

Deloitte.
University Press

Tendencias de Capital Humano
Globales de Deloitte 2017

Reescribiendo las reglas de la era digital

Marzo 2017



Resumen de la investigación

La mayor y más extensa encuesta de capital humano de Deloitte hasta la fecha

10,000+

Líderes empresariales y de recursos humanos

140

países

Participantes

 **262**

C.A. 460



3%

RH 74%

No RH 26%

C.A.

4.4%

RH 71%

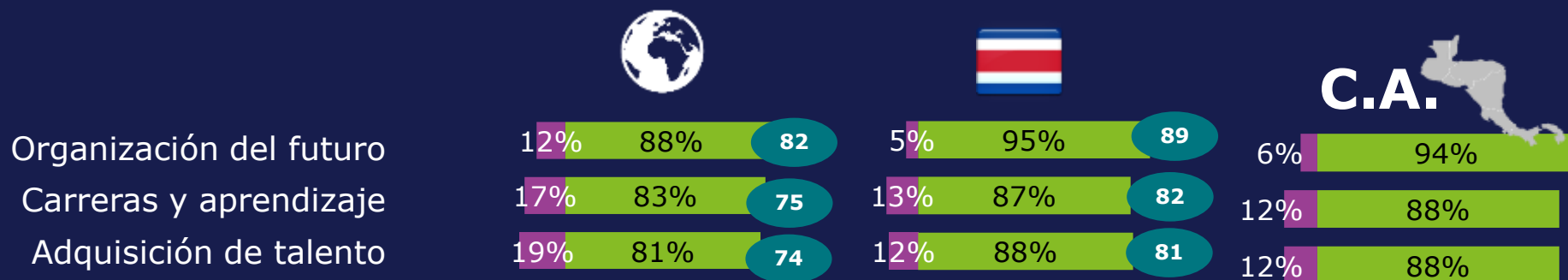
No RH 29%

A menos que se indique lo contrario, todos los datos a los que se hace referencia aquí corresponden al estudio Tendencias de Capital Humano Globales de Deloitte 2017 Reescribiendo las reglas de la era digital.

Visión del presente y del futuro



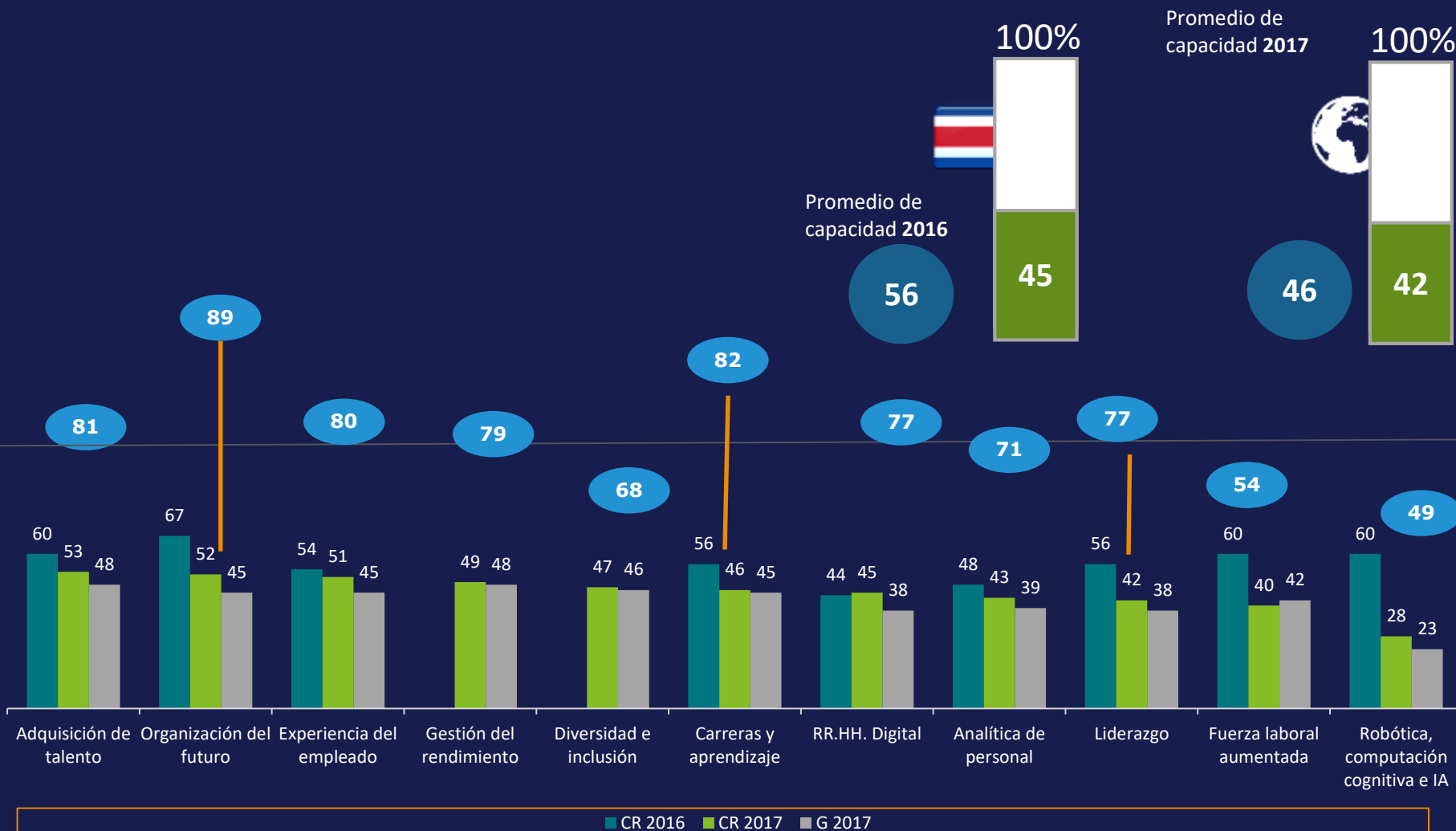
Ranking de las tendencias de 2017 según su importancia



■ Sin/algo de importancia ■ Importante/muy importante

Nota: Las calificaciones de "La fuerza de trabajo aumentada" y "Robótica, computación cognitiva e IA" se refieren a tendencias más amplias sobre "El futuro del trabajo" que se analizan en este informe.

