Deloitte.

Tendencias de Capital Humano 2014

Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo 21

Edición México

Introducción

Durante el 2014, las organizaciones continúan posicionándose para el crecimiento, y la necesidad de ser cautos ha sido reemplazada por la de tomar acción. Las empresas están tomando consciencia de que los empleados han cambiado: la fuerza laboral del siglo 21 es global, altamente conectada, utiliza hábilmente la tecnología y es exigente.

Por otro lado, en México se vive un momento histórico, donde las Reformas Estructurales y la inminente transformación derivada de su implementación, hacen que el factor Capital Humano tome especial relevancia. Los retos que se generarán a partir de la aplicación de dichas Reformas, tales como la apertura del mercado y la entrada de nuevos competidores, la implementación de nuevas tecnologías, servicios y canales, así como el énfasis en la productividad y eficiencia, denotan que mantener el *status quo* en la gestión de las personas ya no es una opción. Las empresas que quieran lograr crecimiento y ventajas competitivas, deberán tener la confianza y visión necesaria para re-imaginar, reinventar y revitalizar sus capacidades de Gestión de Talento y de Recursos Humanos.

El informe 2014 Global Human Capital Trends disponible en www.deloitte.com/hctrends2014, desarrollado después de meses de una extensa y profunda investigación global, proporciona orientación y recomendaciones para afrontar los retos. Este informe a nivel México, es un extracto de nuestra encuesta donde participaron más de 2,500 líderes empresariales y de Recursos Humanos de 94 países, a través de todas las principales regiones económicas del mundo.

Espero que los hallazgos y principales retos expuestos a continuación, le lleven a realizar una reflexión sobre lo que significan para su organización y apoyen a alinear sus estrategias de Capital Humano a la fuerza laboral del siglo 21.

Jorge Castilla

Socio Líder de Capital Humano

Deloitte México

12 Tendencias de Capital Humano en 3 áreas de enfoque

En esta edición las 12 tendencias de Capital Humano se encuentran organizadas en tres grandes áreas (figura 1). Para lograr un mayor entendimiento, se pidió a los participantes que indicaran el nivel de importancia de cada una y qué tan preparados se sienten para hacerles frente.

Con esta información, se determinó el índice de brecha de capacidad, el cual muestra la capacidad relativa de RH para hacer frente a los retos que implican las tendencias. Los datos presentados de México corresponden a la participación de 42 empresas de diversas industrias.

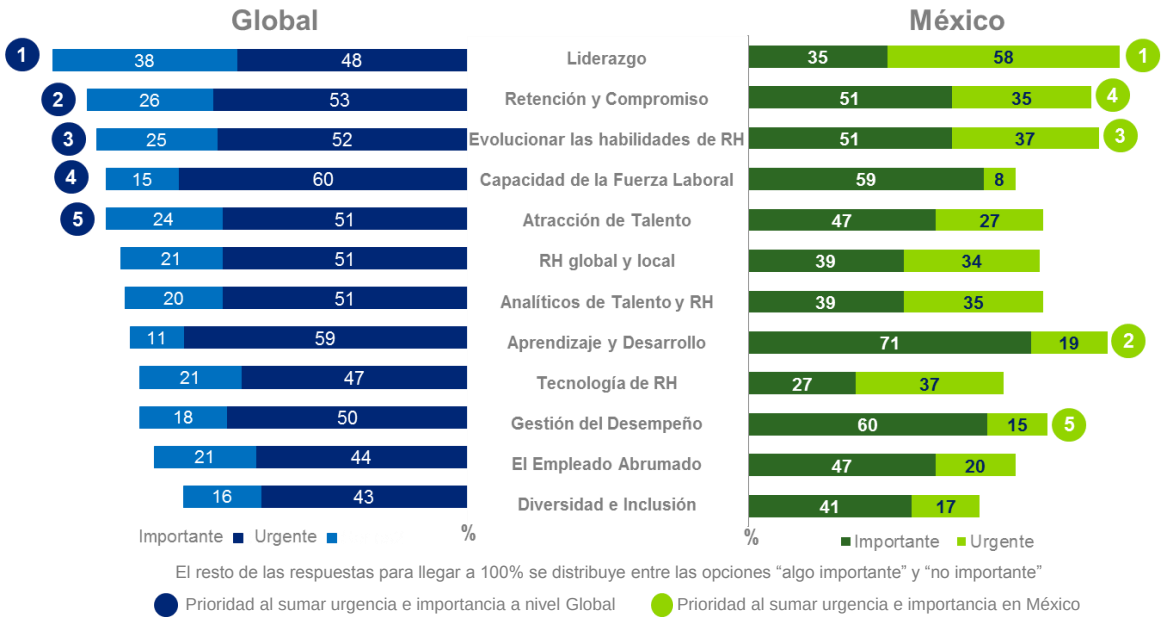
Figura 1. Tres áreas de enfoque

Liderar y Desarrollar	Atraer y Comprometer	Transformar y Reinventar
Liderazgo en todos los niveles: Cerrar la brecha entre preocupación y preparación	**Revisitar la atracción de Talento:** Desplegar esquemas innovadores para el nuevo “campo de batalla”	**Evolucionar las habilidades de RH:** Transformar a los profesionales de RH en consultores con pensamiento de negocio
Transformación del aprendizaje corporativo: Prepararse para la revolución	**Más allá de retener:** Construir pasión y propósito	**Analíticos de Talento a la práctica:** De las promesas a la realidad entregando información de valor
Reinventar la gestión del desempeño: Remplazar “mediciones forzadas” por retroalimentación y desarrollo	**De la diversidad a la inclusión:** Pasar del cumplimiento, a la diversidad como estrategia de negocio	**Avanzar hacia la nube:** Integrar tecnologías de Talento, RH y negocio
En búsqueda de una fuerza de trabajo capaz: Crear una cadena de suministro global de Talento	**El empleado abrumado:** Simplificar el ambiente de trabajo	**RH global y local:** El reto de balancear escala y agilidad

Los resultados del estudio indican que a nivel global, las tendencias percibidas con mayor urgencia e importancia son Liderazgo, Retención y Compromiso, Evolucionar las habilidades de RH, Capacidad de la Fuerza Laboral y Atracción de Talento. En México, se comparte la preocupación por las tres primeras, sin embargo, cobran mayor relevancia Aprendizaje y Desarrollo y la Gestión del Desempeño (figura 2).

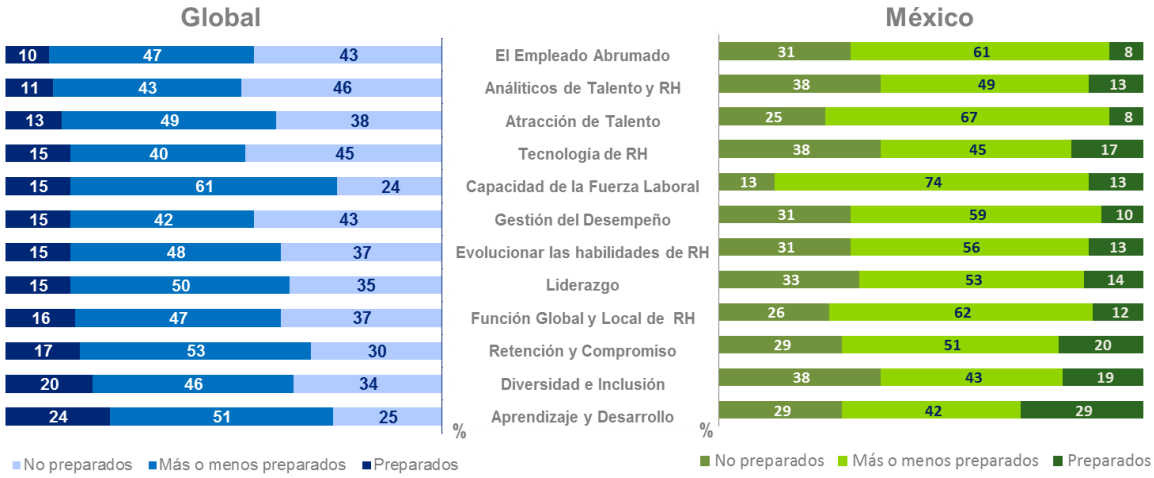
El forjamiento de Liderazgo es, por mucho, la tendencia más urgente: 58% de los encuestados en México la calificaron como "urgente”. En un mundo donde el conocimiento se duplica cada año y las habilidades tienen una vida media de 2.5 a 5 años, los líderes requieren un desarrollo constante. Esta necesidad también está impulsada por las expectativas cambiantes de la fuerza de trabajo y los retos emergentes a los que se enfrentan las empresas: la globalización y la velocidad e intensidad del cambio tecnológico y la innovación.

Figura 2. Percepción de Urgencia e Importancia de las 12 tendencias a nivel Global y México



Al igual que a nivel global, los participantes en México reportaron bajos niveles de preparación para responder a los retos. Resalta que fueron dos veces más propensos a decir que "no están preparados" versus que "están preparados" para hacer frente a las tendencias (figura 3)

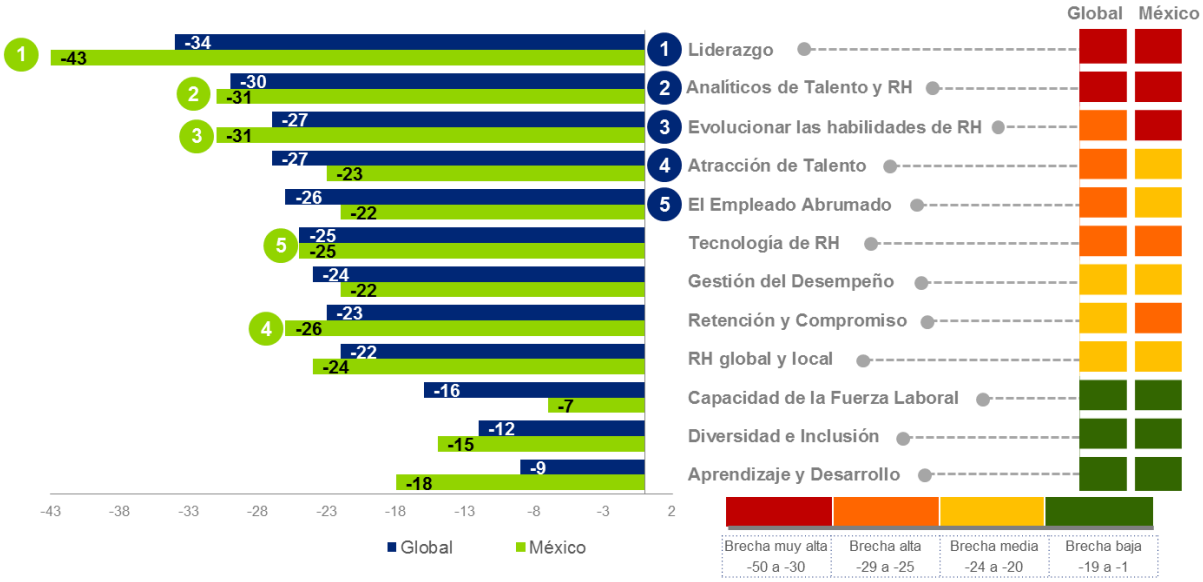
Figura 3. Nivel de Preparación reportada de las 12 tendencias a nivel Global y México



El 96% de los encuestados estiman que habrá inversión por parte de las compañías en México en programas y proyectos de RH y Talento en los próximos 12 meses; el 37% refiere que se mantendrá igual, el 49% que incrementará y el 10% opina que el incremento será significativo

Conforme a los resultados de la investigación, las tendencias para las que se tiene mayor brecha de capacidad a nivel global, son las relacionadas con Liderazgo, Analíticos de Talento y RH, Evolucionar las habilidades de RH, Atracción de Talento y el Empleado Abrumado. En México se comparte la percepción con las tres primeras sin embargo, toman relevancia Retención y Compromiso con una brecha alta y Tecnología de RH con una brecha media (figura 4)

Figura 4. Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano a nivel Global y México



Índice de Brecha de Capacidad de Capital Humano:
Es un índice basado en nuestra investigación que muestra la brecha de capacidad relativa para hacer frente a una tendencia. Se calcula tomando la auto-evaluación de "preparación" de la organización y restando su "urgencia", normalizado a una escala de 0-100. Por ejemplo, si una organización siente que una tendencia es 100% urgente y también se califica 100% capaz y lista para abordar el tema, la brecha de capacidad sería cero. Estos espacios, que son casi siempre negativos, pueden ser comparables entre sí.

Principales Retos de Capital Humano en México

Como parte de la investigación se preguntó a los participantes su percepción sobre la efectividad de los programas actuales de Talento y RH en su organización. El 30% de los encuestados calificó a los programas como “buenos”, mientras que el 70% los juzgó entre “adecuados”, “por llegar” o “por debajo”.

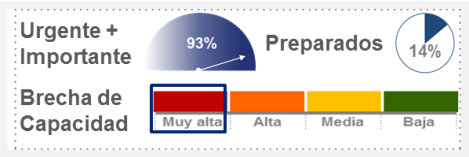
Un punto a resaltar es que nadie los considera excelentes y en general, los líderes de negocio tienen menos confianza en la preparación para hacer frente a las tendencias que los que pertenecen a la función de RH. De acuerdo a los resultados del estudio la agenda de negocio de las empresas en México debería incluir los siguientes retos de Capital Humano (figura 5):

Figura 5: Principales Retos de Capital Humano en la Agenda de Negocio de las Empresas en México

Esbozamos una agenda que guía a los líderes a reflexionar sobre lo que deberían estar haciendo y planeando para lograr llevar a la realidad su estrategia de negocio a través de la fuerza laboral del siglo 21

El reto va desde mantener a los líderes actuales efectivos y vigentes por más tiempo, hasta acelerar el desarrollo de la próxima generación para que estén listos más rápido

1. Desarrollando líderes en todos los niveles



Hallazgos

- Prioridad #1: 58% la diferenció como “urgente”
- Brecha de capacidad más amplia en México

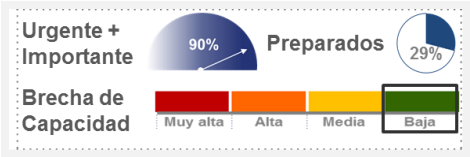
Reflexiones

- Las empresas no cuentan con líneas de sucesión preparadas
- No se ha dado prioridad al desarrollo de la próxima generación de líderes
- Los programas actuales no están siendo exitosos en lograr las habilidades requeridas para dirigir el negocio, competir en la nueva economía e impulsar los resultados

Acciones

- No hay atajos para la construcción de líderes eficaces, las empresas deben estar reinventando sus programas de fortalecimiento de liderazgo ahora, o van a perder en el largo plazo

2. Brindando herramientas para hacer dueños a los empleados de su aprendizaje y desarrollo



Hallazgos

- 71% la calificó como “importante”
- Tendencia con el nivel más alto de preparación en México
- La brecha de capacidad en México es el doble en comparación con los resultados globales

Reflexiones

- La vida media de las habilidades se ha reducido haciendo que el desarrollo continuo sea crítico para el éxito
- Los empleados tienen diferentes expectativas respecto a cómo adquirir, desarrollar habilidades y estilos de aprendizaje

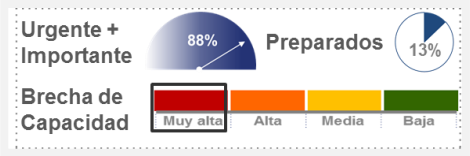
Acciones

- El entrenamiento requiere contenido, contexto y profunda experiencia. Se deben ofrecer opciones de desarrollo formales (teoría), informales (práctica, proyectos, asignaciones temporales, etc.) y sociales (retroalimentación, mentoría, foros virtuales y comunidades)

Las empresas deben desarrollar una arquitectura de aprendizaje y cambiar el enfoque de “capacitar” a "desarrollar capacidad"

Los profesionales de RH necesitan desarrollar: competencias técnicas, visión integral de negocio, conocimiento de industria y habilidades de análisis, gestión, asesoría e implementación de proyectos

3. Transformando a los profesionales de RH en consultores con pensamiento de negocio



Hallazgos

- El 88% muestra preocupación por mantener a los Equipos de RH vigentes para responder a las exigencias actuales
- La brecha de capacidad en México es “muy alta” y a nivel global es “alta”

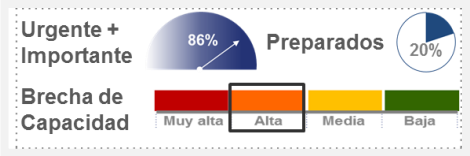
Reflexiones

- Las áreas de RH se han enfocado a la entrega de servicios tradicionales y no se ha invertido en su desarrollo
- RH ya no es sólo una función de servicio, debe ser un socio de negocio de valor

Acciones

- Para lograr mejores resultados de negocio, las compañías necesitarán invertir en los profesionales de RH y Talento para evolucionar sus capacidades

4. Construyendo pasión y propósito



Hallazgos

- El 80% duda sobre si están preparados para mantener a los empleados comprometidos y productivos
- En México se percibe menor nivel de capacidad para afrontar este reto que a nivel global

Reflexiones

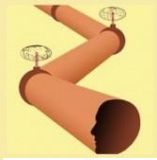
- *Millennials* buscan un trabajo que inspire pasión y les permita cumplir sus metas profesionales, personales y sociales
- Los líderes deben crear plataformas de crecimiento para el Talento, ofreciendo flexibilidad y desarrollo profesional

Acciones

- El secreto es crear una experiencia de Talento que haga fácil a las personas reengancharse continuamente, debido a que se sienten valoradas y consideran que están marcando una diferencia

El pago de un sueldo ya no es suficiente para retener y fidelizar el Talento crítico – las empresas tienen que motivar y comprometer día tras día, por medio de su Propuesta de Valor para los empleados

Continuar Avanzando



Nuestra investigación muestra una brecha entre la urgencia con la que se deben atender los retos de Talento y la preparación para responder. En cada tema crítico - liderazgo, retención y compromiso, aprendizaje y desarrollo, analíticos-, los ejecutivos reconocen la necesidad de tomar acción, sin embargo expresan reservas sobre la capacidad de su equipo de RH para entregar resultados.

En México, todavía tenemos camino por recorrer en temas tácticos como el desarrollo y la gestión del desempeño. La coyuntura generada por las transformaciones de las principales industrias del país, enmarcará un nuevo escenario para que las compañías atiendan los retos de Capital Humano de su agenda de negocio.

Uno de los hallazgos más importantes del estudio, es el hecho de que hacer más no es suficiente. Hoy en día las empresas tienen que administrar el talento de forma diferente, creando un imperativo de innovación, transformación y de reingeniería de las prácticas de RH, para responder al entorno cambiante y lograr el crecimiento proyectado.

Para mayor información sobre las Tendencias de Capital Humano de Deloitte visite las siguientes ligas:

www.deloitte.com/HCtrends2014 www.deloitte.com/HCdashboard

Liderar y Desarrollar

Liderazgo en todos los niveles: Cerrar la brecha entre preocupación y preparación

El liderazgo sigue siendo la principal preocupación de Capital Humano - y la más grande "brecha de preparación" en nuestra encuesta. La necesidad: desarrollar nuevos líderes más rápido, globalizar los programas de liderazgo y construir mayor fortaleza en los sucesores.

www.deloitte.com/leadersatalllevels

Transformación del aprendizaje corporativo: Prepararse para la revolución

Es una nueva era para el Aprendizaje y el Desarrollo. Los contenidos en línea, cursos, herramientas de colaboración y redes sociales ahora alimentan un modelo de capacitación donde los empleados son dueños de su desarrollo y expertos comparten sus conocimientos libremente.
www.deloitte.com/learningredefined

Reinventar la gestión del desempeño: Remplazar "mediciones forzadas" por retroalimentación y desarrollo

Empresas de todo el mundo están cuestionando sus sistemas de calificación rígidos, forzados y el proceso de evaluación anual. Es tiempo de que un nuevo modelo de gestión del desempeño se extienda a través de las organizaciones.
www.deloitte.com/PMisbroken

En búsqueda de una fuerza de trabajo capaz: Crear una cadena de suministro global de Talento

Las organizaciones ahora compiten a nivel mundial por escasas habilidades técnicas y profesionales. ¿Cómo se puede localizar y desarrollar este Talento cuando se necesitan años para lograr el expertise?
www.deloitte.com/workforcecapability

Atraer y Comprometer

Revisitar la atracción de Talento: Desplegar esquemas innovadores para el nuevo "campo de batalla"

La adquisición de Talento y reclutamiento están experimentando la irrupción rápida de la tecnología, desafiando a las empresas a aprovechar las redes sociales, comercializar agresivamente su marca como empleadores y volver a reclutar a los trabajadores cada día.
www.deloitte.com/talentacquisitionrevisited

Más allá de retener: Construir pasión y propósito

Los encuestados dicen que la retención y el compromiso es el segundo mayor desafío que Capital Humano enfrenta (después de las brechas de liderazgo). ¿Cuál es el secreto para convertirse en un "imán de Talentos" en los próximos años?
www.deloitte.com/beyondretention

De la diversidad a la inclusión: Pasar del cumplimiento, a la diversidad como estrategia de negocio

El mundo se ha vuelto muy diverso, pero muchas empresas no, especialmente cuando se trata de combinar la diversidad con la cultura inclusiva necesaria para impulsar realmente el valor.
www.deloitte.com/diversitytoinclusion

El empleado abrumado: Simplificar el ambiente de trabajo

La tecnología y demasiado acceso a ella, nos ha convertido en empleados "abrumados". Casi todas las empresas ven esto como un desafío para la productividad individual y al desempeño general, pero se esfuerzan por manejar la situación.
www.deloitte.com/overwhelmedemployee

Transformar y Reinventar

Evolucionar las habilidades de RH: Transformar a los profesionales de RH en consultores con pensamiento de negocio

Los profesionales de RH necesitan una gama de habilidades más amplia que nunca, no sólo en las áreas de Talento, sino también en la comprensión de cómo funciona el negocio, hacer dinero y competir. ¿Cómo es que los equipos de Recursos Humanos permanecerán vigentes?
www.deloitte.com/reskillingHR

Analíticos de Talento a la práctica: De las promesas a la realidad entregando información de valor

Los analíticos es un área emocionante y de rápido crecimiento en RH, pero muchas empresas se están rezagando. ¿Cómo pueden hacer frente a este cambio de juego en el área para actuar con rapidez y metódicamente hacia el futuro?
www.deloitte.com/talentanalyticsinpractice

Avanzar hacia la nube: Integrar tecnologías de Talento, RH y negocio

La tecnología de RH basada en la nube, promete integrar los sistemas de las personas, facilitar el aprendizaje y la gestión del Talento y la reingeniería de reclutamiento. Pero la adopción masiva del nuevo software es más difícil de lo que parece.
www.deloitte.com/racetothecloud

RH global y local: El reto de balancear escala y agilidad

Un nuevo modelo de "alto impacto" de RH combina prácticas de Talento globalizadas para la consistencia y la movilidad con la flexibilidad localizada para atraer, retener y manejar a la gente adecuadamente.
www.deloitte.com/globalandlocalHR

Contactos

Jorge Castilla
Socio Líder | Capital Humano
Tel. +52 (55) 5080 6110
jocastilla@deloittemx.com

Fabiola Pernas
Socia | Capital Humano
Tel. +52 (55) 5080 7107
fpernas@deloittemx.com

Jorge Ponga
Socio | Capital Humano
Tel. +52 (55) 5080 6418
jponga@deloittemx.com

Hugo Medina
Socio | Capital Humano
Tel. +52 (55) 5080 6160
hmedina@deloittemx.com

Tomás Fernández
Socio | Capital Humano
Tel. +52 (55) 5080 6875
tofernandez@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

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 200,000 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.

© 2014 Deloitte Consulting Group, S.C. Todos los derechos reservados.