

# Deloitte.



**Capital Humano**  
Liderando en el nuevo  
mundo de trabajo



# Mensaje del socio líder

Nuestro compromiso en Deloitte Consulting es trabajar mano a mano con nuestros clientes en aras de superar y anticipar sus retos organizacionales más importantes y complejos. Estamos enfocados en entregar una asesoría de calidad que les permita liderar en el nuevo mundo del trabajo, con soluciones que abarcan desde la estrategia de talento hasta la implementación de sistemas tecnológicos de Recursos Humanos.

En nuestra práctica de Capital Humano brindamos este soporte a través del mejor talento especializado, recursos innovadores, asesoría personalizada y productos generados de acuerdo a las necesidades de cada industria, centrándonos en la intersección entre negocio y personas.

Nuestros proyectos generan impacto positivo al definir, planear e implementar soluciones de talento, organización, tecnología de RH y cambio con un enfoque pragmático y basado en experiencias exitosas en México y el mundo; esto en conjunto con las soluciones y herramientas nos ha llevado a superar constantemente las expectativas de clientes y analistas, marcando la diferencia con la calidad y el valor de nuestros servicios.

Hoy en día somos la práctica de Capital Humano más grande de México, manteniéndonos siempre como líderes y a la vanguardia.

**Tomás Fernández**  
Socio Líder de Capital Humano  
Deloitte Consulting



# Contenido

Deloitte en el mundo	05
Deloitte Consulting	06
Deloitte Consulting en México	07
Nuestros servicios	08
Capital Humano	10
Gestión del cambio	12
Transformación organizacional	13
Gestión de talento	14
Transformación de recursos humanos	15
Eminencia	18
Premios y reconocimientos	19
Aceleradores Deloitte Consulting	20
Contactos	22

# Deloitte en el mundo

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, asesoría financiera y consultoría.

Nuestros clientes son públicos y privados de diversas industrias.

Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, en Deloitte brindamos servicios de alta calidad.

Nuestra misión, contribuir a la excelencia de nuestros clientes y nuestra gente.

