural, el liderazgo y la diversidad. Bourke es miembro del Consejo de la Diversidad de la Firma australiana y es miembro de la Junta Asesora de Recursos Humanos de la Australian School of Business.



**Christie Smith** Deloitte  
Consulting LLP  
[christiesmith@deloitte.com](mailto:christiesmith@deloitte.com)

Christie Smith ha pasado los últimos 24 años de consultoría, centrándose en la alineación de la estrategia del negocio a la estructura organizativa, el talento, el desarrollo del liderazgo y la planificación de la plantilla global. Recientemente llevó a cabo el acuerdo de colaboración de Deloitte con el Instituto de California para la Biociencias Cuantitativas (QB3), para estimular la innovación en biociencia y convertir esa innovación en un catalizador para el empleo, las empresas y una mejor salud. Smith fue una de las “Women to Watch” del año 2013 de la revista *Diversity Journal*.



**Heather Stockton**, Líder de Capital Humano, Deloitte Canadá  
Deloitte Canadá  
[hstockton@deloitte.ca](mailto:hstockton@deloitte.ca)

Heather Stockton es líder de Capital Humano mundial de la industria de Servicios Financieros. Es miembro de la Junta de Deloitte Canadá y Presidente del Comité de Talento y Sucesión. A través de su trabajo en el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos, Stockton se ha convertido en asesora de ejecutivos que están llevando a cabo la transformación del negocio, integración de la fusión y el cambio de su modelo operativo. Tiene una amplia experiencia en estrategias de talento y desarrollo del liderazgo para líderes y juntas directivas.



**Nicky Wakefield**, Líder de Capital Humano, Deloitte Sureste de Asia  
Deloitte Touche Tohmatsu  
[nwakefield@deloitte.com.au](mailto:nwakefield@deloitte.com.au)

Nicky Wakefield es una líder experimentada y asesora que trabaja principalmente en programas de transformación complejos y de gran escala. Comenzó su carrera en consultoría en 1995, después de completar su MBA en estrategia de la organización y el cambio. Educada como economista, Wakefield hizo su transición al capital humano después de comenzar un Diploma en Psicoterapia y el desarrollo de una verdadera pasión por el comportamiento humano. Ha vivido y trabajado en Australia, Estados Unidos, Singapur, Brunei, Zimbabue, Inglaterra y los Países Bajos.

**Colaboradores** Stacia Garr, Jackie Scales

## Notas al pie de página

1. Kenji Yoshino and Christie Smith, *Uncovering talent: A new model of inclusion*, Deloitte Development LLC, Diciembre 6, 2013, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_LLC\\_Deloitte\\_UncoveringTalent\\_121713.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_LLC_Deloitte_UncoveringTalent_121713.pdf).
2. *Ibíd.*
3. *Ibid.*
4. Kenji Yoshino, *Covering: The Hidden Assault on Our Civil Rights* (United States: Random House, 2007).
5. Scott Page, *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007).
6. Alison Paul, Thom McElroy, y Tonie Leath-erberry, "La diversidad como motor de la innovación: las empresas minoristas y de bienes de consumo encuentran una ventaja competitiva en la diversidad," *Deloitte Review* 8, 1 de enero de 2011, <http://dupress.com/articles/diversity-as-an-engine-of-innovation/>.
7. Deloitte Australia and Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Noviembre 2012, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Deloitte\\_Diversity\\_Inclusion\\_Report\\_V4\\_Nov\\_2012.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Deloitte_Diversity_Inclusion_Report_V4_Nov_2012.pdf), accedido el 23 de junio de 2014.
8. Juliet Bourke, Bernadette Dillon, Stephanie Quappe, and Linda Human, *Inclusive leadership: Will a hug do?*, March 2012, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Human%20Capital/Deloitte\\_Inclusive\\_Leadership\\_March%202012%20v2.0.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Human%20Capital/Deloitte_Inclusive_Leadership_March%202012%20v2.0.pdf), accedido el 23 de enero del 2014.
9. Deloitte Australia, "Entrevista con Mike Henry (Ejecutivo del Grupo y Director de Marketing, BHP Billiton): Reflexiones sobre la inversión en líderes para acelerar los resultados de la diversidad e inclusión ", Mayo 2013, [https://www.deloitte.com/view/en\\_AU/au/services/consulting/human-capital/DiversityandInclusion/fc1eb8b30902e310VgnVCM3000003456f70aR-CRD.htm](https://www.deloitte.com/view/en_AU/au/services/consulting/human-capital/DiversityandInclusion/fc1eb8b30902e310VgnVCM3000003456f70aR-CRD.htm), accedido el 23 de enero del 2014.
10. Bourke, Dillon, Quappe, and Human, *Inclusive leadership: Will a hug do?*







# El empleado agobiado

## Simplificar el entorno laboral

- La sobrecarga de información y el entorno de trabajo siempre conectado 24/7 agobia a los trabajadores, lo que socava la productividad y contribuye a la baja participación de los empleados.
- El 65% de los ejecutivos de nuestra encuesta calificó al "empleado agobiado" como una tendencia "urgente" o "importante", mientras que el 44% dijo que "no está listo" para abordarla.
- RR.HH. tiene la oportunidad de liderar los esfuerzos para gestionar las prácticas de comunicación omnipresentes que abruman a los empleados, simplificar el entorno de trabajo, crear estándares de trabajo más flexibles y enseñar a los directivos y los trabajadores cómo priorizar los esfuerzos.

Una explosión de información está abrumando a los trabajadores, mientras que los teléfonos inteligentes, *tablets* y otros dispositivos mantienen a los empleados atados a sus puestos de trabajo 24/7/365. El *Atlantic* calificó recientemente esta tendencia como "hiper-empleo", señalando que incluso los desempleados pueden sufrir de él.<sup>1</sup>

Los estudios demuestran que las personas revisan sus dispositivos móviles hasta 150 veces cada día<sup>2</sup>. Sin embargo, a pesar de que los empleados siempre están "conectados" y con los dispositivos encendidos, la mayoría de las empresas no han descubierto la manera de hacer que la información sea fácil de encontrar. De hecho, casi tres cuartas partes (72%) de los empleados nos han dicho que todavía no pueden encontrar la información que necesitan dentro del sistema de información de su empresa<sup>3</sup>.

Este nivel constante y frenético de actividad también cuesta dinero, tal vez US\$ 10 millones al año para la mediana empresa<sup>4</sup>. Según un estudio, el 57% de las interrupciones en el trabajo son resultado de cualquiera de las herramientas de los medios sociales o del cambio entre aplicaciones independientes.<sup>5</sup>

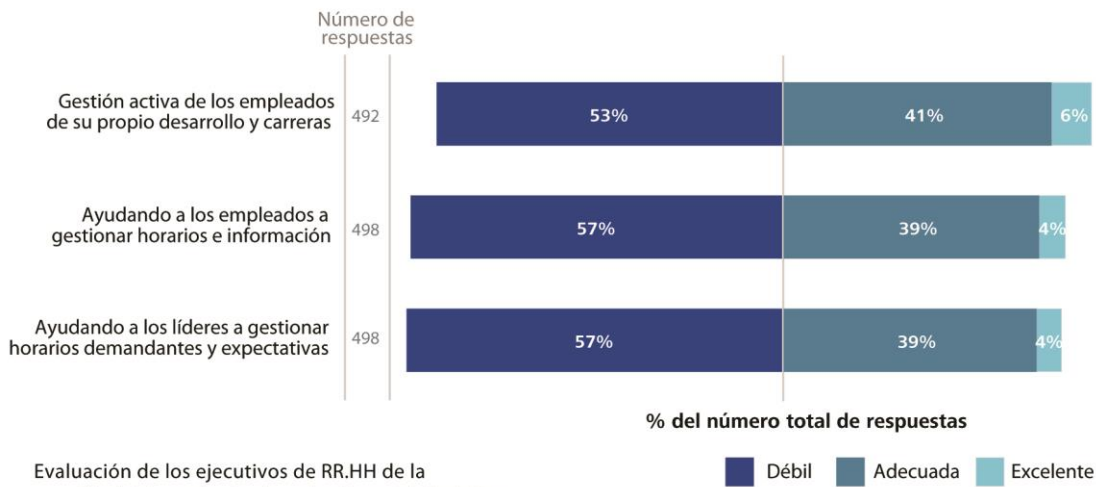
El verdadero inconveniente de esta sobrecarga de información es más difícil de medir. Con cada hiper-conectado, puede darse

que la realidad sea que los empleados tengan pocas oportunidades de estar lejos de sus dispositivos y pasar tiempo de pensar y resolver problemas. Y el problema está empeorando. El sol nunca se pone en una compañía global, por lo que alguien siempre está trabajando, a la espera de una respuesta a un correo electrónico o una llamada telefónica. El fin de semana como un tiempo fuera del trabajo también se está convirtiendo en una cosa del pasado.

Más de la mitad de los que respondieron a nuestra encuesta de tendencias en Capital Humano, creen que sus organizaciones no están haciendo un buen trabajo ayudando a los trabajadores frente a la sobrecarga de información y el exigente ambiente de trabajo actual. Casi seis de cada diez encuestados (57%) dicen que sus organizaciones son "débiles" a la hora de ayudar a los líderes a gestionar horarios difíciles y ayudar a los empleados a manejar el flujo de información (figura 1).

Según nuestra encuesta mundial los ejecutivos de todo el mundo están haciendo sonar la alarma, con los encuestados en la mayoría de los países reconociendo la necesidad urgente de hacer frente a este desafío. Pero, con la excepción de España y Kenia, los ejecutivos de pocos países indican que sus capacidades son iguales a la sensación de urgencia (figura 2).

Figura 1. Una respuesta poco significativa para el empleado agobiado de hoy



Evaluación de los ejecutivos de RR.HH de la capacidad de hacer frente al empleado agobiado de hoy.

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

## Crear más tiempo para pensar y producir

¿Qué tan grave es el problema? Jordan Cohen y Julian Birkenshaw estudiaron la productividad del conocimiento de los trabajadores y encontraron que la gente gasta tanto como el 41% de su tiempo en cosas que ofrecen poca satisfacción personal y no les ayudan a realizar su trabajo.<sup>6</sup>

Uno de los motivos por el cual los empleados están tan ocupados es que pueden tener miedo de delegar tareas, mientras que cada vez más empleados, en particular los hombres, ven el "estar ocupado" como una insignia de honor. De hecho, la nueva investigación muestra que el 29% de los hombres con hijos trabajan más de 50 horas por semana, un estilo de vida "adicto al trabajo" que se incrementa con los ingresos y la antigüedad.<sup>7</sup>

Muchos han sugerido que, como líderes de la organización y como individuos, tienen que aprender nuevas habilidades para administrar el tiempo. Cuando la CEO de Yahoo Marissa Mayer llegó a los titulares al pedirle a los empleados que dejen de trabajar en casa, lo que realmente estaba diciendo era que "queremos saber en lo que están trabajando para que podamos asegurarnos de priorizar bien".<sup>8</sup>

## El valor de equipos más pequeños y ágiles

Las organizaciones están empezando a reconocer su parte de responsabilidad en el problema del trabajador agobiado y a tomar medidas para ayudar

a resolverlo.

Históricamente, la gestión del tiempo y de la información se consideraba como una preocupación personal del empleado. Si los empleados estaban agobiados, el pensamiento era que debían resolverlo ellos mismos, tomando un curso de gestión del tiempo, por ejemplo. Ahora, algunos empleadores están tratando la sobrecarga como un problema compartido que requiere una respuesta de la empresa. En pocas palabras, el empleado agobiado está siendo visto como un desafío del negocio y la productividad, así como uno personal.

Una estrategia que las empresas están siguiendo para ayudar a los empleados a ser más productivos con su tiempo, es la creación de equipos más ágiles y pequeños.

La industria del software, que es ampliamente conocida por experimentar con prácticas de gestión innovadoras, ha sido revolucionada por el modelo "ágil"<sup>9</sup>. Bajo este sistema, los equipos se dividen en pequeños grupos que mantienen regularmente reuniones cortas cara a cara. Cada día, estos equipos tienen "scrums" y "standup meetings". Estos eventos no duran más de 15 minutos, lo que obliga a la gente a analizar rápidamente los problemas, resolverlos y volver al trabajo.

Esta práctica está respaldada por la investigación de Richard Hackman, un exprofesor de la Universidad de Harvard y la Universidad de Yale, que los equipos pequeños superan a los grandes.<sup>10</sup>

**Figura 2. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

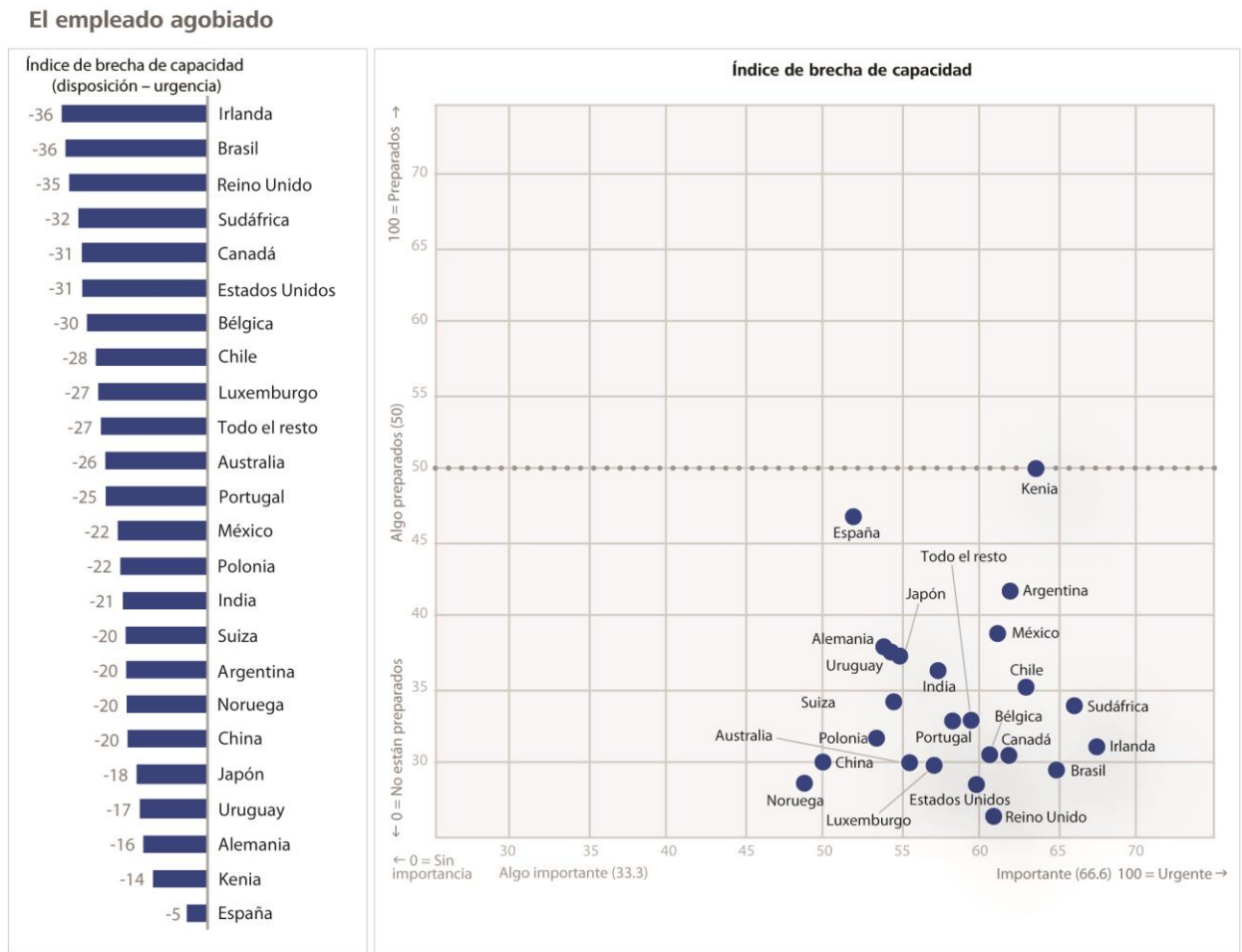


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra el vacío de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalificada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica como 100 por ciento capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El Cuadro de Brecha de Capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

Hackman también demostró que los equipos donde los miembros se conocen bien pueden comunicarse de forma más rápida, con muchas menos palabras y correos electrónicos.

Para que las reuniones sean más cortas y eficientes, Jeff Bezos, CEO de Amazon, ha adoptado un revolucionario y nuevo enfoque que él llama la regla "de dos pizzas".

Cada reunión en Amazon debe ser lo suficientemente pequeña como para alimentar a todo el mundo con dos pizzas, lo cual limita la asistencia a entre cinco y siete empleados.



## Simplificar prácticas de RR.HH. y sistemas de los trabajadores

Es probable que muchas organizaciones busquen que sus líderes de RR.HH. las ayuden a determinar la forma de abordar la sobrecarga de trabajo. Algunas organizaciones de RR.HH. ya están un paso adelante para hacer frente al desafío.

Best Buy, por ejemplo, ajustó sus políticas de "trabajo flexible" para alentar a los empleados a tomar tiempo libre y recargar baterías. Adobe eliminó pasos en su proceso de evaluación de desempeño, ayudando a los gerentes y empleados a ahorrar varias semanas cada año.

La simplificación de los sistemas de negocios y de RR.HH, así como el hacerlos más fáciles de usar, también puede hacer que los empleados sean más productivos. Las personas ya no quieren más funciones en el software de la empresa; quieren transacciones de "un click" o "un pase de tarjeta". A esto le llamamos la "consumerización" de los sistemas corporativos- que equivale a valorar el tiempo de los empleados de una empresa tanto como se respeta el tiempo de sus clientes.

En nuestra investigación más reciente sobre la adopción de sistemas de RR.HH., facilidad de uso e integración de la interfaz del usuario fueron calificadas como los factores más importantes para impulsar la adopción del usuario.<sup>11</sup>

Este hallazgo plantea muchas preguntas importantes: ¿cuántos pasos implica en su empresa evaluar a un empleado?, ¿cuántos llenar un informe de gastos?, ¿cuántos inscribirse en un curso de la empresa?, ¿es fácil encontrar información, personas y recursos en su empresa? Si los departamentos de RR.HH y de TI no están trabajando juntos para hacer las cosas más fáciles, se está quitando tiempo valioso a los empleados.

## Externalizar o internalizar tareas no esenciales

Las empresas también están buscando la manera de externalizar o internalizar tareas repetitivas y no estratégicas para liberar el tiempo y la energía del empleado.

Pfizer desarrolló un programa llamado PfizerWorks que permite a los empleados delegar tareas técnicas y administrativas no esenciales, como el análisis estadístico, la escritura y publicación. Los científicos afirman que ahorra meses de tiempo al año, lo que les permite dedicar más tiempo al trabajo estratégico y a sus habilidades científicas.<sup>12</sup>

## Cambiar expectativas laborales

¿Es necesario estar conectado a Internet día y noche? Algunos ejecutivos ahora evitan deliberadamente el envío de correos electrónicos en la noche o los fines de semana, enviando una señal al equipo que está bien desconectarse y descansar.

