

Tendencias en Capital Humano 2018 México
El auge de la empresa social

Índice

Introducción	04
Las macro tendencias de Capital Humano	06
Las 10 tendencias en Capital Humano 2018	08
La evolución de las tendencias en Capital Humano	09
Comparativo regional y global en Capital Humano 2018	12
Principales tendencias de Capital Humano en México	
Tendencia 1: <i>People data</i>	15
Tendencia 2: De planes de carrera a diseño de experiencias	21
Tendencia 3: La sinfonía de la C-Suite	27
Tendencia 4: Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad	31
Comparativo industrias	36
Conclusiones	38

Introducción

Desde el 2013, el estudio de **Tendencias en Capital Humano** ha puesto sobre la mesa las principales preocupaciones de las áreas de Recursos Humanos para responder a los retos futuros, con conciencia del entorno y siempre desde una postura de socio estratégico de la organización. Esto nos ha dado sensibilidad sobre el proceso natural de evolución organizacional que cada vez es más ágil y demandante.

Diferente a años anteriores, los resultados de la edición 2018 muestran una serie de nuevas reflexiones que entran a la ecuación, ampliando el espectro de gestión e impacto empresarial, donde el discurso sobre el desempeño organizacional trasciende los resultados financieros, incluyendo además el impacto social.

El informe de Deloitte “Tendencias Globales en Capital Humano 2018” aborda un nuevo reto al que se están enfrentando los líderes de las empresas a nivel global: El auge de lo que llamamos la empresa social. Este cambio refleja la creciente importancia del capital social para configurar el propósito de una organización, aspecto que implica lograr crecimiento de ingresos asumiendo la responsabilidad de ser un buen ciudadano.

En una encuesta global reciente, el 65% de los CEOs calificó el “crecimiento inclusivo” como una de las tres principales preocupaciones estratégicas, con un nivel tres veces mayor a la proporción que cita el “valor para el accionista”¹ y, según estudios publicados en Harvard Business Review, hoy las empresas “Fortune Global 500” gastan alrededor de 20 millones de dólares al año en actividades de responsabilidad social corporativa.²

En el último informe de “Tendencias Globales de Capital Humano 2018”, hemos identificado el movimiento de las organizaciones hacia un modelo operativo de “red de equipos” que busca una mayor colaboración y agilidad interna.³ A este movimiento interno se unió el creciente cambio a un enfoque externo hacia el ecosistema de lo organizacional (figura 1).

Todo lo anterior ha llevado a las organizaciones a incluir nuevos indicadores de desempeño, no solo en función de métricas tradicionales como el rendimiento financiero o la calidad de sus productos y/o servicios; también empieza a tomar relevancia otro tipo de juicios alentados por la manera como la empresa desarrolla las relaciones con sus trabajadores, clientes, comunidades y en general su impacto en la sociedad, evolucionando de empresas comerciales a empresas sociales.



Figura 1. La evolución de la empresa social



Deloitte, Human Capital Trends, 2018

¿Por qué está ocurriendo este cambio? Creemos que es impulsado por los desafíos sociales, económicos y políticos que han crecido desde la crisis financiera mundial. A pesar de la recuperación económica que el mundo ha visto desde 2008, muchas personas se sienten frustradas ya que este avance no ha podido mejorar su vida, abordar problemas sociales, apoyar la estabilidad política o mitigar las consecuencias no deseadas de la tecnología. La gente de hoy tiene menos confianza en sus instituciones políticas y sociales que en los anteriores años, por lo que muchos esperan que los líderes empresariales llenen el vacío.

En el reporte que presentamos a continuación traemos este nuevo panorama global a la realidad de las empresas en México, que se enmarca en 3 macro tendencias identificadas como **el poder del individuo**, **la contribución social de la organización** y el aprovechamiento de la **tecnología para un crecimiento sostenible**. El análisis de estos elementos presenta una nueva perspectiva y evidencia consideraciones importantes para quienes toman decisiones en las empresas mexicanas.



Tomás Fernández
Socio Líder Capital Humano

Las macro tendencias de Capital Humano

Entre los muchos factores que contribuyen al surgimiento de la empresa social, vemos tres poderosas macro fuerzas que impulsan la urgencia de este cambio a nivel global y en México.

1. El poder del individuo está creciendo con los *millenials* a la delantera:

Por primera vez en mercados maduros, los jóvenes cuestionan activamente las premisas fundamentales del comportamiento corporativo y los principios económicos y sociales que lo guían.⁴ Dentro de este grupo, el capital social juega un papel importante para decidir el lugar donde trabajan y donde hacen sus compras.

En México el 97 por ciento de los *millenials* piensan que el éxito empresarial debe medirse en términos de algo más que su desempeño financiero.⁵ Ante este panorama, el poder del individuo está siendo potenciado por un mundo hiper-conectado, que permite a las personas rastrear información sobre compañías, sus productos, sus líderes, expresar sus opiniones a un público amplio e inscribirse en movimientos sociales, globales y en tiempo real. En 2015 llamamos a esta tendencia "la organización al descubierto"⁶ donde la exigencia del entorno se centraba en la transparencia, sin embargo, en el 2018 el individuo conoce y espera aún más de las compañías que hace tres años.

2. Se espera que las empresas llenen un creciente vacío de liderazgo en la sociedad:

Se ha identificado que la tendencia global es que las personas confían cada vez menos en el gobierno, particularmente en México, el 93% de las personas afirman no tener confianza en el gobierno actual,⁷ ya existe una percepción generalizada de que los sistemas políticos se están volviendo cada vez más polarizados y menos efectivos para enfrentar los desafíos sociales, la corrupción es percibida como una de las principales causas de ello.

México en el 2017 se ubicó en el lugar 135 - de 180 países evaluados - obteniendo un índice de percepción de la corrupción en el sector público de 29, donde 0 equivale a muy corrupto y 100 a muy transparente.⁸ Frente a esta situación los ciudadanos buscan que las empresas llenen el vacío en temas críticos como la desigualdad de ingresos, la atención médica, la diversidad y la ciberseguridad para ayudar a que el mundo sea más equitativo o justo.

Esta expectativa está ejerciendo una enorme presión sobre las empresas, pero también está creando oportunidades. Las organizaciones que se relacionan con las personas y demuestran que son dignas de confianza están mejorando su reputación, ganando aliados e influyendo los mecanismos tradicionales de políticas públicas. Por otro lado, las empresas que parecen distantes, ausentes o sin compromiso se enfrentan a titulares duros, atención negativa en las redes sociales y preguntas difíciles por parte de una variedad de *stakeholders*.



3. El cambio tecnológico está teniendo impactos imprevistos en la sociedad, aun cuando crea oportunidades masivas para lograr un crecimiento sustentable e inclusivo:

Los avances en la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías de comunicación están cambiando fundamentalmente cómo y dónde se hace el trabajo, quién lo hace y cómo influye en la sociedad.⁹ Por ejemplo, el concepto de “*machine learning*” no se visualizaba en las tendencias de hace tres años, hoy en día es uno de los principales temas que se encuentran en las agendas de RH y TI, y una importante causa de incertidumbre por las posibles pérdidas de empleo.

En México el 6% de las empresas encuestadas están reestructurando algunas funciones a partir de la utilización de IA y robótica para obtener resultados que de otra manera no serían posibles, es decir sin reemplazar la actividad humana.

Las personas son cada vez más conscientes de que los rápidos cambios tecnológicos ofrecen la promesa de oportunidades valiosas, pero generan a su vez impactos imprevistos que pueden quebrantar la cohesión social, por lo que se tiene la expectativa de que las empresas canalicen estos cambios tecnológicos minimizando las externalidades negativas. La buena noticia es que los avances tecnológicos pueden abrir nuevas oportunidades para que las empresas tengan un impacto positivo en la sociedad.



Las 10 tendencias en Capital Humano 2018

Las 10 tendencias de Capital Humano que exploramos en el informe de este año se unen para crear una visión integrada de la empresa social.

Encabezando las tendencias: La sinfonía de la C-Suite

- | | |
|---|--|
| 1. La sinfonía de la C-Suite: Equipos liderando equipos | Los líderes ya no pueden trabajar en silos en el entorno actual. El objetivo es actuar como una sinfonía de expertos en armonía – en lugar de una cacofonía de expertos que suenan bien por separado, pero no en conjunto. |
|---|--|

El poder del individuo

- | | |
|--|---|
| 2. El ecosistema de la fuerza de trabajo: Gestionando más allá de la empresa | La composición de la plantilla laboral está cambiando dramáticamente. Conforme esquemas de trabajo alternativos se vuelven más comunes, ¿cómo pueden las organizaciones, atraer, comprometer y aportar valor a empleados de diferentes tipos? |
| 3. Nuevos esquemas de compensación: Personalizados, ágiles y holísticos | ¿Por qué el reconocimiento se ha quedado estancado cuando los demás aspectos de RH han sufrido cambios transformacionales? Las compañías líderes están afrontando el reto de crear programas de reconocimiento personalizados con base en el entendimiento de las necesidades individuales de las personas. |
| 4. De planes de carrera a diseño de experiencias: Nuevos esquemas de crecimiento | En lugar de una progresión secuencial de empleo a empleo, las carreras del siglo XXI pueden verse como una serie de experiencias de desarrollo, cada una ofreciendo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, perspectivas y mentalidades. |

Contribuyendo a llenar el vacío de liderazgo de la sociedad

- | | |
|---|--|
| 5. El dividendo de la longevidad: Trabajando en el contexto de una vida de 100 años | Las organizaciones están cambiando su actitud hacia los empleados de mayor edad como resultado del incremento de las expectativas de vida. Las empresas están convirtiendo la edad de sus empleados en un activo que puede impulsar su ventaja competitiva. |
| 6. Conciencia e impacto social: El reflejo de la empresa en la sociedad | Las personas están poniendo en la mira el impacto de las organizaciones en la sociedad, y sus expectativas sobre empresas socialmente responsables van al alza. En un esfuerzo para cumplir estas expectativas, las organizaciones están volviendo a la conciencia social una parte integral de su estrategia e identidad. |
| 7. Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad | Muchas organizaciones están implementando programas innovadores para el bienestar financiero, salud mental, nutrición y actividad física, gestión de estrés, entre otros. ¿El objetivo? Incrementar la productividad de los empleados y demostrar su compromiso con el bienestar de sus colaboradores. |

