

Deloitte.



Modelo operativo de alto impacto para Recursos Humanos

RRHH tiene una nueva misión.
Aquí está el plan.

Las organizaciones han implementado procesos transformadores en recursos humanos por más de 20 años. Sin embargo, el 42% de compañías globales encuestadas indica que el impacto de su área RRHH sobre su éxito organizacional es débil, y el 85% de las compañías globales encuestadas cree que se debe transformar los RRHH para cumplir con las nuevas prioridades de negocio. ¿Cómo es posible esta aparente contradicción?

Aun después de una transformación de RRHH, la función de RRHH actual tiene un nuevo conjunto de desafíos: La obligación de conducir la agenda de talento y ayudar a atraer el mejor disponible en el mercado; la necesidad para dirigir el alineamiento, cultura, y desempeño global; la oportunidad para mejorar el uso de tecnología y analítica. Y la necesidad de soportar y construir un pipeline de liderazgo alrededor del mundo. Las organizaciones esperan que RRHH no solo sea eficiente en la entrega de servicios “centrales”, sino que además gestionen la agenda de talento y soporten el rendimiento y el compromiso. Y las formas “tradicionales” de entregar las capacidades RRHH no están llegando donde se necesitan.

Los imperativos de eficiencia y reducción de costos siempre han sido parte del mandato de la función RRHH. Pero ahora, conducido por el crecimiento económico global, mercados emergentes, y las necesidades de la fuerza de trabajo del Siglo XXI, la función RRHH debe soportar y conducir un rango de iniciativas de negocio.



La función RRHH no se hace cargo de todos estos asuntos, pero es responsable de ubicar en el lugar apropiado a las personas correctas, de manera que los líderes y colaboradores puedan hacerse cargo de los procesos y la cultura empresarial. Cerca del 40% de las diferencias entre las empresas de alto rendimiento y de bajo rendimiento está relacionado a la combinación de habilidades de liderazgo, habilidades de gestión de personas, y rendimiento RRHH. El RRHH de alto impacto posiciona al equipo RRHH en un rol instrumental en la creación de liderazgo y capacidades de gestión de personas que la organización necesita para un rendimiento superior.

¿Cómo lo hacemos real?

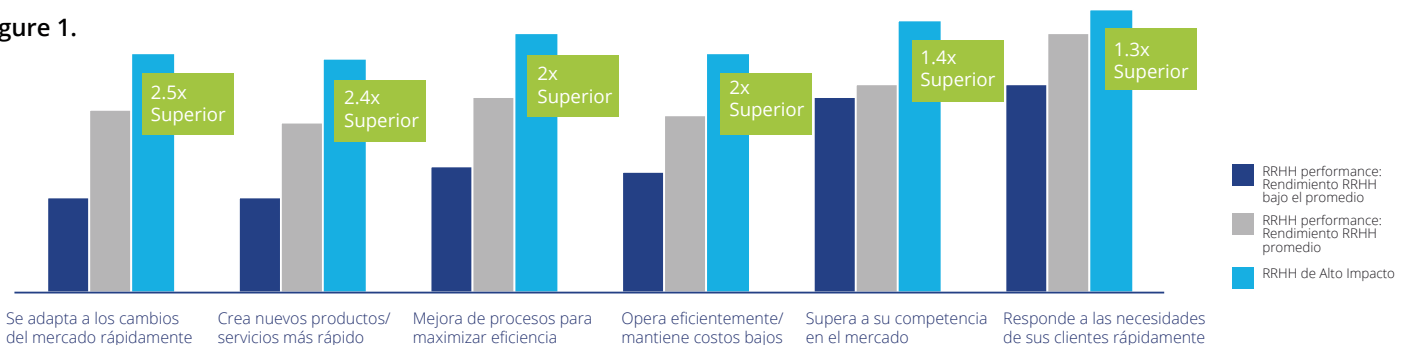
El Gerente de RRHH (CHRO) de una firma global de biotecnología recientemente declaró, *“Hemos tratado de implementar el modelo Ulrich por años. Pero todavía no hemos podido hacerlo real”.*

Los profesores Dave Ulrich, Wayne Brockbank, y sus colegas ayudaron a definir la dirección para la transformación de RRHH. Múltiples académicos, facultativos, y consultores han trabajado en conjunto con profesionales RRHH para entregar valor a sus organizaciones y han generado investigaciones y experiencias colectivas. A pesar de todo el conocimiento generado, muchas organizaciones continúan esforzándose en entender lo que nuestra investigación ha identificado como RRHH de Alto Impacto. La necesidad de ayudar a las organizaciones de RRHH a extender sus capacidades se incrementa con los crecientes retos de cambios estratégicos organizacionales, gestión y desarrollo de talento, cultura y diseño organizacional, motivación y compromiso de empleados, e inclusión. No hay duda que la función de RRHH puede y debería entregar valor tanto dentro de la empresa a empleados y líderes de negocio, como también a clientes, inversores y comunidades.

Nuestra investigación muestra que cuando la función de RRHH opera con Alto Impacto, el negocio se destaca. Como muestra la figura 1, compañías que implementan modelos RRHH de Alto Impacto son por lejos más capaces para adaptarse a cambios de mercado, acelerar la introducción de nuevos productos o servicios, operar eficientemente, y superar a su competencia.

Para alcanzar RRHH de Alto Impacto se requiere un cambio a un nuevo nivel de madurez. Los modelos tradicionales que se enfocan en la eficiencia y la reducción de costos en la entrega de servicios son importantes, pero ahora se debe ir un poco más lejos, desde la “racionalización” a la “optimización” de la función de RRHH. Desarrollado luego de más de tres años de investigación y cientos de proyectos en clientes, este nuevo modelo entrega a la función RRHH cercanía al negocio, convierte al equipo en consultores y consejeros, y mueve las habilidades RRHH a un nuevo nivel de capacidades. Lo llamamos Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto.