Las organizaciones de servicios profesionales están pidiendo cada vez más a los equipos que viajen menos y ofreciéndole la opción de trabajar en casa, lo que les permite ahorrar tiempo y energía en los desplazamientos y viajes.

Cada vez más empresas están experimentando con tiempos "libre de correo electrónico" y el uso de herramientas web colaborativas que enlentecen la distribución de correo electrónico masivo y focalizan las comunicaciones directamente en el equipo de trabajo más pequeño.

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Ahorro de tiempo de los empleados al promover la comunicación efectiva

Una compañía global de atención médica inició un importante programa para abordar los problemas de sobrecarga de información, mejorar la ineficacia y los viajes innecesarios. El proyecto produjo cuatro recomendaciones:

- Directrices de obligado cumplimiento para el envío de correos electrónicos, realización de las reuniones, los viajes y la educación del personal en estas áreas. Las reuniones se limitan a 30 minutos, mientras se redujo el uso de "cc" y "responder a todos" en los correos electrónicos.
- Capacitar a los líderes para reemplazar algunos viajes al hacer un mayor uso de la tecnología, incluyendo Live Meeting, WebEx, Skype, y MS Lync y mejorar la experiencia general de la tecnología virtual en la empresa.
- Dedicar la mitad de un día a la semana para concentrarse en iniciativas de liderazgo de la empresa, con énfasis en la conexión con los clientes.
- La promoción de la responsabilidad en la toma de decisiones en estas áreas, trabajando con recursos humanos.

## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

El punto de estos y otros esfuerzos no es simplemente ahorrar tiempo a los empleados, reducir el estrés y promover el compromiso de los empleados, por más importante que esos objetivos son. El objetivo es liberar tiempo improductivo para permitir que los empleados más comprometidos se enfoquen profundamente en los imperativos de negocio. Aquí se presentan algunos puntos de partida:

- **Liderar a través del ejemplo:** el cambio es a menudo más poderoso cuando viene de arriba. Los líderes deben tener y deben concederse a sí mismos el permiso para tomar estas medidas, establecer un ejemplo para ayudar a sus empleados a lidiar con el abrumamiento.
- **Obtener aportes:** evaluar las cargas de trabajo actuales de los empleados y qué temas los molestan más. En lugar de hacer preguntas de alto nivel de compromiso, encuestarlos en las prácticas de trabajo o sistemas que les resultan más "frustrantes".
- **Simplificar los programas de RR.HH. y de talento:** reducir el número de pasos y hacer que sea posible completar todo un proceso en pocos minutos.
- **Simplificar los sistemas de información y de RR.HH:** consolidar los sistemas de recursos humanos y de los trabajadores a favor de lo que llamamos una "arquitectura de aprendizaje", un lugar integrado para encontrar información, gente y contenido.
- **Dar a conocer y celebrar políticas de trabajo flexibles:** los empleados deben entender que está bien trabajar en casa, tomar tiempo libre durante el día y perderse reuniones. Políticas claras ayudan a hacer posible que la gente deje de lado las tareas menos importantes cuando están ocupados con otros proyectos o necesidades personales.
- **Hacer reuniones productivas:** poner principios rectores en cada lugar de reunión para que éstas sean eficaces. Ayudar a las personas a reducir el tiempo de las reuniones, el número de mensajes de correo electrónico y la frecuencia de las comunicaciones. Programar reuniones de 20 o 50 minutos en lugar de 30 o 60. Las reuniones "*stand up*" son una poderosa manera de evitar que la gente pierda el tiempo.
- **Delegar la toma de decisiones:** ¿está claro quién toma las decisiones en su grupo de trabajo? ¿Pueden las personas tomar sus propias decisiones sin la participación de muchos otros o sin pedir ayuda a otros? Empuje hacia abajo las decisiones y la vida de las personas se volverán más fáciles.

## BALANCE FINAL

Las empresas tienen que reconocer que el empleado agobiado, hiper-conectado es un asunto corporativo. Conforme los empleados están mejor conectados y los mensajes e información proliferan, es cada vez más importante para los empresarios desarrollar normas, principios y tecnologías que simplifican el trabajo. La oportunidad para los líderes de negocios y de RR.HH. es encontrar maneras de hacer que la información sea más fácil de encontrar, simplificar procesos y sistemas, mantener equipos pequeños y asegurarse de que los líderes proporcionen un enfoque. El resultado probablemente mejorará la satisfacción del empleado, el trabajo en equipo y la productividad.



## Autores



**Tom Hodson**, Gerente Director, Centro de Liderazgo para Clientes  
Deloitte Consulting LLP  
[thodson@deloitte.com](mailto:thodson@deloitte.com)

Tom Hodson colabora con sus clientes en la eficacia del líder y del equipo, el cambio estratégico y la innovación. También dirige el Desarrollo Profesional y de Líderes para la práctica de Consultoría, donde ha implementado programas innovadores, como el desarrollo de plataformas de tecnología móvil basadas en la web para impulsar el cambio de comportamiento, el desarrollo personal y el reconocimiento.



**Jeff Schwartz**, Líder mundial de Capital Humano, Marketing, Eminencia y Marca  
Deloitte Consulting India Pvt Ltd  
[jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Jeff Schwartz es el líder de la práctica de Capital Humano en EE.UU. India, con sede en Nueva Delhi y es el líder mundial de Capital Humano, Marketing, Eminencia y Marca. Un alto asesor de compañías globales, su investigación reciente se centra en el talento en los mercados globales y emergentes. Es un orador frecuente y escritor sobre temas de talento, recursos humanos y los desafíos de los negocios globales.



**Ardie van Berkel**, Líder de Capital Humano, Deloitte  
EMEA Deloitte Consulting BV  
[avanberkel@deloitte.nl](mailto:avanberkel@deloitte.nl)

Ardie van Berkel es la líder de Capital Humano para los Países Bajos y también es miembro del Consejo de Supervisión de Deloitte en los Países Bajos. Es una socia muy activa orientada al mercado y brinda asesorías en integraciones de fusión, diseño organizacional, estrategias de recursos humanos y gestión del cambio para apoyar importantes programas de transformación, sobre todo en el sector público.



**Ian Winstrom Otten**, Líder de la práctica de transformación de RR. HH., Deloitte Japón  
Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd  
[iaotten@tohatsu.co.jp](mailto:iaotten@tohatsu.co.jp)

Ian Winstrom Otten se focaliza en ayudar a los clientes globales a mejorar la calidad de la prestación de servicios de recursos humanos, a través de la conducción de proyectos que definen el correcto modelo de RR.HH. subyacente para establecer una combinación costo-efectiva de centros de servicios, procesos y tecnología. También ayuda a los clientes a implementar estas soluciones a nivel global, con una atención constante en la adopción del cambio. Ha estado trabajando en el área de capital humano desde 1996 y ha liderado grandes proyectos globales para implementar SAP, PeopleSoft y Workday.

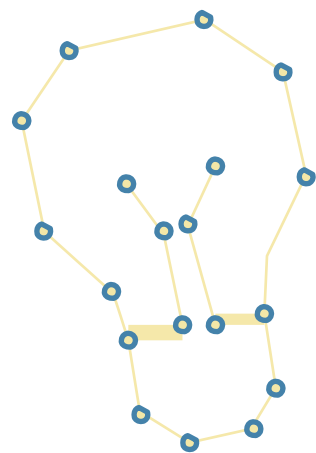
**Colaborador**     **Lisa Barry**

## Notas al pie de página

1. Ian Bogost, "Hyperemployment, or the exhausting work of the technology user," *Atlantic*, November 8, 2013, <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2013/11/hyperemployment-or-the-exhausting-work-of-the-technology-user/281149/>, accedido el 23 de enero, 2014.
2. Victoria Woollaston, "How often do you check your phone? The average person does it 110 times a DAY (and up to every 6 seconds in the evening)," *Mail Online*, October 8, 2013, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2449632/How-check-phone-The-average-person-does-110-times-DAY-6-seconds-evening.html>.
3. David Mallon, Janet Clarey, and Mark Vickers, *The high-impact learning organization series*, Bersin & Associates, September 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) or [www.bersin.com/hilo](http://www.bersin.com/hilo).
4. Asumiendo un salario promedio de US\$30 por hora, para empresas con 1.000 empleados, el costo de una hora por día de interrupciones supera los US\$ 10 millones por año.
5. *I can't get my work done! How collaboration & social tools drain productivity*, Harmon.ie, 2011, [http://www.uclarity.se/wp-content/uploads/Distraction\\_Survey\\_Results\\_US.pdf](http://www.uclarity.se/wp-content/uploads/Distraction_Survey_Results_US.pdf), accedio el 23 de enero de 2014.
6. Julian Birkinshaw and Jordan Cohen, "Make time for the work that matters," *Harvard Business Review*, September 2013, <http://hbr.org/2013/09/make-time-for-the-work-that-matters/ar/1>, accedido el 23 de enero de 2014.
7. Joan C. Williams, "Why men work so many hours," *Harvard Business Review Blog Network*, May 29, 2013, <http://blogs.hbr.org/2013/05/why-men-work-so-many-hours/>, accedido el 23 de enero de 2014.
8. Julianne Pepitone, "Marissa Mayer: Yahoos can no longer work from home," *CNNMoney*, February 25, 2013, <http://money.cnn.com/2013/02/25/technology/yahoo-work-from-home/>, accedido el 23 de enero de 2014.
9. "Manifesto for agile software development," <http://agilemanifesto.org/>, accedido el 23 de enero de 2014.
10. J. Richard Hackman, "Six common misperceptions about teamwork," *Harvard Business Review Blog Network*, June 7, 2011, <http://blogs.hbr.org/2011/06/six-common-misperceptions-about/>, accedido el 23 de enero de 2014.
11. Josh Bersin, "The Move from Systems of Record to Systems of Engagement," *Forbes*, August, 16, 2012, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/08/16/the-move-from-systems-of-record-to-systems-of-engagement/> accedido el 23 de enero de 2014.
12. Jean McGregor, "Outsourcing tasks instead of jobs," *Bloomberg Businessweek*, March 11, 2009, <http://www.businessweek.com/stories/2009-03-11/outsourcing-tasks-instead-of-jobs>, accedido el 23 de enero de 2014.
13. Análisis interno de Deloitte en base a entrevistas con clientes.



# Transformar y reinventar





# Equipos de RR.HH con nuevas capacidades

## Transformar a los profesionales de RR.HH. en consultores de negocios calificados

- Menos del 8% de los líderes de RR.HH. tienen la confianza de que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para afrontar el desafío que plantea el actual entorno global y brindan constantemente programas innovadores que potencien el impacto del negocio.
- Los líderes de negocios están de acuerdo: el 42% de los líderes empresariales creen que sus equipos de RR.HH. son de bajo rendimiento o sólo hacen lo necesario, en comparación con el 27% que califica a sus recursos humanos como excelentes o buenos en la evaluación de recursos humanos o de los programas de talento.
- Para convertirse en un socio de negocios efectivo, los equipos de RR.HH. necesitan desarrollar una visión más profunda para los negocios, construir habilidades analíticas en las cuales apoyar su liderazgo, aprender a operar como asesores de desempeño y desarrollar una comprensión de las necesidades de la fuerza laboral del siglo XXI.

Los CEOs consideran ahora a las estrategias de capital humano como una de sus principales prioridades para el crecimiento. Con el fin de cumplir con sus objetivos de negocio, los altos ejecutivos de hoy cuentan con el departamento de RR.HH. como responsable por el desarrollo de nuevas formas creativas para adquirir talento, construir habilidades en los empleados, desarrollar líderes, involucrar a los trabajadores en todos los niveles y retener a los talentos críticos.

Este desafío se produce en un momento en que los cambios demográficos, los vertiginosos avances tecnológicos, la creciente globalización y el surgimiento de nuevas modalidades de trabajo están obligando a las organizaciones a rediseñar muchas de sus estrategias. Muchas empresas también nos han dicho que están viendo una "alteración" de la función del CHRO (Gerente de RR.HH.) en sus organizaciones y están reorientando RR.HH. como una función de "contribución al negocio", un papel que exige habilidades más profundas en datos y análisis, así como capacidades de negocio de nivel MBA.

La pregunta crítica es si los equipos de RR.HH. tienen las habilidades necesarias para afrontar el desafío.

Según nuestra encuesta, más de un tercio de

los encuestados reportan que sus programas de RR.HH. y de talento son sólo "suficientes" o incluso "de bajo rendimiento". El doble de los encuestados dicen que sus programas de RR.HH. y de talento son "de bajo rendimiento" (10%) frente al número que los consideran "excelentes" (5%) (Figura 1).

Al preguntar por la disposición de las organizaciones para responder a las 12 tendencias globales, nuestra encuesta reveló diferencias significativas entre los ejecutivos de negocios y los líderes de recursos humanos. Para las cinco tendencias más urgentes e importantes que hemos identificado, los ejecutivos de negocios de las grandes empresas (10.000 o más empleados) creen que sus organizaciones están menos preparadas para hacer frente a estas cuestiones que los líderes de RR.HH. (figura 2):

- **Liderazgo (la tendencia más urgente según nuestra encuesta):** el 40% de los empresarios informaron que su empresa "no está lista", en comparación a un 28% de líderes de RR.HH. que opinaron lo mismo.
- **Nuevas capacidades para RR.HH.:** el 48% de los empresarios encuestados informó que RR.HH. no "está listo", comparado con el 36% de los encuestados del área de RR.HH.

**Figura 1. Evaluación del desempeño de RR.HH.**

"¿Cómo evaluaría Ud. las capacidades de sus programas de talento y de RR.HH.?"

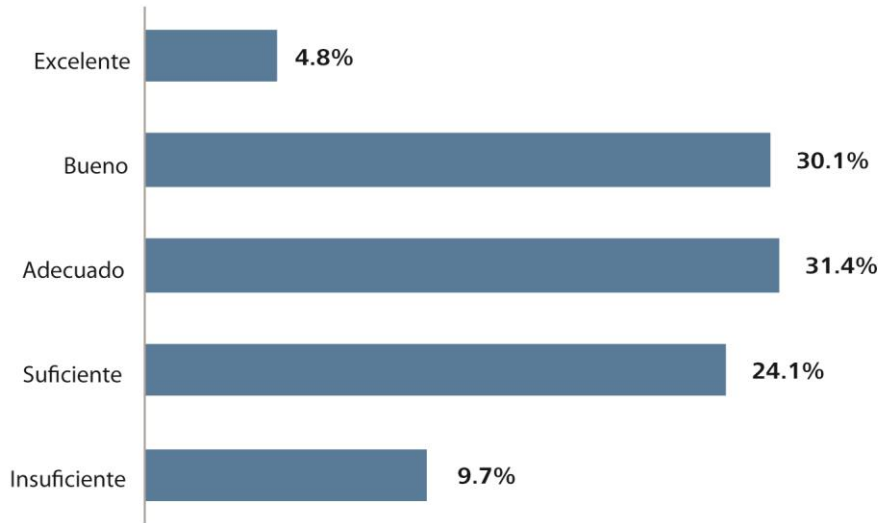


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**Figura 2. Los líderes de negocios y ejecutivos de RR.HH. miden su nivel de preparación para las cinco tendencias más "importantes" y más "urgentes" (empresas con 10.000 o más empleados)**

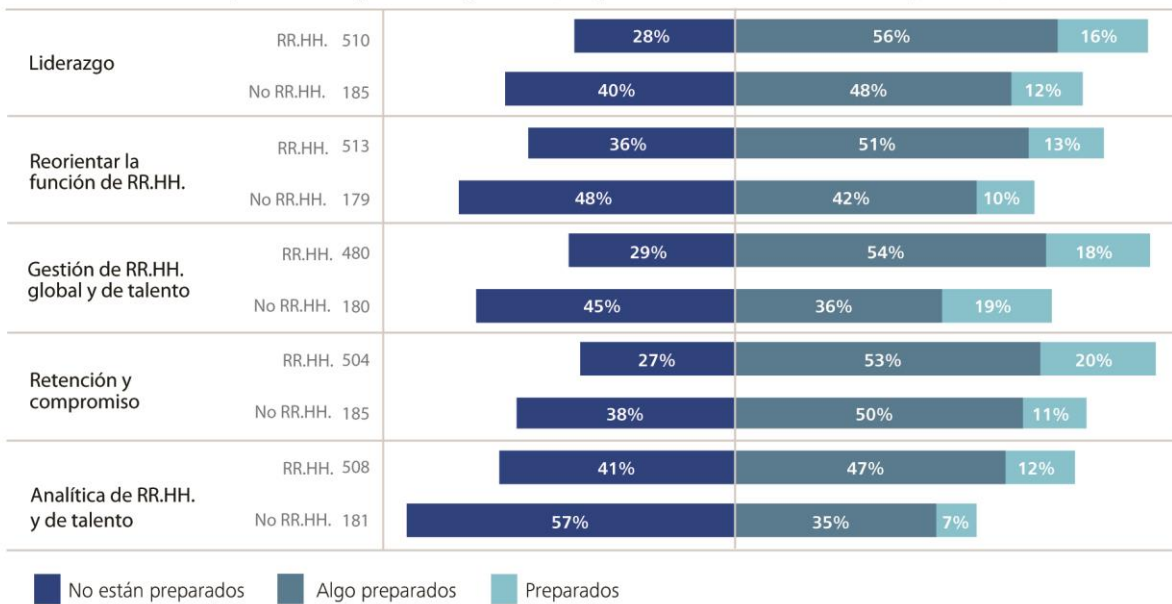


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

- **RR.HH. global y gestión del talento:** el 45% de los ejecutivos de negocios informó que la empresa "no está lista", comparado con el 29% de los ejecutivos de RR.HH.
- **Retención y compromiso:** el 38 % de los ejecutivos de negocios informó que su empresa

"no está lista", comparado con el 27% de los ejecutivos de RR.HH.

- **Talento y análisis de RR.HH.:** el 57% de las empresas encuestadas indicaron que su organización "no está lista", en comparación con el 41% de los encuestados de RR.HH.