Aprovechando la tecnología para un crecimiento sustentable

- | | |
|--|--|
| 8. IA, robótica y automatización: complementando las habilidades humanas | Conforme la inteligencia artificial y otras tecnologías avanzadas permeen el entorno laboral, habilidades como el pensamiento crítico, creatividad y solución de problemas cobran importancia. Las compañías líderes reconocen que estas tecnologías son más efectivas cuando complementan a las personas sin reemplazarlas. |
| 9. El lugar de trabajo hiperconectado: ¿Incrementará la productividad? | Los lugares de trabajo están siendo inundados con nuevas e innovadoras herramientas de comunicación que aseguran incrementarán la productividad. Los líderes aún deben tomar decisiones importantes sobre las herramientas a utilizar y cómo usarlas – o bien decidir no usar ninguna. |
| 10. <i>People data</i> : ¿Dónde están verdaderamente los límites? | El uso de datos de empleados para analizar, predecir y mejorar el desempeño se ha incrementado dramáticamente en los últimos años. Hacer uso de estos volúmenes de información encara nuevos riesgos y vislumbra nuevas oportunidades. |

La evolución de las tendencias en Capital Humano

Desde el 2013 Deloitte se ha enfocado en identificar las principales preocupaciones y necesidades para la gestión del Capital Humano en el contexto organizacional, de acuerdo a las condiciones económicas, de mercado y el futuro del trabajo.

Al realizar un análisis desde la primera edición hasta el 2018, identificamos dos grandes líneas de reflexión que han sido constantes y han estado impulsando la evolución de cómo gestionar el Capital Humano en México y el mundo:

Por un lado, desde el corazón de Recursos Humanos se encuentran los temas relacionados con procesos de gestión del ciclo de talento, que buscan responder a la pregunta de cómo atraer, retener, desarrollar y recompensar el talento, que puede leerse como las tendencias que llevan a la evolución los procesos esenciales de Recursos Humanos.

Por otro lado, encontramos tendencias que responden a la pregunta de cómo adoptar diferentes habilitadores y herramientas para impulsar la evolución de la gestión del Capital Humano, con la visión de apalancar la respuesta de los requerimientos de la tecnología y el negocio. Estas tendencias pueden ser inherentes a la operación y funcionamiento de las áreas que gestionan los Recursos Humanos de la organización.

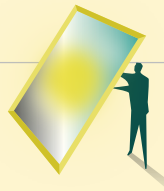


El principal hallazgo en los últimos 6 años radica cuando una organización logra definir acciones alineadas e integrales desde ambas dimensiones, el proceso de evolución puede darse de manera natural y significativa para las personas y el negocio.

A continuación, mostramos una vista de cómo han evolucionado cada una de las tendencias a lo largo de los últimos 7 años, desde estas dos perspectivas.



Tendencias asociadas a procesos de RH para la gestión de talento



Liderazgo	El desarrollo de líderes y la planificación de la sucesión 	Cómo reinventar los modelos de desarrollo de líderes	Inversión en modelos de desarrollo acelerado de liderazgo en todos los niveles 
Diversidad e Inclusión		De la diversidad a la inclusión como estrategia de negocio	
Retención y Compromiso	Áreas de trabajo flexible como diferenciador para atraer y retener	Más allá de retener, construir pasión y propósito	Foco en la cultura y compromiso dada la crisis de retención de talento
Atracción		Esquemas innovadores, aprovechar las redes sociales y comercializar la marca como empleador	
Aprendizaje y Desarrollo	Falta de talento especializado, gestionar desde el reclutamiento hasta el desarrollo	Prepararse para la transformación del aprendizaje corporativo	Transformar la experiencia de aprendizaje para atender diferencias generacionales
Desempeño	Modelos tradicionales no se ajustan al entorno cambiante	Se cuestionan los modelos tradicionales, sistemas rígidos, forzados y anuales	Soluciones innovadoras centradas en el desarrollo y la retroalimentación

Tendencias asociadas a la incursión de habilitadores y herramientas



Fuerza Laboral	Envejecimiento de la fuerza laboral, aprovechar para reducir la brecha de talento	Organizaciones compiten por escasas habilidades técnicas y profesionales	Fuerza laboral "on-demand", contratación por horas, periodos o contratos determinados
Posicionamiento de RH	Transformación de RH para satisfacer las nuevas prioridades de negocio	Evolucionar las habilidades de RH, transformando los profesionales en consultores para negocio	Transformación extrema, entregar mayor impacto en el negocio y ser habilitador de la innovación
Analíticos	Pensar como un economista para responder a las preguntas de talento	Analíticos de talento de la práctica a la realidad entregando información de valor	Pocas organizaciones están implementando activamente analíticos de talento 
Diseño Organizacional	Aceleración organizacional, exigencia de más iniciativas de transformación		
Tecnología		Integración de tecnologías con dificultades en adopción	Máquinas como talento, desafiando habilidades necesarias para crear sinergia hombre-máquina

Tendencias de Capital Humano

Comprometiendo a la fuerza del siglo 21

Liderando en el nuevo mundo del trabajo



Cómo desarrollar programas de liderazgo integrales (datos y analíticos)



Entender el deseo de una plantilla empoderada de una mayor flexibilidad y creatividad



Redefinir la gestión del desempeño y enfocarla en resultados por equipo



Liderazgo disruptivo, adoptar el modo digital para operar el negocio

Diversidad e inclusión como ventaja competitiva

Experiencia del empleado, análisis de necesidades y medición de lealtad

Grupo de tecnologías cognitivas para transformar el reclutamiento

Nuevos modelos retan la idea de una carrera estática, aprendizaje en tiempo real

Nuevos enfoques incrementan la productividad y cambian la cultura organizacional



Sinfonía de la C-Suite

Conciencia e impacto social

Bienestar

El dividendo de la longevidad

De planes de carrera a diseño de experiencias

Nuevos esquemas de compensación / reconocimiento

2016

2017

2018



Un nuevo mandato de agilidad en la adaptación con un rol cambiante

Mayor velocidad, equipos de soluciones de analíticos

Auge de los equipos, los modelos jerárquicos están siendo sacudidos y reconstruidos

Nuevo mundo para la tecnología de RH, podría revolucionar la experiencia del empleado

Futuro del trabajo, nueva manera de pensar en la planeación y la naturaleza del trabajo

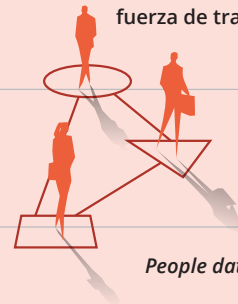


Recalculando la ruta, nueva disciplina de negocio pero continúa siendo un desafío

Organización del futuro, cambio de jerarquías por redes y equipos empoderados

Más allá de la digitalización, tecnología que cambie la manera en que los profesionales trabajan

Ecosistema de la fuerza de trabajo



People data

Lugar de trabajo hiperconectado

IA, robótica y automatización

La nueva organización: un diseño diferente

Describiendo las reglas para la era digital

El auge de la empresa social

Comparativo regional y global en Capital Humano 2018

Los resultados de 2018 en México muestran una variedad de retos con similar grado de importancia y consistencia con datos globales y de Latinoamérica, pues según el ranking, las primeras siete tendencias tienen un índice de importancia mayor a 80, que indica que el 80% de las personas identificaron estas tendencias como importantes o muy importantes para su contexto organizacional, mientras que en años anteriores solo las primeras 3 superaban este nivel.

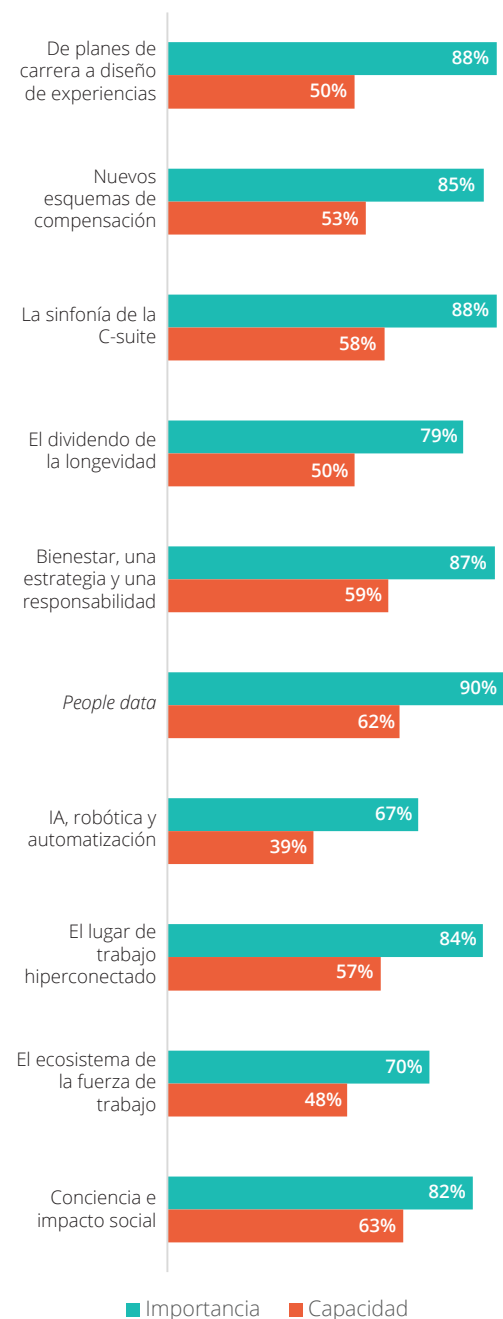
La naturaleza de los encuestados es otro elemento importante a resaltar en la edición México 2018, ya que el 57% de las personas que participaron en este ejercicio no son profesionales de Recursos Humanos, lo que le da un valor diferente a los resultados pues representa el requerimiento explícito de la organización sobre lo que consideran que el CHRO debe tener o incluir en su agenda estratégica de este año.