Promedio de Capacidad



■ CR 2016 ■ CR 2017 ■ G 2017

La organización del futuro: Llegando ahora



 **11%**
 **13%**

 **88%**
 **95%**
Muy importante
o importante

creen que entienden cómo
construir la **organización del futuro**

A medida que las organizaciones se vuelven más digitales, están pasando del diseño a la construcción activa de la nueva organización

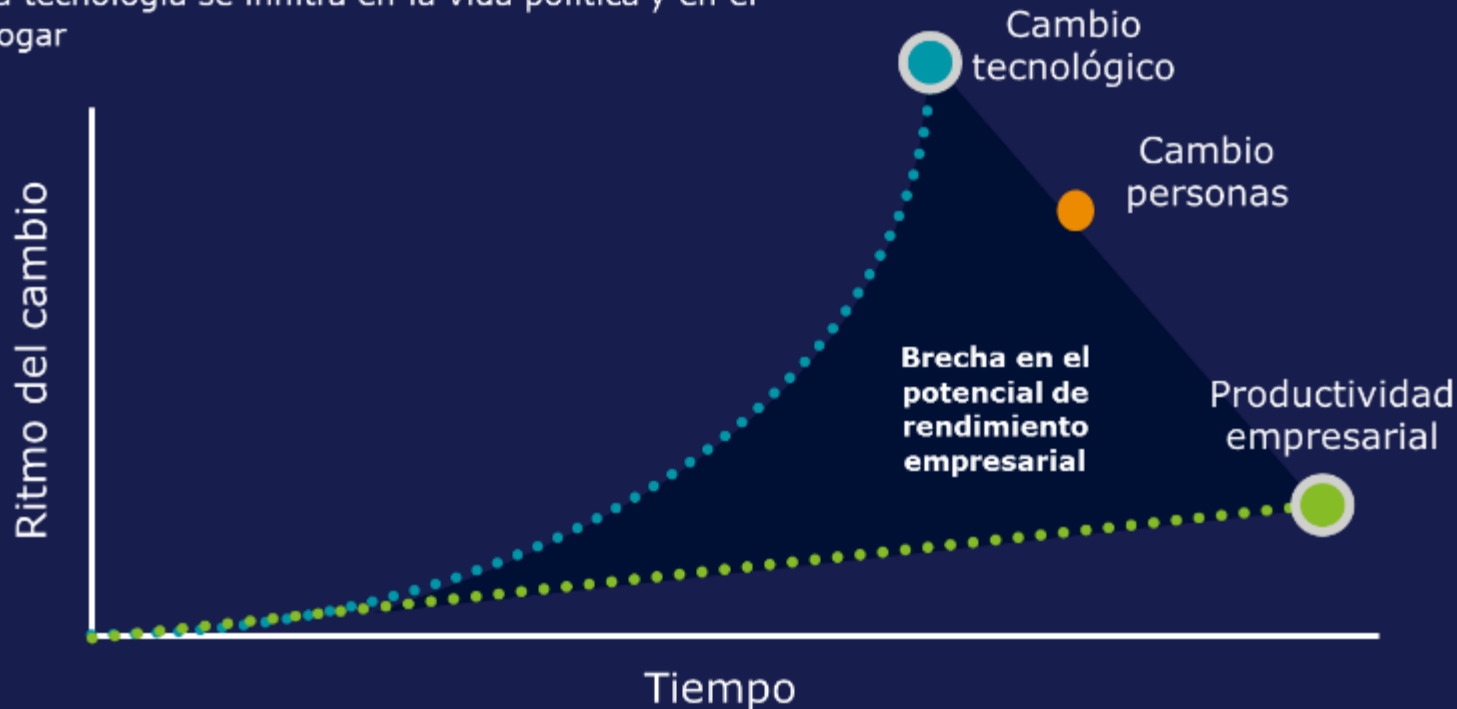


Lo que parece estar sucediendo:

Disponibilidad vrs aprovechamiento

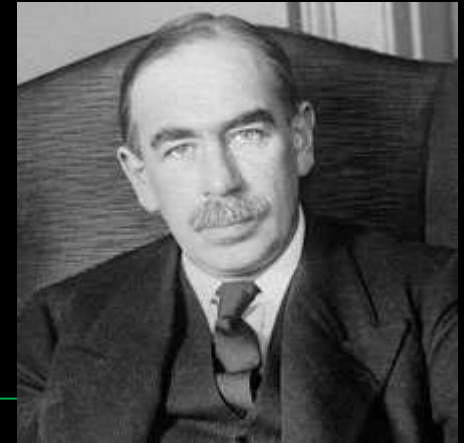
Si lo que una organización necesita saber y hacer está en constante cambio, entonces la estructura de la organización deberá cambiar también.

- Móviles, sensores, IA, computación cognitiva, datos
- Acceso a la tecnología por parte de los consumidores en todo el mundo
- La tecnología se infiltra en la vida política y en el hogar



1930:

John Maynard Keynes :“Las posibilidades económicas para nuestros nietos”



“desempleo tecnológico”:

fenómeno transitorio provocado por el desajuste temporal entre

la velocidad de nuestros avances tecnológicos para sustituir el trabajo humano y la capacidad social de encontrar nuevos usos productivos para esos trabajadores desempleados.

los avances tecnológicos del capitalismo reducirían la semana laboral media a 15 horas en un siglo (13 años)

https://www.youtube.com/watch?v=uRkmiwfil_s

"La fusión de la robótica, las tecnologías de la información y la inteligencia artificial van a tener un **impacto devastador en el mercado laboral**".

Carl Benedikt Frey y Michael Osborne, de la Universidad de Oxford

"la destrucción de profesiones vaya a ser mucho **mayor que nuestra capacidad para crear otras nuevas**"

Los empleos que la revolución digital requiere son **mínimos**. "El desarrollo del iPod, generó 14 mil empleos en EU." WhatsApp opera con cerca de 50 empleados.

La paradoja es que cuanto más robots haya, habrá más crecimiento porque **aumentará la productividad, pero también mayor caída del ingreso promedio**
Edward Luce, columnista del Financial Time



"A corto plazo puede haber un impacto laboral. Pero a largo plazo la investigación **indica que cada robot genera dos nuevos trabajos**, porque las compañías se vuelven mucho más eficientes y rentables"

Phil Webb, catedrático de Robótica y Automatización de la Universidad de Cranfield en el Reino Unido

Las empresas han de ir negociando ya **una nueva relación entre humanos y robots**"

La organización del futuro, prueba y error



- Reducen a un ejercicio para minimizar costos.
- Enfrentan la resistencia por parte del liderazgo de la empresa.



hasta el 70% de las reorganizaciones se quedan cortas debido a la “desobediencia creativa” del equipo ejecutivo.