**Figura 3. Urgencia vs. disposición: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

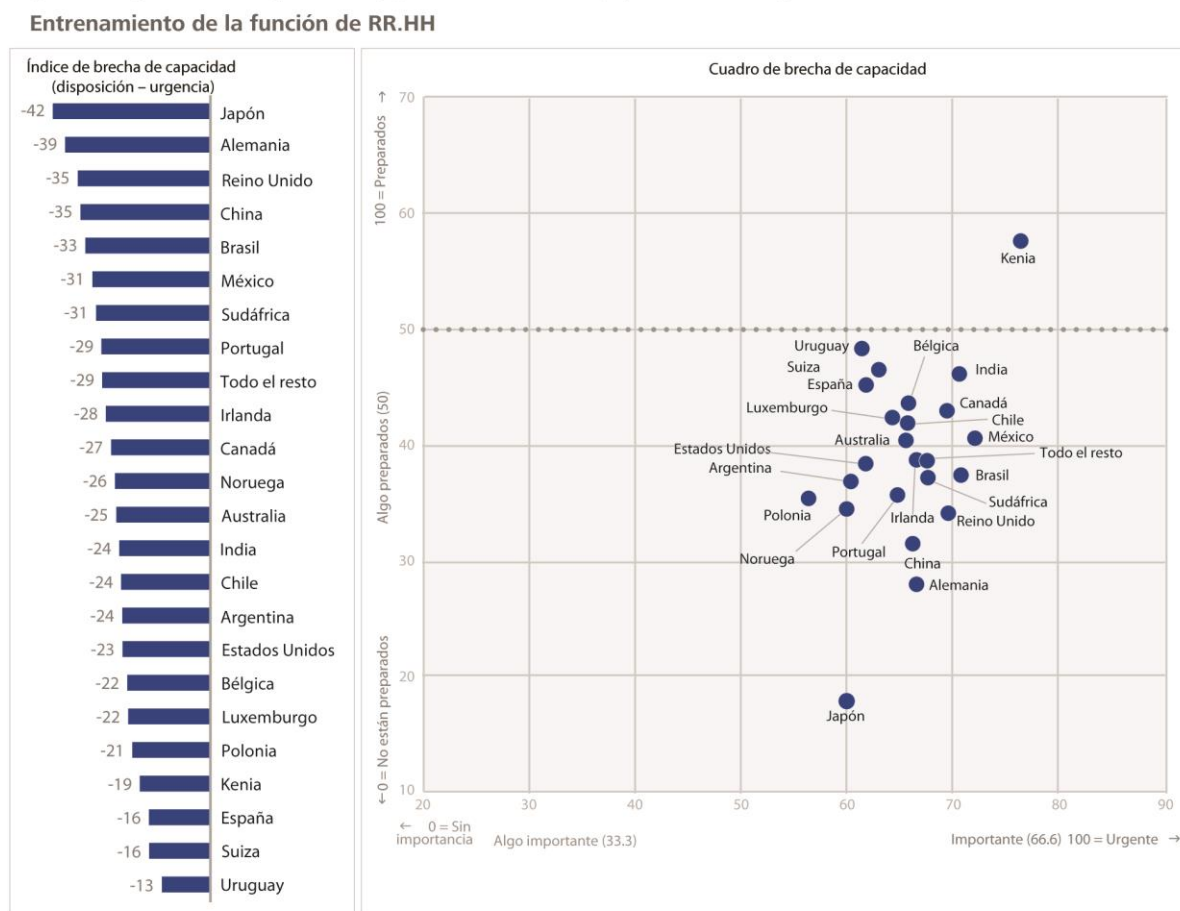


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra el vacío de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalificada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica como 100 por ciento capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El Cuadro de Brecha de Capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

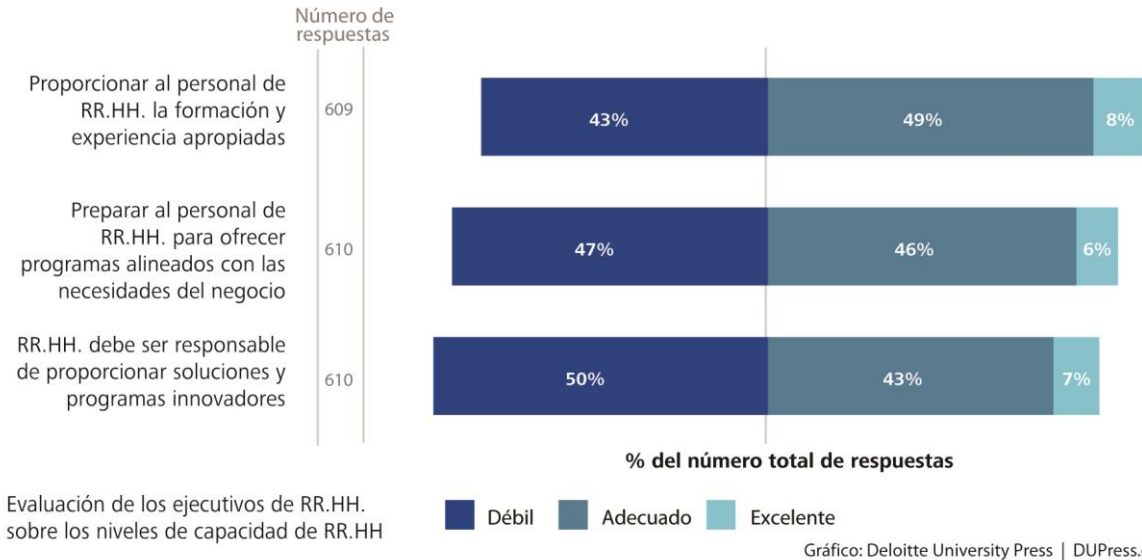
- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son las áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

Existen diferencias en la disposición percibida, no sólo entre los encuestados de RR.HH. y fuera de RR.HH., sino entre las regiones del mundo también. Ejecutivos en Japón, Alemania, Reino Unido y China reconocen la importancia de la reorientación de los RR.HH., pero dudan de la capacidad de sus empresas para responder (figura 3).

**Aumento de las habilidades de RR.HH.**

¿Qué está detrás de esta aparente falta de habilidades de RR.HH.? El problema es relativamente fácil de entender a un nivel, sin embargo, difícil de alcanzar en otro. Más del 70% de los profesionales de RR.HH. entran a esta área sin un título específico o certificación en negocios o recursos humanos.<sup>2</sup>

**Figura 4: Equipos de RR.HH. informan no estar preparados para integrar RR.HH. con la estrategia empresarial**



Dado que muchas organizaciones no invierten en el desarrollo de los RR.HH. o en las habilidades empresariales de sus equipos de RR.HH., no es de extrañar que se estén quedando atrás<sup>3</sup>. Esta falta de habilidades limita severamente la capacidad de RR.HH. de afectar la estrategia empresarial y anticipar los objetivos del negocio. Por ejemplo, un estudio de 2013 encontró que sólo el 14% de las empresas informaron que sus equipos de RR.HH. tienen la capacidad de utilizar la analítica de talento, una función crítica conforme RR.HH. se vuelve más dependiente de datos.<sup>4</sup>

La encuesta mundial de este año apoya este hallazgo. El 43% ciento de los encuestados afirmó que sus empresas son "débiles", cuando se trata de proporcionar RR.HH. con formación y experiencia apropiada, el 47 % consideró que sus empresas son "débiles" en la preparación de RR.HH. para ofrecer programas alineados con las necesidades del negocio y el 50 % calificó a su empresa como "débil" cuando se trata de proporcionar soluciones y programas innovadores (figura 4).

Las empresas tienen que desafiarse a sí mismas para desarrollar programas y expectativas profesionales para transformar a sus empleados de RR.HH. en consultores de negocios calificados. ¿Qué habilidades necesita RR.HH. para satisfacer más eficazmente las

demandas de las empresas de hoy en día?

La lista específica variará entre organizaciones, pero todos comparten la necesidad de desarrollar habilidades en tres áreas principales:

1. Habilidades de RR.HH. y de talento
2. Habilidades de negocio, de la industria y globales
3. Gestión, liderazgo y las habilidades de implementación de programas

### Habilidades de RR.HH. y de talento

- **Habilidades técnicas de RR.HH.** Los especialistas deben tener profundos conocimientos en la formación, reclutamiento, recursos, diseño organizacional, relaciones laborales, estrategias de compensación, beneficios y muchas otras áreas. Estas habilidades técnicas deben ser actualizadas cada año conforme aparecen nuevos proveedores, tecnologías y estrategias.
- **Mercado de trabajo y conocimiento de mano de obra.** Los equipos de RR.HH. deben tener una comprensión profunda de los mercados de trabajo y mano de obra donde sus empresas operan. ¿Qué tendencias en la cultura, demografía y el mercado laboral local afectan la capacidad de una empresa para contratar, retener y comprometer a la gente? ¿Cómo los líderes de alto rendimiento en Japón, por ejemplo, se comparan con los líderes de alto rendimiento en China o Brasil? ¿Qué va a atraer a los ingenieros en San José vs Múnich vs Bangalore?

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Priorizar el desarrollo de habilidades para aumentar la retención y el rendimiento

Una compañía global de servicios médicos en rápido crecimiento se dio cuenta hace cinco años que carecía de capacidad de liderazgo, movilidad del talento y prácticas de gestión, lo que resultaba en una alta rotación y bajos niveles de servicio<sup>5</sup>. El CEO reclutó un nuevo gerente de RR.HH. para mejorar las habilidades del equipo de recursos humanos desde arriba hacia abajo. Las reformas específicas incluyeron:

- Pedirle al equipo de RR.HH. que evalúe su propio desempeño y examinar por qué algunas áreas fueron mal calificadas.
- El desarrollo de una certificación de alto nivel entre pares para socios del negocio senior de RR.HH.
- El establecimiento de centros técnicos de excelencia para la adquisición de talento, gestión del rendimiento, movilidad del talento, compensación y recompensas, retención y compromiso y analítica.
- Reclutamiento de MBAs para el departamento de RR.HH.
- Creación de un grupo de investigación y de herramientas internas dentro RR.HH. centradas en la investigación y el desarrollo de metodologías.
- Alentar al equipo a que desarrolle pequeños grupos de consultoría que reúnan las prácticas de RR.HH. para trabajar en programas específicos de las unidades de negocio.

Hoy en día, esta empresa es líder en prácticas de RR.HH. innovadoras y se ha convertido en un empleador preferido en sus mercados. Cinco años de inversión en competencias y capacidades de RR.HH. han dado sus frutos, con una mayor retención de empleados, mayor compromiso y más sólido rendimiento.

- **Gestionar una operación de servicio.** Los equipos de RR.HH. deben entender cómo gestionar los niveles de servicio, diseñar sistemas centrados en servicios y soluciones, medir la calidad del servicio y poner en práctica la tecnología de autoservicio.
- **Tecnología y análisis.** Es imposible dirigir o gestionar RR.HH. sin una comprensión profunda de las múltiples tecnologías, desde los sistemas de nómina a las herramientas sociales para compartir información. La nube, las tecnologías móviles y sociales son las áreas críticas en las que los profesionales de RR.HH. deben desarrollar habilidades. Conforme los datos importantes se convierten en un recurso y herramienta generalizada, los profesionales de RR.HH. también deben desarrollar habilidades y sentirse cómodos con la utilización de datos, estadísticas y análisis. Esta área puede ser una de las mayores brechas para los equipos de RR.HH., conforme adquieren nuevas habilidades para el futuro.
- **Visión para los negocios y la industria.** Los profesionales de RR.HH. deben desarrollar un profundo conocimiento de negocios y tendencias de la industria: cómo la empresa genera dinero, aquello que impulsa a largo plazo la ventaja competitiva, qué habilidades son necesarias para mantener y potenciar la mejora de los beneficios, los nuevos productos que están en marcha, cómo los clientes perciben el valor y la forma de impulsar la innovación. El desafío para los profesionales de RR.HH. es ayudar a la organización a crear valor a través de su comprensión del talento, mediante la identificación de nuevas fuentes de talento en los nuevos mercados.
- **Perspectivas globales.** La mayoría de las empresas, grandes y pequeñas, operan a nivel mundial en lo que respecta a clientes, cadenas de suministro y mercados de talento. Los profesionales de RR.HH. deben ser innovadores en el acceso al talento en geografías globales, en determinar lo que se requiere para ser eficaz en los mercados de talentos locales y en la comprensión de la forma de integrar los programas de RR.HH. entre países y regiones, para proporcionar "una sola fuente de verdad" y perspectivas para los datos de RR.HH. y de talento.

### Habilidades de negocio, de la industria y globales



## Gestión, liderazgo y habilidades de implementación de programas

- **Gestión y liderazgo.** Los profesionales de RR.HH. deben entender cómo lideran las personas, cómo entrenar líderes y la forma de llevar sus propios equipos. Ellos deben tener la confianza y la experiencia de liderazgo para interactuar significativamente con profesionales de negocios de alto nivel.
- **Habilidades de gestión de proyectos y del cambio.** Es más fácil diseñar un programa

“perfecto” que lograr que los gerentes y empleados puedan adoptarlo. Centrarse en las realidades del cambio y lograr resultados prácticos debe estar en la mira de todos los directivos de Recursos Humanos.

- **Desarrollo continuo e intercambio de conocimientos.** Así como TI, Finanzas, Ventas y Servicio al Cliente invierten fuertemente en la capacitación y en certificaciones, RR.HH. debe desarrollar un equipo de “RR.HH. para RR.HH.” que certifique, desarrolle y mejore continuamente las capacidades de toda la función de RR.HH.

## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

El Gerente de RR.HH. debe desempeñar el papel de "jefe de cambio", alentando la expansión del equipo, de la prestación de servicios de RR.HH. a la consultoría de negocios. El 59% de los encuestados en un reciente informe global calificó "el aumento de la gestión del cambio" como su principal preocupación para mejorar sus esfuerzos de transformación del negocio<sup>6</sup>. Los líderes empresariales están esperando que los líderes de RR.HH. y profesionales brinden nuevas capacidades a su equipo. Los puntos de partida importantes incluyen:

- **Invertir en el desarrollo del profesional de RR.HH.:** nuestras pruebas muestran que equipos de RR.HH. de alto impacto gastan entre US\$ 1.200 y US\$ 2.500 anuales por profesional en formación, desarrollo, investigación y herramientas, en comparación con un promedio de US\$ 500 en las demás organizaciones.<sup>7</sup>
- **Elevar y profundizar el rol de socio del negocio:** nuestra investigación muestra que en el futuro, RR.HH. se compondrá de expertos altamente calificados socios del negocio, junto con redes de especialistas, apoyados por centros de servicio

para el trabajo transaccional.

- **Centrarse en nuevas habilidades críticas de negocio:** los líderes de negocios calificaron la analítica, la planificación de personal y el liderazgo como las capacidades más importantes de RR.HH., lo cual refuerza que brindar nuevas capacidades a RR.HH. no significa “duplicar” sus habilidades tradicionales sino expandirlas, a través de mayores conocimientos de análisis, negocios y la globalización.
- **Establecer un equipo de desarrollo profesional:** un equipo de "RR.HH. para RR.HH." que pueda aplicar el mismo nivel de evaluación de las competencias, planificación del desarrollo y desarrollo profesional de RR.HH., como RR.HH. lo hace al resto de la organización.
- **Llevar a cabo autoevaluaciones:** definir claramente los roles y evaluar dichos roles, la estructura y los niveles de habilidad con honestidad. ¿Cuán competente es el equipo de RR.HH. en comparación con otras empresas?



¿Dónde es fuerte y donde es débil? Sea honesto con esta evaluación.

- **Diversificar los RR.HH. para cumplir los objetivos del negocio:** considerar a RR.HH. como una organización de consultoría interna y reunir a los líderes más fuertes de recursos humanos para adoptar medidas cuando las necesidades empresariales lo demanden. Al mismo tiempo, RR.HH. puede ser fortalecido con una infusión de profesionales con sólida experiencia de negocios, siempre y cuando dominen las habilidades de recursos humanos críticas, necesarias para sus tareas.
- **Derribar silos dentro de RR.HH.:** conecte especialistas entre sí y con otros centros de excelencia, fomente el desarrollo profundo de habilidades y el intercambio de conocimientos

y genere comunidades de práctica. Anime a los centros de excelencia a trabajar juntos en iniciativas de importancia tales como facturación, planificación del personal y desarrollo del compromiso y del liderazgo.

- **Cambiar la medición de los socios del negocio de RR.HH.:** en lugar de medir los socios del negocio de RR.HH. por “la satisfacción del cliente”, usar las medidas de talento (calidad de la contratación, progresión del liderazgo, retención), para que RR.HH. se sienta responsable de los resultados, no sólo de los servicios administrativos.

## BALANCE FINAL

La economía global está lista para un ciclo de crecimiento. Un factor limitante será el aumento de la escasez de talento, que solo intensificará la necesidad de RR.HH. de dirigir hábilmente la organización hacia adelante. Los equipos de RR.HH. que enfrenten el desafío verán aumentar su eficacia interna, el valor de mercado externo y el nivel de su organización en general.

La nueva capacitación profesional de RR.HH. fue calificada como la tercera tendencia más urgente e importante en nuestra encuesta global 2014, con un 77% de los encuestados considerándola como "urgente" o "importante." Las empresas dicen que sus equipos de recursos humanos "no están listos" para trabajar las áreas críticas como el liderazgo, la retención, la globalidad y la analítica. Para lograr mejores resultados de negocio, las organizaciones necesitarán una reorientación profesional e invertir en sus capacidades de RR.HH. y en el talento. Un punto de partida, es focalizarse en las capacidades de recursos humanos emergentes, como la analítica y las habilidades de negocios.

## Autores



**Cathy Benko**, Vicepresidente y Gerente Principal  
Deloitte Consulting LLP  
[cbenko@deloitte.com](mailto:cbenko@deloitte.com)

Cathy Benko es conocida internacionalmente por ser una de las primeras en diseñar e implementar una respuesta sistémica a la fuerza laboral cambiante. Tiene doble papel como transformadora de talento de Deloitte Consulting LLP y líder del Programa de Ciudadanía Corporativa de Deloitte, dirigiendo el impacto social colectivo de la empresa. Benko es titular de la patente de EE.UU. y coautora de varios libros que son éxito de ventas, entre ellos *The Corporate Lattice* (Harvard 2010) y *Mass Career Customization* (Harvard 2007).



**Udo Bohdal-Spiegelhoff**, Líder de Capital Humano, Deloitte Alemania  
Deloitte Alemania  
[ubohdal@deloitte.de](mailto:ubohdal@deloitte.de)

Udo Bohdal-Spiegelhoff es reconocido en el mercado como líder en la gestión del cambio, ejecución de la estrategia, desarrollo organizacional y del liderazgo, facilitación a gran escala y asesoría de recursos humanos. Ha llevado a cabo muchas transformaciones globales complejas, tales como reorganizaciones a gran escala, la implementación de la estrategia de recursos humanos estrategia y de personas y la integración post-fusión para clientes en una variedad de industrias.



**Jason Geller**, Líder de Capital Humano, Deloitte  
US Deloitte Consulting LLP  
[jgeller@deloitte.com](mailto:jgeller@deloitte.com)

Jason Geller es el Director Nacional de Gestión para la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP en Estados Unidos y miembro de la Junta Directiva de Deloitte India. Es el responsable de la estrategia general, el desempeño financiero y las operaciones, la captación y el desarrollo de talento y la prestación de servicios. Geller se ha desempeñado como miembro del Directorio de Deloitte Consulting USA, como líder global y de EE.UU. para la Transformación de Recursos Humanos y como Director de Estrategia de Capital Humano de EE.UU. Asimismo, asesora a las organizaciones en sus transformaciones de recursos humanos y de talento.



**Hugo Walkinshaw**, Director Ejecutivo  
Deloitte Consulting Pte Ltd  
[hwalkinshaw@deloitte.com](mailto:hwalkinshaw@deloitte.com)

Hugo Walkinshaw lidera la práctica de Capital Humano y el sector de la industria manufacturera en el sudeste de Asia y es el líder de la práctica de Transformación de Recursos Humanos de Asia y el Pacífico. Se focaliza principalmente en el desarrollo de programas de transformación de recursos humanos a gran escala, trabajando con modelos de prestación de servicios, tanto en cautividad como tercerizados. Con más de 20 años de experiencia, Walkinshaw ha prestado asesoría a clientes en Japón, China, Hong Kong, Taiwán, Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Singapur, así como en los Estados Unidos y Europa.