Figure 1.



Dando forma al Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto



Principios y características clave

El Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto es un nuevo plan maestro para la función, que le permite estar más cerca del negocio, generar mayores niveles de innovación y expertise, y desplazar la función RRHH desde una función de “entrega de servicios” a ser un generador de talento estratégico y resultados de negocio.

Tres principios claves están en el centro de la gestión de RRHH de Alto Impacto:

- 1. Todo gira en torno al negocio.** Los imperativos de negocio y la percepción de la fuerza de trabajo tienen que guiar cómo la función RRHH opera, no al revés.
- 2. La agilidad es la clave.** Cuando la función RRHH demuestra que puede ser ágil, flexible y coordinada, permite al negocio lograr altos niveles de rendimiento a través de la organización.
- 3. Más allá de la organización.** La industria y las redes sociales, clientes, y los mercados externos deben estar integrados con la forma en que opera la función de RRHH.

Más allá de la organización.

El gerente de RRHH de una reconocida compañía global invierte tiempo cada mes para visitar a clientes de la compañía, acompañando de otro colega perteneciente a la alta gerencia. A través de estas reuniones, obtiene información valiosa sobre el mercado externo y las necesidades del cliente, que luego traduce en estrategias y programas de talento.

Modelos Tradicionales RRHH		Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto
Transversales impuestos (Federado) →	Coordinado	Es necesario desechar los Silos creados por modelos transversales impuestos (Federados). En su lugar, se debe establecer mayor coordinación al interior de la función de RRHH así como entre RRHH, el negocio, y otras funciones en la organización.
Generalista →	Consejero	Los roles de RRHH en las unidades de negocio deberían estar ubicados más cerca del negocio, usando los datos y la analítica que resulta de nuevas tecnologías para entregar una visión significativa al negocio.
Estático →	Fluido	La función de RRHH colabora en la entrega de soluciones creativas. Los departamentos estáticos enfocados en las funciones RRHH deben dar un paso al costado y dar espacio a equipos organizados en torno a las prioridades de negocio. Algunos equipos pueden ser ad-hoc y otros permanentes.
Centralizado →	Comunidad	Es tiempo de redefinir los “Comunidades de Expertise”, los “Centros de Excelencia” son un concepto añejo. Lo actual son las Comunidades de Expertise, comunidades en toda la empresa con equilibrio entre recursos centralizados y virtuales, y con un alto nivel de expertise.
Administrativo →	Operacional	Los Servicios Compartidos tradicionales se enfocan solamente en funciones administrativas y transaccionales. El modelo de Alto Impacto cambia el foco de los “servicios compartidos” tradicionales a un “servicio operacional” de alto valor.
Tecnología →	Experiencia	Las plataformas de RRHH actuales pueden transformar la visión de la tecnología desde una alta carga de trabajo a una conexión intuitiva, que crea una experiencia RRHH fácil e integrada.

Seis características claves que distinguen el Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto de los modelos tradicionales RRHH:

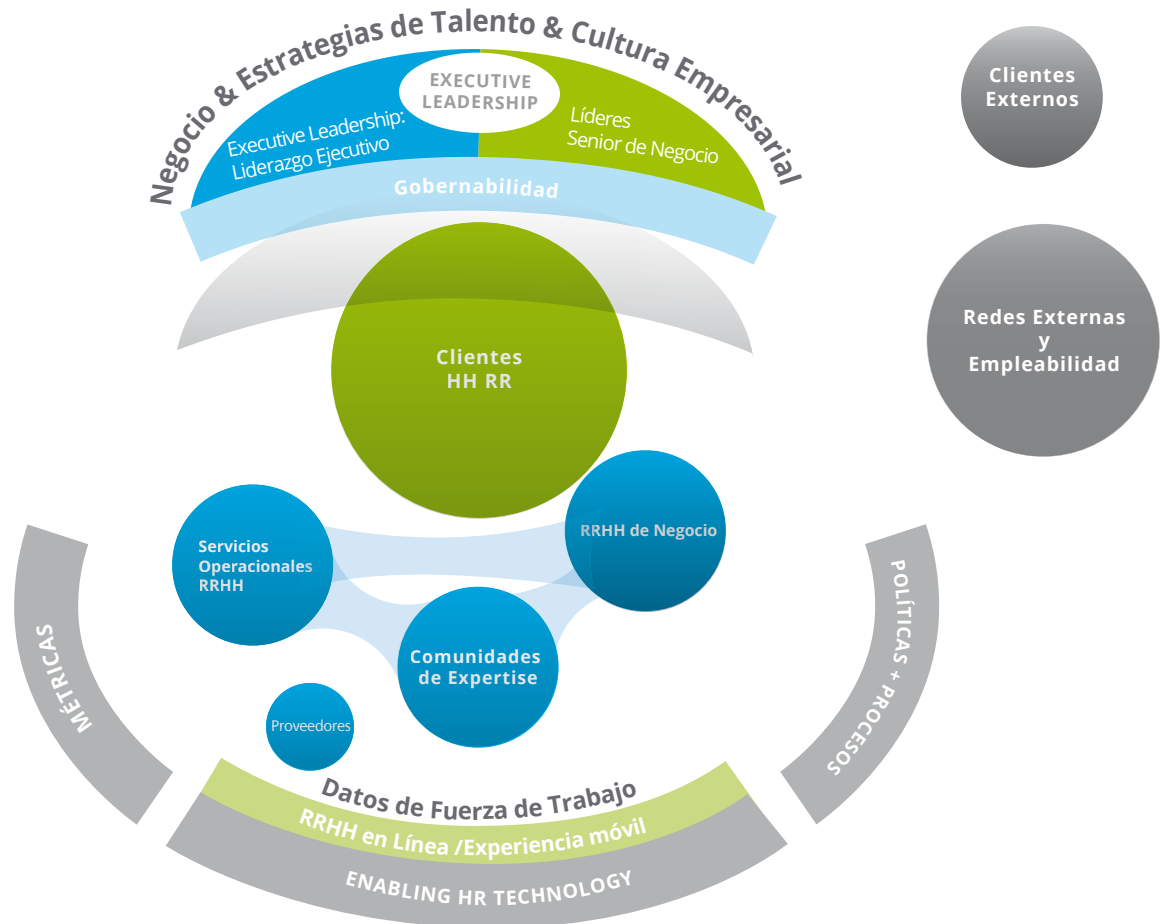
Componentes del modelo

Las nuevas formas de trabajo de la función RRHH

El Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto empodera a líderes de negocio, empleados, y profesionales de los RRHH a través del alineamiento del trabajo que una organización necesita con las capacidades que pueden ser entregadas más efectivamente. El modelo enfatiza la coordinación al interior, y más allá de la función de RRHH. Reformula los roles y responsabilidades de la función de RRHH y las formas en que esta interactúa al interior y más allá de las fronteras de la empresa. Incorpora la tecnología como otra "función" en el modelo operativo para crear una experiencia integrada para los clientes de RRHH. Así también establece un nuevo rol clave de la función de RRHH en el fomento de las conexiones fuera de la organización (con clientes y redes externas), para nutrir a la compañía e interpretar el mundo exterior a través del lente de talento, que influye la estrategia de personas de la empresa

A través de los años han surgido una serie de modelos de entrega de servicios RRHH. Muchas organizaciones han trabajado inicialmente con modelos conceptuales de servicios, para luego rápidamente reemplazarlos con operaciones de administración centralizada, mejorando procesos, e implementando nuevas tecnologías. La ejecución eficiente por sí sola, con ausencia de un plan para lograr efectividad y resultados positivos, sustenta el impacto de negocio y al mismo tiempo se ha convertido en una práctica común. En muchos casos, ha sido el primer paso bajo la premisa de "mantener la casa en orden". Pero, ¿que sigue a continuación?

Figure 2.



Implementamos la mitad

Un alto ejecutivo de RRHH observó que el equipo de RRHH de su compañía se focalizó en la implementación de tecnología y en la administración centralizada, dejando de lado la complejidad e importancia de habilitar la función de RRHH al interior del negocio, y los Centros de Expertise, de manera de comenzar un cambio hacia la entrega un mayor impacto en el negocio.

El Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto describe la evolución de la forma en que la función RRHH puede trabajar. Lo lleva va más allá de un concepto de entrega de servicios, a una forma de operar donde cada componente del modelo tiene su propósito y juega un rol importante en el logro de RRHH de Alto Impacto.

El modelo es el punto de partida para una organización que quiere llegar al siguiente nivel de impacto en el negocio a través de la madurez de su función de RRHH. La visión inicial en la Figura 2 muestra los componentes clave y sus relaciones. Con el concepto de "arquitectura abierta" en mente, el modelo promueve fluidez, flexibilidad, colaboración y apertura para una variedad de funciones y roles adicionales que pueden jugar una parte importante en la forma que una organización opera su función RRHH.

Explore cada parte del Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto para visualizar lo que distingue esta nueva forma para el trabajo de RRHH.

Roles y Relaciones

Las conexiones que permiten que funcione RRHH de Alto Impacto

Hemos establecido el contexto y los actores involucrados, ahora los pondremos en acción. La operación de la función RRHH de Alto Impacto requiere la consideración consciente de la forma en que los roles del modelo interactúan. En la Figura 3 se muestra una vista detallada del modelo, la que introduce las interacciones claves que soportan la fluidez y coordinación, cualidades de la función RRHH que es necesario llevar a cabo como su nuevo mandato.

Aunque cada organización puede diseñar de manera diferente las interacciones en el modelo operativo RRHH, la interacción principal descrita aquí provee un punto de partida, en base a la experiencia práctica global y con el respaldo de la investigación en RRHH de Alto Impacto.