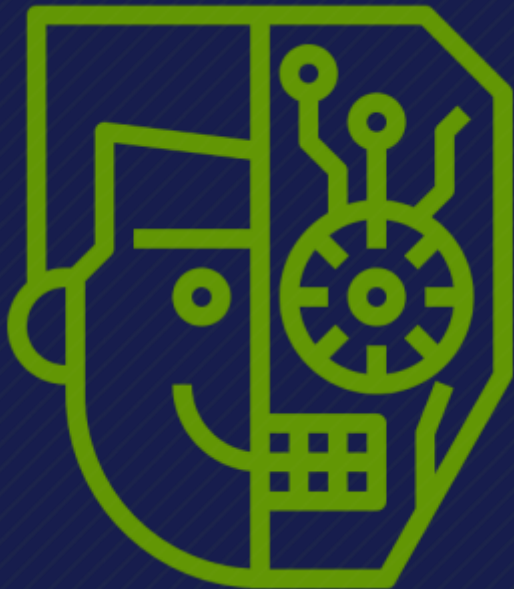
- No se apoya en herramientas adecuadas

La barrera de la desobediencia creativa

Freno a la nueva organización:

<http://www.businesswire.com/news/home/2016111706293/en/Korn-Ferry-Global-Study-Majority-CEOs-Technology>

800 altos ejecutivos



63% En 5 años, la tecnología será la mayor fuente de ventaja competitiva de la empresa.

67% la tecnología creará mayor valor en el futuro que la gente.

44% prevalencia de la robótica, la automatización y la inteligencia artificial (IA) hará que la gente "en gran medida irrelevante" en el futuro del trabajo.

"siguen concentrándose en el lado tecnológico del negocio a expensas del desarrollo de sus líderes"

Diagnosticuemos:



Reglas tradicionales

¿Cuenta con este aspecto?

Reglas Nuevas

1.- Basado en procesos, con estructura funcional: con líderes y equipos funcionales. Roles y títulos claramente definidos

2.- Organizadas para eficiencia y eficacia

3.- La compañía es considerada como propulsora de: toma de decisiones, estructura y progresión de liderazgo jerárquica

4.- Progreso, a través de la promoción ascendente con un conjunto de niveles de intermedios. Las personas se "vuelven líderes" por la promoción

5.-Dirije bajo supervisión basada en reglas

6.- Cultura dominada por el miedo al fracaso y las percepciones de otros

Basado en **proyectos**. Con estructura y equipos basados en proyectos y trabajos, con foco en clientes y servicios. Equipos y responsabilidades claramente definidos, pero los roles y títulos cambian regularmente.

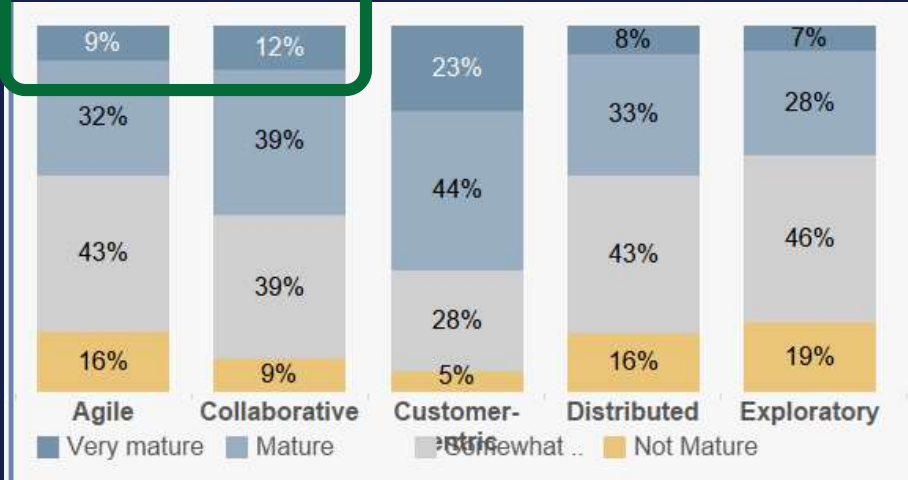
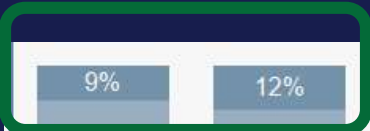
Organizadas para el **aprendizaje, innovación, agilidad** e impacto en el Cliente

La compañía es vista como **una red ágil, empoderada por líderes de equipo e impulsado por la colaboración y el intercambio de conocimientos**

Progreso a través de muchas asignaciones, diversidad de experiencias y asignaciones multifuncionales de liderazgo. Las personas "crean seguidores" para crecer en influencia y autoridad

Dirigir por orquestación. Basada en Guía.

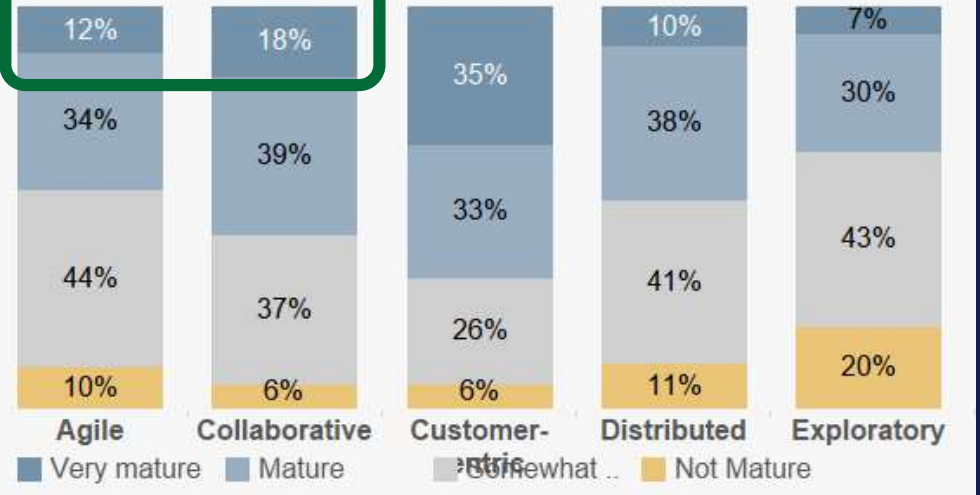
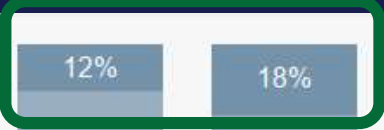
Cultura de **seguridad, abundancia y relevancia de tomar riesgos e innovación**