**Colaboradores** **Robin Lissak, Jennifer Steinmann**

## Notas al pie de página

1. Cathy Benko, Trish Gorman, and Alexa Rose Steinberg, "Disrupting the CHRO: Following in the CFO's footsteps," *Deloitte Review* 14, January 17, 2014, <http://dupress.com/articles/dr14-disrupting-the-chro/>, accedido el 23 de enero de 2014
2. Karen O'Leonard, *HR factbook 2011®: Benchmarks and trends in HR spending, staffing, and resource allocations*, Bersin & Associates, June 2011. Esta información se basa en la investigación actual por Bersin-Deloitte sobre el tema de RRHH de alto impacto, el informe cuya publicación está prevista en 2014
3. Josh Bersin, *The career factbook for HR and learning professionals*, Bersin & Associates, Junio 2009, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
4. Josh Bersin, Karen O'Leonard, and Wendy Wang-Audia, *High-impact talent analytics: Building a world-class HR measurement and analytics function*, Bersin by Deloitte, Octubre 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
5. Esta información se basa en la investigación actual por Bersin-Deloitte sobre el tema de RR.HH. de alto impacto, el informe cuya publicación está prevista para el 2014
6. *2013 Global Shared Services survey results*, Deloitte, February 2013, [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/656989ae16dfc310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/Service-Delivery-Transformation/656989ae16dfc310VgnVCM3000003456f70aRCRD.htm), accedido el 2 de febrero de 2014.
7. Bersin, *The career factbook for HR and learning professionals*.



010110011010010

100110100100100

0111001101101101

1010010100110100111

011100110110110101

1111010110011010010

00100110100100100

10111001101101101

0010100110100111

01 01101101101

00110100111

0110110101

010010

10100

1101

0111

101

# Analítica del Talento en la Práctica

## Pasar de la discusión a la entrega de datos del tipo Big Data

- RR.HH se está convirtiendo en una función basada en datos, cambiando su enfoque desde la simple presentación de datos a permitir a la empresa tomar decisiones de gestión del talento fundamentadas en información, predecir el rendimiento de los empleados y llevar a cabo una planificación avanzada del personal.
- Mientras que el 78% de las grandes empresas (con 10.000 o más empleados) calificó a RR.HH. y al análisis de datos de talento como "urgente" o "importante", suficiente para colocar la analítica entre las tres tendencias principales más urgentes, el 45% de las mismas organizaciones consideraron "no estar listas" a la hora de evaluar su estado de preparación en analítica de RR.HH., uno de los rankings de disposición más bajos para cualquiera de las 12 tendencias globales. Sólo el 7% de las grandes empresas calificó a su organización como "sólida" en cuanto a la analítica de RR.HH.
- Las empresas que aprovechan con éxito el análisis en general y el del tipo Big Data (análisis de enormes volúmenes de datos) estarán posicionadas para superar a sus pares en la ejecución de las estrategias de talento.

**EN** un momento en el cual tener datos importantes se está convirtiendo en una estrategia general en muchas funciones de negocios, RR.HH. está tratando de ponerse en marcha. En este momento, el 86% de las empresas reportan no tener capacidad de análisis en la función de RR.HH. en comparación con el 81% de las empresas que utilizan la analítica en las finanzas, el 77% en las operaciones, el 58% en las ventas y el 56% en la comercialización.<sup>1</sup>

La buena noticia es que el 57% de los equipos de RR.HH. aumentó su inversión en la medición y análisis en el 2013<sup>2</sup>. Las empresas que han avanzado en esta área están duplicando sus mejoras en el reclutamiento, triplicando su capacidad de desarrollo del liderazgo y disfrutan de un 30% más en el precio de las acciones que sus pares.<sup>3</sup>

El enfoque de hoy sobre la analítica de RR.HH. no es nuevo. Las empresas han estado tratando de entender los datos de la fuerza laboral desde principios de 1900.

La disciplina en constante evolución de la analítica del talento, sin embargo, combina datos de la fuerza laboral con los datos del negocio para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones de negocios en relación a las personas.

Las preguntas fundamentales, tales como a quién contratar, cómo gestionar a la gente y qué influye en el desempeño, la retención y la toma de decisiones, puede ahora entenderse estadísticamente y ser respondidas con datos, no sólo opinión o experiencia.

A pesar de entender la importancia del análisis de RR.HH., los encuestados están muy poco preparados para afrontar este desafío. Las empresas de los principales países industrializados, como Japón, Alemania y el Reino Unido informan que están significativamente detrás de la curva (figura 1).

## El paso clave de las palabras a la acción

A pesar de las poderosas mejoras que puede traer la analítica, la mayoría de las organizaciones todavía tienen que convertir estas capacidades en acción. Mientras que el 14% de las empresas tienen ahora algún tipo de capacidad de análisis, más del 60% está todavía atascado con un conjunto desorganizado de sistemas de RR.HH. y no hay una manera clara de efectuar cambios. Ésta puede ser una razón por la cual, al menos 9 de cada 10 encuestados calificó a su empresa como "débil" o simplemente "adecuada" a la hora de evaluar su

**Figura 1. Urgencia vs. disposición: ¿Quién lidera, quién está rezagado?**

**Análisis del talento y de RR.HH.**

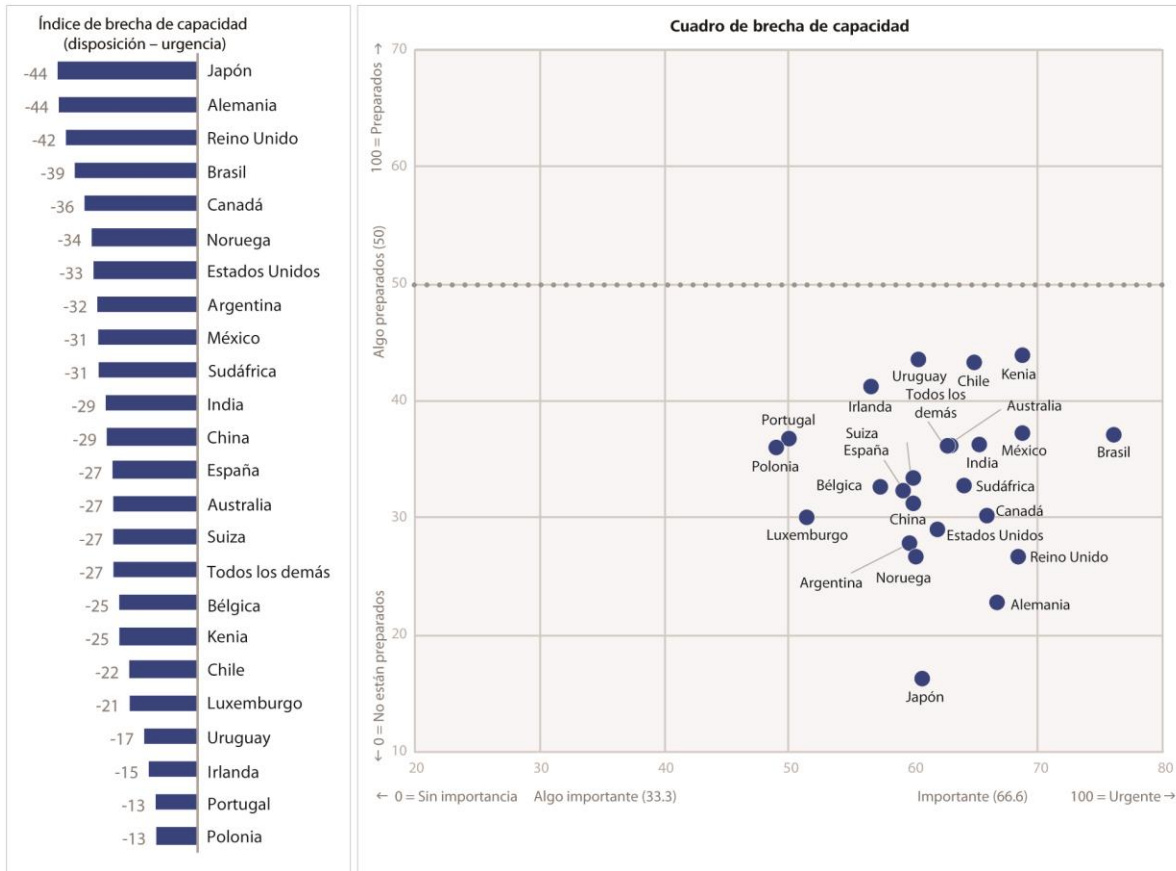


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra el vacío de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalificada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica como 100 por ciento capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El Cuadro de Brecha de Capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

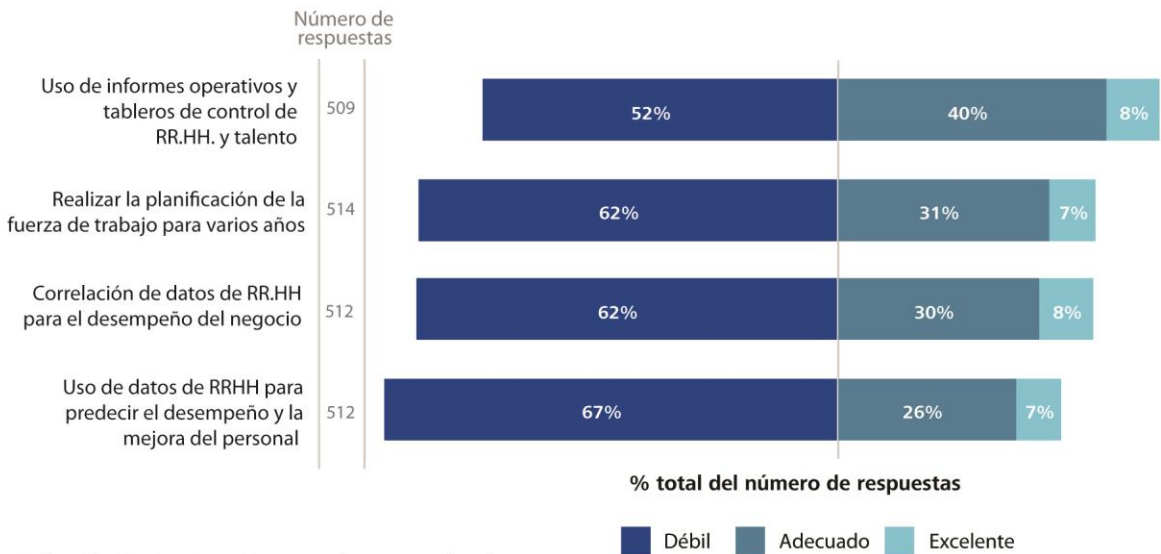
capacidad actual de talento y análisis de RR.HH. Las organizaciones se califican a sí mismas pobremente en relación a la utilización de datos de RR.HH. para predecir el rendimiento y la mejora del personal, con más de dos tercios (67%) calificando esta capacidad como "débil" (figura 2).

Conscientes de su debilidad, casi la mitad (48%)

de los encuestados a nivel mundial están desarrollando o planea seguir adelante con las capacidades de analítica de RR.HH. y de talento (figura 3) en forma activa.

En el 2014, el foco en el análisis Big Data en los negocios desafiará a los líderes de RR.HH. a construir un equipo analítico de talento, reunir habilidades multidisciplinares

**Figura 2. Un gran desafío con el análisis del tipo Big Data**



Evaluación de ejecutivos de recursos humanos sobre los niveles de capacidad de talento y análisis de RR.HH.

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**Figura 3: Casi la mitad de las empresas encuestadas están avanzando**

Analítica de RR.HH. y talento: estado de las capacidades de análisis de RR.HH.

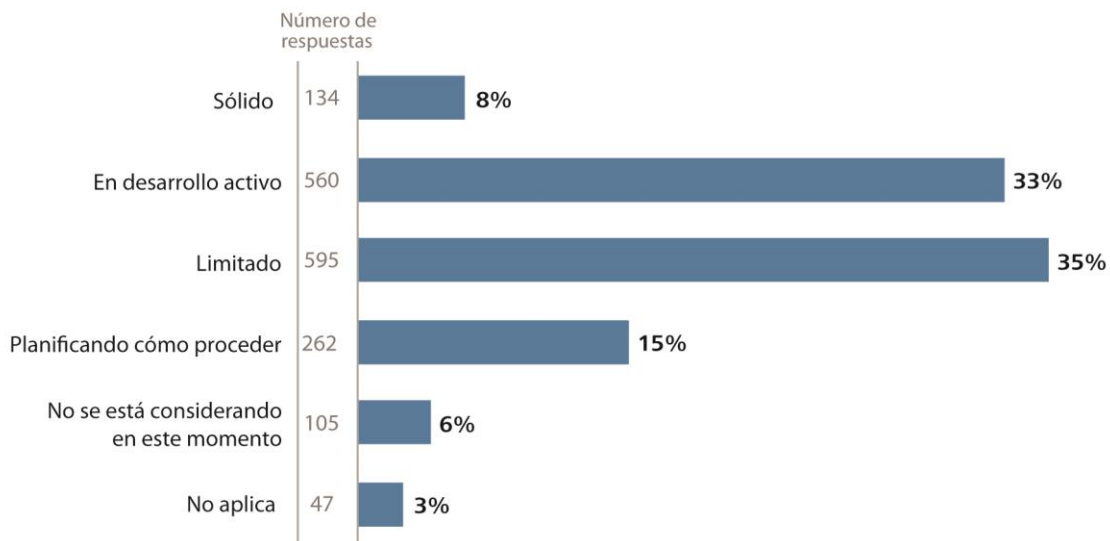


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

y desarrollar un plan a largo plazo para "datificar" RR.HH.<sup>5</sup> Una transición de esta magnitud no se hace de la noche a la mañana, pero más del 60% de las empresas están poniendo en marcha diversos planes<sup>6</sup>.

Ejemplos de soluciones de alto valor incluyen:

- Comprender las características de los vendedores de alto rendimiento para seleccionar y atraer a los mejores candidatos.

- Identificar factores relacionados con el trabajo que se correlacionan con el fraude y los accidentes, lo que permite a los gerentes reducir drásticamente la pérdida, focalizándose en los patrones conocidos.
- La creación de una plataforma interna para que los empleados de mayor edad encuentren nuevas posiciones dentro de una empresa, haciendo coincidir sus habilidades con el puesto de trabajo.



- Creación de modelos analíticos que entienden y predicen el volumen de negocios para que los administradores puedan cambiar rápidamente las condiciones de trabajo o el comportamiento para evitar que las personas más talentosas se vayan.
- Comprender el impacto de los aumentos salariales en detalle, para tomar decisiones más científicas sobre dónde invertir para maximizar el rendimiento.

El éxito de los programas de análisis del talento requiere una inversión focalizada, equipos multifuncionales dedicados y fuertes vínculos y asociaciones entre las operaciones de RR.HH., de TI y de negocios. RR.HH. debe asumir un papel de liderazgo al adoptar

esta disrupción positiva como la oportunidad para reunir a diferentes partes de la empresa y resolver los problemas y orientación de los resultados del negocio.

Una idea clave proporcionada por la analítica del talento, es la capacidad de vincular los objetivos del negocio directamente a las estrategias de talento.

En lugar de centrarse sólo en el gasto de recursos humanos y la medición de indicadores de recursos humanos, la analítica del talento hoy en día tiene el poder para analizar la contribución que hace la gente a los resultados del negocio en todos los ámbitos, desde las ventas y servicio al cliente hasta la reducción de accidentes y mejora de la calidad.

---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Uso de la analítica para comprender el volumen de negocios y aumentar la retención

Una compañía farmacéutica global que enfrenta un mercado de talento extremadamente competitivo en China, entendió que tenía que reducir la rotación de la mano de obra para cumplir con sus objetivos de crecimiento. De esta forma, se embarcó en un esfuerzo de análisis predictivo para mejorar la retención, sobre todo entre su personal de ventas.

Utilizando datos de los tres años anteriores, la compañía desarrolló e implementó un modelo para proporcionar información predictiva sobre los roles de venta críticos y los puntos de inflexión que influyeron en la retención. El modelo permitió la predicción hasta el nivel del empleado, identificando cuáles variables eran fuertes predictores de retención y rotación y brindando información para el desarrollo de estrategias de retención específicas. Por ejemplo, a pesar del altamente competitivo mercado de talentos, la compensación no era el principal impulsor de la deserción.

Utilizando este modelo basado en datos para mejorar la focalización y la eficacia de la estrategia de retención, la organización ha sido capaz de utilizar el análisis para tomar acciones específicas orientadas a mejorar la retención. La empresa fue capaz de concentrar así sus inversiones en las iniciativas de retención que ofrecen el valor y el impacto más alto.

---



## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

**PARA** muchas empresas, la transición de la presentación de datos al análisis de datos es un salto hacia lo desconocido. Los equipos de RR.HH. cuestionan si tienen las habilidades y la comprensión para poner estas funciones juntas. Puede ser necesario usar psicólogos industriales y organizacionales, estadistas y analistas de datos para ayudar a RR.HH. a construir esta nueva capacidad.

Los posibles puntos de partida incluyen:

- **Buscar analistas calificados para liderar el equipo:** tener un analista experto en el equipo no es lo mismo que tener un analista experto dirigiendo el equipo. Dicho esto, dependiendo de la madurez de la organización, un vendedor experto puede estar mejor equipado para liderar el equipo, dada la “cantidad de convencimiento” que la organización (tanto RR.HH como el negocio) probablemente requiera sobre el tema.
- **Añadir un par de perfiles atípicos al equipo de análisis,** tales como la econometría, demógrafos, científicos especializados en computadoras y especialistas en inteligencia de negocios (business intelligence). Suelen incorporar un punto de vista diferente a los desafíos en curso, teniendo acceso directo a los análisis numéricos, la búsqueda de los hechos y la generación de conocimiento a partir de datos.
- **Crear una comunidad de práctica** donde los profesionales intrínsecamente interesados puedan compartir experiencias y mejores prácticas. Ellos se convertirán en sus mejores embajadores y el establecer una comunidad de práctica se articula con la acción general de aumentar la visibilidad de la toma de decisiones basada en hechos a través de la analítica.
- **Equipar a los analistas** con tecnología de RR.HH., consultoría del rendimiento, visualización y gestión de proyectos. Construir una relación estrecha entre RR.HH. y TI; las organizaciones de recursos humanos que trabajan en el análisis predictivo a menudo tienen un especialista en TI dentro de su equipo de RR.HH.
- **Identificar los desafíos de negocios específicos a abordar:** utilizar los datos para cumplir con los desafíos empresariales visibles, mediante la colaboración con las unidades de negocio para llegar a un acuerdo sobre los entregables, informes y expectativas. No se limite a tratar de analizar los datos, empiece por focalizarse en los problemas del negocio.
- **Construir capacidades mediante la experimentación:** elija un problema de negocios, reúna a personas de diferentes funciones, considere qué tipos de datos pueden colaborar a resolver ese problema y encuentre las técnicas que podrían ayudar al equipo a analizar los datos y elaborar soluciones.
- **Haga que la analítica sea fácil de usar para toda la organización** a través del uso de herramientas tales como tableros de control, con el fin de maximizar el valor aportado a las unidades de negocio.
- **No deje que lo perfecto sea enemigo de lo bueno:** reconozca que sin datos de calidad, los proyectos de análisis probablemente fracasarán; pero de la misma forma, el insistir en contar con el 100% de los datos de alta calidad significa que un proyecto probablemente nunca empezará. La calidad de los datos sigue siendo un reto para todas las funciones de análisis, resulta valioso aprovechar los datos que sí existen para comenzar a mejorar la toma de decisiones relacionadas con la gente.