Con respecto a los resultados globales (total de 124 países encuestados) y LATAM (países de América Latina) hay coincidencia frente a las primeras cuatro tendencias con diferente ranking de importancia. Como lo indica la gráfica (figura 2), el ranking de las principales tendencias en Capital Humano para México es:

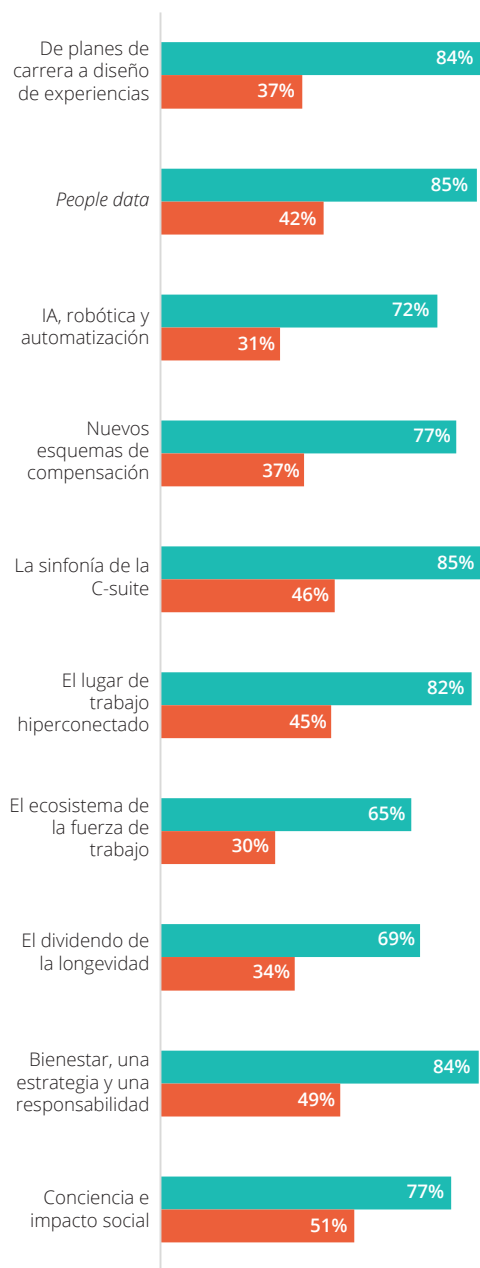
1. *People data*
2. De planes de carrera a diseño de experiencias
3. La sinfonía de la C-Suite
4. Bienestar, una estrategia y una responsabilidad.

En cuanto a la brecha entre importancia y capacidad, se encontró que **De planes de carrera a diseño de experiencias** es la tendencia con mayor amplitud tanto para Global, como LATAM y México. Por otro lado, **Nuevos esquemas de compensación** es la tendencia que coincide en segundo lugar para LATAM y México. Y en esta clasificación, la tendencia **La sinfonía de la C-Suite** se posiciona como tercera en el ránking solo para México.

México

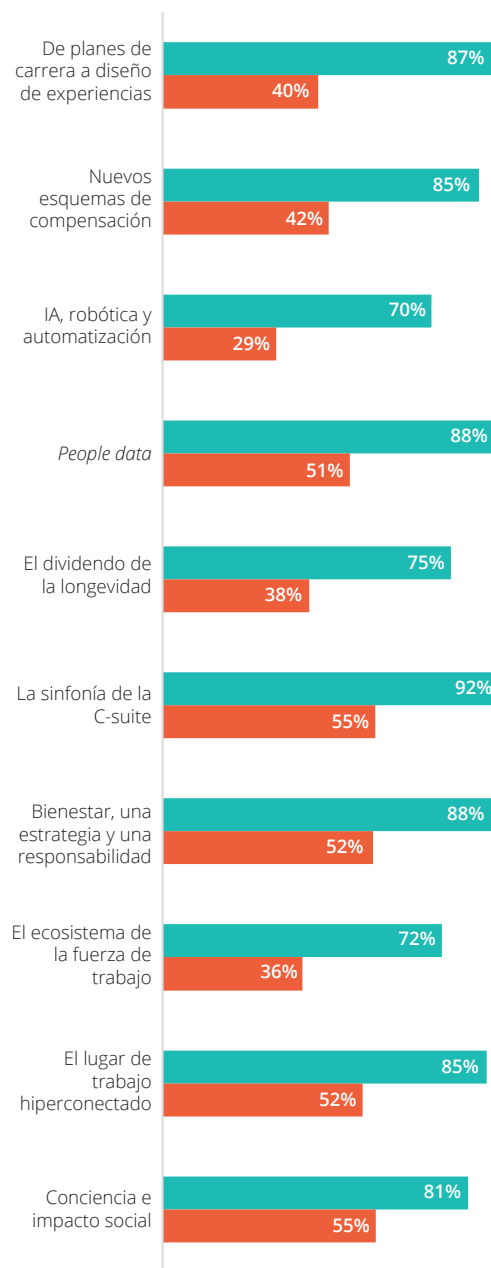


Global



■ Importancia ■ Capacidad

LATAM



■ Importancia ■ Capacidad



Principales tendencias de Capital Humano en México

Tendencia 1: *People data*:

¿Dónde están verdaderamente los límites?

La tendencia *People data*: ¿Dónde están verdaderamente los límites?, aparece con un índice de importancia de 90%, sin embargo, la capacidad de las organizaciones para enfrentar este reto se define en un 62% del cual solo el 19% de la población encuestada indicó sentirse “muy listo”, lo que resalta una importante brecha para atender una tendencia que se define como la más importante para México.

Conforme las organizaciones recolectan cada vez más información de los empleados, aumenta el riesgo y cuestionamientos éticos sobre la seguridad, transparencia y la obtención del consentimiento en el uso de los mismos. Las organizaciones requieren salvaguardas de seguridad, medidas de transparencia y comunicación clara sobre los esfuerzos en torno a la gestión de datos de los empleados, de lo contrario esto podría desencadenar en preocupaciones de privacidad y reacciones entorno al abuso en el uso de la información.

¿Qué está impulsando esta tendencia?

El crecimiento en la importancia de temas como productividad y compromiso de los empleados, así como la presión por incorporar temas de inclusión, están llevando a las organizaciones a buscar respuestas y definir acciones focalizadas a partir de analíticos, lo que se ve reflejado en los resultados obtenidos. A continuación, se presenta el porcentaje de personas encuestadas que afirmaron que los siguientes temas tienen prioridad alta o muy alta en su organización:

- Diversidad e inclusión: 48.96%
- *Employee experience* (cultura y compromiso): 70.62%
- Futuro del trabajo y *workplace*: 51.03%
- Atracción de talento: 76.55%

Cabe resaltar que, en la realidad de las organizaciones en México, identificamos que solo el 54% ha incluido analíticos de Recursos Humanos en mayor o menor grado para llevar a cabo la toma de decisiones. Sin embargo, todavía el 46% no ve a los analíticos de talento como impulsor de negocio y no cuenta con estructuras sólidas para el gobierno de datos, lo que sugiere un riesgo en cuanto a la agilidad y la capacidad para actuar o reaccionar con la rapidez que se requiere.

Para dar respuesta a los retos que trae consigo esta tendencia, identificamos que el 63% de las organizaciones en México considera que la responsabilidad de asegurar la privacidad de la información es compartida entre las áreas de Recursos Humanos y Tecnologías de Información, evidenciando la necesidad de que el CIO y el CHRO unan fuerzas para hacer proyectos integrales que permitan asegurar la privacidad de la información y definir los mecanismos internos de comunicación que se requieran, sin embargo, en México el 38% de las organizaciones no se siente listos para afrontar esta tendencia.

El auge de la empresa social

De las organizaciones que actualmente están gestionando los riesgos de datos encontramos que:

- 62% externalizan preocupación por la percepción que tienen los empleados sobre el uso de su información. En caso que los empleados no sientan que su información está siendo utilizada de manera adecuada, se genera el riesgo de perjudicar a la marca como empleador
- 53% están enfocadas en las implicaciones en cuanto a riesgos legales, mismos que se acentúan en un entorno de transparencia y comunicación en tiempo real

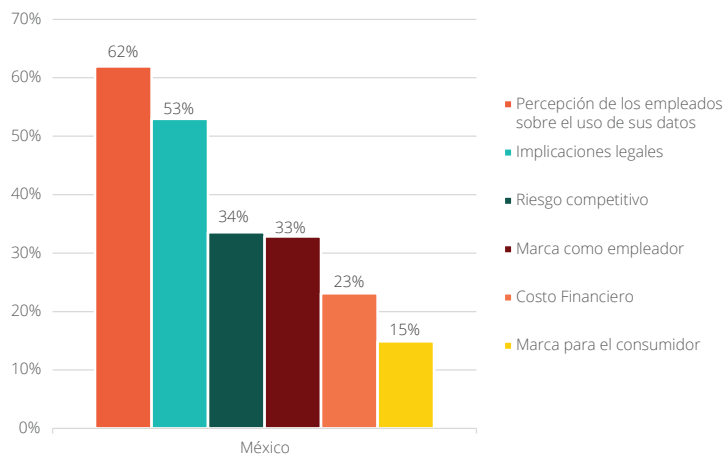
- 34% están enfocadas en la gestión de datos como un riesgo competitivo, esto debido a que si dicha información no es bien manejada puede afectar la relación a largo plazo con clientes y proveedores, impactando la reputación de la empresa y su sustentabilidad financiera.



Como se evidencia el foco principal de mitigación de riesgos dentro de las empresas está en la percepción del uso de información de los colaboradores, lo que demuestra que muchas empresas han hecho esfuerzos en los últimos años en recolectar información de sus empleados para definirlos o entenderlos mejor; de igual manera se vislumbra en México el uso de analíticos en clientes y proveedores, como una nueva práctica para adelantarse a mercados cambiantes.

Este contexto sin duda nos hace preguntarnos ¿dónde están los límites?