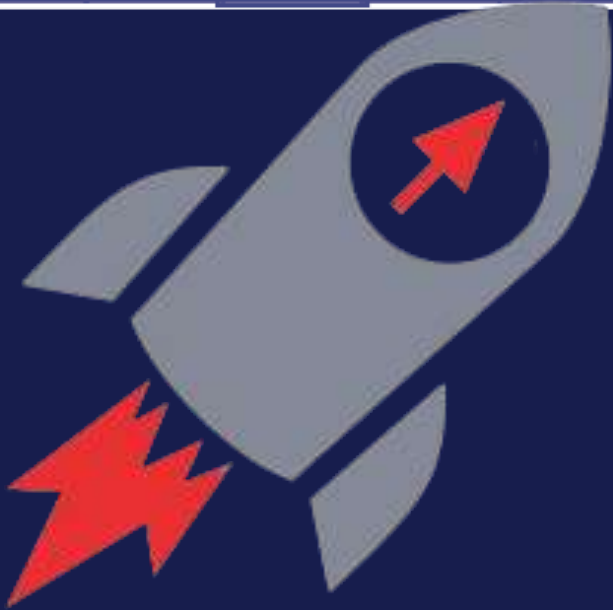
- ✓ Agilidad (simplicidad)
- ✓ Colaboración
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Centrada en el cliente
- ✓ Experimentación
- ✓ Trabajo por equipos



Son importantes o muy importantes en más de 90%, pero....



Digital ágil



las interrupciones constantes hacen que la **eficiencia pierda relevancia**.

Ahora es más importante tener **agilidad para adaptarse rápidamente a una interrupción (tecnológica, de mercado...)** que ser eficiente mejorando procesos



El arte y la ciencia de armar equipos con propósito
(ONA, por sus siglas en inglés: Organizational
Network Analysis),

• Uso: 8%

connected to the Internet
s one or more pages on
de

computer

E-mail

Connect

Organizational Network Analysis explained

Organizational Network Analysis

Central:

- Holds network together
- Can become a bottleneck

Knowledge broker:

- Critical connection to external knowledge
- Needs to be connected internally to be effective

Peripheral:

- Disconnected, at risk of exit
- If talented, this presents a risk

• “sub utilización de expertos, fracturas de equipos críticos”
El sistema sólo funciona si los datos son actuales y de fácil acceso.

Impulsores de una organización dinámica:



Plataformas colaborativas: Workplace de Facebook, Slack, Team Drives de Google, Atlassian Confluence, Microsoft Skype

Simplificación de la organización y el trabajo.

GE: "Hacer más con menos" a "menos cosas mejor"

Tiempo para pensar y actuar

El tercer impulsor.....

“¿Para quién trabajas?” ha sido
reemplazada por
“¿Con quién trabajas?”

2.-LIDERAZGO DIGITAL

“Líder como un héroe” ya no es
vigente.

Liderazgo como un esfuerzo de equipo:

Líderes “digitales” y “ágiles en red”

- “generar conexiones”,
- alta capacidad de negociación,
- flexibilidad, y
- pensamiento sistémico.

“Diseño colaborativo”

líderes que pueden trabajar juntos,
complementarse y funcionar como un
equipo.

Capacidad de entender cómo las
diferentes funciones de negocio, industrias
y la tecnología se unen para articular
soluciones.




Liderazgo innovador: Presionando los límites



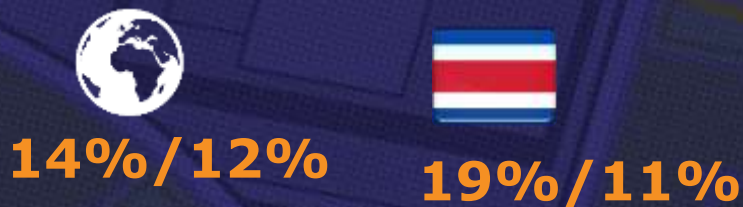
La brecha de liderazgo se ha vuelto más grande;



 sienten tener líderes digitales fuertes



 desarrollando nuevos programas de liderazgo centrados en la gestión digital



Excelente programas para liderazgo-
Mujeres Líderes
Millennials

El liderazgo digital requiere cambios en la forma en que los líderes deben **pensar**, cómo deben **actuar** y cómo deben **reaccionar**

Los líderes de alto rendimiento hoy en día necesitan diferentes habilidades y áreas de experiencia que en generaciones pasadas



¿Y si su próxima entrevista de trabajo
la hace un robot?

3.-ADQUISICIÓN DE TALENTO



Mya

Hey, I'm Mya, I'm here to help you through the application process.

Nice to meet you Mya.

I see that you're applying for a Data Scientist role. Do you have any experience with Hadoop?



Esta solución de inteligencia artificial utiliza una combinación de tecnologías de machine learning y de procesamiento del lenguaje natural (NLP) para

- ✓ formular preguntas a candidatos,
- ✓ comprobar sus credenciales académicas,
- ✓ administrar pruebas y cuestionarios, y
- ✓ responder a sus preguntas sobre cuestiones tales como la cultura de la empresa, políticas o beneficios.

Del reclutamiento a la Adquisición de Talento : Introduzca al reclutador cognitivo



1.-MARCA EMPLEADOR



2.-El mayor disruptor en la adquisición de talentos hoy en día es la experimentación con soluciones **tecnológicas y servicios**



No usan estas soluciones



Excelente en la gestión de colaboración abierta distribuida (crowdsourcing)



Excelente en el uso de juegos y simulaciones para atraer y evaluar posibles candidatos

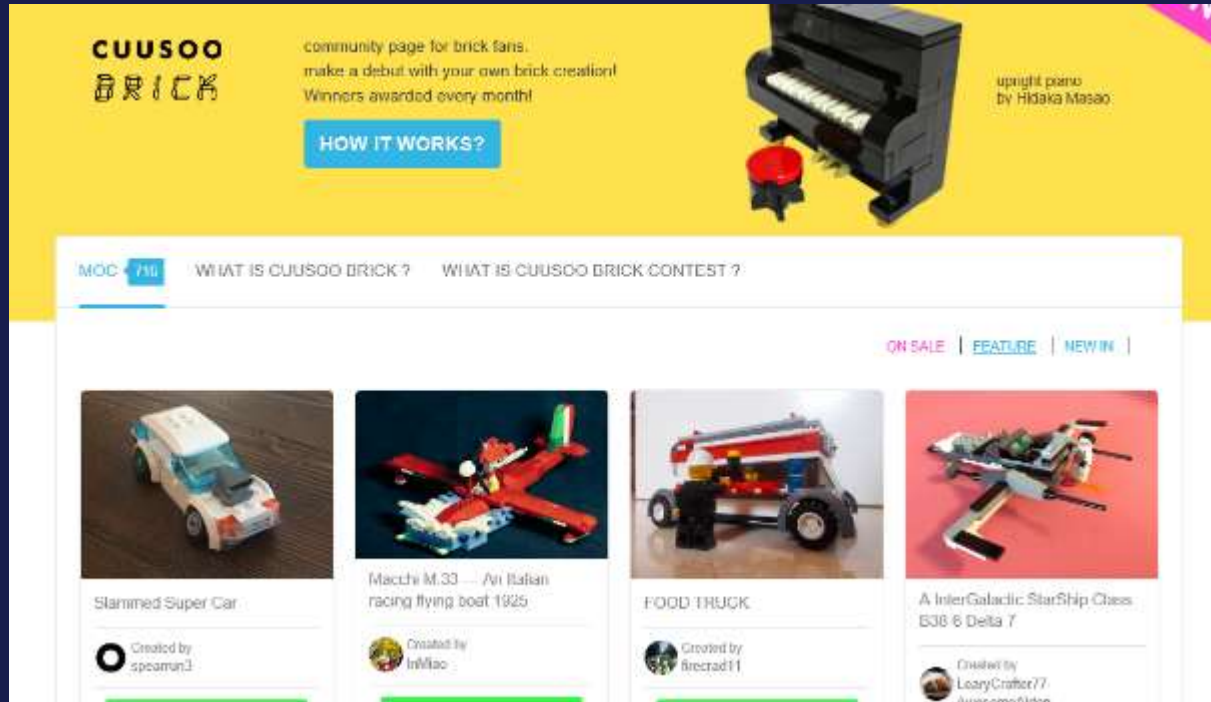


Uso de análisis predictivo para contrataciones y reclutamiento



En la economía de talento abierto, la tecnología permite que el talento se mueva más libremente que antes

Más que empresa “comunidades abiertas”



CUUSOO
BRICK


community page for brick fans.
make a debut with your own brick creation!
Winners awarded every month!

[HOW IT WORKS?](#)


upright piano
by Hidaka Masao

MOC 718 | [WHAT IS CUUSOO BRICK?](#) | [WHAT IS CUUSOO BRICK CONTEST?](#)


[ON SALE](#) | [FEATURE](#) | [NEW IN](#)

- 


Stamned Super Car

Created by [spearm3](#)
- 

Macchi M.33 — An Italian racing flying boat 1925

Created by [InMac](#)
- 

FOOD TRUCK

Created by [firecrad11](#)
- 

A InterGalactic StarShip Chess B38 6 Delta 7

Created by [LoaryCrafter77](#)
[AwesomeAlton](#)

<http://listas.eleconomista.es/emprendedores/2327-10-ejemplos-de-crowdsourcing>



En el pasado, los empleados aprendieron a adquirir habilidades para una carrera; ahora, **la carrera en sí es una jornada de aprendizaje**

4.-APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Carreras y aprendizaje: Tiempo real, todo el tiempo



Se están moviendo
para abrir modelos
de carrera

La naturaleza cambiante de la carrera

Duración de la carrera

Promedio de permanencia
en un trabajo

Mitad de la vida de una
habilidad aprendida



60 a 70 años



4.5 años



5 años

Las organizaciones necesitan ofrecer aprendizaje que siempre esté disponible y siempre al alcance a través de una amplia gama de plataformas móviles

El aprendizaje continuo es fundamental para el éxito empresarial

DIAGNÓSTICO DE PREPARACIÓN


Instrucciones: Marque las casillas que contienen las Reglas Tradicionales con las que cuenta su Organización.



Reglas tradicionales	¿Aplica/se vive en su Organización?	Reglas Nuevas
1.- Los gerentes y el modelo de carrera determinan qué debe aprender el empleado		Los empleados deciden qué aprender basándose en las necesidades de su equipo y sus metas de carrera individuales
2.- Las carreras van "hacia arriba o hacia afuera"		Las carreras van en cualquier dirección
3.- Los gerentes dirigen las carreras de las personas		Las personas encuentran la dirección de su carrera con la ayuda de líderes u otros
4.- El L&D corporativo es dueño del desarrollo y entrenamiento		El L&D corporativo guía el desarrollo y crea una experiencia de aprendizaje útil
5.-Las personas aprenden en el salón de clases y algunas a veces en línea		Las personas aprenden todo el tiempo, en micro-aprendizaje, cursos, salones de clases y grupos
6.- La universidad corporativa es un centro de entrenamiento		La universidad corporativa es un "bien común", uniendo a líderes y grupos multi-funcionales
7.- La tecnología de aprendizaje se enfoca en cumplimiento y catálogo de cursos		La tecnología de aprendizaje crea una experiencia de aprendizaje, continuo, colaborativo probado
8.- El contenido de aprendizaje es proporcionado por L&D y expertos		El contenido de aprendizaje es proporcionado por todos en la organización y conservada por empleados al igual que por RH
9.- Las credenciales son proporcionadas por universidades o instituciones acreditadas, las habilidades sólo pueden certificarse por medio de credenciales		Las credenciales vienen como "credenciales desvinculadas", donde las personas pueden obtener certificaciones de muchas maneras

Aprendizaje:

Carreras y aprendizaje	Costa Rica			Mundo		
	Débil	Adecuado	Excelente	Débil	Adecuado	Excelente
Construcción de las habilidades y capacidades que su negocio necesita	10%	60%	29%	17%	62%	21%
Entendimiento de los objetivos de carrera y las preferencias de nuestros empleados	24%	55%	21%	24%	58%	18%
Desarrollo de una cultura de aprendizaje y entrenamiento en vivo	16%	67%	17%	23%	53%	24%
Integración de entrenamiento y aprendizaje en el trabajo	17%	57%	26%	20%	55%	25%
Colaboración con instituciones educativas	33%	48%	19%	32%	46%	22%
Proveer programas de aprendizaje en dispositivos móviles	59%	24%	17%	53%	36%	11%
Uso de medios avanzados (video, simulación, juegos)	59%	31%	10%	64%	28%	8%
Uso de cursos abiertos masivos en línea	43%	41%	16%	58%	31%	11%



“Nuestra nueva visión del desempeño se centra en mejorar el diálogo, creando revisiones frecuentes, y un enfoque de desarrollo,” dijo Amy Berg, directora de talento en Adidas Group

5.- GESTIÓN DEL RENDIMIENTO CON FOCO EN DESARROLLO



Reglas tradicionales	¿Aplica/se vive en su Organización?	Reglas Nuevas
1.- Evaluaciones de desempeño y definición de objetivos realizados una vez al año		Revisiones realizadas trimestralmente o con mayor frecuencia, establecimiento de objetivos frecuente en un proceso abierto y colaborativo
2.- Retroalimentación recabada por el gerente al final del año		Retroalimentación recabada continuamente y fácilmente revisada al final del año (a través de aplicaciones y herramientas móviles)
3.- Mantener los objetivos confidenciales con un enfoque de logros individuales		Objetivos públicos y transparentes con un mayor enfoque en el éxito del equipo
4.- Empleados evaluados por su gerente		Los gerentes también son evaluados por sus empleados
5.-Empleados calificados forzosamente con una escala cuantitativa		Los empleados son evaluados en una escala cualitativa, los puntajes son considerados, pero no obligatorios
6.- Gerentes orientados en evaluar el desempeño		Niveles de compensaciones más transparentes, frecuentemente discutidos y más enfocados en pago por desempeño que por equidad
7.- Mantener las compensaciones confidenciales y enfocadas a equidad; bandas salariales basadas en puntajes de desempeño		Gerentes enfocados en coaching y en desarrollo del personal
8.- Un líder evalúa a cada individuo mediante un proceso cualitativo basado en opiniones		Varios colaboradores contribuyen en la evaluación individual del desempeño, la evaluación se basa principalmente en datos
9.- El proceso se considera una carga y pérdida de tiempo		El proceso es ágil, rápido, continuo y ligero

Gestión del rendimiento: Juega una mano ganadora



El enfoque ha cambiado de **hablar de** la gente a **hablar con** la gente en conversaciones abiertas

 **16%**  **21%**

Excelentes en Motivación del empleado a través de recompensas y reconocimiento

 **74%**  **79%**

Están evolucionando sus sistemas de rendimiento

 **50%**  **55%**

Están evolucionando principalmente a un proceso de coach continuo

 **19%**  **28%**

Excelente en Proveer retroalimentación sobre el rendimiento a los empleados de manera oportuna y correcta



Las organizaciones han cambiado radicalmente la forma en que miden, evalúan y reconocen el desempeño de los empleados



La gestión ágil de objetivos, los chequeos y la retroalimentación continua se están convirtiendo en algo común. Nuevos modelos de compensación y recompensa siguen en transformación.



Prácticas líderes



“Check-Ins” semanales



Performance Snapshots
Instantáneas de desempeño



Pulse
Surveys/compromiso



Decisiones de compensación



Otras decisiones de talento

6.- La experiencia del empleado: Cultura, compromiso y más



 **22%**  **27%**

son excelentes en la construcción de una experiencia diferenciada de los empleados




 **15%**

 **23%**

creen que sus empleados están totalmente alineados con el propósito corporativo

 **10%**

están utilizando "design thinking" como parte de la elaboración de la experiencia del empleado



Las organizaciones están aprovechando la retroalimentación inmediata y las herramientas de autoservicio para diseñar la experiencia integrada de los empleados

Modelo Organización Simplemente Irresistible™



Trabajo significativo

Gestión de apoyo

Ambiente laboral positivo

Oportunidad de crecimiento

Confianza en el liderazgo

Autonomía

Objetivos claros y transparentes

Ambiente de trabajo flexible

Capacitación y apoyo en el trabajo

Misión y propósito

Escoger, encajar y adaptarse

Coaching

Lugar de trabajo humanista

Facilidades de movilidad de talento

Inversión continua en personas

Equipos pequeños y empoderados

Inversión en desarrollo de gerentes

Cultura de reconocimiento

Auto dirigido, aprendizaje dinámico

Transparencia y honestidad

Tiempo para relajarse

Ágil gestión del desempeño

Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo

Cultura de aprendizaje de alto impacto

Inspiración

Colaboración y comunicación a través de la organización



“Nuevos compañeros

5.- FUERZA DE TRABAJO AUMENTADA

Hoja de Vida:

Poseo Calificación IP54: ideal para entornos fabriles de mucha exigencia

Calificado como: Alto rendimiento

Colaborativo e Inteligente

- ✓ Tengo una Vida útil de 35.000 horas (unos 20 años de trabajo) no como, no duermo....
- ✓ Me puedo instalar en dos horas y ser entrenado con facilidad por los técnicos típicos de la fábrica- no especialistas en robótica (antes 200 horas)
- ✓ Poseo siete grados de libertad y un alcance de 1260 mm que permite maniobrar en los espacios estrechos y los diversos alineamientos de las células de trabajo diseñadas para seres humanos
- ✓ verdadera colaboración humano-robot.



Sawyer
Rethink Robotics, Inc



Customer Testimonial:
Steelcase, Inc.

Runtime: 211



Customer Testimonial:
Rapid-Line

Runtime: 139



Customer Testimonial:
Standby Screw

Runtime: 219



Customer Testimonial:
Praxis Packaging

Runtime: 222



Customer Testimonial:
Flambeau

Runtime: 135



Customer Testimonial:
King Innovation

Runtime: 219



Customer Testimonial:
Vanguard Plastics

Runtime: 249



Customer Testimonial:
Genco

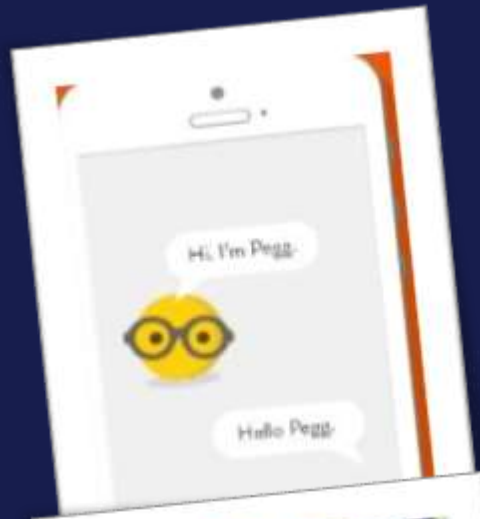
Runtime: 116



Customer Testimonial:
Keter Plastics

Runtime: 132

Futuro del trabajo: La fuerza de trabajo aumentada



Pegg
Aplicación contable
Asesores virtuales



Amelia
Agente Cognitiva



Sawyer
Rethink Robotics, Inc





ROBOT-Rx, Aesynt- vende
medicinas de
prescripción

7.-Futuro del trabajo:


La fuerza de trabajo aumentada





 **41%** han implementado o hecho progresos significativos en la adopción de tecnologías cognitivas e IA


 **33%**

informan estar listos para manejar una fuerza de trabajo con personas, robots e IA trabajando lado a lado

17% 

29% 

 **34%** Entendimiento del impacto futuro de la robótica, computación cognitiva e IA en el talento del personal

 **13%**

Tienen una participación mínima o nula en la planeación

 **88%**

 **65%**

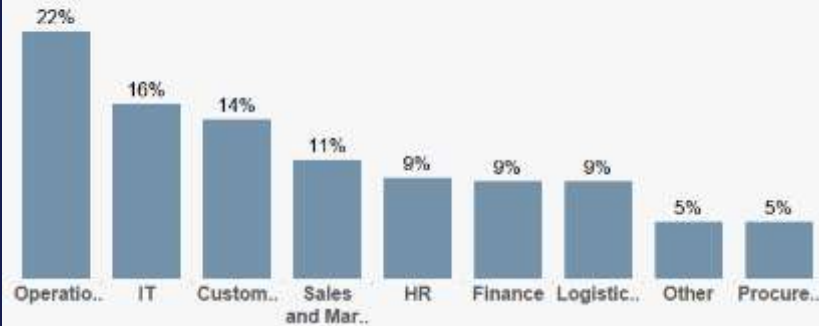
Las organizaciones deben implementar herramientas cognitivas, capacitar a las personas para usar estas herramientas y repensar el papel de las personas y medida que el trabajo se vuelve más automatizado



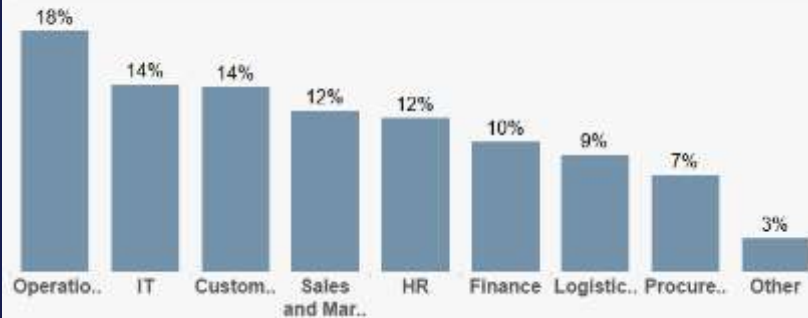
Futuro del trabajo: La fuerza de trabajo aumentada



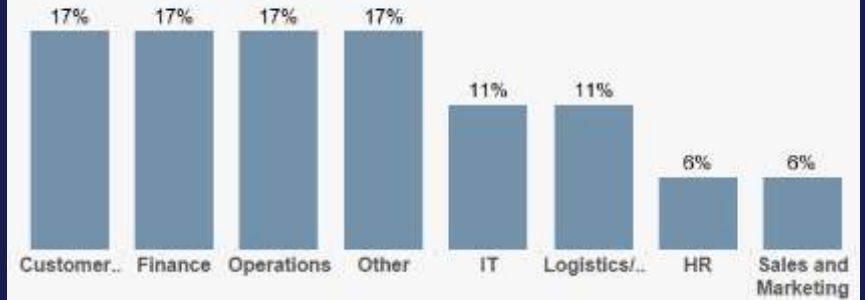
Functions your organization is currently augmenting with robotics, cognitive computing, and AI



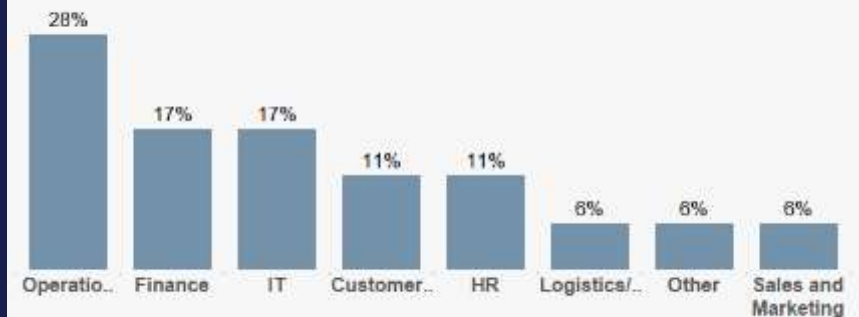
Functions your organization is planning to augment with robotics, cognitive computing, and AI in the next 3-5 years



Functions your organization is currently augmenting with robotics, cognitive computing, and AI



Functions your organization is planning to augment with robotics, cognitive computing, and AI in the next 3-5 years



John Havens : “El bienestar emocional y las interacciones entre personas”
“nuestros rasgos humanos básicos sean más valiosos que nunca”.



"Es necesario mejorar la educación para que tantas personas como sea posible sigan siendo empleables. Hay que formar en tareas creativas porque todo lo que es rutinario y predecible es susceptible de automatización"

Martin Ford - ingeniero y emprendedor (Silicon Valley). Autor del superventas *Rise of the robots*.

8.- RR.HH. Digital: Plataformas, personas y trabajo



Se le pide a RR.HH. que ayude a liderar la transformación digital en 3 áreas:



Mano de obra digital



Lugar de trabajo digital



HH.RR. Digital



56%



61%

están **rediseñando sus programas** de recursos humanos para aprovechar las herramientas digitales y móviles



33%



31%

están utilizando algún tipo de tecnología de inteligencia artificial (IA) para ofrecer soluciones de recursos humanos



9.-Analítica de personal: Recalculando la ruta

La analítica de personal se está convirtiendo en una función empresarial enfocada en el uso de datos para comprender la operación del negocio; y en la incorporación de analíticos en aplicaciones de tiempo real y en la forma en que trabajamos



15%

Han desplegado ampliamente los cuadros de puntuación de recursos humanos y de talento para los gerentes

22%



Están surgiendo nuevas herramientas y los analíticos están cambiando de un enfoque de "push" a "pull"



8% 8%

Informar que tienen datos utilizables



9% 0%

Tienen un buen entendimiento de cuáles dimensiones de talento impulsan el rendimiento



10.- Diversidad e inclusión: La brecha de realidad

La justicia, equidad y la inclusión son ahora cuestiones de nivel de la Gerencia Ejecutiva, pero siguen siendo frustrantes y desafiantes



creen que la diversidad y la inclusión es una ventaja competitiva



Reportan que el CEO es el principal patrocinador del programa de diversidad e inclusión



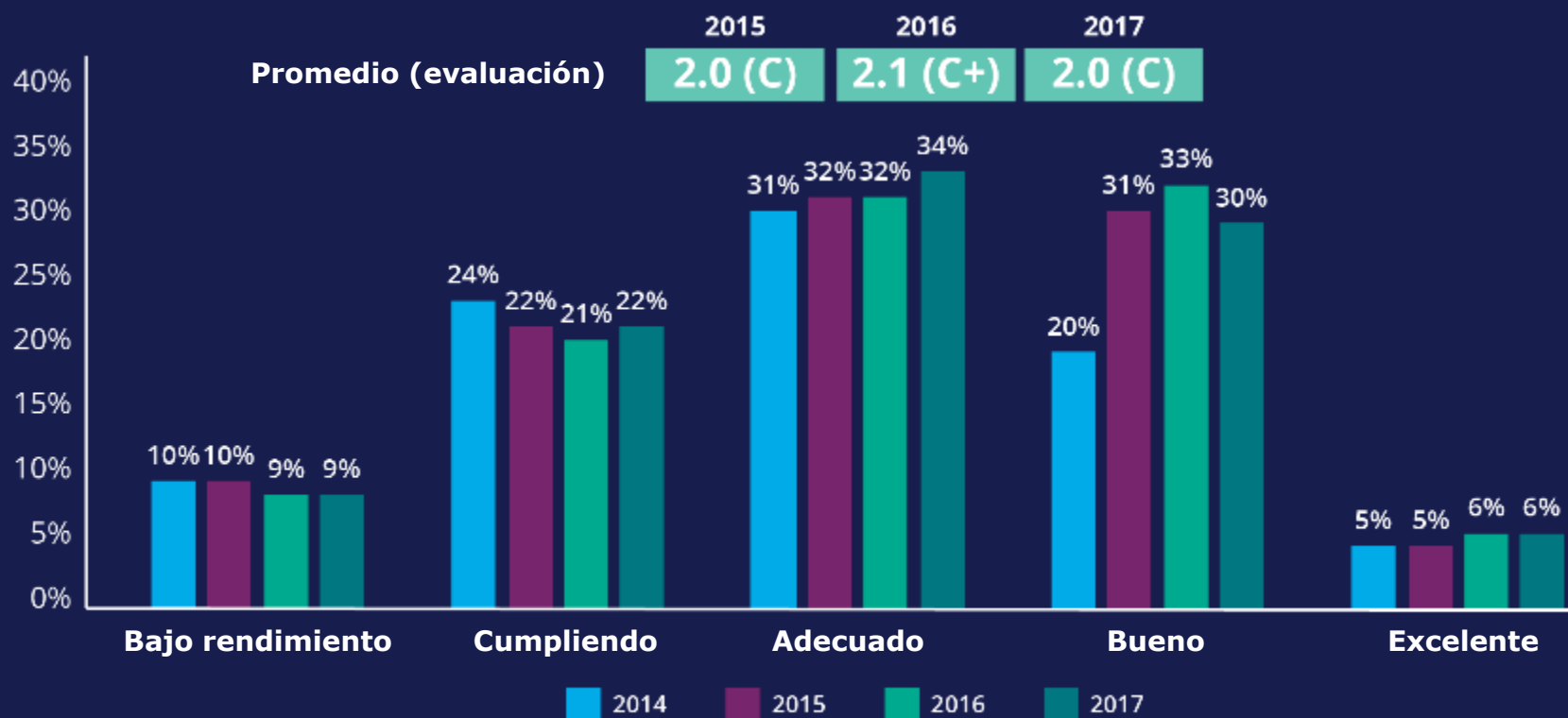
Rasgos de un líder inclusivo :

Compromiso, coraje, conocimiento de prejuicios, curiosidad, inteligencia cultural, colaboración



Cuadro de mando de rendimiento (scorecard) de recursos humanos, 2014-2017

La proporción de los encuestados calificando sus capacidades de RR.HH como "Cumpliendo" y "Adecuado" ha aumentado marginalmente, mientras que los que califican sus capacidades como "Bueno" ha disminuido comparado con el 2016.

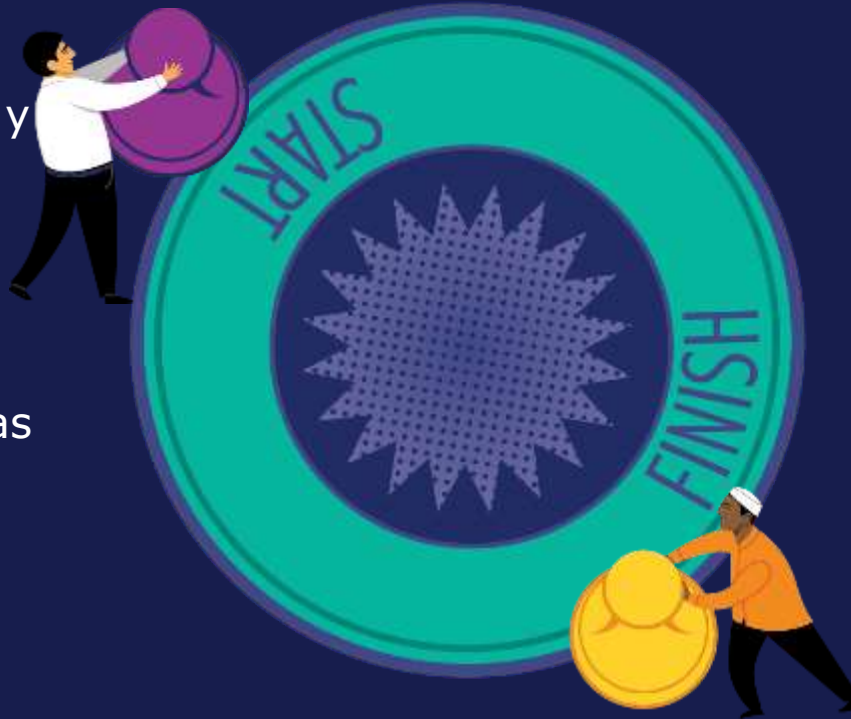


Escala utilizada: Excelente (4), Bueno (3), Adecuado (2), Cumpliendo (1), Bajo rendimiento (0)

Un nuevo juego requiere nuevas reglas

Llamada a la acción

para que los líderes de RR.HH y de negocios comprendan el impacto significativo del cambio y desarrollen nuevas reglas para las personas, el trabajo y las organizaciones



Nuevas reglas

Reflejan los cambios en la mentalidad, el comportamiento y las acciones necesarias para liderar, organizar, motivar, acceder, administrar y comprometer a la fuerza de trabajo del siglo XXI

Reescribe las reglas

www.deloitte.com/hctrends



@DeloitteTalent