## BALANCE FINAL

Hace más de una década, el libro del autor Michael Lewis Moneyball<sup>7</sup> contó la historia de cómo las decisiones de la gente en el deporte profesional se podrían mejorar drásticamente mediante el uso de los números y el análisis, en vez de estar basadas únicamente en una opinión subjetiva, una conclusión que ha sido ampliamente aceptada en los negocios. En la encuesta de 2014 sobre las Tendencias Globales de Capital Humano, las empresas indicaron que entendieron la importancia de desarrollar las capacidades analíticas de sus recursos humanos y el talento, pero también quedaron a la luz importantes lagunas en la disposición y capacidades actuales. Puede tomar de tres a cinco años construir una función de análisis y de talento fuerte y se requiere el mismo período de tiempo, o más, para desarrollar un modo de pensar y una cultura en la que las personas toman decisiones basadas en los datos y no sólo en el instinto. Es importante comenzar a sentar las bases. En el 2014, las organizaciones deben tomar medidas para desarrollar las capacidades de análisis del área de recursos humanos y talento, buscar y llevar a cabo proyectos piloto centrados en problemas críticos de negocio y de talento, e invertir en el desarrollo de las capacidades de análisis para impulsar la función de recursos humanos en el futuro. Reconociendo la reputación de RR.HH. como una profesión y una función alejada de los números y los datos, resulta fundamental pasar de las palabras a la acción.

## Autores



**Josh Bersin**, Director y Fundador, Bersin por Deloitte  
Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[jberson@deloitte.com](mailto:jberson@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates en el 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoramiento centrados en el aprendizaje corporativo. Es un orador frecuente en eventos de la industria y un blogger popular. Ha pasado 25 años en el desarrollo y gestión de productos, marketing, e-learning y ventas de otras tecnologías empresariales. Su formación incluye una Licenciatura en Ingeniería de Cornell, un MS en Ingeniería de Stanford y un MBA de la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California, Berkeley.



**John Houston**, Líder de Análítica Global de la Fuerza Laboral  
Deloitte Consulting LLP  
[jhouston@deloitte.com](mailto:jhouston@deloitte.com)

John Houston es el líder mundial de Workforce Analytics, que proporciona servicios que combinan el conocimiento profundo de la estrategia de capital humano y las implementaciones de programas con capacidades avanzadas de inteligencia empresarial, para ayudar a las organizaciones a obtener una mayor visibilidad de los datos en los que puedan apoyar sus esfuerzos para la toma de decisiones de negocios basadas en información y oportunas.



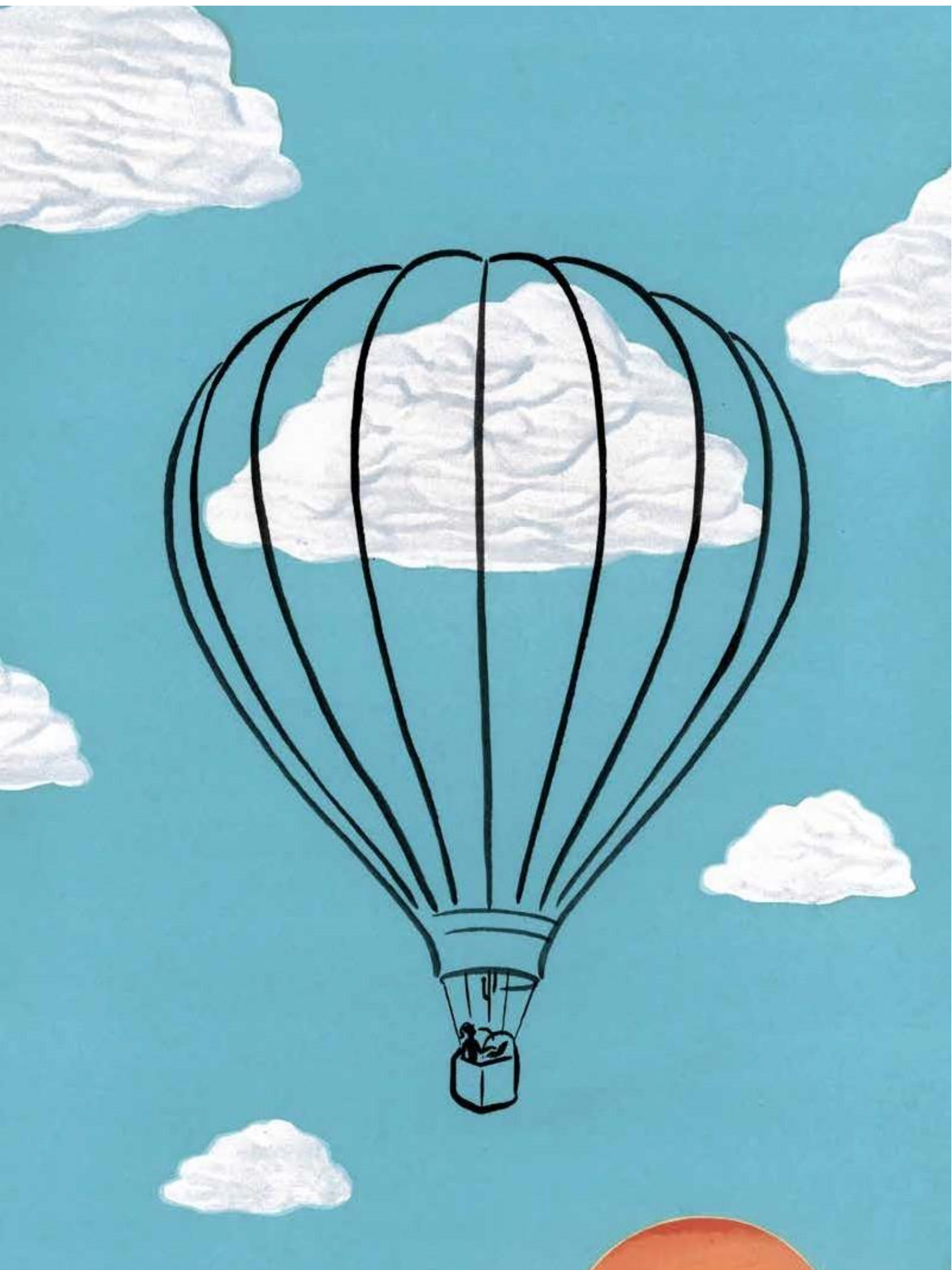
**Boy Kester**, Estrategia de Organización y Líder de Análítica, Deloitte Holanda  
Deloitte Consulting BV  
[bkester@deloitte.nl](mailto:bkester@deloitte.nl)

Boy Kester lidera la práctica de Estrategia Organización y Análítica en Holanda y es parte del equipo de liderazgo mundial Workforce Analytics. Ayuda a sus clientes mediante la configuración y el desarrollo de organizaciones ganadoras que entienden dónde jugar y cómo ganar y ha hecho consultorías sobre las estrategias de entrada al mercado. Se especializa en la identificación, cuantificación y el desarrollo de capacidades organizacionales críticas, así como en la gestión del rendimiento. Kester trabaja principalmente para los conglomerados de alta tecnología, fabricación y ciencias de la vida.

**Colaboradores** **Rishi Agarwal, Carl Bennet, Russ Clarke, Ben Fish, Bart Moen, Karen O'Leonard, Van Zorbas**

## Notas al pie de página

1. Josh Bersin, Karen O'Leonard, and Wendy Wang-Audia, *High-impact talent analytics: Building a world-class HR measurement and analytics function*, Bersin por Deloitte, Octubre 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
2. *Ibíd.*
3. *Ibíd.*
4. *Ibíd.*
5. Josh Bersin, "The datafication of human resources," *Forbes*, July 19, 2013, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/07/19/the-datafication-of-human-resources/>, accedido el 23 de enero de 2014.
6. Josh Bersin, Karen O'Leonard, and Wendy Wang-Audia, *High-impact talent analytics*.
7. Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*, (New York: W.W. Norton & Company, 2004).





# Carrera hacia la tecnología en la nube

## Integrar talento, RRHH y tecnologías de negocios

- Las empresas están dejando rápidamente los sistemas heredados e implementando una nueva generación de sistemas de recursos humanos y de talento, altamente integrados, con base en la nube.
- Dos tercios de los encuestados dice que la tecnología de recursos humanos es "urgente" o "importante", sin embargo, el 56% informa que sus empresas no tienen en cuenta la actualización de sus sistemas o no tienen planes definitivos para hacerlo.
- Las empresas que adoptan soluciones de talento basadas en la nube, pueden obtener una ventaja en relación a la satisfacción, el compromiso, el desarrollo de capacidades y el rendimiento de los empleados, así como en la generación de datos para la emergente ola de la analítica del talento.

EL mercado de tecnologías de RR.HH. es una de las áreas de negocio de más rápido crecimiento. El mercado de los sistemas integrados de gestión del talento alcanzará cerca de US\$ 5 mil millones en el 2014, mientras que el mercado de sistemas de gestión de RR.HH. (HRMS) actualmente supera los US\$ 12 mil millones.<sup>1</sup>

¿Cuál es el motivo de este crecimiento tan dinámico?

Hoy en día, tal vez por primera vez en casi 20 años, la informática de la nube ha unido a los vendedores en torno a un conjunto común de tecnologías, por lo que las soluciones son más integradas, fáciles de usar y más fáciles de implementar que nunca. Las organizaciones pueden seleccionar e implementar una amplia gama de HRMS (Human Resource Management System -sistemas de gestión de RR.HH.) y herramientas de gestión del talento en un tiempo récord, lo que elimina la necesidad de construir un enorme equipo de TI para instalar, configurar y personalizar el software.

Curiosamente, sin embargo, dado el tamaño del mercado de tecnologías de RR.HH., menos de la mitad de los encuestados dijeron que estaban actualizando sus sistemas de RR.HH. y de talento, y más del 56% de los encuestados informaron que no tienen planes definitivos en esta área (figura 1).

Las empresas que actualizan sus sistemas de RR.HH. y de talento están usando la tecnología para cambiar la organización, en lugar de dejar

que la conduzca el cambio en sí mismo. La investigación sugiere que hay cuatro factores clave que determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones que transitan hacia las plataformas de tecnología de RR.HH. con base en la nube: la integración, la facilidad de uso, potencial industrial y la implementación y el soporte.<sup>2</sup>

### Cambio desde un legado de silos a un único sistema integrado

Una empresa grande promedio tiene siete sistemas de registro de RR.HH.<sup>3</sup> Estos sistemas normalmente no se comunican bien, si es que llegan a hacerlo - un problema que durante años ha sido frustrante para los líderes de RR.HH. y del negocio.

Una encuesta mundial en 2012 encontró que dos tercios de las empresas están dispuestas a sacrificar características técnicas y contar con un solo proveedor o una solución altamente integrada. Hoy en día, la implementación de sistemas de RR.HH. integrados está cada vez más al alcance de todos.

La mayoría de los principales proveedores de ERP (Enterprise Resource Planning – sistema de planificación de los recursos de la empresa) tales como Oracle, SAP, Workday, ADP, Infor, y NetSuite, están construyendo una nómina altamente integrada de punta a punta, así como

plataformas de gestión del talento. En el 2014, estas empresas de tecnología probablemente centrarán sus esfuerzos

en la incorporación de plataformas analíticas, interfaces móviles y mejores sistemas de reclutamiento.

**Figura 1: Inversión limitada en sistemas de RR.HH. y talento**

*"¿Cuenta con planes para reemplazar la tecnología actual de RR.HH. por los nuevos sistemas integrados con base en la nube?"*

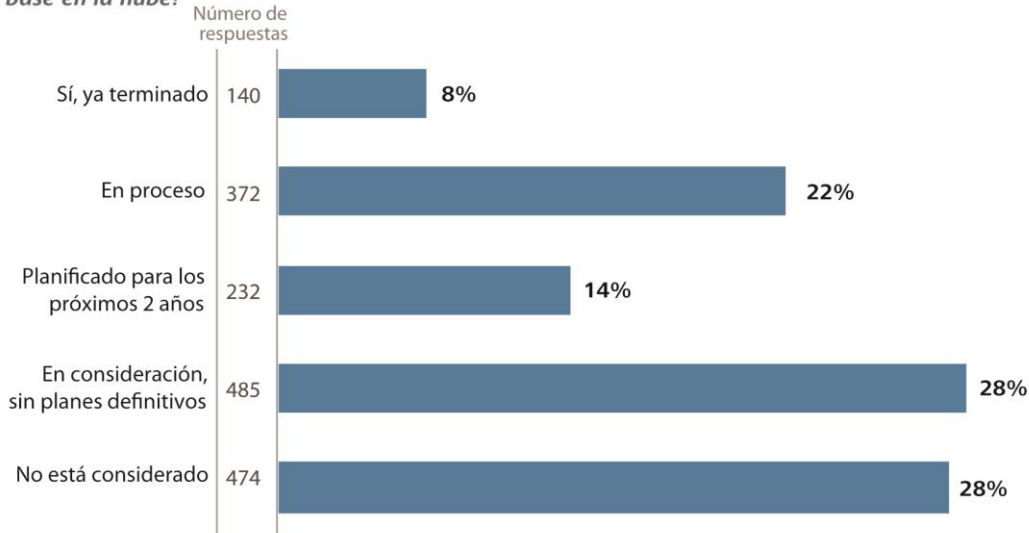


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Las empresas de todo el mundo reconocen la importancia de implementar este tipo de sistemas, pero la mayoría no están todavía preparadas para hacerlo. Con excepción de las empresas en unos pocos países, por ejemplo Suiza, la mayoría están muy atrás en la carrera por reemplazar las tecnologías de RR.HH. existentes por soluciones basadas en la nube (figura 2).

Lamentablemente muchas empresas no pueden proporcionar este tipo de herramientas. Una gran mayoría (60%) de los encuestados reconoce que sus organizaciones no han implementado una tecnología de RR.HH. que sea "actual, fácil de usar y accesible a través del celular" (figura 3). Las aplicaciones de RR.HH. se benefician al tener una estrategia móvil, tanto para promover la facilidad de uso como para aumentar el impacto en el

### La movilidad direcciona la facilidad de uso y el impacto

El éxito en software para RR.HH. depende directamente de su adopción por parte de los usuarios.

Aceptar el acceso móvil es una característica esencial de cualquier plataforma tecnológica de fácil uso. Las organizaciones nos dicen que más del 40% de las solicitudes de empleo, actualmente se realizan a través de dispositivos móviles<sup>5</sup>. Los empleados quieren acceso móvil para reportar el tiempos incurridos y gastos,

### El software de RR.HH. actual no es sólo un sistema de registro; es un "sistema de participación".

negocio. El software de RR.HH. actual no es sólo un sistema de registro; se trata de un "sistema de participación". Los empleados y gerentes utilizan estos sistemas para el soporte cotidiano, incluyendo la colaboración, el aprendizaje, la fijación

para ingresar al directorio de empleados, intercambiar conocimientos y otras aplicaciones de RR.HH.

de metas y el intercambio de conocimientos. Cuando las empresas llevan estos sistemas a cabo, están



creando una nueva forma de trabajo para la mayoría de la organización.

## Proporcionar fuerza industrial de implementación y apoyo

La tecnología de RR.HH. es compleja y ofrece miles de funciones y aplicaciones.

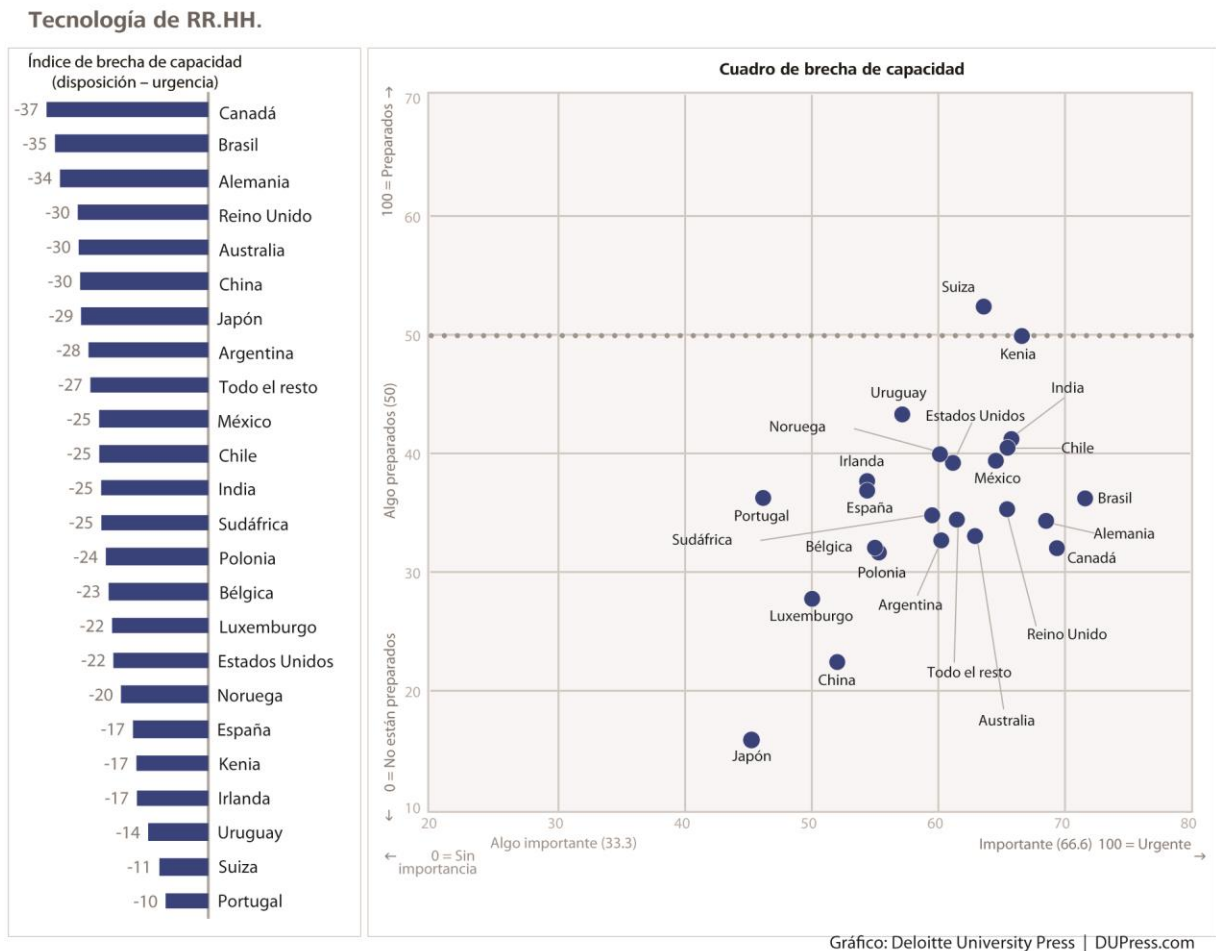
Si bien la nube ha hecho más fácil la instalación del sistema, las empresas todavía tienen un equipo de apoyo detrás de ellos. Los vendedores, por ejemplo, ahora pueden actualizar los sistemas de forma automática cada tres a seis meses, en lugar de esperar a que los departamentos de TI planifiquen las actualizaciones. Las empresas necesitan un proceso para gestionar este cambio, junto con procesos de calidad de datos y

gestión de errores. Además, resulta cada vez más importante para evitar una costosa personalización.