Foco de gestión de riesgos de RH



Deloitte, Human Capital Trends, 2018

Preocupaciones emergentes sobre la gestión de datos de los empleados:

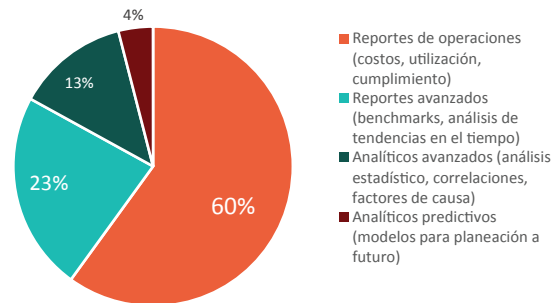
A nivel global las organizaciones monitorean datos que incluyen redes sociales (17%), encuestas (76%), sistemas de RH y finanzas (87%)¹⁰, con el objetivo de analizar el comportamiento de datos para dar curso a algunas iniciativas de talento, como crear nuevas rutas de carrera o identificar necesidades específicas de los empleados en términos de movilidad, desarrollo y desempeño. Incluso, existen sistemas de análisis de redes de la organización (*Organizational Network Analysis*) que puede tomar datos de comunicaciones vía correo, voz e interacciones personales, para identificar clima organizacional, nivel de estrés de los empleados, personas con alta influencia en la organización (más allá del título de su posición), analizar retos de liderazgo o incluso proveer coaching a los líderes.

Sin embargo pensando en el contexto mexicano, algunas de estas acciones pueden verse como invasivas ya que cruzan el plano de lo privado, por ejemplo: ¿Qué pensaría usted si se enterara que su empresa monitorea sus redes sociales?, ¿cree que esto afectaría su percepción de la marca de su empleador? Y especialmente, ¿qué pasaría si los empleados empiezan a asumir que las decisiones de talento se pueden ver afectadas por lo que hay en sus redes sociales?. Tal vez la reflexión de esta tendencia en el contexto mexicano no solo se centre en las capacidades de las organizaciones, si no en qué tan preparada está la sociedad para desenvolverse con naturalidad y apertura en un ambiente de observación constante.

Por otro lado, este panorama también abre la puerta a nuevos riesgos que se crean a partir de que los empleados se sientan observados o escuchados, que puede alentar una cultura particular en la organización, abrir cuestionamientos sobre las implicaciones éticas e incluso definir qué tipo de políticas se deben implementar sobre la utilización de la información. Bajo este contexto aún no es muy claro qué pasa en México, aunque el 77% de los encuestados considera que la seguridad de su información es buena o excelente.

En México las organizaciones utilizan los datos para:

Uso de capacidades para análisis de datos



Como caso de referencia citamos a uno de nuestros clientes del sector consumo que contaba con un índice de rotación del 65% del personal de tiendas al año, que conllevaba a un incremento en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. Esta empresa utilizó modelos de analíticos predictivos con datos de los empleados para determinar las razones por las cuales las personas renunciaban a su trabajo, a través de la identificación de correlación entre diferentes variables. Este análisis permitió determinar perfiles que presentaban una mayor probabilidad de renuncia y con base a ello se tomaron decisiones para el proceso de contratación. Un ejemplo de esto fue que las tiendas donde más contrataciones había era una de las que contaba con un mayor índice de rotación, por lo que se recomendó la definición de una política para gestionarlas contrataciones.

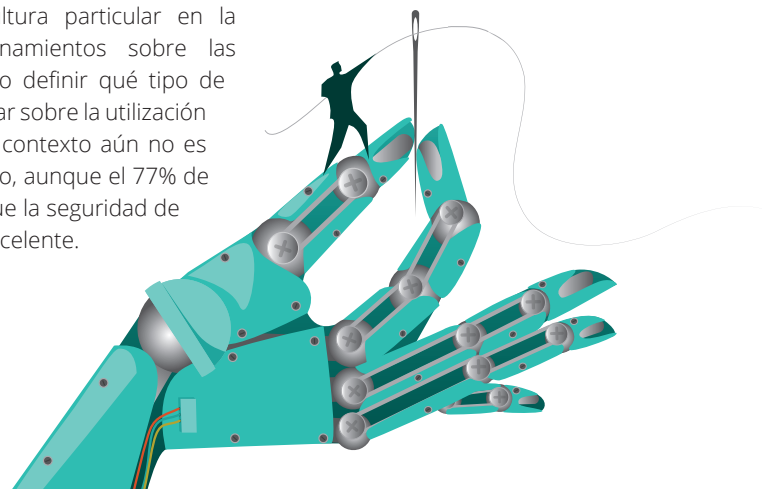


Tabla 1. ¿Qué rol juega la C-Suite en la gestión de los datos de los empleados?

CHRO	<ul style="list-style-type: none">• Estrechar la colaboración entre RH, TI y Legal para desarrollar y comunicar una estrategia de datos personales que sea útil, segura, transparente e innovadora gestionando de manera efectiva los riesgos asociados al uso de datos para proteger a la organización contra posibles daños a su marca o consecuencias legales.• Utilizar esquemas de analíticos que le permitan la habilitación de toma decisiones de impacto a los empleados.• Identificar la percepción que tienen los empleados sobre el uso de sus datos.
CIO	<ul style="list-style-type: none">• Monitorear el flujo de la información de los empleados dentro y fuera de la organización e implementar los controles de seguridad y tecnología adecuados para manejar el riesgo de que la información llegue a destinatarios equivocados.
COO	<ul style="list-style-type: none">• Revisar de manera proactiva aquellos puntos donde la automatización está habilitando la toma de decisiones y considerar dentro del proceso la participación de “personas” para apalancar los resultados, especialmente temas que estén relacionados con procesos clave.
CRO	<ul style="list-style-type: none">• Proteger a la organización de los riesgos relacionados con la información de empleados, desde implementar la protección adecuada, en compañía del CIO, hasta monitorear cambios regulatorios para identificar issues potenciales para la privacidad de información.

¿Cómo pueden contribuir los individuos?

Decidir el tipo de información que desean compartir con la organización, considerando los beneficios potenciales y los riesgos de privacidad.
Proteger los datos personales monitoreando sus perfiles de redes sociales para que la información se presente de la manera deseada.



Tendencia 2: De planes de carrera a diseño de experiencias

El entorno, las necesidades sociales, las condiciones de vida, la tecnología y todo lo que se encuentra a nuestro alrededor está en constante cambio y va evolucionando. De igual forma, las necesidades y requerimientos de los nuevos empleados también cambian y evolucionan, razón por la cual las empresas se encuentran en la necesidad de repensar y reformular sus modelos de aprendizaje y de crecimiento profesional y personal, buscando convertirlos en una experiencia valiosa para el empleado que le permita reinventarse continuamente. Si la búsqueda de talento es prioridad y ha ido cambiando en los últimos años, entonces las posibilidades de desarrollo y crecimiento en la empresa también necesitan encontrar nuevas formas y posibilidades de preparar a los colaboradores, buscando la manera más conveniente de aprovechar la tecnología y la experiencia de los mismos colaboradores en la organización.

Un claro ejemplo de la necesidad de cambio en los modelos de aprendizaje y carrera son las nuevas generaciones: los *"millennials"*, si por algo se caracterizan es por la constante necesidad de cambio y de vivir nuevas experiencias, cuestión por la cual se convierte en una prioridad generar caminos innovadores para mantenerlos motivados y comprometidos.

Tanto en México como en Global y LATAM, esta tendencia ocupa uno de los números más altos de brecha entre capacidad e importancia, indicando probablemente que las organizaciones son conscientes de la necesidad de cambio, pero aún no tienen mucha claridad sobre cómo hacerlo, partiendo de la realidad social y apalancándose en la tecnología.

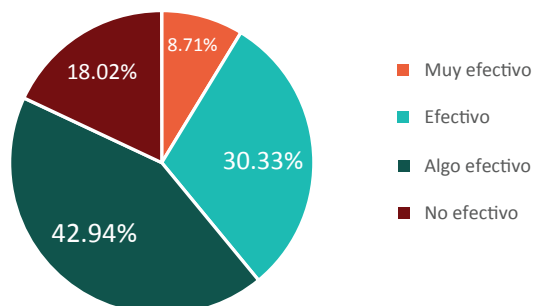
Una variable que puede añadir algo de complejidad a este reto se relaciona con el aumento de la expectativa de vida de las personas, lo que está haciendo que las organizaciones cuenten cada vez más con empleados más experimentados y

mayores. El 42% de los encuestados afirman que los trabajadores considerados como mayores por su edad, gestionan sus propias carreras en el marco de un esquema o modelo de trabajo ya establecido en la organización.

Esta tendencia se encuentra en el segundo lugar de importancia, siendo que el 53% y 35% de los encuestados la consideran como muy importante e importante, respectivamente. Sin embargo, solo el 15% considera que se encuentra "muy listos" para responder a los retos que implica. El 72% se encuentran en un punto medio donde consideran que cuentan con algo de capacidad para evolucionar en el diseño de planes de carrera.

Un punto importante para poder construir caminos de aprendizaje guiados por la experiencia es buscar la forma de generar una cultura de aprendizaje, pues muchas empresas cuentan con distintas opciones que los profesionales no aprovechan en su totalidad. El primer paso es empoderar a los profesionales de su crecimiento y desarrollo personal. Sin embargo, de acuerdo a las respuestas de los encuestados en México, solo el 39% considera que esto ha resultado efectivo, lo que demuestra que se requieren esfuerzos para crear una cultura en donde el aprendizaje sea visto no solo como el cumplimiento de un requisito sino como la preparación a nuevos retos laborales.

Efectividad en el empoderamiento de los empleados para manejar su carrera

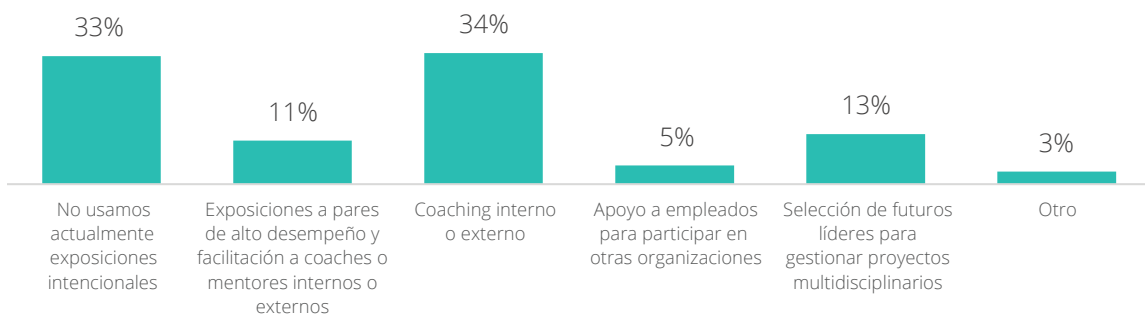


Una cuestión relevante es también que los *"soft skills"* o habilidades humanas, cada vez toman más relevancia en el contexto del futuro del trabajo, lo único cierto es que temas como la habilidad para resolver problemas, tomar decisiones, liderar equipos, entre otras, será una constante sin importar el grado de automatización y adopción de nuevas tecnologías de información que se desarrollen en el país.

Para generar experiencias, el camino más exitoso, es involucrar a los colaboradores en proyectos y/o asignaciones especiales y diferentes a las que desarrollan en su función del día a día, trabajar en equipos e incluso en regiones diferentes, lo que no solo le desarrollará habilidades técnicas, sino *"soft skills"* en un ambiente nuevo que genere nuevas experiencias.



Formas en que las organizaciones en México usan exposiciones intencionales a experiencias/interacciones específicas para desarrollar líderes actuales y futuros

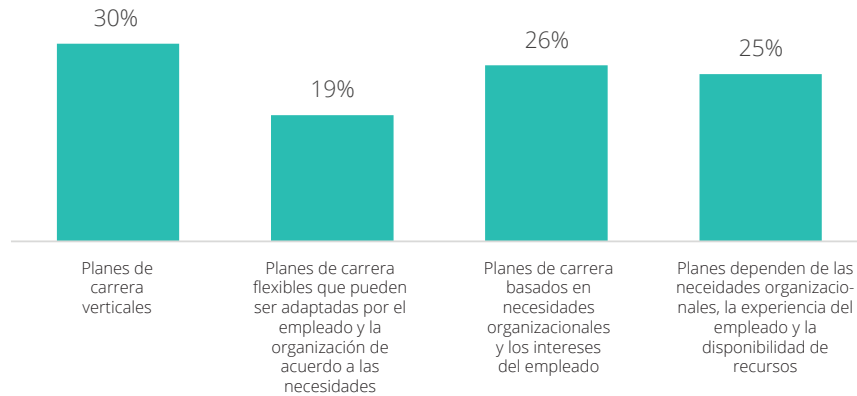


Nota: Pregunta para empleados de RH y con un nivel diferente a C-Suite
Deloitte, Human Capital Trends 2018, México

Nuestra experiencia en México nos ha demostrado que existe una limitante para la implementación de planes de carrera con visión de experiencia del empleado. Hemos observado que solo algunos empleados tienen este tipo de oportunidades.

El desafío está en cómo a partir de la aplicación de un modelo de *"Design Thinking"* se pueda definir un proceso con roles, responsabilidades, políticas, marcos de decisión centrado en la experiencia del empleado, que permita integrar estos esfuerzos de manera natural a la gestión de talento, haciéndolo explícito y abierto para fortalecer el empoderamiento, descentralizar algunas decisiones y facilitar la movilidad.

Modelos de carrera en las organizaciones mexicanas



Deloitte, Human Capital Trends 2018, México

Como una práctica de referencia traemos a la mesa la visión de Deloitte. En sus esfuerzos por impulsar el desarrollo de sus empleados en un ambiente altamente competido por el talento, Deloitte ha desarrollado estrategias de aprendizaje y carrera que tienen como filosofía la generación de oportunidades innovadoras, valorando las habilidades y preferencias individuales, la promoción del networking y la visión global de la organización, poniendo al servicio de los profesionales una serie de iniciativas que logran alinear las necesidades organizacionales y las preferencias del empleado a partir del empoderamiento sobre algunas decisiones de carrera, donde a través de una plataforma tecnológica, los profesionales tienen la posibilidad de elegir qué tipo de acciones de desarrollo y carrera tomar de acuerdo a su experiencia, conocimientos y motivaciones.

En México en los últimos 5 años alrededor del 5% de profesionales han participado en un programa de aprendizaje y movilidad llamado GDP (*Global Development Program*), donde han tenido la posibilidad de viajar a otros países seleccionados por ellos mismos para trabajar por 2 años con equipos multiculturales en proyectos y clientes de diferente naturaleza, sin embargo, aún queda mucho camino que recorrer.



Tabla 2. ¿Qué rol juega la C-Suite en los planes de carrera actuales?

CHRO	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar con sus proveedores externos para comprender qué nuevas habilidades se requerirán para trabajar de manera diferente en el futuro.• Planear maneras de transformar las ofertas y programas de desarrollo y aprendizaje desde la infraestructura hasta la arquitectura profesional para crear una mejor experiencia.• Diseñar soluciones de aprendizaje con las áreas de negocio que impliquen temas de movilidad, asignaciones especiales y roles temporales que faciliten el desarrollo de habilidades clave.• Crear soluciones de carrera inclusivas basadas en experiencias y atendiendo las necesidades de los empleados de todas las generaciones.
Líderes de negocio	<ul style="list-style-type: none">• En la operación del día a día identificar oportunidades para habilitar procesos de aprendizaje e impulsar procesos de desarrollo.• Crear proyectos, iniciativas y experiencias al interior de sus líneas de negocio con apoyo de las áreas de Staff.• Definir objetivos y retos donde los profesionales tengan un rol importante y les permita tener experiencias significativas en su proceso de desarrollo.
CIO	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar con RH para incorporar tecnologías digitales en el proceso de aprendizaje de forma que las experiencias de aprendizaje se alineen con las expectativas de la fuerza laboral en cuanto a accesibilidad y disponibilidad.
CMO	<ul style="list-style-type: none">• Trascender el rol clásico de Marketing y trabajar en colaboración con el CHRO para promover su marca de empleador y aumentar su competitividad en el mercado de talento.

¿Cómo pueden los individuos ajustarse?

Impulsar su propio avance profesional ampliando su enfoque más allá de las trayectorias profesionales tradicionales para considerar también experiencias profesionales alternativas que pueden aumentar su valor general para los empleadores. Buscar oportunidades para desarrollar habilidades “esencialmente humanas”, como la capacidad de reacción y la resolución de problemas, incluso si tiene un rol más técnico.



Tendencia 3: La sinfonía de la C-Suite

El entorno laboral demanda una clara alineación de visión entre funciones en la organización, conectividad y colaboración de los líderes de la C-Suite. Los líderes ya no pueden continuar trabajando individualmente en un entorno que es altamente dinámico. En “La sinfonía de la C-Suite”, los altos ejecutivos de las organizaciones actúan juntos como equipo mientras son líderes de sus propios equipos funcionales.

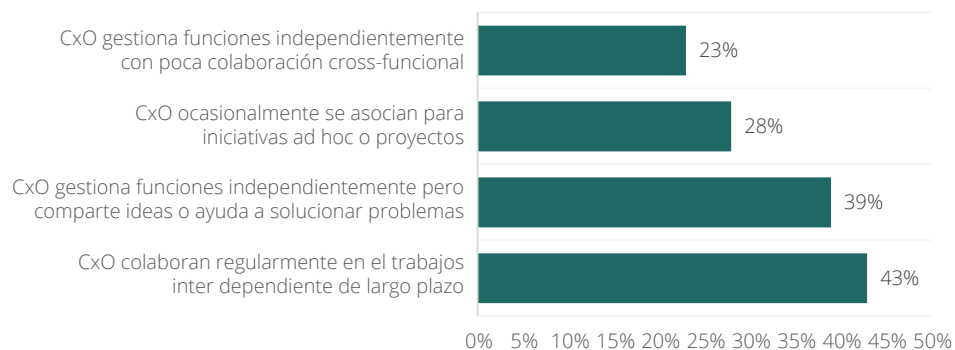
Se requiere gestionar a toda la organización como una red ágil que combine la operación individual de las áreas y habilitar la interacción entre unidades de negocio y funciones.

En México, los directivos (CXOs) que colaboran regularmente en iniciativas con inter-dependencia a largo plazo tienen casi el doble de posibilidades de esperar un crecimiento del 10% o más en sus empresas, en comparación con líderes que trabajan individualmente.

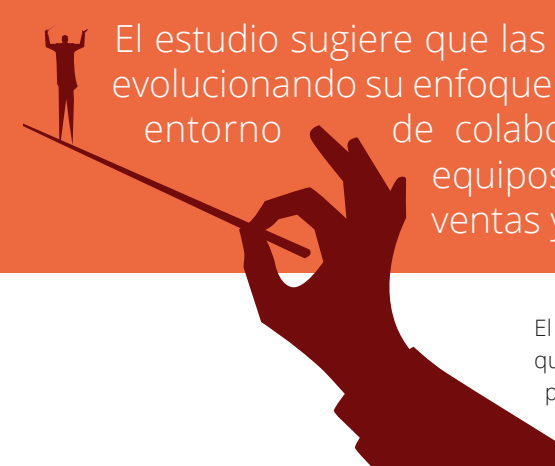
La importancia de la tendencia para México se ve reflejada en el hecho que el 84% de las organizaciones dan prioridad alta o muy alta al tema de liderazgo, sin embargo, solo el 28% de las organizaciones consideran que su C-Suite colabora regularmente en iniciativas y proyectos inter dependientes de largo plazo. Esto explica el resultado del 30% en la brecha entre el nivel de importancia y la capacidad, que sugiere que aún hay preguntas sobre cómo crear o propiciar esta colaboración como parte del modelo operativo de la organización.

Influencia del estilo de liderazgo de C-Suite en el crecimiento de la compañía

Proporción de cada grupo que espera un crecimiento de 10% o más para el siguiente año



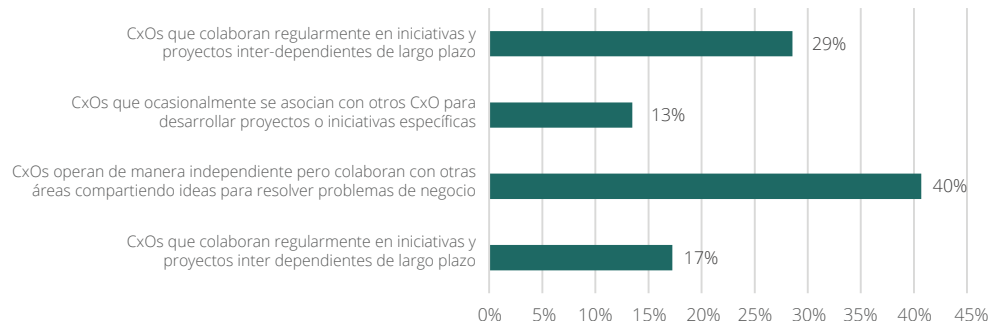
Deloitte, Human Capital Trends 2018, México



El estudio sugiere que las organizaciones en México vienen evolucionando su enfoque para abordar problemas hacia un entorno de colaboración, agilidad y centradas en equipos, sobre todo en las áreas de ventas y operaciones.

El 23% de las organizaciones en México incluso considera que su C-Suite se está volviendo más independiente, a pesar de que el 71% de las respuestas indican que hay una interacción entre líderes de la C-Suite ya sea diario o una vez a la semana.

Descripción del estilo de liderazgo de la C-Suite en organizaciones mexicanas



Deloitte, Human Capital Trends 2018, México

En nuestra experiencia hemos identificado que generalmente en los foros donde el equipo de C-Suite se reúne es para dar información sobre resultados o compartir su planeación con el resto del equipo, lo que prevalece son las conversaciones del CEO con cada uno de ellos para tomar decisiones y definir el rumbo de las áreas. En las organizaciones donde hemos identificado una colaboración explícita y efectiva como cultura de operación, el factor común ha sido el estilo de liderazgo del CEO y en pocas ocasiones por motivación de los propios miembros de la C-Suite.

¿Cómo llevar a nuestra C-Suite a trabajar en sinfonía?

- Construyendo modelos de negocio altamente digitales con la misión de entregar productos y servicios a los clientes como una experiencia integrada. A través del fortalecimiento de una alianza entre el CMO y el CIO para que todos los sistemas estén integrados y dar una experiencia única a los clientes
- Rediseñando los grupos de la fuerza laboral para integrar robótica e inteligencia artificial. La alianza entre el CFO, CIO y CHRO permitiría el diseño, piloto o implementación de programas de automatización para rediseñar el trabajo
- Protegiendo la marca soportado en una alianza entre CMO y CHRO que busque la colaboración para mantener la marca interna y externa. Solo el 32.84% de las organizaciones que contestaron la encuesta tienen un foco en mantener el riesgo en cuanto a datos que impactan su marca como empleador
- Promoviendo una cultura de innovación que permee al resto de la organización. 72.41% de las organizaciones consideran que la innovación es un tema de alta prioridad

Tabla 3. ¿Qué rol juega el CHRO para facilitar el proceso de colaboración?

CHRO	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse con el CEO como facilitador de procesos de comunicación para crear hábitos de operación que fomenten la colaboración. • Desarrollar modelos de gestión del desempeño que contengan esfuerzos de cascadeo de objetivos compartidos entre los ejecutivos de la C-Suite y sus equipos funcionales. • Diseñar mecanismos de comunicación organizacional que facilite el flujo de información y la colaboración. • Proponer diseños organizacionales basados en retos y proyectos, con foco en clientes, productos o servicios. • Hacer de la movilidad de talento una práctica y fomentar que los líderes pasen de una función a otra para que puedan entender nuevos modelos de carrera.
-------------	--



Tendencia 4: Bienestar: Una estrategia y una responsabilidad

A medida que la línea entre el trabajo y la vida se difumina, los empleados esperan que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir programas de salud física, mental, financiera y aún espiritual. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar para sus colaboradores, como una estrategia de retención de talento, una manera de incrementar la productividad al ayudar al colaborador a enfrentar el estrés y como parte de la responsabilidad social que tiene hacia sus colaboradores.

Según el reporte publicado en enero del 2018 por la OCDE, México presenta el número más alto de horas trabajadas por año: 2255. Lo que corresponde en promedio a 43 horas a la semana. La media para los países que pertenecen a la OCDE es de 1763*. Este panorama refuerza los resultados en cuanto a que esta tendencia se encuentre en el top 4 para México, pues esta situación enfrenta a los empleados a niveles de estrés que afectan negativamente su productividad, salud y estabilidad familiar.

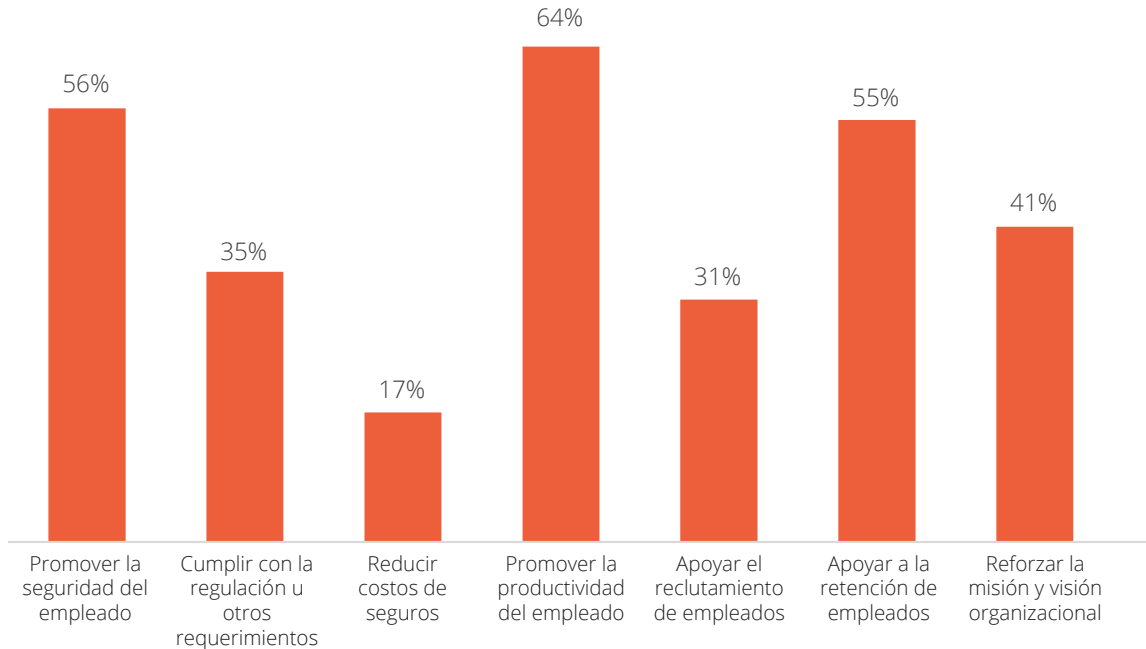
En México estas cifras no son algo nuevo, desde hace varios años ha sido una tendencia, por lo tanto, las empresas ya han recorrido un camino en términos de desarrollo de programas de bienestar. Un ejemplo de ello es una empresa de la industria financiera con importante presencia en México, que tiene varios años implementando y desarrollando un programa integral de bienestar para sus colaboradores que considera los siguientes puntos:

- El programa es liderado por un área dedicada específicamente al desarrollo, mejora y ejecución del plan de bienestar
- Esta área reporta directamente al Director General de la empresa
- Para definir los programas se tienen conversaciones con las áreas de Finanzas, Marketing y Recursos Humanos, esto permite que el programa sea percibido no como una serie de iniciativas aisladas sino como política de la compañía respaldada por las áreas funcionales
- El programa llega en algunos de sus enfoques hasta la familia del colaborador
- El programa tiene una medición clara, que le ha permitido a la compañía evidenciar los logros en aumento del compromiso de los colaboradores, disminución del ausentismo por enfermedad y disminución de primas de seguros de gastos médicos.
- Algunos de los temas que aborda el programa de bienestar son: nutrición, manejo de estrés, actividad física, salud financiera, políticas de paternidad y maternidad.

Este ejemplo evidencia algunos de los elementos recogidos en nuestra encuesta de Tendencias de Capital Humano.

* OCDE(2018), Hours worked (indicator). doi: 10.1787/47be1c78-en (Accessed on 02 May 2018)

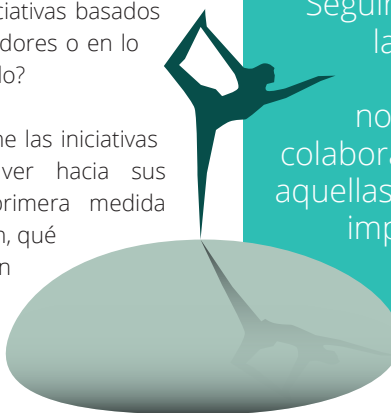
Objetivo de los programas de bienestar en la organización



Nota: Pregunta para empleados de RH y con un nivel diferente a C-Suite
Deloitte, Human Capital Trends 2018, México

Al revisar los programas e iniciativas que documentaron los participantes vemos que hay un amplio número de opciones y surge la pregunta obligada ¿Están definiendo esas iniciativas basados en las necesidades de sus colaboradores o en lo que su área considera es lo adecuado?

Si la respuesta es que su área define las iniciativas es momento de comenzar a ver hacia sus colaboradores entendiendo en primera medida quiénes son, qué necesidades tienen, qué valoran y construir la representación gráfica de los momentos de verdad segmentando por grupos a sus colaboradores (*Journey Map*). El uso de analíticos para este análisis es fundamental pues además de facilitar la integración de la información mostrará aristas que no son fáciles de identificar a simple vista.



Seguir este enfoque centrado en la Experiencia del Empleado eliminará iniciativas que no son valoradas por los colaboradores y pondrá foco en aquellas que sí son relevantes por el impacto que tienen, haciendo que esta inversión rinda mayor beneficio.

Clasificación de las estrategias de bienestar según los empleados

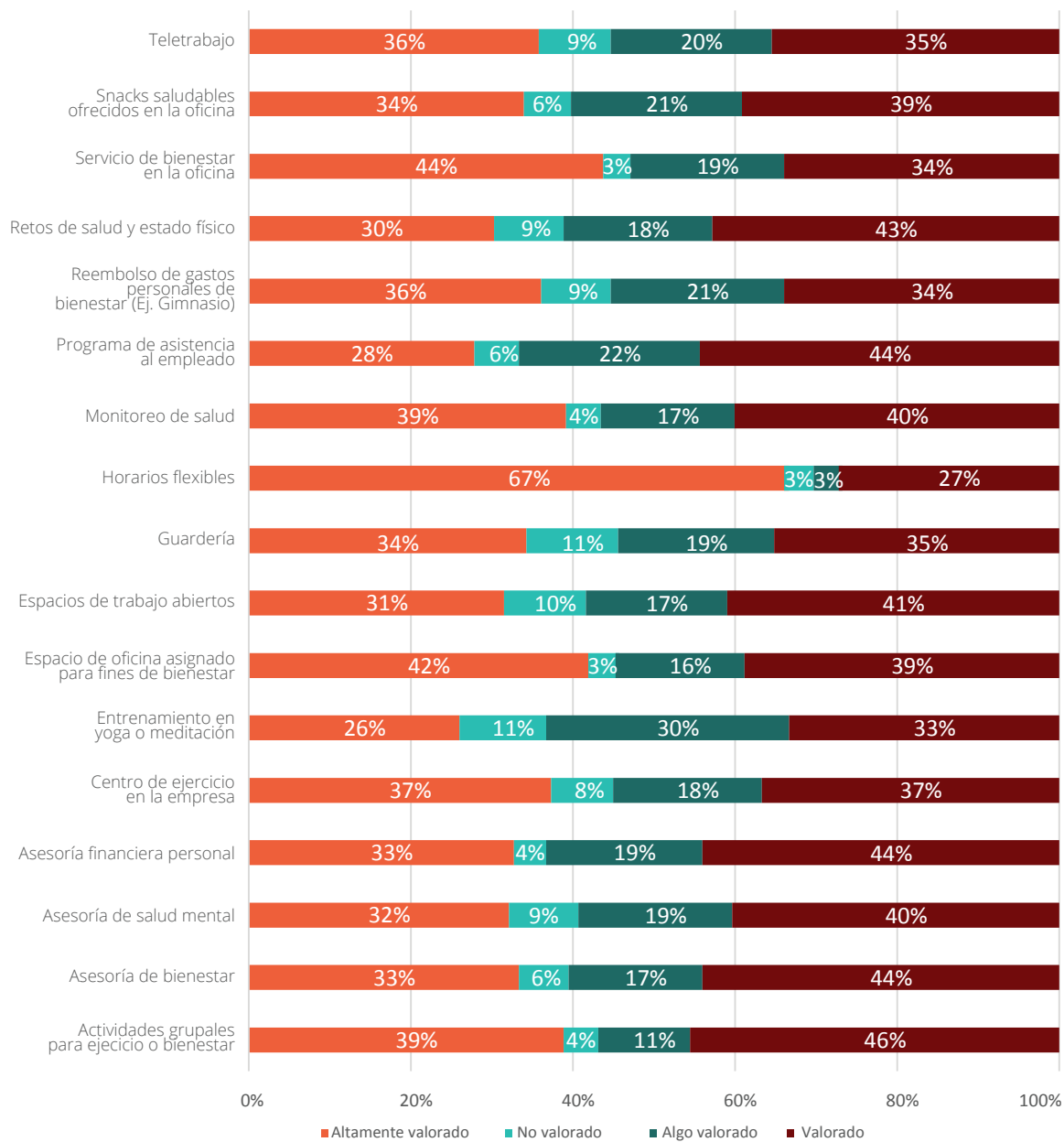


Tabla 4 ¿Qué rol juega la C-Suite en la promoción de propuestas de bienestar?

CHRO	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar modelo de analíticos para identificar necesidades de los empleados en cuanto a estrategias de bienestar.• Diseñar estrategias de bienestar con cobertura a todos los empleados de la organización, con procesos de divulgación y despliegue inclusivos y atractivos, en ocasiones los procesos de comunicación deben ser diferentes de acuerdo al segmento o perfil al que se le está hablando.• Monitorear el nivel de aceptación de las iniciativas de bienestar para su adecuación oportuna.
Líderes de negocio	<ul style="list-style-type: none">• Promover temas de bienestar y posicionarse como <i>"role model"</i> en temas de balance de vida.
CFO	<ul style="list-style-type: none">• En colaboración con el CHRO realizar casos de negocio para analizar costo – beneficio de cada estrategia, tanto para el empleado como para la organización.• Asignar los recursos necesarios para la implementación de estas iniciativas dentro de la planeación financiera de la organización.
CIO	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar soluciones digitales que permitan promover, rastrear, gestionar y medir los programas de bienestar.

¿Cómo los individuos pueden ajustarse?





Buscar y aprovechar los programas de bienestar disponibles a través de su empleador, y considere estos programas al tomar decisiones de empleo: unirse, permanecer o irse.



Comparativo industrias

A continuación, se muestra la comparación del índice de importancia para las tendencias en Capital Humano para cada una de las industrias con mayor número de participantes en México.

Índice de importancia por industria:

Tendencia	 Índice General 407 part.	 Manufactura y Auto 64 part.	 Consumo 60 part.	 Servicios Financieros 37 part.
<i>People data</i>	1 - 90%	2 - 94%	1 - 92%	1 - 97%
La sinfonía de la C-Suite	2 - 88%	3 - 92%	3 - 90%	2 - 92%
De planes de carrera a diseño de experiencias	3 - 88%	1 - 95%	2 - 90%	6 - 84%
Bienestar	4 - 87%	4 - 91%	5 - 87%	4 - 86%
Nuevos esquemas de compensación	5 - 85%	5 - 86%	4 - 88%	3 - 92%
El lugar de trabajo hiperconectado	6 - 84%	7 - 81%	6 - 85%	7 - 84%
Conciencia e impacto social	7 - 82%	6 - 81%	7 - 83%	5 - 86%
El dividendo de la longevidad	8 - 79%	8 - 81%	8 - 77%	8 - 76%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	9 - 71%	9 - 75%	9 - 75%	10 - 62%
IA, robótica y automatización	10 - 66%	10 - 73%	10 - 67%	9 - 70%

Manufactura y Auto:

El crecimiento acelerado que esta industria ha tenido en los últimos años, ha traído como consecuencia un reto de retención. Este crecimiento se ha soportado a través de la contratación de ingenieros en los que se han hecho inversiones en capacitación importantes, frecuentemente programas multianuales, por lo que cada vez que un colaborador se va, en realidad la empresa pierde capacidades relevantes para implementar nuevos proyectos y mantener una operación eficiente. En una industria madura y evolucionando como esta (Manufactura 4.0), que incorpora nuevas inversiones-plantas que provocan disrupciones por región, los programas de capacitación tradicionales y la fuerza de la marca de la empresa ya no son suficientes para retener el talento.

Además, la mayoría de estos ingenieros son *millennials*, quienes tienen una perspectiva y expectativas de carrera muy diferentes a las tradicionales. Todos estos factores han llevado a las empresas de este sector a plantearse como una alta prioridad proveer una experiencia al empleado superior. Esta experiencia implica el mejoramiento integral de diversos

aspectos de la organización como proveer modelos de aprendizaje y crecimiento flexibles altamente influenciados por los intereses del colaborador, tener gerentes que les asignen retos relevantes y que les proveen guía y retroalimentación, disfrutar de lugares de trabajo que fomenten la colaboración y la innovación, tener acceso a líderes que inspiren, que busquen activamente el bienestar de la empresa, los colaboradores y de la sociedad, que sean honestos y transparentes. Finalmente, contar con modelos de trabajo que aprovechen constantemente las tecnologías digitales.

En esta industria, también se percibe un creciente interés por modernizar las tecnologías que soportan los procesos de RH y así contar con información homologada e integrada, que permita realizar *“Workforce Analytics”* para poder proveer nuevos modelos de desarrollo, esquemas de compensación y reconocimiento, para segmentos de empleados específicos. Otro reto relevante para los líderes de las empresas de este sector, es evolucionar sus culturas, dado que, en muchos casos, existe desalineación entre las culturas corporativas y las culturas locales,

frecuentemente de continentes diferentes. Hay una gran oportunidad para aprovechar lo mejor de ambos mundos para lograr mejores resultados y un impacto mayor en la sociedad.



Bienes de consumo:

Se puede observar que al igual que en los resultados generales de México, la tendencia *People Data* ocupa el número 1 en la industria, sin embargo, solo el 55% de los encuestados afirman sentirse listos o muy listos para afrontar los retos que implica.

El sector en la última década ha invertido en entender la experiencia del cliente, ordenar, estandarizar y explotar los datos que tiene para conformar estrategias comerciales de alto impacto.

Entendiendo un poco el contexto de la industria, cabe resaltar que ésta es una de las que pueden estar más expuestas en el tema de impacto social, ya sea por el tipo de producto que comercializa, por su fuerte apalancamiento en campañas publicitarias y/o la posibilidad de tener una retroalimentación continua de satisfacción del cliente de manera permanente y pública, de hecho existen algunas organizaciones que están tan reguladas que su publicidad debe traer de manera explícita los efectos negativos del consumo del producto. Esto posiblemente explica que en la tendencia de Conciencia e impacto social tenga la menor brecha entre importancia y capacidad ya que solo cuenta con un 3% de encuestados que afirmaron no sentirse listos para enfrentar este reto.

A diferencia de los resultados generales de México, para la industria de consumo se observa que en el ranking de las primeras 4, entra la tendencia de Nuevos esquemas de compensación como una propuesta de valor al empleado, generando diferenciación y por consiguiente facilitando la atracción y retención de talento clave.

En este año se ve un claro interés de la industria en implementar herramientas que se han utilizado para conocer a sus clientes aplicadas en sus empleados ejerciendo la correlación de empleados satisfechos, clientes atendidos con un mayor impacto.



Servicios financieros:

En un ambiente altamente evolutivo y a su vez regulado, la tendencia de *People data* y la Sinfonía de la C-Suite siguen siendo las principales preocupaciones de las empresas del sector financiero en México, sin embargo, el índice más alto de capacidad es a su vez *People data*, lo que se resume en que el 81% de los encuestados afirman estar listos o muy listos para afrontar los retos que esto implica.

Mientras que la tendencia de la Sinfonía de la C-Suite es la segunda en importancia, a su vez cuenta con una mayor brecha entre importancia y capacidad. Las características culturales del sector, donde en algunas ocasiones se le sigue dando valor a la comunicación vertical y jerárquica y la complejidad de compartir responsabilidad sobre decisiones clave de negocio, hace que sea un poco más complejo desarrollar procesos de colaboración que trasciendan proyectos de corto y mediano plazo que atiendan esquemas ágiles y quizás hasta digitalizados.

A su vez, los objetivos compartidos son más comunes en las áreas comerciales donde hay actividad de múltiples bancas y segmentos, pero en áreas de soporte y staff es más complejo hacer este tipo de esfuerzos, mismos que conllevan un reto de integración y agilidad que siempre va ligado con regulación y estructuras.

En cuanto a los esquemas de aprendizaje, identificamos que el 67% de la población enfoca sus programas de desarrollo asociados al crecimiento de las personas en la organización, tanto en sus conocimientos técnicos como en sus "*soft skills*", contra un 7% que solo se enfoca en proveer a los empleados de experiencias clave y construcción de networking para la promoción de aprendizaje social, lo que potencia un reto de consistencia pero individualidad al mismo tiempo, en escenarios de alta dispersión geográfica y retos de segmentación de clientes y negocio.

Hemos sido testigos en México en el sector financiero de ejemplos de integración y desintegración de líneas de negocio en banca y seguros, buscando un crecimiento rápido y sólido, a través de innovación de nuevos productos para los clientes. Esta característica está demandando una redefinición de las estrategias de talento al interior de las organizaciones de este sector.

Conclusiones

En los últimos años hemos visto como los periodos de cambio se acortan, los avances tecnológicos y el panorama social y político pueden cambiar en cuestión de meses, planteando un ambiente demandante para las empresas y la manera en que éstas aprovecharán los cambios para seguir dentro del juego. El ranking de las tendencias para Mexico este año muestra las preocupaciones que tienen las organizaciones para no quedarse atrás en esta nueva realidad del trabajo.

Por un lado, la organización digital trae a la mesa no solo la implementación de herramientas tecnológicas y de analíticos, habla de un nuevo modelo de operación, un esquema de trabajo disruptivo y por lo tanto preguntas adicionales sobre los riesgos, límites y la capitalización de esta realidad para el desarrollo de habilidades humanas. Esto exige una nueva organización, nuevos esquemas de comunicación y rendición de cuentas, un esquema diferente de gobierno y unas habilidades de liderazgo particulares que faciliten la transición de la organización.

En el otro lado está el empleado y la necesidad imperante de transformarse para seguir el paso a los cambios tecnológicos que se están viviendo y catalizar con ello la productividad. La organización debe jugar un papel de facilitador de esta transformación diseñando soluciones integrales de aprendizaje y bienestar enfocadas en mejorar la experiencia del empleado para hacer más sencilla esta transición.

El entendimiento y preparación para hacer frente al futuro del trabajo, a través de impulsar las transformaciones digitales y en el talento, dejaron de ser responsabilidad exclusiva del CEO o sólo de algunas áreas, es un trabajo que tal como lo definimos en este estudio debe ser orquestado por toda la C-Suite, trabajando en equipo y con una visión integral y compartida.

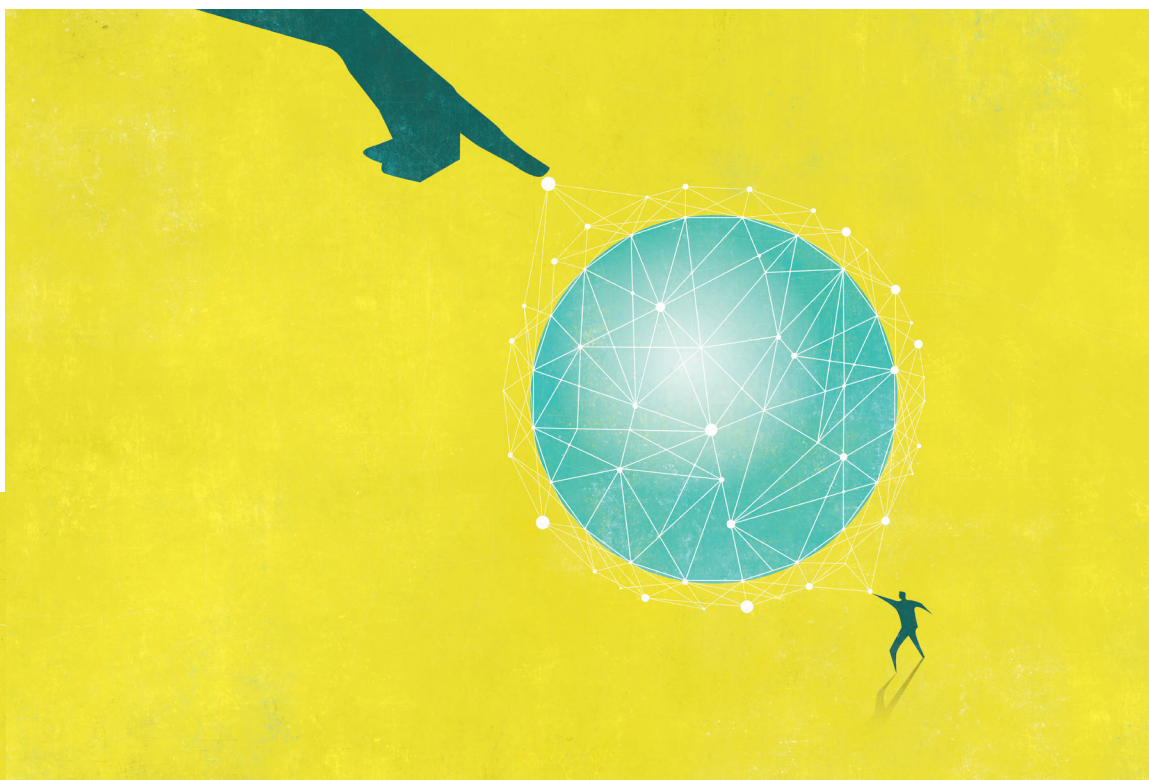
Finalmente, a la luz de la importancia de las nuevas generaciones en el lugar de trabajo, el compromiso de la empresa como actor social hoy es más válido que nunca y debe ser visto como un proceso en donde gana la empresa y ganan todos sus *stakeholders*, pues las organizaciones que han decidido ver las acciones de responsabilidad social como parte de su estrategia, se han dado cuenta que en un mundo hiper-conectado como en el que vivimos la reputación juega a favor o en contra de la sustentabilidad financiera de la organización.

De igual manera atraer al mejor talento y retenerlo implica construir una marca de empresa fuerte, coherente e inspiradora. La retribución por las inversiones hechas en los empleados (carreras de aprendizajes innovadoras, programas de bienestar holísticos y nuevos esquemas de remuneración) se reflejará en la calidad de los productos y servicios que estos mismos colaboradores ofrecen a los clientes en el día a día.

Consideramos que la reflexión de las tendencias de este año permitirá a los tomadores de decisiones navegar los retos del futuro del trabajo de una manera más consciente, aprovechando la tecnología para responder a los requerimientos individuales y de la sociedad en México.

Referencias

- ¹ Deloitte, The business case for inclusive growth: Deloitte Global's inclusive growth survey report, January 2018.
- ² Harvard Business Review, Stop Talking About How CSR Helps Your Bottom Line, by Stephan Meier and Lea Cassar, enero 2018
- ³ Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto y Trevor Page, diseño organizacional: El aumento de equipos, Deloitte University Press, 29 de febrero de 2016;
Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, e Yves Van Durme, La organización del futuro: Llegando ahora, 28 de febrero de 2017.
- ⁴ Deloitte, The Deloitte Millennial Survey 2017, consultado el 24 de enero de 2018.
- ⁵ Ibídem.
- ⁶ David Brown y otros, Cultura y compromiso: la organización al descubierto, Deloitte Insights, 27 de febrero de 2015.
- ⁷ Pew Research Center, Encuesta de satisfacción octubre 2017
- ⁸ Transparency International, Índice de Percepción de la Corrupción, 2017
- ⁹ Heather Stockton, Mariya Filipova y Kelly Monahan, La evolución del trabajo: Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy, Deloitte Insights, 30 de enero de 2018.
- ¹⁰ Bersin, Deloitte Consulting GroupLLP, High-Impact people analytics research, 2017



Contactos

Tomás Fernández

Socio Líder Capital Humano
tofernandez@deloittemx.com

Francisco Briseño

Socio | Industria Bienes
de Consumo
fbrisenom@deloittemx.com

Hugo Medina

Socio | Industria Manufactura
y Automotriz
hmedina@deloittemx.com

Jorge Ponga

Socio | Industria Servicios
Financieros
jponga@deloittemx.com

Orlando Mejía

Socio | Transformación
Organizacional y Talento
ormejiad@deloittemx.com

Alejandra Cadavid

Gerente | Gestión de Talento
acadavid@deloittemx.com

Helena Pérez

Gerente | Estrategia de
Recursos Humanos
helperez@deloittemx.com

Daissy Dávila

Chief of Staff | Capital Humano
ddavila@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 245,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.