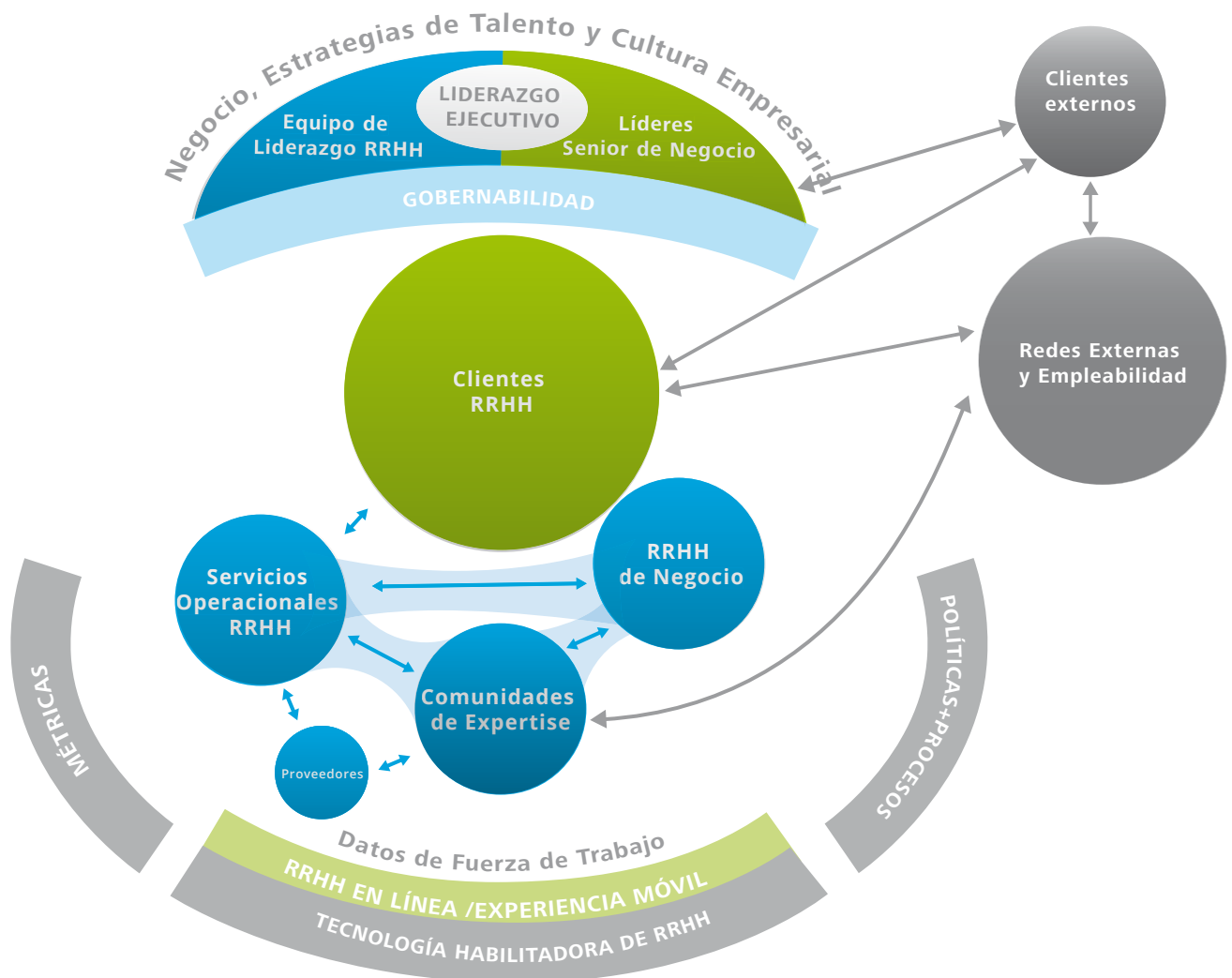
La función RRHH es más cercana al negocio, actuando como la interacción principal con los líderes y gerentes del negocio, con un énfasis en el desarrollo y gestión del talento. Los Servicios Operacionales de RRHH son la interacción principal con empleados, candidatos, y exempleados. Las Comunidades de Expertise colaboran con la función de RRHH como su cliente primario, trabajando con altos ejecutivos en la selección de casos, proveyendo programas y procesos

de liderazgo a través del modelo operativo, y colaborando con la entrega de los Servicios Operacionales RRHH.

El Liderazgo Ejecutivo, combinación de líderes de negocio y RRHH interactúan en el modelo para establecer la cultura, la estrategia de negocio y la estrategia de personas y así abordar a los clientes del negocio. Por supuesto, muchos de los clientes de la función RRHH interactúan con clientes del negocio, haciendo que el rol de RRHH sea importante en el creciente relacionamiento de los empleados con los clientes.

Finalmente, la gestión de la presencia de una empresa en el mercado ya no es estrictamente una función de Marketing o Relaciones Publicas. Más bien, la función de RRHH –principalmente a través de las Comunidades de Expertise – tiene un rol clave para desarrollar, en conjunto con Marketing y las funciones relacionadas, las relaciones con las redes de la industria, y mediante los medios sociales mejorar la adquisición de talento, su compromiso, y motivación. La serie de artículos adicionales acerca del Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto abordan en profundidad cada uno de los componentes principales del Modelo.

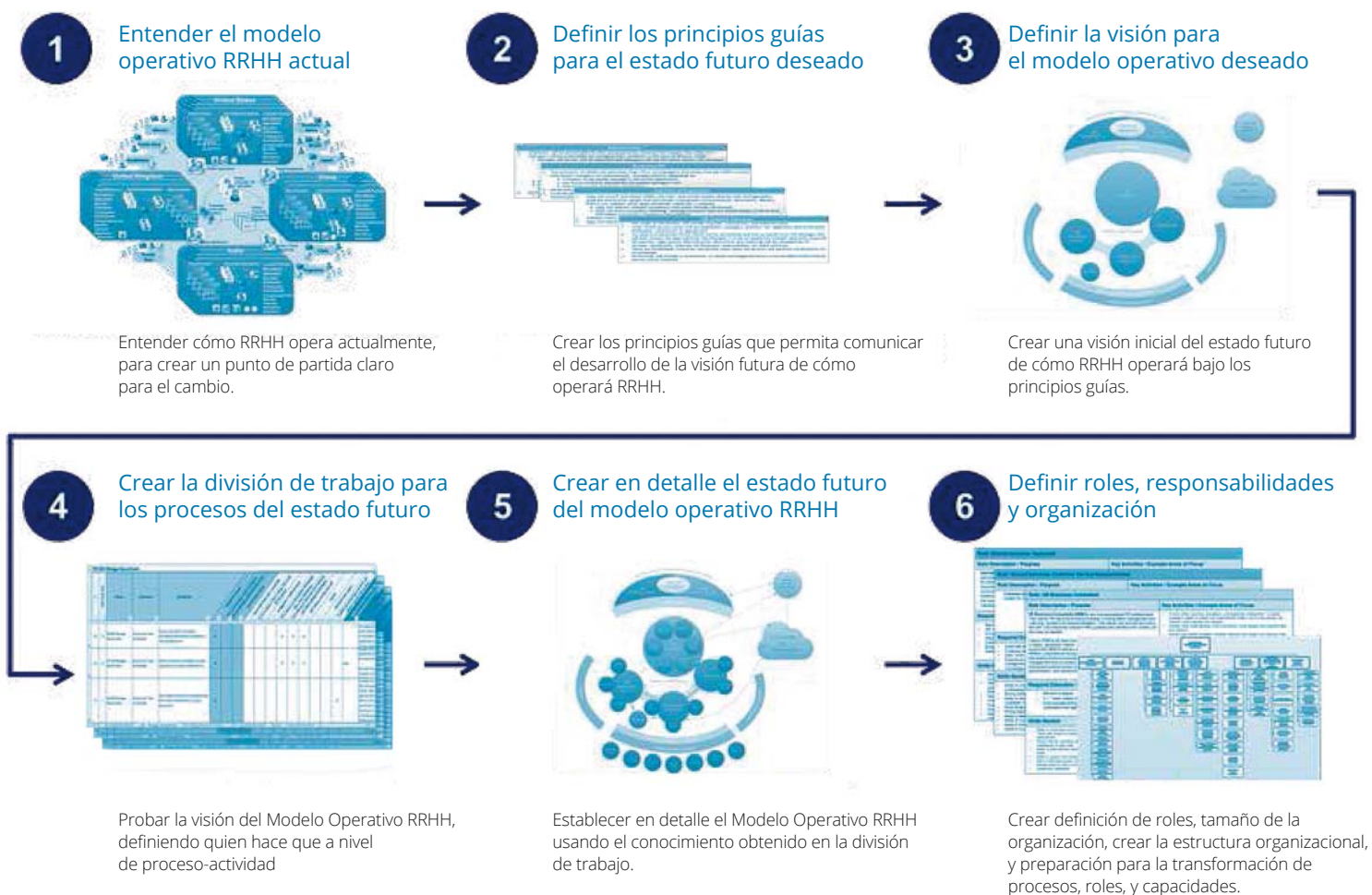
Figura 3.



Cómo llegar ahí

Seis pasos hacia el Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto

Para adoptar el modelo una organización debe seguir seis pasos (ver la figura 4). Una organización puede guiar y acelerar su viaje para conseguir el Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto usando un conjunto bien establecido de herramientas y frameworks, desarrollados y aplicados en una variedad de empresas complejas alrededor del mundo. Estos forman una base sólida sobre la cual construir las prioridades de transformación, el plan de trabajo y el caso de negocio.



Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Qué se necesita

Lecciones desde la práctica en la entrega de RRHH de Alto Impacto

El RRHH de Alto Impacto es el próximo paso, independiente del estado actual de madurez de una empresa o el progreso en la adopción de la transformación RRHH. Si la mayor parte del trabajo está por delante, el modelo presenta una oportunidad para llegar más allá de los modelos tradicionales. Las organizaciones que han comenzado a adoptar características del Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto nos proporcionan lecciones útiles:

- La entrega de RRHH de Alto Impacto toma en cuenta la comprensión de los imperativos de negocio. Los profesionales de recursos humanos tienen que entender las prioridades del negocio y convertirse en aprendices de por vida, sus conocimientos deben seguir evolucionando dado que poseen el conocimiento actualizado a la fecha de clientes externos y de los mercados en los que operan.

- Las competencias de la función de recursos humanos tienen que evolucionar también. La adaptabilidad, la agilidad, y la agudeza analítica se encuentran en los primeros lugares de la lista. Evaluar la preparación de los profesionales de Recursos Humanos para los nuevos roles, y la implementación de programas de desarrollo a la medida, puede ayudar a desarrollar estas competencias. Nuestra investigación muestra que la función de RRHH también debe invertir en la recopilación de información externa, la investigación, análisis de proveedores, así como el desarrollo de nuevas herramientas y métodos.

- Las funciones, las responsabilidades y las interacciones soportadas con el uso de tecnología son críticos para el éxito. Los equipos de RRHH deben entender que el autoservicio y tecnología de análisis de recursos humanos, deben guiar al negocio en su uso, y tienen que hacerlo de manera que sea sencillo y eficiente para operar.

- La función RRHH y los líderes del negocio necesitan un nuevo modo de pensar, que permita al equipo de recursos humanos actuar como consultores, asesores y agentes de cambio. Recuerde, vamos más allá del "puesto de recursos humanos". RRHH de Alto Impacto significa que la función RRHH está incrustada en el negocio, asesorando e innovando en conjunto con los líderes de la empresa. Algunas compañías llaman a esto el modelo de "copiloto", con líderes de recursos humanos directamente involucrados en las operaciones comerciales del día a día y en la definición de estrategia.

- Implementada de manera efectiva, la tecnología de RRHH entrega un amplio conocimiento a los empleados, gerentes, líderes, y a la función de RRHH. Si bien hay una gran cantidad de "juguetes deslumbrantes" disponibles en el mercado, en el contexto de RRHH de Alto Impacto, la organización selecciona e implementa la tecnología que provee una forma fácil de usar datos y herramientas de información para alinear a directores y empleados. Esto no solo mejora la toma de decisiones empresariales, sino que además libera a los equipos de recursos humanos para dar un mejor asesoramiento, consultoría, e innovación a sus clientes.

- Conseguir RRHH de Alto Impacto es una transición importante. El camino incluye el cambio de roles, mejoramiento de habilidades y capacidades, y el rediseño de la función de manera que "sea construida para el objetivo comercial" en vez de ser "optimizada para servir".

¿Cómo sabemos que lo logramos?

La función de Recursos Humanos ha estado en evolución desde hace años. Nuestro libro, *Global HR Transformation: The Journey Continues*, reconoce el camino como un continuo. Tal como un alto ejecutivo de recursos humanos observó recientemente, "Si no estamos en evolución constante y en transformación, hemos olvidado el propósito de Recursos Humanos".

El cambio es una constante, pero la naturaleza, velocidad y dirección del cambio están sujetas al cambio por sí mismo. Estos cambios constantes requieren más que nunca, una función de RRHH más ágil, flexible, coordinada, e incrustada en el negocio.

Sabremos que hemos conseguido llegar a una función RRHH de Alto Impacto cuando:

- La gerencia de RRHH, es vista de manera regular como analistas, que describen la vinculación de los programas de personas a los resultados del negocio

- Las estrategias y decisiones de talento se basan en conocimientos analíticos

- Los líderes de recursos humanos interactúan con los clientes del negocio y generan estrategias con el conocimiento adquirido

- Los profesionales de Recursos Humanos también se identifican como miembros de una Comunidad de Expertise en RRHH.

- Los roles en los Servicios Operativos RRHH proporcionan una clara trayectoria profesional.

El Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto permite llegar a la siguiente parada en el camino, para avanzar de una manera práctica en una contribución medible de la función RRHH en el rendimiento real del negocio. Así, el viaje de transformación de Recursos Humanos continúa.

Insights del modelo operacional RRHH de alto impacto
Los clientes externos y sus necesidades deben influenciar el talento que una organización contrata, además de poner foco en las principales áreas para el desarrollo de los empleados. El negocio alcanza un valor significativo cuando la función RRHH realmente entiende las prioridades de los clientes externos y los traduce en estrategias y programas de talento. Tradicionalmente, la función de RRHH se ha basado sobre todo en los líderes del negocio para proporcionar información sobre las necesidades de los clientes externos. Sin embargo, los ejecutivos de recursos humanos están descubriendo que la participación en reuniones con clientes, actividades de ventas y en desafiantes situaciones de clientes aporta un valor positivo tanto para la empresa como para sus clientes. Como resultado, a diferencia de los modelos tradicionales de recursos humanos, el modelo de Alto Impacto reconoce la importancia de los clientes del negocio en el modelo, con el fin de tener en cuenta adecuadamente las interacciones y el compromiso de los recursos humanos con los clientes externos.

Las redes externas y la fidelización del capital humano son fundamentales para alcanzar los RRHH de Alto Impacto. Las redes sociales juegan un papel importante en la definición de la reputación de una empresa, en gran medida ayudando -o mermando- la adquisición y retención de talento. La función de RRHH debe servir como administrador de la fidelización del capital humano, tomando

medidas activas para promover la marca y gestionar su presencia a través de las muchas redes que se extienden más allá de los límites de la organización.

Los clientes de Recursos Humanos incluyen una amplia variedad de funciones -tanto dentro como fuera de la organización- y se posicionan en el centro del modelo, donde deben estar como foco para la entrega de capacidades de recursos humanos. Ellos son el principal receptor de los servicios de recursos humanos. La comprensión de las necesidades a través de cada segmento de los clientes de recursos humanos, permite considerar distintas formas de amoldar la experiencia del cliente para adaptarse a diferentes necesidades y entregarlas en el momento indicado dentro del ciclo de vida.

Momentos que importa a los clientes de RRHH

Una gran compañía global de servicios financieros, reconoció el poder de las interacciones con sus clientes externos, y examinó estas interacciones. Descubrieron un conjunto definido como los "momentos que importan" para los clientes de RRHH a través del ciclo de vida del empleado. Con foco en mejorar el valor entregado por la función de RRHH, la organización fue capaz de identificar con precisión las mejoras en áreas que entregarían valor a esos "momentos".

Los Ejecutivos de RRHH son más cercanos a los líderes del negocio y gerentes de personas. El RRHH de Alto Impacto se basa en gran medida en replantear el papel de los recursos humanos en la empresa. Las organizaciones que han transformado la función RRHH mediante la centralización de capacidades de los centros de excelencia y servicios compartidos, muchas veces esperan que al eliminar varias de las actividades de los "generalistas de recursos humanos", estos se convertirán rápidamente en roles estratégicos. En muchos casos, estos roles han sido calificados como "RRHH Business Partners", pero aún no han sido capaces de progresar realmente a un nivel de impacto. En este sentido, los Ejecutivos de RRHH de Alto Impacto deben interactuar principalmente con los líderes de negocio y gestores de personas, que juegan un papel importante en la entrega RRHH, mediante el acoplamiento de conducción, gestión del talento, y el cambio organizacional.

En muchas organizaciones la función de recursos humanos aún no ha alcanzado su pleno potencial. Muchas de las "transformaciones de recursos humanos" se han centrado en la implementación de la tecnología y la construcción de capacidades operativas a través de servicios compartidos o la mediante el outsourcing, pero aún no han desarrollado plenamente la función de RRHH o las capacidades individuales necesarias para entregar el impacto que el negocio necesita.

En el Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto, los roles de RRHH están incluidos en el negocio, altamente coordinados dentro del negocio y con otros roles de recursos humanos. Trabajan en estrecha colaboración con los principales líderes y gerentes del negocio, proporcionando entrenamiento y dirección de las prioridades estratégicas de talento, compromiso de los empleados, eficacia organizacional y gestión del cambio. Y se asocian con colegas en las Comunidades de Expertise para diseñar y ofrecer programas de recursos humanos, que aprovechan la escala de la empresa para adaptarlas directamente a las necesidades del negocio.

Las Comunidades de Expertise (CoE) acercan las mejores prácticas y procesos, aplicando el conocimiento de la función de RRHH en el dominio funcional, una sólida comprensión de los imperativos de negocio, y las tendencias del mercado para entregar un liderazgo sólido. El cambio de los Centros de Excelencia a Comunidades de Expertise apunta a un desafío específico: En los modelos anteriores, los centros han tendido a operar como "torres de marfil", empujando las políticas y programas para el negocio. No se han focalizado necesariamente en apuntar o adaptarse a las necesidades del negocio y las diferencias impulsadas por los clientes externos y las demandas del mercado local. Como resultado, en algunos casos, los "equipos corporativos" muy tradicionales de RRHH simplemente se renombraron como Centros de Expertise, sin llegar necesariamente a un cambio en los roles, ni comportamientos ni resultados para ser entregados a la empresa como cliente.

Creando Comunidades

Una compañía líder de nivel global recientemente rediseñó su modelo operativo de la función RRHH y adoptó el equipo de "Comunidades de Expertise". Explicando la decisión, el ejecutivo a cargo de las Operaciones RRHH Global dijo: "Las necesidades de nuestra gente son muy complejas para que cualquier persona o centro lo pueda resolver. Se necesita una comunidad y eso significa eliminar las fronteras tradicionales entre nuestros silos departamentales".

La "Comunidad" es un término que fue elegido cuidadosamente, ya que esto significa que las personas dentro y fuera de la función de RRHH necesitan colaborar más allá de la estructura formal del CoE. De esta manera, se pueden diseñar y desarrollar programas que permitan balancear la consistencia global con el negocio y su relevancia geográfica. Las organizaciones están reconociendo el poder de la integración a través de programas y de procesos de la función de RRHH. Con la agrupación de los CoE en tres áreas principales, como se muestra en la Figura 5, se puede promover la colaboración y romper los silos entre las funciones que a menudo inhiben la capacidad de una organización para lograr un mayor impacto a través de sus programas de personas.

Figure 5.

Comunidades de Expertise		
Talento	Programa de Beneficios	Estrategia de RRHH
Planificación de la Fuerza de trabajo	Beneficios	Reportería y Análisis de la Fuerza de Trabajo
Adquisición de Talento	Compensación	Fusiones y Adquisiciones
Desempeño y Sucesión	Movilidad Global	Estrategia de Tecnología y Sistemas de RRHH
Aprendizaje y Desarrollo de Talento	Salud y Bienestar	Gestión de proveedores RRHH
Diversidad e Inclusión	Reconocimiento	PMO RRHH
Efectividad Organizacional y Gestión del Cambio		Gobernabilidad RRHH
Empleados y Relaciones Laborales		

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Los Servicios Operacionales de RRHH habilitan la excelencia operacional mediante la entrega de procesos RRHH de manera eficiente y efectiva, con énfasis en la gestión de consultas, transacciones y servicios funcionales especializados. La adición de conocimiento y servicios funcionales especializados al enfoque tradicional de un modelo de servicios compartidos, expande las oportunidades de los ejecutivos de RRHH y Comunidades de Expertise, para centrarse en la entrega de valor y ayudar a impulsar el crecimiento y rendimiento de negocio.

El ámbito tradicional de los servicios compartidos de recursos humanos, limitado a las transacciones y la administración básica, impide que el área de recursos humanos alcance sus capacidades completas. A menudo, este enfoque tradicional genera rigidez, e intenta aplicar modelos de “talla única” en nombre de la eficiencia. Por otro lado, la función RRHH de Alto Impacto requiere flexibilidad para satisfacer las necesidades de la empresa. Un alcance más amplio para los Servicios Operacionales de la función RRHH permite la entrega de servicios de punta a cabo, y proporciona una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de la empresa, sin dejar de lado la eficiencia.

Por ejemplo, los servicios compartidos tradicionales de recursos humanos podrían incluir la administración de un sistema de seguimiento de candidatos y la generación de cartas de oferta como las únicas actividades dentro del amplio campo de la adquisición de

talento. En el Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto, los Servicios Operacionales de la función RRHH entregan una capacidad de contratación más amplia, con conocimientos especializados que pueden incluir las fuentes de reclutamiento, screening, la agenda de entrevista, apoyo a la selección y las actividades de precontratación. De esta manera, los reclutadores que forman parte de CoEs, pueden llevar a cabo y centrarse en la planificación de la fuerza de trabajo, la gestión de la fidelización del colaborador, el pipeline de talento, y colaboración con gerentes en la selección de talentos.

Entrega valor de servicios operacionales en áreas especializadas

Reconociendo la necesidad de mejorar las capacidades de relaciones con los empleados, una organización de salud decidió formar un equipo central que se hiciera cargo de las relaciones con los empleados en el día a día junto con investigaciones complejas. Con una combinación de profesionales capacitados para contestar preguntas básicas siguiendo guías escritas, generadas por especialistas de relaciones de empleados. De esta manera lograron ganar consistencia y mejorar su capacidad de relacionamiento con los empleados a lo largo de organización.

Figura 6.

Servicios Operacionales de la función de RRHH		
Servicios de Consulta	Transacciones	Servicios Especializados
Consultas Generales de RRHH	Procesamiento de Transacciones	Escalamiento de Consultas Complejas
Consultas de Conocimiento en RRHH	Gestión de Datos	Especialidades Funcionales (Reclutamiento, Aprendizaje, Relación con Empleados, etc)
Soporte Transaccional de RRHH	Cambios Masivos	Gestión de Proveedores
Soporte de Usuarios para Tecnologías RRHH	Soporte de Reportería	Reportería y Analytics
		Gestión de Servicios
		Iniciativas Especiales

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Los proveedores pueden actuar como extensiones de CoEs y/o Servicios Operacionales de Recursos Humanos. Ellos ofrecen capacidades que van desde lo estratégico a la gestión administrativa de una manera más eficiente y rentable. La gestión de proveedores, una habilidad a menudo insuficientemente desarrollada, como parte de la función RRHH, se ha convertido en un factor crítico en el éxito de la entrega de servicios de recursos humanos. Para identificar la combinación apropiada y la gestión de los proveedores que ayude a conseguir el equilibrio deseado entre calidad y eficiencia, las Comunidades de Expertise colaboran con los Servicios Operacionales de RRHH, influenciados con la retroalimentación de los ejecutivos de RRHH en los casos en que los proveedores de servicios se relacionan con los clientes de RRHH.

Los datos e insights sobre Fuerza de Trabajo e son fundamentales para lograr RRHH de Alto Impacto. Las organizaciones con mayores niveles de madurez en la función de análisis del talento, generaron un retorno de sus acciones mayor al 30% en comparación al promedio, el doble de probabilidades de mejorar su planificación de liderazgo, dos veces la movilidad del talento, y también el doble de eficacia en el reclutamientos. La tecnología aplicada a RRHH ha ido más allá de simplemente automatizar las transacciones. Ahora, esta tecnología genera datos significativos que pueden ayudar al negocio y a los líderes de la función de RRHH a tomar decisiones con ayuda de la información sobre el talento de la organización. Igual de importante, las últimas tecnologías de RRHH son más fáciles de usar, lo que permite a los empleados no tecnologizados acceder a los datos más fácilmente. Por supuesto, la generación de analytics expresadas de forma que sean útiles a los líderes del negocio, gerentes, y recursos humanos requiere de: conocimiento, habilidades y experiencia para entender la manera para desbloquear el valor que los datos pueden entregar. Además del tiempo para inferir insights, hacer en recomendaciones para tomar acciones, y revisarlas con los líderes del negocio.

El liderazgo ejecutivo, compuesto en conjunto por el equipo líder de RRHH y los líderes de negocio, define el carácter desde arriba y se posiciona como un paraguas sobre el Modelo Operativo RRHH de Alto Impacto. Los líderes velan por que los RRHH y las estrategias de talento

se alineen con los imperativos de negocio y la cultura empresarial. El liderazgo de la organización es responsable de guiar y gobernar la totalidad del modelo operativo, usando enfoques prácticos que se basan en las prioridades del negocio y las métricas de operativas, para continuamente influenciar ajustes a la forma en que RRHH opera para satisfacer las necesidades del negocio.

Los habilitadores clave alrededor del modelo, proveen la integración necesaria para el logro de RRHH de Alto Impacto: La Gobernabilidad fomenta la responsabilidad, las prioridades y desempeña un papel destacado en el orquestamiento de la complejidad y la eficacia del modelo operativo a largo plazo. El gobierno efectivo es crítico, ya que el modelo exige un mayor nivel de colaboración y flexibilidad. Un enfoque de gobierno que incluye una oficina de gestión de proyectos (PMO) para RRHH ayuda a conseguir una colaboración y coordinación a través de una estrategia y una planificación bien estructurada, planificaciones y una calendarización de recursos humanos, prioridades de iniciativas, reuniones fructíferas y reportabilidad.

Políticas y procedimientos proporcionan las directrices y formas de trabajo, que permiten la alineación eficaz entre la reportabilidad y responsabilidad para ofrecer programas y servicios.

Habilitar Tecnología de Recursos Humanos automatiza los procesos, mejora la experiencia RRHH online y móvil, y permite el acceso directo a la información, datos, redes sociales, y transacciones de recursos humanos, al tiempo que proporciona la capacidad de generar datos de la fuerza de trabajo e insights. La tecnología inteligente y herramientas de recursos humanos que facilitan la experiencia del usuario se han convertido en materias críticas para los clientes de RRHH.

Las métricas proporcionan formas tangibles para evaluar la efectividad y el impacto en el negocio de programas de RRHH, procesos, y el modelo de entrega. Las métricas incluyen niveles de servicio e indicadores clave de rendimiento que contribuyen a la mejora continua de la función de RRHH.



Authors

Arthur H. Mazor

RRHH Transformation Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
amazor@deloitte.com

Aaron Alburey

Financial Services RRHH Lead UK
Deloitte MCS Limited
aalburey@deloitte.co.uk

Erica Volini

US RRHH Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
evolini@deloitte.com

Mark Bowden

RRHH Advisory Director
Deloitte MCS Limited
mbowden@deloitte.co.uk

Michael Stephan

Global RRHH Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Principales Contribuciones

Los autores desean agradecer a las siguientes personas por sus contribuciones a este informe: Josh Bersin, Andrew Hill, Gary Johnsen, Bart Moen, Ian Winstrom Otten, Jeff Schwartz, Gregory Vert, Tracy Wang, Declan Watson, Sofia Whelan, and Michael Zeoli

Americas

Americas & Chile

Jaime Valenzuela

Deloitte Audit y Consult.
jvalenzuela@deloitte.com

Canada

Heather Stockton

Deloitte Canada
hstockton@deloitte.ca

Oficina central

Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago
Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com

Regiones

Simón Bolívar 202
Oficina 203
Iquique
Chile
Fono: (56) 572 546 591
Fax: (56) 572 546 595
iquique@deloitte.com

Av. Grecia 860
Piso 3
Antofagasta
Chile
Fono: (56) 552 449 660
Fax: (56) 552 449 662
antofagasta@deloitte.com

Los Carrera 831
Oficina 501
Copiapó
Chile
Fono: (56) 522 524 991
Fax: (56) 522 524 995
copiapo@deloitte.com

Alvares 646
Oficina 906
Viña del Mar
Chile
Fono: (56) 322 882 026
Fax: (56) 322 975 625
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485
Piso 7
Concepción
Chile
Fono: (56) 412 914 055
Fax: (56) 412 914 066
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175
Oficina 1107
Puerto Montt
Chile
Fono: (56) 652 268 600
Fax: (56) 652 288 600
puertomontt@deloitte.com

Deloitte.

www.deloitte.cl

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en cerca de 164 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 200.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

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 alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2016 Deloitte. Todos los derechos reservados