### Toma de decisiones en base a datos

Los sistemas de RR.HH. ahora tienen "analíticas incorporadas", tableros que muestran al instante rankings, clasificaciones y vistas gráficas de los datos relacionados con las personas en forma bidimensional. Por lo tanto,

**Figura 2. Disposición vs. urgencia: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**



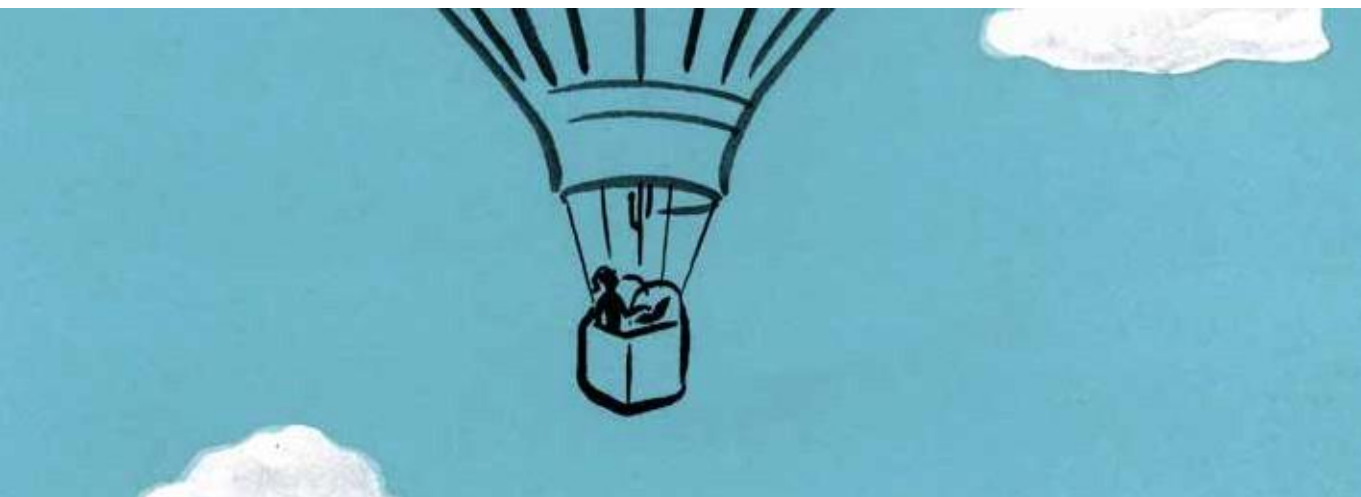
#### El Índice de Brecha de Capacidad en Capital Humano

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra la brecha de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalificada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica en 100 por ciento como capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

#### La Brecha de Capacidad

Trazando los huecos de una rejilla (con la preparación en el eje vertical y la urgencia en el horizontal), podemos ver cómo los vacíos de capacidad varían entre los distintos países y sectores

- Brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son los de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos de la inversión).
- Brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de realizar en estas áreas (justifican la inversión, pero son de menor prioridad que los de la parte inferior derecha).
- Brechas de capacidad en el lado izquierdo de la red son áreas de menor importancia, y los más bajos en la red son áreas de menos disposición



**Figura 3. La implementación de la tecnología de RR.HH. no está al día**

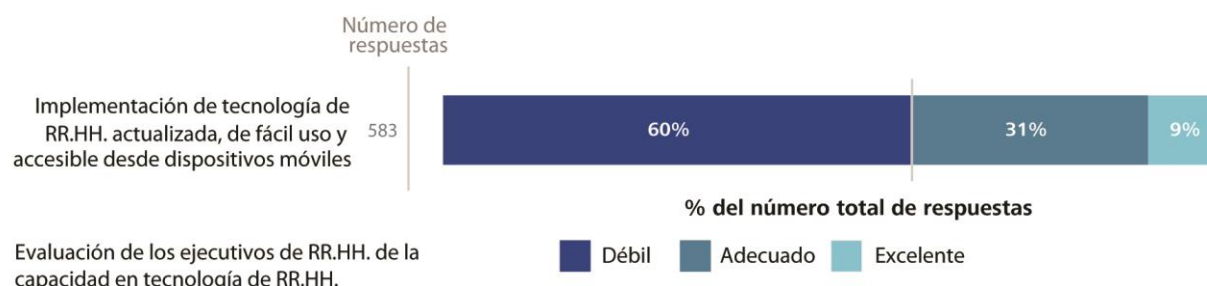


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

un paso importante en cualquier nuevo proyecto de sistemas, es definir los estándares de datos y establecer un diccionario de datos<sup>7</sup>. Cuando estas normas son establecidas con anterioridad, los resultados pueden ser sorprendentes, proporcionando a las empresas datos para informar y tomar decisiones.

Además de considerar los problemas de datos durante la implementación del sistema, las empresas también deben capacitar a los socios de RR.HH y gerentes de línea para utilizar los nuevos

datos que estarán a su disposición. Las organizaciones deben construir tablas más simples y herramientas gráficas que hagan que los datos sean fáciles de usar y procesar. Los gerentes de línea, por ejemplo, no tienen que ser analistas o estadísticos entrenados, pero necesitan entender cómo acceder a los datos que los pueden ayudar a tomar mejores decisiones de negocios.

---

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### Usar la nube para simplificar la gestión de los datos

Buscando reemplazar procesos manuales y redundantes, así como administrar su fuerza laboral global de manera más eficiente, la empresa líder en cosméticos y productos de belleza Elizabeth Arden decidió trasladar su tecnología de RR.HH. a la nube. En el 2011, la compañía seleccionó a un socio de largo tiempo, Oracle, para implementar la solución basada en la nube Oracle Fusion HCM.

El lanzamiento estaba planificado en fases. Dado que se esperaba que las empresas no estadounidenses de la compañía crecieran más rápidamente que las operaciones de Estados Unidos y tenían un número significativamente menor de capacidad para administrar su fuerza laboral, Elizabeth Arden planificó un desarrollo por etapas. La Fase 1 del programa se centró en su mayor y más complejo mercado no estadounidense, el del Reino Unido y Suiza. La Fase 2 continuó el lanzamiento mundial del programa a los países europeos y asiáticos restantes. La Fase 3 se centrará en los Estados Unidos.

El alcance del proyecto era bastante amplio. Incluía la implementación de un conjunto global de procesos de recursos humanos de acuerdo a las "buenas prácticas" y la creación de una única fuente mundial de datos para los empleados. También fueron incluidas en el sistema herramientas para informes y análisis de la fuerza laboral.

La solución simplifica las funciones de gestión de capital humano y de talento como el rendimiento, la compensación y los objetivos y metas de los empleados. RR.HH. ahora puede extraer fácilmente la información y subirla a los sistemas de nómina existentes, mientras que un proceso de compensación anual automatizado permite prácticas de compensación más coherentes y equitativas, tanto a nivel global como local. Ahora los empleados pueden entrar y tener acceso a su información personal con facilidad y los gerentes disfrutan los beneficios de contar procesos de gestión de datos más consistentes y rápidos.<sup>8</sup>

Los usuarios describen el nuevo sistema, MyHRDoor, como "de fácil uso para los empleados" y "listo para usar", mientras que también proporciona una información más sólida y capacidades de análisis para la gestión. El resultado final es menos papeleo, los procesos de negocio son mucho más simples y hay más información al alcance del usuario. Como resultado de este movimiento hacia la nube, Elizabeth Arden ha mejorado significativamente sus capacidades de informe y análisis de la fuerza laboral, lo que permite a la empresa aumentar drásticamente su capacidad para gestionar una variedad de responsabilidades de RR.HH. críticas para las empresas, desde aumentar la movilidad global a una gestión del rendimiento y planificación de la sucesión más eficaz.

Asimismo, otra característica importante de la solución es que puede evolucionar constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa. Nuevas actualizaciones de Oracle se pueden cargar fácilmente cada pocos meses, ofreciendo una mayor funcionalidad con cada nueva versión.

El proceso de aplicación de las actualizaciones de las soluciones en la nube, consume significativamente menos tiempo que la tecnología ERP tradicional, lo que constituye un diferenciador crítico de las soluciones en la nube.

Para Elizabeth Arden, la facilidad de uso, la mayor funcionalidad y el aumento considerable de la capacidad de análisis, significa que su solución basada en la nube va más allá de la tecnología y la mejora los procesos, constituyendo un catalizador para un cambio organizacional y cultural más amplio.

---

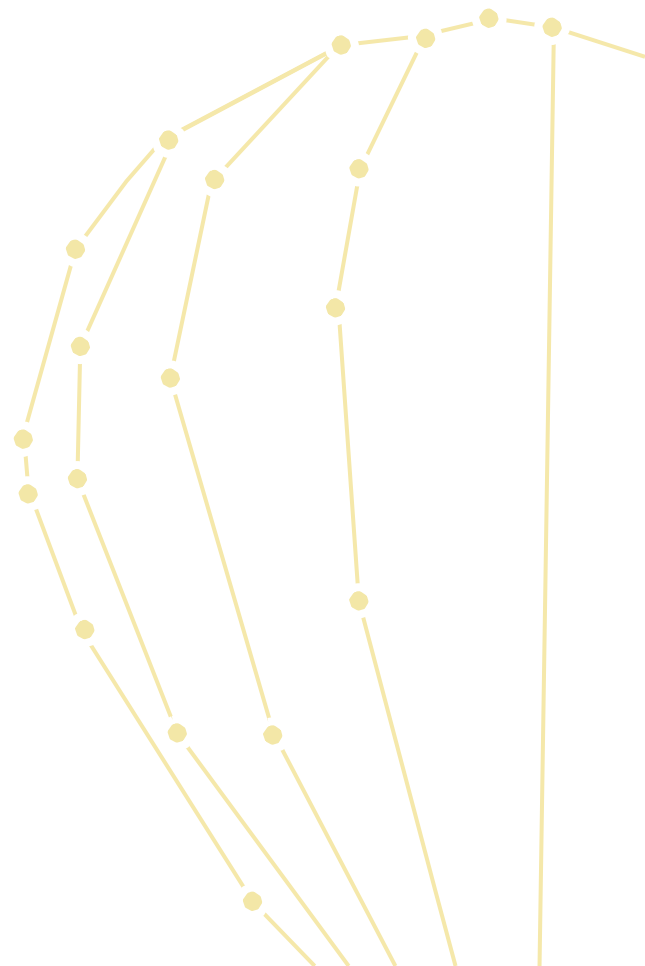
## ¿Por dónde pueden empezar las organizaciones?

Si las soluciones de talento basadas en la nube son tan poderosas, ¿qué le impide a algunas empresas adoptarlas? Principalmente, se está llegando a la conclusión de que las soluciones de la nube son ahora lo suficientemente maduras como para hacer una diferencia real y reunir la energía de activación requerida para empezar. Los posibles puntos de partida incluyen:

- **Esté preparado para correr, pero empiece con un plan:** aproveche los marcos de tiempo más cortos que se requieren para aplicar las tecnologías de RR.HH. y de talento basadas en la nube. Desarrolle un plan de juego en el que la mejora de los procesos y datos y el análisis sean las prioridades que guíen la selección y el proceso de implementación.
- **Alinear con metas y métricas de negocio críticas y emergentes:** asegúrese de que RR.HH. tiene una sólida comprensión de los problemas empresariales emergentes y las métricas e indicadores clave del rendimiento de la organización, para determinar qué datos relacionados con RR.HH. serán de mayor utilidad para alinear y conducir el rendimiento empresarial.
- **Asignar un equipo de liderazgo de RR.HH./ negocios/ TI:** crear un equipo para promover la cooperación activa y la interacción entre los especialistas en RR.HH., así como entre las área de negocios y RR.HH., para garantizar la integración de estrategias eficaces, seguridad, normas de acceso móvil y selección de proveedores.
- **Actualizar el modelo de prestación de servicios de RR.HH.:** utilice la oportunidad que brinda la implementación de la nueva tecnología para repensar el servicio que RR.HH. brinda a los usuarios, cómo va a apoyar la tecnología de autoservicio y como los socios empresariales locales aprovecharán el sistema.
- **Promover la adopción:** reunir a todas las partes interesadas para alentarlas a la adopción generalizada del sistema una vez que esté puesto en marcha. Hacer que el sistema sea fácil de usar tanto para tanto los gerentes de RR.HH. como para los empleados.

## BALANCE FINAL

La carrera hacia la tecnología en la nube representa una oportunidad para la transformación de RR.HH. Una nueva plataforma basada en la nube permite a las empresas consolidar los sistemas existentes y mejorar dramáticamente la toma de decisiones. Estos sistemas también ayudan a redefinir el papel de RR.HH., establecer un modelo de prestación de servicios más escalable y mejorar la eficacia de los socios del negocio de RR.HH. Las plataformas de RRHH integradas de hoy en día, no son sólo sistemas de registro sino "sistemas de participación". Una vez que han sido adoptadas ampliamente, estas plataformas permiten importantes mejoras en la productividad, desarrollo de capacidades, colaboración y la toma de decisiones basadas en datos.



## Autores



### **Andrew Hill**

Deloitte Touche Tohmatsu

[andrewhill@deloitte.com.au](mailto:andrewhill@deloitte.com.au)

Andrew Hill trabaja en Deloitte desde hace 15 años y actualmente lidera el equipo de Transformación de Recursos Humanos en Australia. Hill da asesoría a muchas de las principales organizaciones de Australia en proyectos que incluyen la estrategia de RR.HH., estrategia de prestación de servicios de RR.HH., preparación de casos de negocios, servicios compartidos, centros de servicio, tecnología de RR.HH., diseño de intranets para RR.HH. y tercerización de RR.HH. entre otros. Hill está actualmente liderando varias iniciativas de planificación de servicios de RR.HH. y mejora de la productividad basada en la nube.



### **John Malikowski**, Líder mundial de Workday

Deloitte Consulting LLP

[jmalikowski@deloitte.com](mailto:jmalikowski@deloitte.com)

John Malikowski tiene más de 20 años de experiencia en consultoría de RR.HH. Se focaliza en la estrategia global de RR.HH. y la transformación, definición y desarrollo global de la entrega de servicios y procesos de RR.HH., la transformación de RR.HH. y la implementación global de HRMS. Tiene un probado historial de éxito trabajando con RR.HH. a gran escala y efectuando consultorías en la industria de comercio minorista, transporte, industrias de seguros, ciencias de la vida, servicios financieros, entretenimiento y servicios del sector público.



### **Erica Volini**, Líder de la línea de servicio nacional, Transformación de RR.HH.

Deloitte Consulting LLP

[evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)

Como líder de la práctica de Transformación de RR.HH. en EE.UU., Erica Volini trabaja con organizaciones para determinar la mejor manera de ofrecer servicios de RR.HH. que permitan el crecimiento mundial e impulsen una mayor rentabilidad. Volini ha liderado proyectos de transformación de RR.HH. globales que involucra a Workday, SAP, SuccessFactors, PeopleSoft y Oracle. También forma parte del Consejo Asesor de Deloitte y es líder de la práctica de Transformación en Prestación de Servicios, la cual se centra en la transformación a través de RR.HH., Finanzas, TI y Adquisiciones.



### **Brett Walsh**, Líder mundial de Capital Humano

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

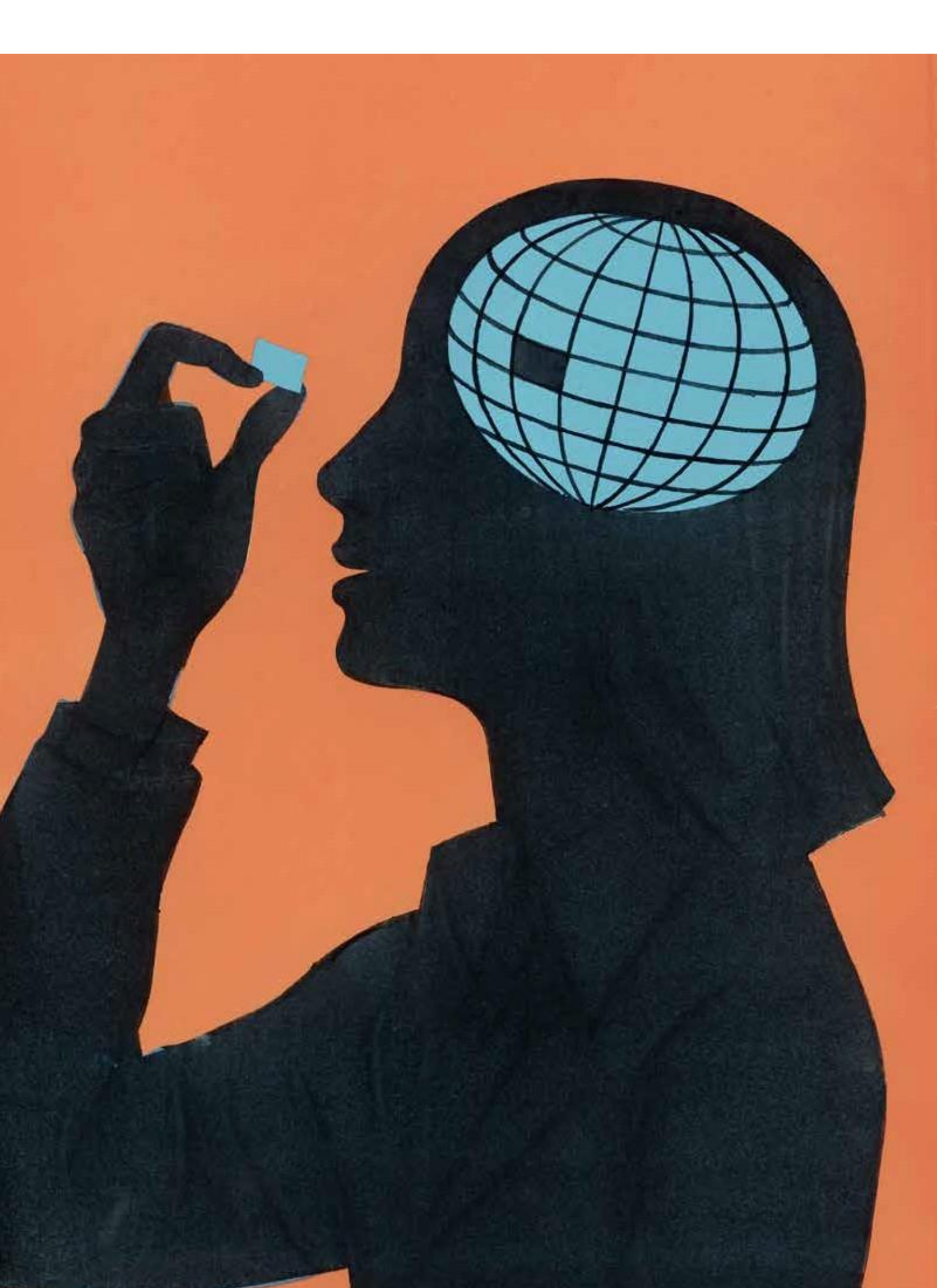
[bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)

Brett Walsh asesora a nivel senior en las estrategias de RR.HH., integración de las fusiones, diseño organizacional y los principales programas de transformación, incluida la prestación de los servicios compartidos de back-office y outsourcing, con particular experiencia en la gestión de RR.HH. y del cambio. Tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Instituto de Consultores de Negocios. Su experiencia en consultoría internacional incluye trabajos con clientes en los Estados Unidos, los Países Bajos, Alemania, Italia, Suiza y Francia.

