

## Enriellados

# Amtrak utiliza SAP SuccessFactors para cambiar la ecuación de la gestión de talento



### Construyendo una marca de talento

Desde el conductor al chef, desde el responsable del equipaje al ingeniero, pasando por el jefe de seguridad, el rango de cargos que Amtrak contrata es tan diverso como las 21.000 millas de rutas que sus trenes atraviesan cada día a lo largo de los Estados Unidos y Canadá. Incluyendo los cargos ejecutivos de sus oficinas centrales en Washington D.C., Amtrak tiene más de 20.000 empleados y contrata cerca de 2.500 empleados cada año. Gran parte de esta contratación se puede atribuir a la creciente cantidad de pasajeros, los que han aumentado en un 44% en los últimos 15 años, llegando a un promedio de cerca de 90 mil pasajeros cada día.

Cerca de tres años atrás Amtrak decidió hacer una inversión de largo plazo en su fuerza de trabajo, comenzando una iniciativa llamada MyCareerTrak. El objetivo de era posicionar la gestión del talento como una pieza central de la estrategia general de la empresa. Amtrak quería que su talento fuera tan reconocible para sus clientes como sus rutas más famosas.

“Nuestro enfoque desde una perspectiva de estrategia era llegar a ser conocidos por nuestros talentos”, explicaba Uzma Burki, Vicepresidente y Jefe de Efectividad Gerencial, Desarrollo de Liderazgo, y Aprendizaje. Amtrak es una marca icónica en los Estados Unidos, y particularmente en el corredor noreste, pero deseábamos crear y fomentar una cultura de alto rendimiento y ser reconocidos por nuestros talentos también.

### El desafío

Aunque Amtrak había establecido los cimientos de Gestión de Capital Humano en 1999, usando SAP ERP (SAP ERP HCM 6.0) para sus principales gestiones en recursos humanos, nómina, compensación y reclutamiento electrónico, ahora la compañía quería elaborar una estrategia más completa para alinear a su personal con sus procesos de recursos humanos.

“Nuestra estrategia general descansa en tres pilares: seguridad y protección, servicio al cliente, y excelencia financiera”, expresa Burki. “Con ese norte bien definido, comenzamos a examinar nuestra estrategia de capital humano, entonces integrar la gestión de talento se convirtió en un foco estratégico fundamental”.

Antes de proceder a una solución tecnológica, Amtrak dió un paso atrás y evaluó los cambios necesarios a su filosofía de gestión de talento y procesos concomitantes. Por ejemplo, querían reducir progresivamente el reajuste de costo de vida como el único ajuste de pago en lugar de un modelo de pago por desempeño.

En resumen, Amtrak se dio cuenta que sería fundamental un nuevo sentido de responsabilidad en el panorama general de gestión de talento. Con una sólida estrategia de puesta en marcha y un compromiso de inversión en su talento con procesos debidamente revisados, Amtrak solicitó y recibió el respaldo de sus miembros del directorio, los que estuvieron de acuerdo en proceder a efectuar grandes inversiones en nueva tecnología para que esto ocurriese.

## Cómo los asesoramos

Amtrak buscaba un proveedor que pudiera cumplir con esta revisión general de su gestión. El momento del Roll Out según su roadmap coincidió con la adquisición de SuccessFactors por SAP, lo que motivó a Amtrak a emplear las nuevas soluciones de gestión de talento de SAP.

A partir de abril de 2013, y durante los 16 meses que siguieron, Amtrak implementó Desempeño y Objetivos – Parte del Bundle Align & Perform – así como la mayor parte de las soluciones de gestión de talento de SuccessFactors y Analytics. Con la ayuda de Deloitte, la implementación en cascada de Amtrak consistió en Reclutamiento, Planificación de Sucesión, Workforce Planning, Workforce Analytics y Compensación.

“Levantamos y desarrollamos nuevos procesos a la par que implementábamos la tecnología, estamos muy orgullosos pues fuimos capaces de hacerlo en 16 meses”, relata Burki.

De acuerdo con Burki, la mayor parte del crédito por el roll out acelerado de implantación se debe a un enfoque de equipo del cual Deloitte formó parte. Deloitte se integró en junio de 2013, justo antes de que partiera Desempeño y Objetivos. Para Amtrak el concepto de estrategia integral de gestión de talento era nuevo, por ello parte del aporte de Deloitte se concentró en la gestión de cambio y aprendizaje.

“Se enfatizó la gestión de cambio a todo lo largo del proyecto y eso fue decisivo para el éxito”, agrega Burki. “Deloitte, junto con nuestro equipo interno de gestión de cambio, trajo una serie de nuevas habilidades para el cambio profundamente establecidas, que realmente nos ayudaron en el proceso”.

## Resultados

Antes de la implementación de SuccessFactors, Amtrak no llevaba a cabo mediciones de KPIs en gestión de talento, tales como calidad de contratación y plan de sucesión en toda la organización. Con el despliegue de las soluciones de Gestión de Talento de SuccessFactors, la compañía aprendió que podía utilizar soluciones analíticas tales como planificación de fuerza de trabajo y Analítica de Fuerza de Trabajo (Workforce Planning and Analytics), para llevar sus procesos de gestión de talento al siguiente nivel. De modo que más que una planificación de sucesión out-of-the-box, por ejemplo, Amtrak utilizó capas de modelos de “What-if” para determinar y actuar sobre su actual nivel de riesgo de sucesión y proyectar tasas de jubilación.

Un gran logro para Amtrak al utilizar el rollout de SuccessFactors ha sido un significativo ahorro de tiempo en las contrataciones. Su ciclo de contratación previo podía demorar meses desde el momento del requerimiento aprobado hasta el momento de hacer la oferta. En la actualidad hay ejemplos de ciclos de 24 horas desde la aprobación a la oferta.

En el año fiscal 2015, Amtrak presentó un submodelo dentro la sección de Gestión de Talento de SuccessFactors llamado Trayectoria Profesional, donde Rendimiento y Metas están sujetas a un nuevo seguimiento de progreso de contratación dentro de la organización.

Esto significará que la carrera de toda una generación de contratados en Amtrak tendrá mayor visibilidad y accountability en cada paso, gracias a una organización que puede administrar y controlar más fácilmente el desempeño y progreso.

### [www.deloitte.cl](http://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.cl](http://www.deloitte.cl) acerca de 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, EC4A3TR, Reino Unido.

## Contáctenos

### Guillermo Ahumada

Socio TI  
(56) 227 298 810  
[gahumada@deloitte.com](mailto:gahumada@deloitte.com)

### Ernesto Orive

Director TI  
(56) 227 298 880  
[eorivem@deloitte.com](mailto:eorivem@deloitte.com)

### Francisco Zuñiga

Senior Manager TI  
(56) 227 298 229  
[fzunigag@deloitte.com](mailto:fzunigag@deloitte.com)