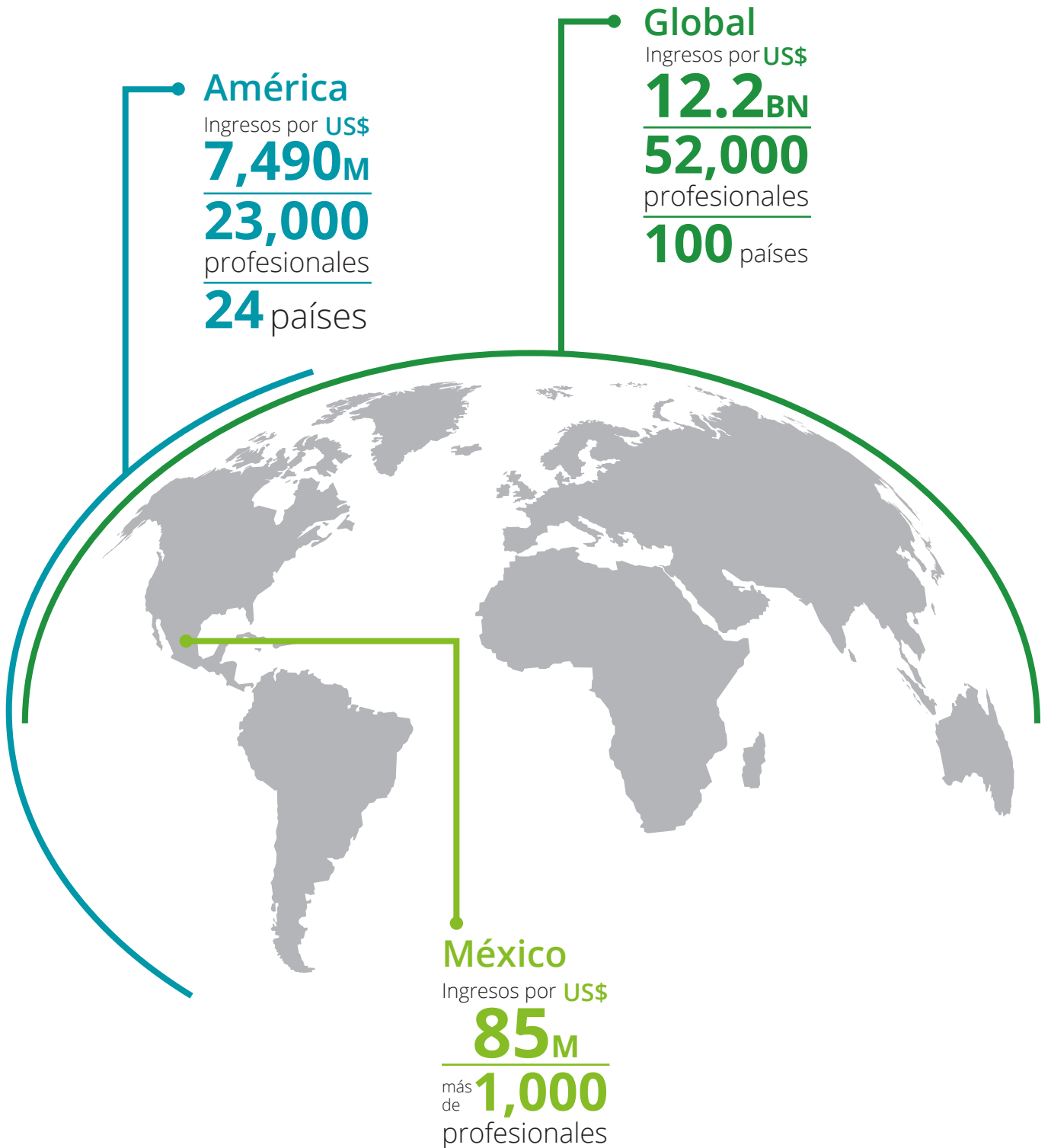
---

Ingresos por **US\$ 35.2 BN**

**225,000**  
profesionales en el mundo



# Deloitte Consulting



# Deloitte Consulting en México

Deloitte Consulting es principalmente el resultado de la integración entre las prácticas de Estados Unidos y México.



#1  
en servicios de  
consultoría\*

México y Estados Unidos conforman un “único equipo multidisciplinario y multifuncional, aspecto que nos permite tener mayor presencia en el mercado nacional e internacional”.

Contamos con más de 1,000 profesionales y 35 Socios en el país, esto nos permite convertirnos en el proveedor líder de servicios profesionales de consultoría en México.

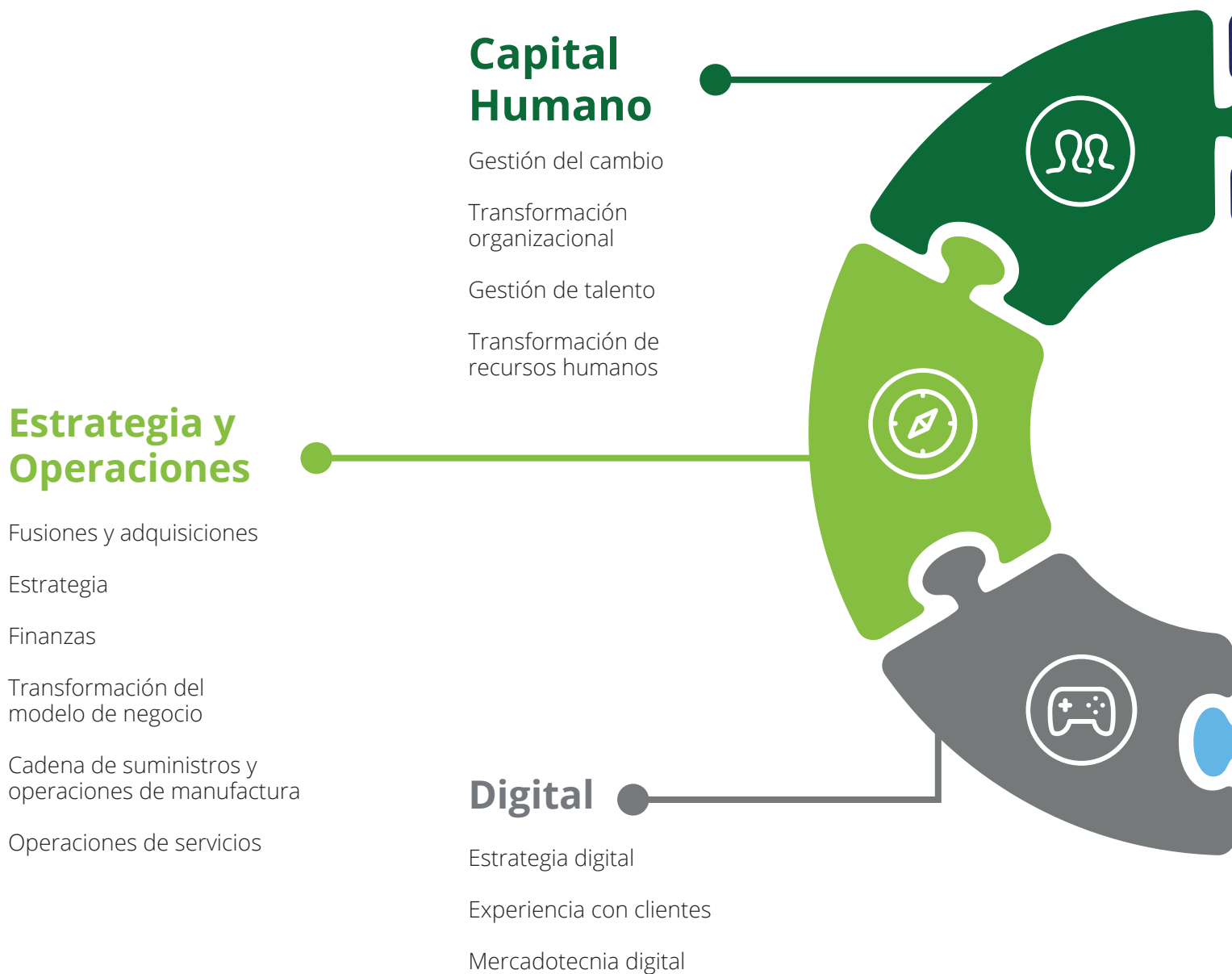
\* a nivel global de acuerdo a las firmas de análisis Gartner (2015), IDC (2015) y Kennedy (2014).

# Nuestros servicios

Nos especializamos en cubrir todas las dimensiones de las renovaciones empresariales: procesos, cadena de suministro, estrategia comercial, capital humano y tecnología.

Asesoramos en el manejo óptimo de sistemas, herramientas, capacitación, metodologías y procesos tecnológicos.

Nuestra oferta para la transformación de las organizaciones incluye:







## Integración Tecnológica

Gestión de información

Integración de sistemas

Arquitectura y estrategia de la tecnología

## Oracle

Sistemas de gestión del negocio (ERP)

Gestión de rendimiento de la empresa (EPM)

Cadena de suministro y operaciones en manufactura

Human Capital Management (HCM)

Actualizaciones tecnológicas

Oficina de administración de proyectos

## SAP

Finanzas SAP

Inteligencia de negocios

Tecnología

Administración de la cadena de suministro

Abastecimiento

Comercial

Soporte y mantenimiento aplicativo (AMS)

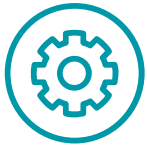
# Capital Humano

## Nuestra práctica, nuestro valor

Acompañamos a nuestros clientes a resolver sus retos organizacionales más complejos, por medio de nuestras soluciones en materia de talento, organización y cambio que ligan la estrategia de negocio con la de Recursos Humanos.

Nuestra principal ventaja competitiva es la amplitud y profundidad de los servicios que ofrecemos

Logramos una transformación integral en las organizaciones, superando los desafíos que existen en la intersección de negocio y personas.



Gestión del cambio

Logramos que las organizaciones adopten los cambios derivados de su constante transformación de mercados en materia de procesos y tecnología, entre otros, a través de metodologías ágiles y estrategias de capacitación, alineación de liderazgo y comunicación.



Transformación organizacional

Apoyamos a las organizaciones a definir e implementar nuevas estructuras y modelos organizacionales para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, a través del conocimiento profundo de industria / sector y soluciones precisas basadas en analíticos y mejores prácticas.



Gestión de talento

Traducimos la estrategia de negocio en retos de talento, para hacer las inversiones correctas y más redituables en liderazgo, *engagement*, cultura, gestión del desempeño, remuneración total y otros programas.



Transformación de Recursos Humanos

Ayudamos a las empresas para que sus áreas de RH tengan un impacto en la ejecución del plan de negocios y los líderes de la organización cuenten con información para la toma de decisiones en materia de gente que impulse los objetivos de la empresa.

# Gestión del cambio

## Retos

Derivado de las tendencias de competitividad e innovación, actualmente las organizaciones están en constante cambio. Este aspecto afecta directamente a sus modelos operativos, sistemas comerciales y herramientas tecnológicas. El personal, que es quien define y gestiona estos procesos, se ve impactado directamente. En el proceso de asimilar el cambio, las organizaciones enfrentan los siguientes retos:

- Lograr la colaboración con una visión alineada a los objetivos de negocio
  - Comprometer al liderazgo en la transmisión de la importancia del cambio para lograr su aceptación en toda la organización
  - Disminuir los costos y riesgos con la ágil adopción del cambio en los colaboradores, logrando que entiendan su rol e impacto dentro de la organización
  - Incrementar la productividad cortando a la curva de aprendizaje mediante una transmisión adecuada del conocimiento
  - Aumentar la rentabilidad de las iniciativas de cambio en la organización

## Nuestro enfoque de solución

Contribuimos en el cumplimiento de los objetivos de negocio, gestionando el cambio desde la alta dirección para lograr incrementar el nivel de compromiso y accionar la aceptación del cambio en los colaboradores a través de cuatro tendencias clave:

- 1. Nube:** ayudamos a que líderes y colaboradores de una organización comprendan las ventajas e implicaciones de ir a la nube en sus operaciones y servicios cotidianos.
- 2. Movilidad:** favorecemos el entendimiento y aceptación de esquemas de trabajo no tradicionales (trabajo remoto / basado en dispositivos móviles) desplegando acciones que permiten ir ganando confianza y rompiendo paradigmas.
- 3. Digital:** ayudamos a las organizaciones a adoptar

los cambios digitales realizando estrategias de habilitación que consideran las características personales de los usuarios.

**4. Analíticos:** inspiramos nuestras estrategias de gestión del cambio en el uso de analíticos, dejando atrás las estrategias generales sin conocer a las audiencias implicadas.

## Nuestro impacto

Uno de nuestros clientes, líder en la industria de consumo de bebidas, emprendió el viaje de transformar su modelo operativo para convertirse en una empresa de clase mundial, definiendo los mejores procesos de la industria bajo una plataforma tecnológica estandarizada.

Apoyamos en la implementación de la adopción de estas nuevas prácticas en la plantilla de 24,000 empleados, logrando la estandarización de las prácticas operativas a nivel nacional.

El impacto directo fue su transformación a ser una de las empresas más eficientes de su sector, obteniendo la productividad esperada tras la inversión realizada en sistemas y procesos, aspecto que se vio reflejado en los indicadores financieros. Actualmente continuamos asesorándolos en el rediseño de procesos e innovación.

## Servicios

- Adopción tecnológica en la organización
- Cambio estratégico y digital



# Transformación organizacional

## Retos

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a retos mucho mayores que antes. La velocidad de la innovación tecnológica, la aparición y desaparición de mercados, las presiones regulatorias, la necesidad de excelencia operativa, los requerimientos cambiantes de los clientes y empleados, obligan a las empresas a desarrollar la capacidad de reinventarse o desaparecer.

Estas tendencias generan en las organizaciones la necesidad de implementar soluciones entorno a:

- Adecuar la estructura organizacional a su estrategia, alineando roles y responsabilidades
- Adaptar el proceso de toma de decisiones a los requerimientos del mercado
- Fortalecer el entendimiento de la estrategia por parte de los colaboradores y los comportamientos óptimos para su ejecución
- Identificar la forma de trabajar y recompensar a los colaboradores

## Nuestro enfoque de solución

Apoyamos a las organizaciones a definir la mejor forma de asignar y recompensar a su capital humano para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, a través de tres capacidades clave:

- 1. Conocimiento profundo:** entendemos ampliamente la estrategia de negocio y su impacto en las personas que forman parte de la organización, aspecto que nos permite evaluar dónde se genera valor y las necesidades de transformación.
- 2. Soluciones precisas:** a partir de nuestro conocimiento de industria y mejores prácticas, tenemos la capacidad de diseñar alcances y marcos de solución específicos para enfrentar los retos de negocio y organizacionales de nuestros clientes.
- 3. Impacto duradero:** acompañamos a nuestros clientes en la fase más crítica: la implementación; de esta forma aseguramos que el personal asimile su nuevo rol y gestión del cambio para conseguir los beneficios esperados de la transformación.

## Nuestro impacto

Una institución responsable de la recaudación de impuestos, con más de 35 mil servidores públicos, tuvo que actualizar su reglamento interno y su modelo operativo a raíz de los cambios en la reglamentación y en las atribuciones, lo cual implicó una transformación para alinear su diseño organizacional, tanto en la parte central y descentralizada, y así asegurar que hubiera una asignación clara de roles y responsabilidades en aras de que dicha institución cumpliera con sus atribuciones.



Para ello, diseñamos su estructura organizacional y modelos de dimensionamiento para sus Administraciones Generales, lo que permite a la institución continuar generando valor público cumpliendo con sus atribuciones y haciendo un uso más eficiente de sus recursos.

## Servicios

- Diagnóstico y diseño organizacional
- Transformación cultural
- Transformación del aprendizaje

# Gestión de talento

## Retos

Actualmente, existen tendencias a nivel global en todas las industrias que están impulsando cambios en la gestión de talento. Estamos en una época donde la palabra “trabajar” adquiere un nuevo significado. Los empleados se asemejan más a clientes o socios, en lugar de subordinados, y el verdadero talento cuenta con opciones para elegir su trabajo ideal. Las organizaciones están comprendiendo que las inversiones en el talento son una necesidad estratégica para lograr:

- Crecimiento y competitividad
- Rentabilidad y productividad
- Retención y adquisición de personal clave
- Una fuerza laboral con la capacidad y compromiso para afrontar los retos
- Líderes efectivos en el entorno actual y futuro

## Nuestro enfoque de solución

Traducimos la estrategia de negocio en retos de talento, para definir en conjunto con nuestros clientes las inversiones correctas y más redituables en programas de talento. Nuestro enfoque se basa en tres capacidades clave:

- 1. Entendimiento** de las influencias externas, la problemática por industria y las expectativas de los empleados.
- 2. Lecciones aprendidas** en nuestra gestión de talento interna, experiencia con clientes y analíticos, para construir soluciones de valor.
- 3. Trabajo en conjunto** y construcción de capacidades para habilitar a nuestros clientes a conducir los programas, monitorearlos y lograr los beneficios proyectados.

## Nuestro impacto

Un fabricante importante de papel y productos derivados, proyectó su futuro bajo una nueva identidad corporativa, trasladando su sede central a otra ciudad.

Apoyamos a realizar la armonización de prestaciones para lograr tener un esquema de pago homogéneo, con sólo un incremento de 1.1% sobre la nómina. Diseñamos y acompañamos la implementación de un programa para gestionar el desempeño y desarrollar el potencial.

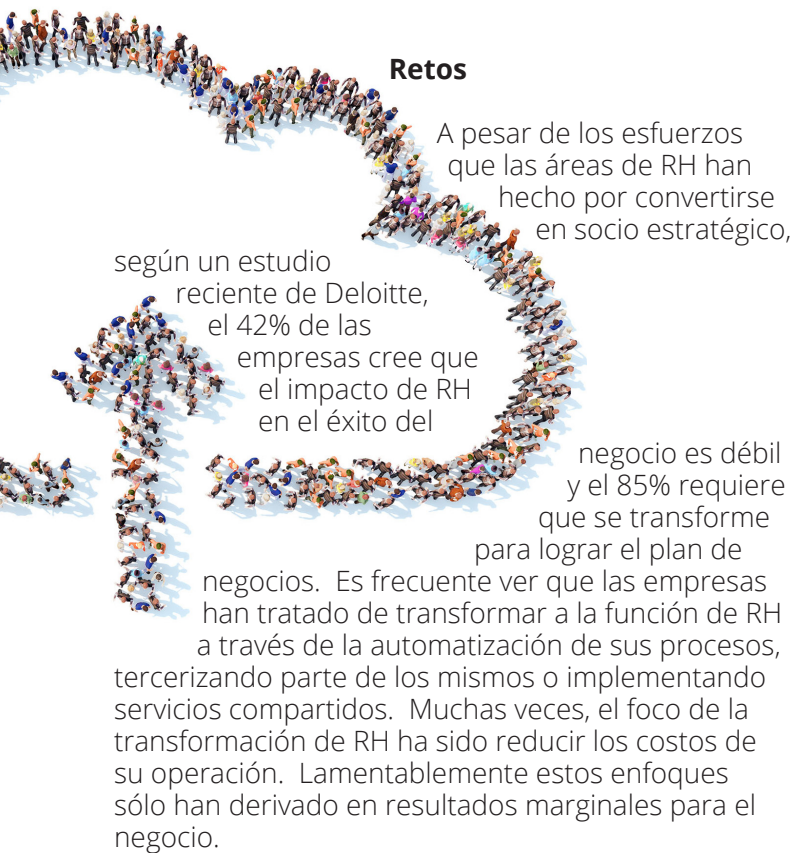
Actualmente participan más de 800 colaboradores, los cuales tienen claridad sobre lo que deben lograr en un año, se les recompensa por el desempeño sobresaliente y cuentan con planes individuales de desarrollo. El programa ha sido un elemento clave para incrementar los niveles de compromiso de los colaboradores, sentar las bases de una cultura corporativa de gestión del talento y recibir reconocimientos como uno de los mejores lugares para trabajar.

## Servicios

- Estrategia de gestión de talento
- Soluciones de talento
  - Planeación de la fuerza laboral
  - Gestión del desempeño
  - Carrera y sucesión
  - Aprendizaje y desarrollo
  - Compensación y retención
  - Liderazgo



# Transformación de Recursos Humanos



los programas y procedimientos de talento de la organización. De esta forma, podemos asegurar el impacto duradero de esas inversiones, la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones de talento y el uso de la tecnología por los empleados, clientes externos y profesionales del área de Recursos Humanos.

## Nuestro impacto

Una empresa del sector de energía tuvo el dilema de transformarse dentro de un mercado que tiene nuevas reglas y mayor competencia, requería innovación e inversión y reducción de costos de operación y donde hay una fuerte competencia por el mejor talento en un mercado laboral con poca oferta de ingenieros especializados. Esto implicaba diversos retos, entre otros: desarrollar nuevos y más especialistas técnicos, cambiar su cultura de enfoque a cliente en sus áreas comerciales y de servicio, rediseñar su estrategia y procesos de atracción y retención de talento, acelerar la formación de sucesores en puestos clave dentro de la organización y rediseñar sus mecanismos de pago y reconocimiento. Deloitte apoyó a dicha empresa en rediseñar su estructura de RH, algunos de sus procesos de gestión de talento con foco en puestos clave y a implementar una nueva tecnología que integra sus procesos de RH. Lo anterior buscando mejorar sus servicios, optimizar sus costos operativos y al mismo tiempo, asesorar a los líderes en los temas relevantes de sus equipos de trabajo para el logro de los objetivos.

## Nuestro enfoque de solución

**1. Estrategía de RH alineada a los planes de negocio:** pensamos que el primer paso es entender cómo el talento contribuye a lograr el plan de negocios, a ejecutar los proyectos estratégicos de la empresa y la manera en que impacta diferenciadamente en la cadena de valor.

**2. Modelo de operación de alto impacto:** Recursos Humanos debe diseñar su modelo operativo, su estructura organizacional y sus servicios, poniendo en el centro aquellos segmentos de empleados e iniciativas estratégicas que redundarán en un desempeño superior de la organización.

**3. Habilitadores al servicio del modelo de gestión de talento:** Recursos Humanos debe participar activamente en los procesos de implementación de tecnologías en la nube para asegurar que las herramientas seleccionadas estén ajustadas a

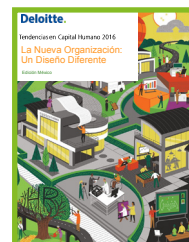
## Servicios

- Diagnóstico y planeación de RH
- Modelos operativos de RH
  - Socios de negocio
  - Servicios Compartidos
  - Comunidades de expertos
  - Modelo de gobierno
- Alineación y automatización de procesos de RH a partir de la estrategia de talento
  - SAP SuccessFactors
  - Oracle HCM Cloud
  - Workday

# Nuestra eminencia

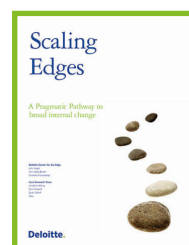
## Tendencias de Capital Humano 2016

Conoce a profundidad las tendencias más importantes en México y el mundo, y utiliza la información para tomar decisiones que preparen el camino hacia el éxito futuro en tu organización. (<http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>)



## Construyendo tu ADN digital\*

Para ser competitivos en la era digital, las organizaciones de todos los sectores deben evaluar y construir las capacidades digitales necesarias para crecer y explorar nuevas vías de negocio. (<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/technology/articles/building-your-digital-dna.html>)



## Modelo operativo de alto impacto\*

Una nueva forma de visualizar los roles y las relaciones que cualquier organización debe entender hoy. Está diseñado para ayudar a Recursos Humanos a satisfacer las crecientes expectativas de la empresa, de manera eficiente y con valor añadido. (<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr.html>)



## Club CHRO - La química perfecta entre talento y estrategia

El objetivo principal del club es reunir y relacionar a los CHRO con sus pares, generar un verdadero foro de debate sobre los temas actuales de Capital Humano y su impacto real en el cumplimiento de la estrategia, así como permitir la exploración de nuevas ideas. (<http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/topics/chro.html>)



\* El documento original se encuentra en inglés

# Premios y reconocimientos

## Líder global en servicios de consultoría en materia de gestión del cambio con base en capacidad y estrategia - IDC 2015

“La gestión del cambio es un enfoque estructurado para la transición de personal, equipos, y organizaciones desde un estado actual al deseado. Incluye tanto procesos organizacionales de gestión del cambio como modelos individuales de gestión del cambio, que juntos administran el lado cambiante de las personas.”

## Líder global en gestión de talento con base en la amplitud y profundidad de sus capacidades - Kennedy 2014

“La firma continuamente innova a lo largo de la cadena de valor del talento de Consultoría, combinando las lecciones aprendidas de su viaje interno en la gestión del talento con las experiencias prácticas y los analíticos para entregar perspectivas y soluciones profundas a los clientes.”



## Líder global en servicios de consultoría en estrategia de modelo operativo y diseño organizacional - Kennedy 2014

“Generalmente, las firmas de transformación ágil son moderadamente fuertes en diseño estructural de hardware y software. Estas empresas tienen experiencia sustancial en ayudar a las compañías que diseñan servicios compartidos, pero Deloitte las supera a todas en este tema.”

## Líder global en consultoría de transformación de recursos humanos con base en sus capacidades - Kennedy 2012 a 2015

“Deloitte ha establecido una posición de liderazgo en servicios de Consultoría en Tecnología para Recursos Humanos y soluciones basadas en la nube, por ejemplo Workday, Oracle y SuccessFactors, así como el liderazgo sobre la inclusión de los riesgos de Recursos Humanos en el marco de la gestión del riesgo empresarial para las compañías globales de servicios financieros.”



# Aceleradores Deloitte Consulting

Nos enfocamos en avanzar e innovar para liderar a nuestros clientes en los momentos de cambio e incertidumbre. Invertimos en nuevas soluciones, modelos, capacidades y colaboraciones creativas para entregar resultados de excelencia.

## Industrias

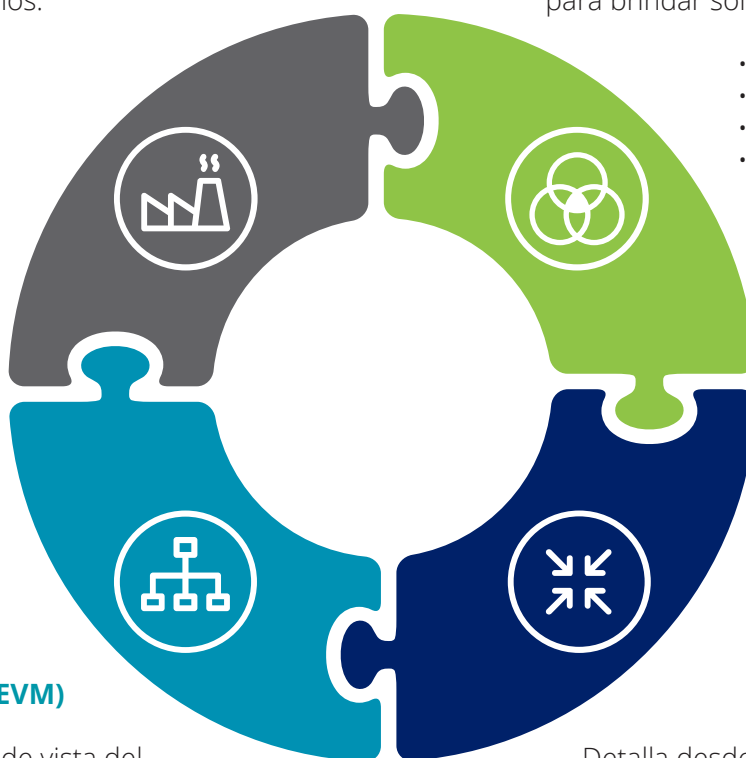
Nuestras soluciones son fuertes, gracias a nuestra visión, experiencia y conocimiento profundo de las industrias en las que actualmente nos enfocamos:

- Consumo
- Servicios financieros
- Manufactura
- Automotriz
- Tecnología, medios y telecomunicaciones
- Energía y recursos
- Sector público

## Ofertas Integradas de Mercado (IMO):

Integramos nuestras habilidades transversalmente entre nuestras funciones, prácticas y líneas de servicio para brindar soluciones innovadoras:

- Transformación financiera
- Transformación del cliente
- Fusiones y adquisiciones
- Transformación de costos empresariales



## Enterprise Value Map (EVM)

Diseñado desde el punto de vista del cliente, EVM es un marco de gestión que muestra las relaciones entre el valor del accionista y las operaciones del negocio.

## Metodología M&A

Detalla desde un enfoque probado de Deloitte, la gestión de las fusiones y adquisiciones exitosas a través de cada fase del ciclo de vida del M&A.

# Contactos

**Jorge Castilla**

Socio Director de Consultoría  
jocastilla@deloittemx.com

**Tomás Fernández**

Socio Líder de Capital Humano  
tofernandez@deloittemx.com

**Francisco Briseño**

Socio Capital Humano  
fbrisenom@deloittemx.com

**Hugo Medina**

Socio Capital Humano  
hmedina@deloittemx.com

**Fabiola Pernas**

Socia Capital Humano  
fpernas@deloittemx.com

**Jorge Ponga**

Socio Capital Humano  
jponga@deloittemx.com

[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)





# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/](http://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 225,000 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.