## Notas al pie de página

1. Katherine Jones, Wendy Wang-Audia, and David Mallon, *Talent management systems 2013: Market analysis, trends, and solution provider profiles*, Bersin & Associates, Noviembre 2012, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library) or [www.bersin.com/tms](http://www.bersin.com/tms).
2. Esta información se basa en nuestra investigación actual sobre el tema de la implementación de HCM, informe cuya publicación está prevista en abril de 2014
3. Jones, Wang-Audia, and Mallon, *Talent management systems 2013*.
4. *Ibíd.*
5. Katherine Jones, *Buyer's guide to talent acquisition management and onboarding solutions 2013*, Bersin by Deloitte, Julio 2013, [www.bersin.com/library](http://www.bersin.com/library).
6. Josh Bersin, "The move from systems of record to systems of engagement," *Forbes*, August 16, 2012, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/08/16/the-move-from-systems-of-record-to-systems-of-engagement/>, accedido el 27 de enero de 2014.
7. Un "diccionario de datos" (o "repositorio de metadatos") es la información sobre los datos (por ejemplo, su significado, relaciones con otros datos, el origen, uso y formato) contenidos en un modelo de datos o base de datos. Un diccionario de datos puede consultarse para entender donde un elemento de datos se ajusta a la estructura, qué valores puede contener y lo que significa el elemento de datos en términos reales.
8. Deloitte, *Implementing Oracle Fusion at Elizabeth Arden*, April 2013, [http://www.deloitte.com/view/en\\_GB/uk/services/consulting/6f90e2b9e699b310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/services/consulting/6f90e2b9e699b310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm), accedido el 27 de enero de 2014.







# La función global y local de RR.HH.

## Equilibrar escala y agilidad

- Las estrategias empresariales y de talento deben ser de escala global, pero más locales en su implementación. Los programas eficaces reclutan, capacitan y desarrollan a las personas a nivel local.
- La gestión global de RR.HH. y de talento es la segunda más urgente e importante tendencia para las grandes empresas de todo el mundo (aquellas con 10.000 o más empleados), de acuerdo con nuestra encuesta mundial.
- Las organizaciones se enfrentan al desafío de desarrollar un modelo operativo de RR.HH. y de talento global e integrado que habilite la implementación local personalizable, permitiéndoles aprovechar el rápido crecimiento del negocio en las economías emergentes, hacer uso de las capacidades locales y optimizar las estrategias de talento locales.

**LOS** negocios locales deben tener una función de RR.HH. global. Al mismo tiempo, con el fin de competir con éxito en diversos mercados, las empresas deben reclutar, entrenar y dirigir a las personas a nivel local reflejando la cultura del lugar, los mercados de trabajo locales y las necesidades de las diversas unidades de negocio locales.

La creación de estándares, plataformas y centros de servicio globales sólo se ocupa de una parte del desafío. Las empresas líderes están desarrollando modelos de explotación de RR.HH. que son lo suficientemente flexibles como para permitir la implementación local y lo suficientemente ágiles para adaptarse a los mercados locales y las necesidades empresariales. El objetivo final: combinar la escala y la agilidad para optimizar la gestión del talento en todos los mercados donde la empresa hace negocios.

### El lado global de la ecuación

Para muchas organizaciones, uno de los impulsores clave de una estrategia de RR.HH. integrada a nivel global, es la necesidad de movilidad del talento dentro de la empresa. Las empresas líderes, mueven a menudo el talento de una región a otra para hacer frente a las principales brechas de talento.

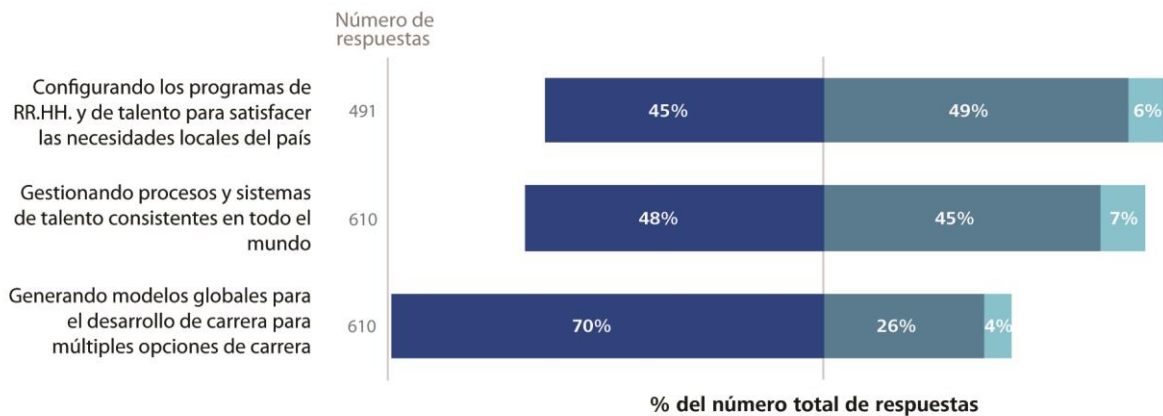
Considere una unidad de negocios en California con una fuerte necesidad de

conocimientos de ingeniería. La empresa puede tener un equipo en Moscú con los conocimientos precisos, que acaba de terminar un proyecto similar. A menos que las prácticas de talento de la compañía se integren globalmente, esta conjugación entre la necesidad del negocio y las habilidades existentes puede que nunca tenga lugar.

Las empresas que operan a nivel global, a menudo ofrecen a sus empleados de alto potencial asignaciones de desarrollo a nivel mundial como uno de sus "viajes obligados." También se enfrentan a la necesidad de movilizar especialistas a las asignaciones globales rápidamente. Para este proceso, resulta crítico que los RR.HH. estén integrados a nivel global, pero muchas organizaciones no cuentan con los sistemas necesarios para llevar a cabo estas responsabilidades de RR.HH. cada vez más comunes.

De hecho, cuando la disposición de RR.HH. fue comparada entre las más de 20 prácticas de talento, la implementación de los programas de movilidad y de carrera a nivel mundial estuvieron entre los de menor calificación, más del 40% inferior al promedio de todas las otras prácticas de RR.HH. Más de dos de cada tres ejecutivos (70%) calificó la habilidad de la empresa de cumplir con esta necesidad como "Débil" (figura 1).

**Figura 1. Construyendo un nuevo modelo operativo global de RR.HH.**



Evaluación de los ejecutivos de RR.HH. de los niveles de capacidad de RR.HH.

■ Débil ■ Adecuado ■ Excelente

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

## Adaptar RR. HH. global a los mercados de talento locales

Si bien las empresas de hoy operan en un entorno global persuasivo, cuando se trata de clientes, el talento y las cadenas de suministro, cada mercado laboral tiene una dinámica muy diferente a nivel local. Para equilibrar estrategias y plataformas de RR.HH. fuertes a nivel mundial, las compañías deben construir flexibilidad y agilidad en RR.HH. de manera que pueda ser personalizada para cada mercado local.

Los mercados de talentos en Asia, por ejemplo, son muy diferentes de los de Europa Occidental y América del Norte. Las habilidades críticas son escasas; los principales candidatos cambian de trabajo cada nueve a doce meses; los salarios están aumentando casi un 10% anual. Para adaptarse a estas condiciones, las estrategias de talento deben centrarse en el reclutamiento, la rápida movilidad del talento y la incorporación y el desarrollo acelerado del liderazgo.

Por supuesto, estas variaciones no se limitan a Asia. Desafíos localizados aumentan la demanda de soluciones de talento local en cada región en la que la empresa hace negocios. Las normas laborales, las expectativas de compensación, la cultura del lugar de trabajo y muchos otros factores varían significativamente entre las regiones. Si bien la coherencia global y las normas impulsan la eficiencia

y escala, la flexibilidad impulsa el crecimiento y la participación del empleado.

Para obtener ambos, las organizaciones deben avanzar hacia un nuevo modelo operativo de RR.HH. Cuando se preguntó qué tan bien sus empresas están adaptando los programas de RR.HH. y talento a las necesidades locales, los ejecutivos estaban más o menos divididos entre "débil" y "adecuado", mientras que menos del 10% lo calificó como "excelente" (figura 1).

## Pasar de racionalizado globalmente a optimizado globalmente

En la última década, muchas organizaciones han implementado un modelo de servicios compartidos de RR.HH. para reducir los costos globales y mejorar la prestación de servicios. En la mayoría de las grandes empresas, este modelo "racionalizado" ofrece enormes beneficios. Se ahorra dinero, mejora el servicio a los directivos y empleados y provee escala mundial.

Pero para las empresas que tratan de reclutar y optimizar sus equipos en mercados tan dispares, este modelo de servicios compartidos no es ni lo suficientemente robusto ni flexible como para responder a los diferentes desafíos que surgen por

operar en docenas de mercados individuales.  
 ¿Cómo pueden las empresas agresivamente reclutar y construir líderes en los mercados asiáticos de rápido

crecimiento? ¿Cómo deberían las organizaciones dotar de nuevas capacidades y retener a los empleados en Europa occidental o EE.UU.?

**Figura 2. Disposición vs. urgencia: ¿Quién está liderando, quién está rezagado?**

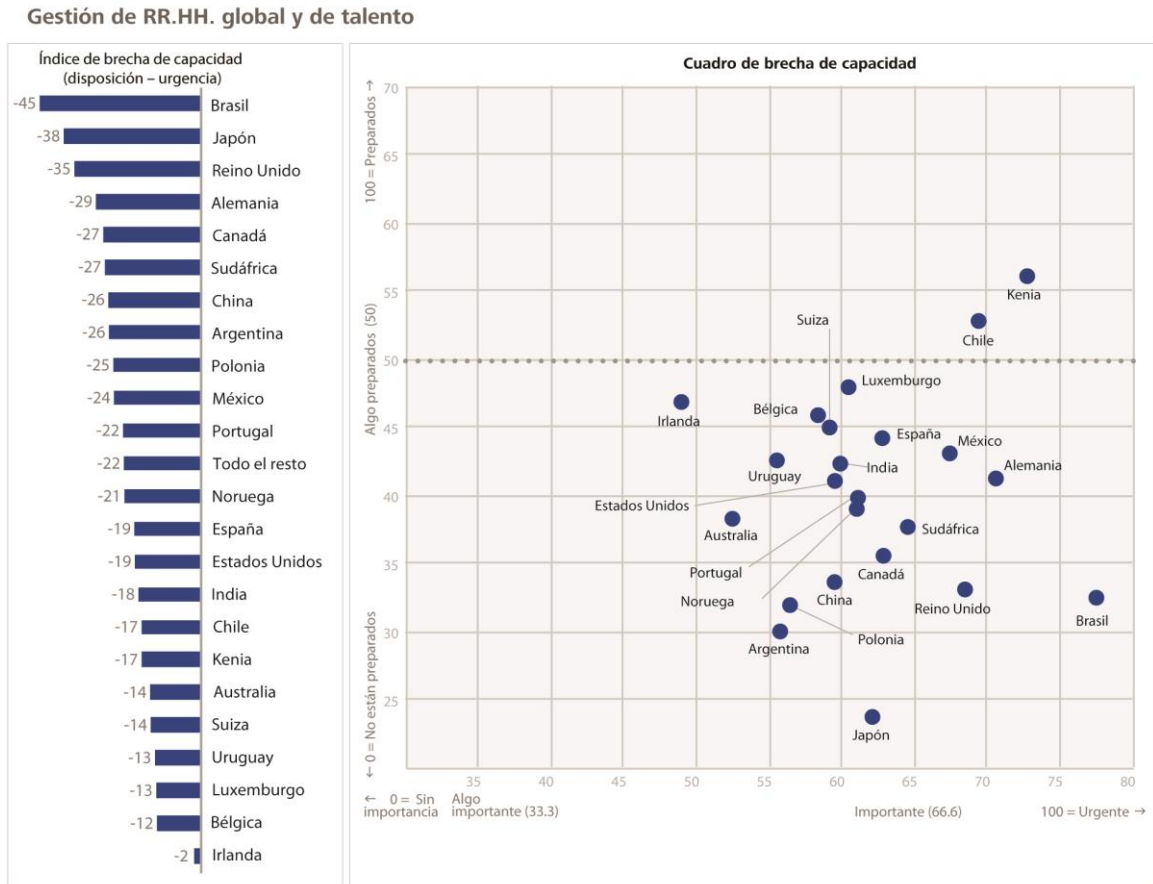


Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

**El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano**

El Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano de Deloitte es un índice basado en la investigación que muestra el vacío de capacidad relativa de recursos humanos para hacer frente a un talento dado o problema relacionado con RR.HH. Se calcula tomando la "disposición" de la organización autocalificada y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que un problema es 100 por ciento urgente y también se califica como 100 por ciento capaz y lista para abordar la cuestión, la brecha de capacidad sería cero. Estas brechas, que son casi siempre negativas, pueden ser comparadas entre ellas.

**El cuadro de brecha de capacidad**

Al trazar las brechas en la cuadrícula (con la preparación en la vertical y la urgencia en la horizontal), podemos ver cómo las brechas de capacidad varían entre los diferentes países e industrias.

- Las brechas de capacidad en la parte inferior derecha de la cuadrícula son las de alta urgencia y baja preparación (áreas que ameritan mayores aumentos en la inversión).
- Las brechas de capacidad en la parte superior derecha de la cuadrícula son muy urgentes, pero las empresas se sienten más capaces de desempeñarse en estas áreas (ameritan más inversión, pero son de menor prioridad que las de la parte inferior derecha).
- Las brechas de capacidad en el lado izquierdo de la cuadrícula son áreas de menor importancia y las que se ubican debajo son las de menor disposición.

Tendencias Globales de Capital Humano 2014: comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI

¿Cuál es la estrategia más eficaz para el desarrollo del talento en la India? Éstas y muchas otras cuestiones exigen un equilibrio de estándares globales que se pueden personalizar para adaptarse a las necesidades locales.

Abordar cuestiones como éstas requiere un cambio desde la racionalización global a la optimización global. Sin embargo, nuestra encuesta mostró que muchas empresas están luchando para adaptarse, en particular las de Brasil, Japón y el Reino Unido (gráfico 2).

Para avanzar en este ámbito, las organizaciones deben focalizarse en la implementación de un modelo operativo de RR.HH. integrado, que centralice las áreas centrales y permita a los equipos locales de RR.HH. adaptar los programas a las necesidades particulares de cada lugar.

## LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

### **Impulsar el cambio empresarial a través de la integración de RR.HH.**

En 2010, una compañía de servicios financieros comenzó una transformación empresarial que incluía importantes inversiones para modernizar la infraestructura de los servicios de la empresa. Esto incluyó la modernización de las políticas de RR.HH., los programas y la infraestructura para apoyar nuevos programas de compensación y gestión del talento, el desarrollo de centros de excelencia globales, servicios regionales compartidos y la implementación de plataformas de RR.HH. a nivel mundial, todos alineados para apoyar un modelo operativo integrado a nivel global con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades locales.

Esta tarea se hizo más compleja por el historial de adquisiciones y operaciones descentralizadas de la organización. Como resultado, RR.HH. tenía operaciones en más de 90 distritos y más de 200 sistemas de nómina de RR.HH. Esta estructura operativa descentralizada, hizo difícil responder a la creciente necesidad de datos y procesos globales de RR.HH. para la gestión del talento, desempeño y de la compensación. El resultado fue la duplicación de esfuerzos, altos costos, problemas de calidad en los servicios de RR.HH. y la falta de datos, tanto para RR.HH. como para los gerentes de las unidades de negocio.

Para liderar la transformación de RR.HH., la organización contrató líderes y personal externo, con experiencia en proyectos similares en otras grandes empresas globales. El programa era ambicioso. Durante la fase inicial, una intensa revisión exhaustiva de todos los sistemas de RR.HH. confirmó la presencia de una amplia variedad de soluciones tecnológicas no integradas y un modelo de prestación de servicios local de RR.HH. inusualmente personalizado, incluso para los estándares de la industria. En base a esta revisión, la compañía desarrolló un diseño para una plataforma operativa global estándar de RR.HH. apoyado por centros de servicios regionales compartidos.

Un equipo de alto nivel de gerentes de proyecto se focalizó tanto en las prioridades globales como locales, incluyendo el diseño de nuevos procesos de RR.HH., en ambos niveles, la creación de centros regionales de servicios compartidos de RR.HH., la implementación de sistemas de RR.HH. a nivel mundial y el rediseño del modelo operativo con un énfasis global. Los países más grandes participan plenamente en el nuevo "modelo operativo específico", que incluye los servicios compartidos. Los países más pequeños utilizan una versión "expres" con el apoyo de una solución "Workday" (para el trabajo cotidiano) más local.

Con este modelo global, la fase inicial de implementación se centró en el cumplimiento, el acceso a los datos globales de RR.HH., la racionalización de plataforma y la reducción de los costos asociados. La compañía decidió lanzar su nuevo modelo en Asia, dado que en sus operaciones en Estados Unidos los servicios compartidos ya estaban implementados y contaban con una plataforma operativa relativamente estándar, aunque antigua. Un nuevo centro de servicios compartidos en Asia fue seguido por implementaciones en otras regiones, incluyendo una región que comprende el Medio Oriente, África y Europa del Este, siendo más tarde puesto en marcha en América Latina.

A la par con su énfasis global, el modelo también supone la importancia crítica de la capa local. La fase de diseño inicial incluía talleres sobre la región y, en varios casos, los requisitos específicos de cada país. Las propuestas de adaptaciones regionales o locales fueron remitidas de nuevo a la organización global de RR.HH. para un proceso de investigación a fondo.

Simultáneamente, un segundo aspecto de la dinámica global-local del proyecto surgió como un factor clave de éxito. En respuesta a la percepción de que el esfuerzo era un programa global impulsado por Estados Unidos, el equipo del proyecto traspasó una considerable responsabilidad y autoridad a los equipos de transformación de RR.HH. regionales y al mismo tiempo estableció reglas de juego para conservar la integridad del nuevo modelo operativo. Realizar este cambio mejoró la velocidad de la toma de decisiones y al mismo tiempo mejoró la percepción y la realidad de que los equipos de recursos humanos regionales y locales participaran en la transformación.

Los resultados han sido impresionantes. Hasta la fecha, la transformación se ha consolidado sobre más de 70 sistemas existentes, redujo el trabajo administrativo de RRHH en un 30%, mejoró el cumplimiento y ha permitido a los servicios de RR.HH. dar apoyo total a la alineación global de los negocios de la compañía.

## Un modelo operativo global de RR.HH. de alto impacto

Nuestra encuesta muestra que el 81% de las organizaciones de gran tamaño (10.000 empleados o más) reportan que la implementación de un modelo operativo global de RR.HH. es "urgente" o "importante" en la actualidad. Esta urgencia está en línea con nuestra investigación sobre la manera de construir un modelo operativo de RR.HH. de alto impacto que combine la integración mundial con la optimización local.

Los rasgos principales de este modelo incluyen:

- La implementación de una plataforma tecnológica global que proporcione las normas, marcos y herramientas comunes de RR.HH.
- Capacitar a los equipos locales para innovar y personalizar los programas corporativos.
- Definir el éxito de RR.HH. no sólo en términos de reducción de costos, sino por su capacidad de impulsar el rendimiento y el crecimiento organizacional.

## ¿ Por dónde pueden empezar las organizaciones?

UNA estrategia de RR.HH. y de talento globalmente integrada y personalizada localmente, exige una combinación centralizada de estándares y servicios globales junto con la distribución de expertos altamente capacitados. Nuestra investigación sugiere una clara serie de puntos de partida:

- **Desarrollar una tecnología global:** implementar una plataforma común de tecnología global para apoyar a la organización global de RR.HH. y ofrecer capacidades de autoservicio fáciles de usar para los directivos y empleados.
- **Racionalizar los servicios globales principales:** establecer un conjunto básico de servicios para la administración de RR.HH. y para la comunidad de expertos en talento. Alentar a las comunidades de expertos a aprender de los socios del negocio locales para determinar las prácticas líderes en el campo.
- **Fomentar las iniciativas de los países dentro de los procesos globales:** una vez que a nivel mundial han sido creados los procesos, roles y expectativas, ampliar el equipo para incluir comunidades de expertos y dejar a los líderes de RR.HH. locales crear, personalizar e implementar programas locales.

Pueden aprovechar la infraestructura y los estándares corporativos para optimizar las estrategias de talento y los programas de RR.HH. en cada negocio y zona geográfica, orientando el impacto al nivel país.

- **Crear especialistas:** reducir la necesidad de generalistas de RR.HH. y transformarlos en especialistas en RR.HH., enfocados en el reclutamiento, desarrollo organizacional, las relaciones con los empleados y la indemnización. Estos especialistas pueden ser localizados en o asignados a la empresa, pero deberán funcionar como una "red de expertos", compartiendo conocimientos con los demás.
- **Construir "maestros en capacidades" en RR.HH.:** invertir en capacitación, certificación y desarrollo del equipo de RR.HH. para garantizar que cada miembro sepa cómo utilizar todas las herramientas y los datos y se sienta conectado a la amplia comunidad de prácticas líderes y nuevas ideas en el mercado. Así como en otras áreas, también es necesario contar con personas con vasta experiencia en RR.HH.



## BALANCE FINAL

La integración global y la optimización local son dos objetivos alcanzables a través de plataformas de tecnología global y una adecuada definición de los roles y procesos. La consistencia y los estándares globales aseguran la eficiencia y escala; la flexibilidad local impulsa la agilidad, el crecimiento y el compromiso del empleado. Ambos son necesarios para desarrollar una organización de recursos humanos que esté "lista para cumplir con el objetivo" a nivel global.



## Autores



**Michael Stephan**, líder global de transformación de RRHH  
Deloitte Consulting LLP  
[mstephan@deloitte.com](mailto:mstephan@deloitte.com)

Michael Stephan desarrolla e integra los modelos de prestación de servicios de RR.HH. en todo el espectro de operaciones y tecnología, con un enfoque específico en la optimización de la prestación de servicios de RR.HH. de todo el mundo. Su experiencia global de consultoría incluye la estrategia de recursos humanos, el diseño y la implementación del modelo operativo de recursos humanos, externalización de procesos empresariales de RR.HH., despliegue de tecnología global y gestión de la transición de la empresa.



**Henri Vahdat**, líder de Capital Humano, Deloitte Brasil  
Deloitte Consultores  
[hvahdat@deloitte.com](mailto:hvahdat@deloitte.com)

Henri Vahdat lidera la práctica de consultoría de Capital Humano de Deloitte en Brasil. Con más de 19 años de experiencia en el sector de la consultoría de gestión, aconseja a las organizaciones públicas y privadas en ideas innovadoras para la gestión de su talento y dirige con éxito la realización de programas de transformación de negocios complejos. También es director ejecutivo del IBGC (Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo), donde es responsable de los temas de estrategia, recursos humanos y de TI.



**Hugo Walkinshaw**, Director Ejecutivo  
Deloitte Consulting Pte Ltd  
[hwalkinshaw@deloitte.com](mailto:hwalkinshaw@deloitte.com)

Hugo Walkinshaw lidera la práctica de Capital Humano y el sector de la industria manufacturera en el sudeste de Asia y es el líder de la práctica de Transformación de Recursos Humanos de Asia y el Pacífico. Él se centra principalmente en la entrega de programas de transformación de recursos humanos a gran escala, trabajando con modelos de prestación de servicios, tanto en cautividad como tercerizados. Con más de 20 años de experiencia, Walkinshaw ha prestado asesoría a clientes en Japón, China, Hong Kong, Taiwán, Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Singapur, así como en los Estados Unidos y Europa.



**Brett Walsh**, global Human Capital leader  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
[bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)

Brett Walsh realiza consultorías a nivel superior en estrategias de RRHH, integración de fusiones, diseño de la organización y los principales programas de transformación, incluida la prestación de servicios compartidos de back-office y outsourcing, con particular experiencia en la gestión de recursos humanos y el cambio. Tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Instituto de Consultores de Negocios. Su experiencia en consultoría internacional incluye trabajar con clientes en los Estados Unidos, los Países Bajos, Alemania, Italia, Suiza y Francia.

## Colaboradores

**Lisa Barry, Walt Sokoll, Ardie van Berkel, Jungle Wong**

## Notas al pie de página

1. Esta información se basa en la investigación actual por Bersin de Deloitte sobre el tema de RR.HH. de alto impacto, la serie de informes que se publicarán a lo largo del 2014.
2. Lisa Barry, Jungle Wong, and Jeff Schwartz, *Fuelling the Asian growth engine: Talent strategies, challenges, and trends*, Deloitte and the Human Capital Leadership Institute, Diciembre 2012, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/fuelling-asian-growth-engine.html>, accedido el 27 de enero, 2014.

# Editores



**Jeff Schwartz**, líder de Capital Humano global, Marketing, Eminencia y Marca  
Deloitte Consulting India Pvt Ltd

[jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

Jeff Schwartz es el líder de práctica para la práctica del Capital Humano en U. S, India, radicado en Nueva Delhi, y líder global para la práctica del Capital Humano, Eminencia y Marca. Es consultor senior para las compañías globales, su reciente investigación se enfoca en el talento en mercados globales y emergentes. Es un orador y escritor frecuente acerca de temas de talento, recursos humanos y desafíos globales de negocios.



**Josh Bersin**, director y fundador, Bersin by Deloitte Bersin por Deloitte  
Deloitte Consulting LLP

[jbersin@deloitte.com](mailto:jbersin@deloitte.com)

Josh Bersin fundó Bersin & Associates en el año 2001 para brindar servicios de investigación y de asesoría enfocados en el aprendizaje corporativo. Es un orador frecuente en eventos de la industria y también un blogger popular. Ha pasado 25 años en la gestión y desarrollo de productos, marketing y ventas de aprendizaje en línea y otras tecnologías empresariales. Cuenta con una Licenciatura en Ingeniería en Cornell, una Maestría en Ingeniería en Stanford y un MBA de la Escuela Haas de Negocios en la Universidad de California, Berkeley.



**Bill Pelster**, líder Gestión Integrada del Talento  
Deloitte Consulting LLP

[bpelster@deloitte.com](mailto:bpelster@deloitte.com)

Bill Pelster es un director de Deloitte Consulting LLP con más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, es responsable de dirigir la práctica de Gestión Integrada del Talento, la cual se enfoca en problemas y tendencias en el lugar de trabajo. En su rol anterior como oficial de aprendizaje en jefe de Deloitte, Pelster era responsable de la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, incluyendo el aprendizaje, el liderazgo, los altos potenciales y la carrera. Además, fue uno de los arquitectos clave de la Universidad Deloitte.

# Reconocimientos

## Panel de Socios Asesores en Tendencias Globales de Capital Humano 2014

Lisa Barry, Cathy Benko, David Foley, John Hagel, Daniel Helfrich, Tom Hodson, Simon Holland, Michael Stephan, Heather Stockton, Ardie van Berkel, Brett Walsh, Jungle Wong

## Equipo de Investigación

Jefe de investigación: Manu Birendra Singh Rawat

Jefe de aplicación de la encuesta: Shrawini Vijay

Jefe de análisis de la encuesta: Hemdeep Singh

Investigadores: Jaydev Adhikari, Megha Agrawal, Razina Bakhshi, Richa Bigghe, Anima Dabas, Jay Dipta, Lahar Garg, Kaustav Ghosh, Ankita Jain, Mankiran Kaur, Ekta Khandelwal, Saurabh Kumar, Annu Pandey, Zarmina Parvez, Vaishnavi Rangarajan, Karuna Sadh, Tapas Tiwari

## Agradecimiento especial

- **Julie May** por los esfuerzos del equipo de redacción, más de 50 autores y colaboradores y docenas de patrocinadores en países que lograron el gran alcance de la encuesta. Su visión para la realización del informe, energía ilimitada y la atención incansable a los detalles nos ayudó a lograr un nuevo nivel de liderazgo mundial.
- **Jen Stempel, Gregory Vert, y Elizabeth Lisowski** por liderar el PMO desde el concepto hasta la publicación y especialmente por encabezar el cuadro de desarrollo de las nuevas tendencias de Capital Humano. El empujarnos a los límites nos ha ayudado a crear una nueva herramienta fabulosa con la que explorar este rico conjunto de datos.
- **Junko Kaji, Matthew Lennert, Jon Warshawsky, Emily Koteff-Moreano** y el increíble equipo de prensa de la Universidad Deloitte por su rigor editorial, nitidez y habilidades de diseño. Nos empujaron a refinar nuestro pensamiento, sudar los detalles y elaborar un informe aún mejor.
- **Becky Eckerman** por dirigir nuestro programa de marketing desde el primer día y coordinar un sinnúmero de equipos para ayudarnos a desarrollar una campaña multimedia global integrada.

Por último, nuestro agradecimiento a **Brett Walsh**, el líder global de nuestra práctica de Capital Humano y **Jason Geller**, el líder de la práctica en Estados Unidos, por su patrocinio, liderazgo, apoyo y consejo durante cada paso de este viaje, que comenzó hace casi un año.

# Líderes Globales de Capital Humano

**Brett Walsh**

Líder Global de Capital Humano  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
[bcwalsh@deloitte.co.uk](mailto:bcwalsh@deloitte.co.uk)

**Nichola Holt**

Líder de Servicios Globales de Empleo  
Deloitte Tax LLP  
[nicholt@deloitte.com](mailto:nicholt@deloitte.com)

**Lisa Barry**

Líder Global de Talento, Rendimiento y  
Recompensas  
Deloitte Touche Tohmatsu  
[lisabarry@deloitte.com](mailto:lisabarry@deloitte.com)

**Jeff Schwartz**

Líder Mundial de Capital Humano, Marketing,  
Excelencia, y Marca  
Deloitte Consulting India Pvt Ltd  
[jeffschwartz@deloitte.com](mailto:jeffschwartz@deloitte.com)

**David Foley**

Líder Global de Actuarial Analítica avanzada  
Deloitte Consulting LLP  
[dfoley@deloitte.com](mailto:dfoley@deloitte.com)

**Michael Stephan**

Líder Global de Transformación de RR.HH.  
Deloitte Consulting LLP  
[mstephan@deloitte.com](mailto:mstephan@deloitte.com)

**Simon Holland**

Líder Global de Cambio Estratégico y  
Transformación Organizacional  
Deloitte MCS Limited  
[siholland@deloitte.com](mailto:siholland@deloitte.com)

# Líderes de Capital Humano por país

## América

### América & 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)

### Canadá

**Heather Stockton**

Deloitte Canadá

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

### México

**Jorge Castilla**

Deloitte Consulting México

[jocastilla@deloittemx.com](mailto:jocastilla@deloittemx.com)

### Uruguay, LATCO

**Veronica Melián**

Deloitte SC

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

### Argentina

**Claudio Fiorillo**

Deloitte & Co. S.A.

[cfiorillo@deloitte.com](mailto:cfiorillo@deloitte.com)

### Brasil

**Henri Vahdat** Deloitte

Consultores

[hvahdat@deloitte.com](mailto:hvahdat@deloitte.com)

### Colombia

**Jesús Salcedo**

Deloitte Ases. y Consulto

[jsalcedo@deloitte.com](mailto:jsalcedo@deloitte.com)

### Costa Rica

**Federico Chavarría**

Deloitte & Touche S.A.

[fechavarria@deloitte.com](mailto:fechavarria@deloitte.com)

### Ecuador

**Roberto Estrada**

Andeanecuador

Consultores

[restrada@deloitte.com](mailto:restrada@deloitte.com)

### Panamá

**Domingo Latorraca**

Deloitte Consultores

[dlatorraca@deloitte.com](mailto:dlatorraca@deloitte.com)

### Perú

**Johnnie José Tirado**

Deloitte & Touche SRL

[jotirado@deloitte.com](mailto:jotirado@deloitte.com)

### Venezuela

**Maira Freitas**

Lara Marambio & Asociados

[mfreites@deloitte.com](mailto:mfreites@deloitte.com)

## Asia Pacífico

### Asia Pacífico & China

#### Jungle Wong

Deloitte Consulting (Shanghái) 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

**P. Thiruvengadam** Deloitte India

[pthiruvengadam@deloitte.com](mailto:pthiruvengadam@deloitte.com)

### Japón

#### Kenji Hamada

Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd

[kehamada@tohatsu.co.jp](mailto:kehamada@tohatsu.co.jp)

### Corea

#### Kihoon (Alex) Jo

Deloitte Consulting

[kijo@deloitte.com](mailto:kijo@deloitte.com)

**Won Seok Hur** Deloitte Consulting

[wohur@deloitte.com](mailto:wohur@deloitte.com)

### Nueva Zelanda

#### Hamish Wilson

Deloitte

[hawilson@deloitte.co.nz](mailto:hawilson@deloitte.co.nz)

### Sureste de Asia

#### Hugo Walkinshaw

Deloitte Consulting Pte Ltd

[hwalkinshaw@deloitte.com](mailto:hwalkinshaw@deloitte.com)

## Europa, Medio Oriente y África

### EMEA & y Países Bajos

#### Ardie Van Berkel

Deloitte Consulting BV

[avanberkel@deloitte.nl](mailto:avanberkel@deloitte.nl)

### Reino Unido

#### Feergus Mitchell

DTRAB Ltd

[fmitchell@deloitte.co.uk](mailto:fmitchell@deloitte.co.uk)

#### David Parry

Deloitte MCS Limited

[davidparry@deloitte.co.uk](mailto:davidparry@deloitte.co.uk)

### Austria

#### Christian Havranek

Deloitte Austria

[chavranek@deloitte.at](mailto:chavranek@deloitte.at)

### Bélgica

**Yves Van Durme** Deloitte

Consulting

[yvandurme@deloitte.com](mailto:yvandurme@deloitte.com)

### Europa Central

#### Evzen Kordenko

Deloitte Advisory s.r.o.

[ekordenko@deloittece.com](mailto:ekordenko@deloittece.com)

### CIS

#### Christopher Armitage

CJSC Deloitte & Touche CIS

[carmitage@deloitte.ru](mailto:carmitage@deloitte.ru)

### Chipre

**George Pantelides** Deloitte

Ltd

[gpantelides@deloitte.com](mailto:gpantelides@deloitte.com)



#### **Dinamarca**

**Kim Domdal**

Deloitte  
Denmark

[kdomdal@deloitte.dk](mailto:kdomdal@deloitte.dk)

#### **Finlandia**

**Anne Grönberg** Deloitte Oy

[anne.gronberg@deloitte.fi](mailto:anne.gronberg@deloitte.fi)

#### **Francia**

**David Yana**

Deloitte  
Conseil

[dyana@deloitte.fr](mailto:dyana@deloitte.fr)

**Philippe Burger**

Deloitte Conseil

[phburger@deloitte.fr](mailto:phburger@deloitte.fr)

#### **Alemania**

**Udo Bohdal-Spiegelhoff**

Deloitte Germany

[ubohdal@deloitte.de](mailto:ubohdal@deloitte.de)

#### **Irlanda**

**Cormac Hughes**

Deloitte & Touche

[cohughes@deloitte.ie](mailto:cohughes@deloitte.ie)

#### **Italia**

**Lorenzo Manganini**

Deloitte Consulting SRL

[lmanganini@deloitte.it](mailto:lmanganini@deloitte.it)

#### **Kenia**

**Kimani Njoroge** Deloitte

Consulting Ltd

[knjoroge@deloitte.co.ke](mailto:knjoroge@deloitte.co.ke)

#### **Luxemburgo**

**Filip Gilbert**

Deloitte Tax & Consulting

[fgilbert@deloitte.lu](mailto:fgilbert@deloitte.lu)

#### **Medio Oriente**

**Ghassan Turqieh**

Deloitte & Touche (M.E.)

[gturqieh@deloitte.com](mailto:gturqieh@deloitte.com)

#### **Noruega**

**Bjorn Helge Gunderson**

Deloitte AS

[bgundersen@deloitte.no](mailto:bgundersen@deloitte.no)

#### **Polonia**

**Magdalena Junza**

Deloitte Business Consulting S.A.

[mjonczak@deloittece.com](mailto:mjonczak@deloittece.com)

#### **Portugal**

**Joao Vas**

Deloitte Consultores, S.A.

[jvaz@deloitte.pt](mailto:jvaz@deloitte.pt)

#### **Sudáfrica**

**Werner Nieuwoudt**

Deloitte Consulting Pty

[wnieuwoudt@deloitte.co.za](mailto:wnieuwoudt@deloitte.co.za)

#### **España**

**Enrique de la Villa**

Deloitte Advisory, S.L.

[edelavilla@deloitte.es](mailto:edelavilla@deloitte.es)

#### **Suiza**

**Sarah Kane**

Deloitte Consulting Switzerland

[sakane@deloitte.ch](mailto:sakane@deloitte.ch)

#### **Turquía**

**Ayse Epikman** Deloitte

Turkey

[aepikman@deloitte.com](mailto:aepikman@deloitte.com)



Síguenos en @DU Press

Recibe las novedades de Deloitte University Press en [DUPress.com](http://DUPress.com)

### **Sobre Deloitte University Press**

Deloitte University Press publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que ofrecen ideas para las empresas, el sector público y ONG. Nuestro objetivo es recurrir a la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales y la de los co-autores en el mundo académico y empresarial, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para los ejecutivos y los líderes del gobierno.

Deloitte University Press es una imprenta de Deloitte Development LLC

Esta publicación contiene solo información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas están, brindando por medio de esta publicación, prestando servicios de asesoramiento profesional en contabilidad, de negocios, financieros, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no es un sustituto de dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe ser utilizado como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro, ni sus respectivas afiliadas será responsable por cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

### **Sobre Deloitte**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía y su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Por favor, vea en [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus filiales. Algunos servicios pueden no estar disponibles para dar fe a los clientes conforme a las reglas y regulaciones de la contabilidad pública.

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited