

Deloitte.

Tendencias de Capital Humano 2015

Liderando en el nuevo mundo del trabajo

Edición México



Introducción



Durante la última década, el discurso sobre las nuevas exigencias de las organizaciones cada vez más globalizadas ha sido reiterativo: nuevas tecnologías, generaciones que se incorporan al mundo laboral, la conectividad que ofrecen las redes sociales, estilos flexibles de trabajo y el posicionamiento de las áreas de Capital Humano como socio estratégico del negocio, no son ya temas nuevos en la dinámica organizacional.

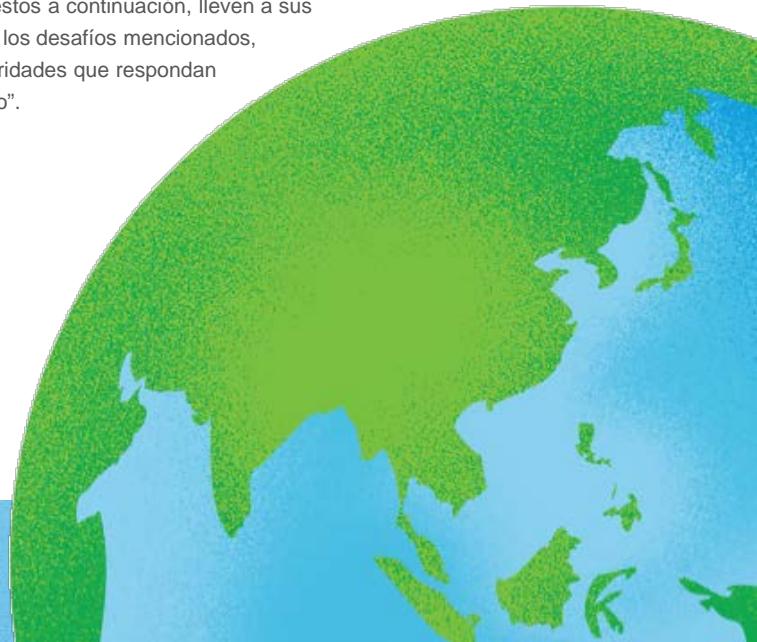
Sin embargo, continuamos requiriendo un cambio drástico en estrategias de liderazgo, talento y recursos humanos, si queremos tener un verdadero impacto en cómo evaluamos el desempeño de las personas, cómo desarrollamos equipos, cómo moldeamos la cultura organizacional y cómo formamos líderes, simplificando de esta forma el entorno laboral y ayudando a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y metas.

Para México este momento de cambio es especialmente importante. Las diferentes reformas estructurales que se han aprobado en el país abren las puertas a innumerables oportunidades y retos, sobre todo en industrias donde los viejos paradigmas de regulación han sido modificados, como es el caso de los sectores de energía, financiero y telecomunicaciones. Es un hecho, el 2015 es un año clave para los equipos de RH y talento, es el momento idóneo para la creatividad, audacia y el comienzo del rediseño de las prácticas de RH que se han utilizado por años.

El informe Global Tendencias de Capital Humano 2015 disponible en www.deloitte.com/hcdashboard ha sido desarrollado después de meses de una extensa y profunda investigación global y proporciona orientación y recomendaciones para afrontar dichos retos. Este informe de México, es un extracto de nuestra encuesta global en la que participaron más de 3,300 líderes empresariales y de RH de 106 países, a través de las principales regiones económicas del mundo.

Espero que los hallazgos y puntos de vista expuestos a continuación, lleven a sus organizaciones a reflexionar sobre cómo afrontar los desafíos mencionados, pero sobre todo a la acción y a identificar las prioridades que respondan a los requerimientos del “nuevo mundo del trabajo”.

Tomás Fernández
Socio Líder
Capital Humano
Deloitte México



10 Tendencias de Capital Humano en 4 áreas de reflexión

Para el 2015 las Tendencias de Capital Humano se encuentran clasificadas en 4 áreas de reflexión: Liderando, Comprometiendo, Reinventando y Reimaginando (figura 1).

El estudio ha sido diseñado para que los líderes empresariales y de RH, valoraran la importancia de cada desafío en su organización y definieran qué tan preparados se encuentran para enfrentarlos.

Utilizando estas respuestas, 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 recabados son el punto de partida para preguntas que invitan a la reflexión y recomendaciones sobre cómo empezar a trabajar estos temas.

Este informe presenta los resultados de 82 empresas de diversas industrias participantes en México.

Figura 1. 10 Tendencias de Capital Humano en 4 áreas de reflexión

<p>Liderando</p>	<p>Liderazgo: ¿por qué es un tema recurrente?</p> <p>Las empresas están luchando por desarrollar líderes en todos los niveles y están invirtiendo en nuevos modelos acelerados de liderazgo.</p>	<p>Aprendizaje y desarrollo: en la mira</p> <p>Las compañías están explorando activamente nuevos enfoques para el aprendizaje y desarrollo, mientras afrontan el problema de mayores brechas en habilidades.</p>	
<p>Comprometiendo</p>	<p>Cultura y compromiso: la organización al descubierto</p> <p>Organizaciones reconocen la necesidad de enfocarse en la cultura y en el mejoramiento radical del <i>compromiso</i>, dada la crisis amenazante en la retención de talento.</p>	<p>Fuerza laboral “on-demand”: ¿estás preparado?</p> <p>Las empresas están adquiriendo un enfoque más sofisticado en la gestión de la fuerza de trabajo: esquemas de contratación por horas, periodos o contratos determinados.</p>	<p>Gestión del desempeño: el ingrediente secreto</p> <p>Las empresas están reemplazando el enfoque tradicional por soluciones innovadoras centradas en el desarrollo y la retroalimentación.</p>
<p>Reinventando</p>	<p>Reinventar RH: una transformación extrema</p> <p>RH atraviesa el reto de entregar mayor impacto en el negocio y fungir como habilitador de la innovación.</p>	<p>Analíticos de talento y RH: no estamos avanzando</p> <p>Pocas organizaciones están implementando activamente capacidades de analíticos de talento para atender las complejas necesidades del negocio.</p>	<p>Datos del talento en todos lados: importando información</p> <p>Las organizaciones están expandiendo sus estrategias de información de RH al aprovechar e integrar información externa sobre sus colaboradores, obtenida a través de plataformas de redes sociales.</p>
<p>Reimaginando</p>	<p>Simplificación del trabajo: la revolución que viene</p> <p>Las organizaciones están simplificando sus entornos y prácticas laborales, en respuesta al incremento de la complejidad y la sobrecarga de información para los colaboradores.</p>	<p>Las máquinas como talento: colaboración, no competencia</p> <p>El protagonismo de las computadoras y <i>softwares</i> está desafiando a las organizaciones a repensar su diseño laboral y las habilidades necesarias para que la sinergia hombre-máquina sea exitosa.</p>	



Los resultados del estudio muestran que en México, las cuatro tendencias de Capital Humano percibidas con mayor importancia son Cultura y Compromiso, Liderazgo, Reinventar RH, junto con Aprendizaje y Desarrollo.

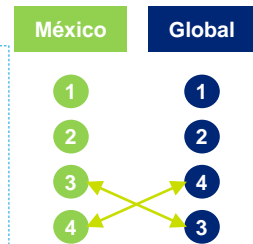
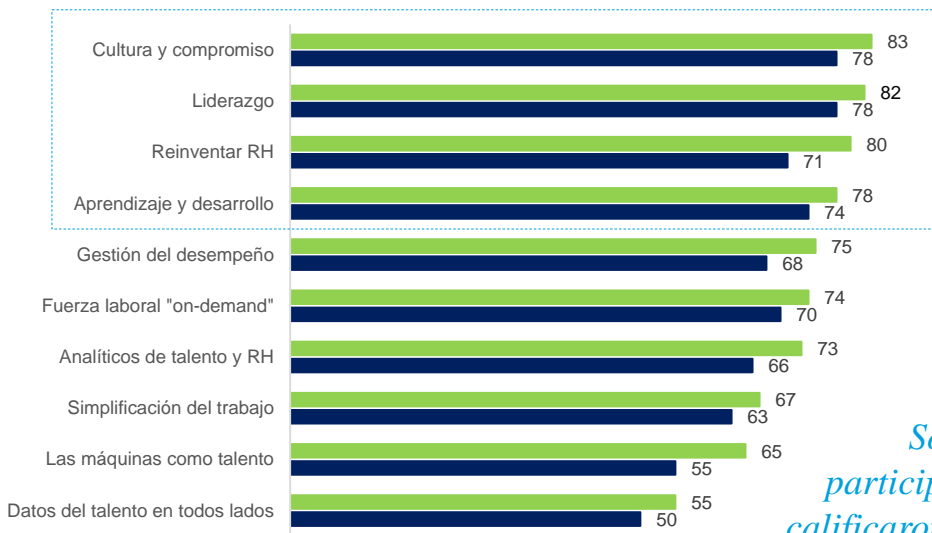
La figura 2 presenta los índices de importancia para cada tendencia, así como una comparación con los resultados globales. Podemos ver que México sigue el mismo patrón que el resto del mundo, sin embargo el promedio general de importancia concedido en el país es ligeramente más alto que a nivel global.

Esto podría sugerir que las empresas en México no han avanzado sustancialmente en estos temas, o por

lo menos, no al ritmo que el mercado y la operación del negocio demandan, por lo que perciben estos retos con mayor relevancia.

6 de cada 10 empresas, cuando se les solicitó que calificaran el desempeño del área de RH, evaluaron en "adecuado" o por debajo de esta categoría. Reinventar RH cada vez cobra mayor importancia en las organizaciones, dejar atrás el esquema de sólo operar y brindar servicios, para evolucionar a asesores de RH y habilitadores de la estrategia, está cada vez más presente en la agenda de los ejecutivos de RH.

Figura 2. Índice de importancia de las tendencias en México y Global



Sólo el 12% de los participantes en México calificaron como excelente la evaluación de desempeño en su organización

El 61% de los participantes calificó la Gestión del Desempeño como un desafío a atender entre los siguientes 12 a 18 meses. Esta percepción en las empresas en México coincide con el cambio de enfoque que se está dando a nivel global, pasando de un énfasis en evaluar y medir el desempeño de los colaboradores, hacia un enfoque centrado en la retroalimentación y desarrollo. La transformación demandará que los líderes comprendan su rol como responsables de la gestión de talento e inviertan mayor tiempo en el desarrollo de sus equipos.



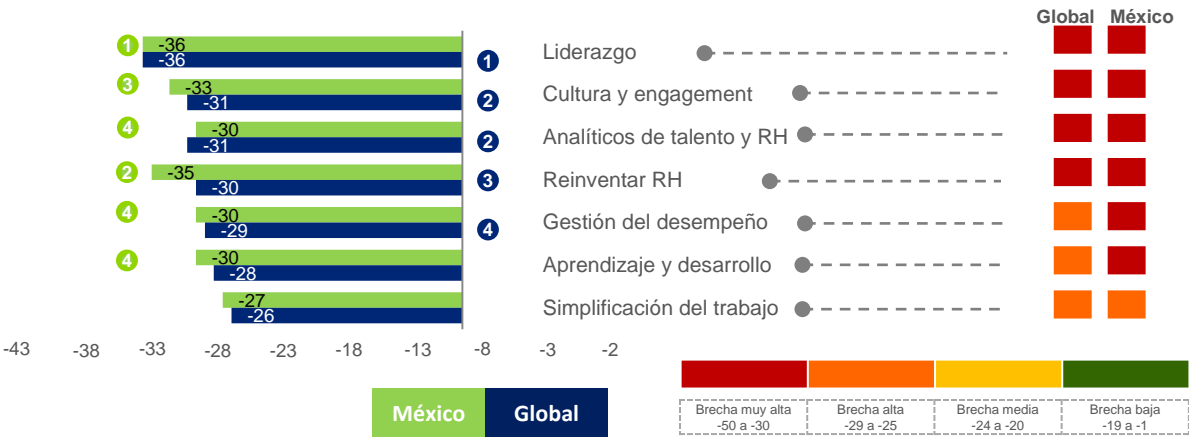
En México, conforme a los resultados identificados en cada una de las tendencias, se puede observar que las brechas de capacidad son ligeramente más altas, siendo Liderazgo por segundo año consecutivo la más amplia (figura 3).

La brecha de capacidad en la tendencia de Aprendizaje y Desarrollo ha aumentado considerablemente, pasando de -18 en 2014 a -30 en 2015. Este descenso sugiere que las compañías son

más conscientes respecto a la necesidad de transformar la experiencia de aprendizaje para atender las diferencias generacionales y diversas necesidades de aprendizaje.

La generación denominada *Millennials* es una nueva fuerza laboral con empleados mas impacientes y distraídos, mismos que quieren aprender "on-demand" y cada vez más de sus pares, líderes y expertos en el día a día.

Figura 3 – Comparativo de Índice de brechas de capacidad de Capital Humano (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 al reto que implica 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.

La generación Millennials ha hecho que el balance de poder dentro de la relación empleador-empleado este cambiando; los colaboradores de hoy en día se asemejan más a clientes o socios, en lugar de subordinados.

Los resultados del estudio muestran que las compañías se están preparando. El 61% de ellas tiene en su planeación a corto plazo, incrementar la inversión en programas de Talento. El 55% mencionó que estas inversiones se enfocarán principalmente en implementaciones de tecnología de RH basadas en la nube y en actualizar su estrategia de retención y compromiso.

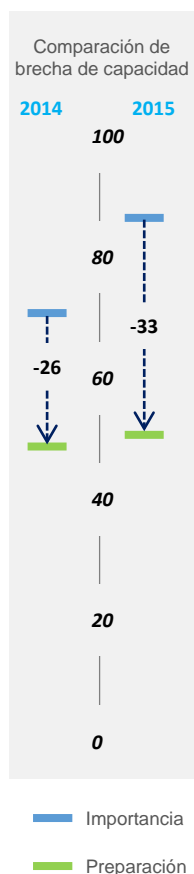


Los cuatro principales desafíos de Capital Humano en México



1. Cultura y compromiso: la organización al descubierto

¿Contamos con la cultura organizacional que requerimos para lograr nuestra estrategia de negocio?



Hallazgos:

- Prioridad #1: 90% la identificó como “muy importante” o “importante”
- El 59% considera que actualmente las prácticas asociadas a cultura y compromiso son “débiles”
- La tendencia de cultura y compromiso pasó del tercer lugar en índice de importancia en el 2014 al primer lugar en el 2015
- Las motivaciones de los empleados han cambiado en cuanto a propósito, misión e integración del trabajo en su vida personal

Por dónde empezar:

- Convertir el tema de compromiso en una prioridad corporativa, aprovechar los programas actuales y potenciarlos
- Evaluar y entender la cultura organizacional para gestionarla proactivamente
- Escuchar a los *Millennials* y hacer que el trabajo sea más significativo

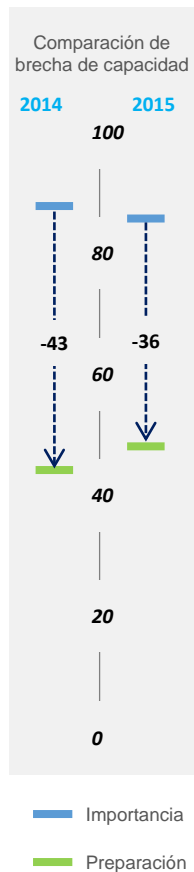
¿Mis empleados están satisfechos -quieren permanecer en la organización- o bien, tienen compromiso -ponen más esfuerzo de lo esperado y tienen pasión por su trabajo-?





2. Liderazgo: un tema recurrente

¿Nuestros programas desarrollan habilidades para que los líderes sean exitosos en el entorno actual?



Hallazgos:

- La brecha de capacidad disminuyó en comparación con 2014, aspecto que podría indicar que las empresas están comenzando a enfrentar el reto y accionar iniciativas
- El 57% no cuenta con programas de desarrollo de líderes enfocados a las nuevas generaciones
- El liderazgo en México está más orientado a la coordinación de equipos que al desarrollo integral de talento
- El 50% considera “débil” su capacidad para mantener los programas de sucesión actualizados

Por dónde empezar:

- Convertir el desarrollo de talento y la sucesión en una prioridad de la función de RH
- Incluir en los programas de formación asignaciones a proyectos y movilidad
- Habilitar a los líderes para que se hagan responsables del desarrollo propio y de sus colaboradores

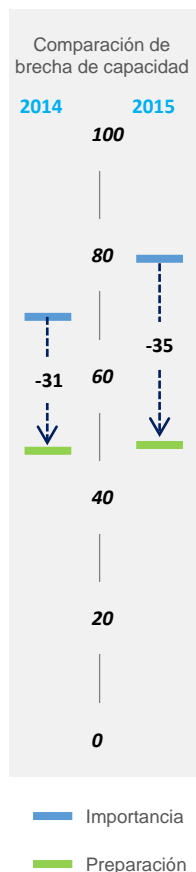
¿Qué estamos haciendo para asegurar que tendremos sucesores preparados en el futuro?





3. Reinventar RH: una transformación extrema

¿Qué tan preparados están mis profesionales de RH para entregar soluciones innovadoras y de impacto?



Hallazgos:

- El 68% de los participantes consideran que están “poco preparados” o “no preparados” para reinventar RH
- La brecha de capacidad aumentó en comparación con 2014 y representa la mayor diferencia con los resultados globales
- Si bien la inversión de las áreas de RH ha aumentado, la percepción de la efectividad de sus programas no ha mejorado
- La percepción de los CEO sobre la efectividad de las áreas de RH ha llevado a incorporar al rol de CHRO ejecutivos provenientes del negocio

Por dónde empezar:

- Rediseñar RH con una visión de asesor, que se convierta en un socio estratégico para el negocio
- Crear brazos de RH en toda la organización para apoyar en la consecución de los objetivos
- Invertir y desarrollar las habilidades del equipo de RH

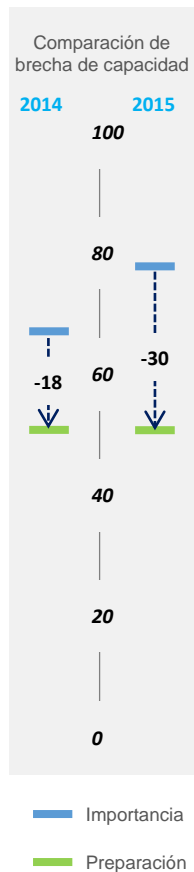
¿Cómo desde RH, estamos soportando al negocio para lograr los objetivos de crecimiento, rentabilidad y eficiencia?





4. Aprendizaje y desarrollo: en la mira

¿Estamos habilitando el desarrollo a través de una óptima experiencia de aprendizaje?



Hallazgos:

- El 57% de las empresas se califica como “débil” para utilizar medios avanzados para entregar la capacitación, así como para utilizar plataformas móviles o sociales
- La brecha de capacidad aumentó considerablemente en comparación con 2014
- Las empresas aplican principalmente el enfoque tradicional, compuesto por cursos en línea y presenciales. Se están dando cuenta de la necesidad de ofrecer esquemas integrales de mayor efectividad

Por dónde empezar:

- Reimaginar la experiencia de aprendizaje teniendo en cuenta a las nuevas generaciones
- Analizar los costos de aprendizaje para asegurar la adecuada inversión, conforme a prioridades del negocio
- Redefinir las mediciones de efectividad de las iniciativas de aprendizaje, centrándose en el desarrollo de capacidades

¿Estamos ejerciendo de manera inteligente el presupuesto de capacitación?



Movimientos inteligentes para nuevos tiempos

México se enfrenta a un entorno con mayores exigencias, donde las reformas y los movimientos políticos y sociales han agregado un ingrediente especial que ha puesto a RH en una posición más reflexiva y autocrítica.

Los ejecutivos empresariales y de RH están llamados a comprender que las organizaciones que evolucionan atraen al mejor talento, cuentan con las tasas más bajas de rotación y son más productivas. Éste es el momento ideal para el cambio, al enfocarse en dirigir el compromiso de los trabajadores a través de una cultura corporativa alineada y sólida.

Es necesario que RH incremente las conversaciones de talento y de negocio con el resto de las áreas de la empresa. Priorizar los cambios en función de los retos actuales, hará que los programas de RH sean más eficaces y eficientes, así como más sencillos de adoptar por los colaboradores en todos los niveles.

Es importante ser receptivo al sentir de los colaboradores y a los requerimientos del mercado, escuchar y evaluar periódicamente si los programas de RH están teniendo el impacto deseado.

Es momento de hacerse dueño de los desafíos de capital humano, así como de involucrar al negocio en la gestión de talento. El 2015 debe ser un año de audacia y visión que ayude a la organización a prosperar en este “nuevo mundo del trabajo”.

Es momento de hacer las cosas diferentes, de crecer a la misma velocidad del negocio, con una visión flexible, transformando las prácticas tradicionales en programas vanguardistas



Para mayor información sobre las Tendencias de Capital Humano de Deloitte visite la siguiente liga: www.deloitte.com/hcdashboard

Liderando



Liderazgo: ¿por qué es un tema recurrente?

Las empresas están luchando por desarrollar líderes en todos los niveles y están invirtiendo en nuevos modelos acelerados de liderazgo.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 17



Aprendizaje y desarrollo: en la mira

La globalización está empujando para que las empresas exploren activamente nuevos enfoques en aprendizaje y desarrollo, mientras enfrentan mayores brechas en las habilidades de sus colaboradores.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 25

Comprometiendo



Cultura y compromiso: la organización al descubierto

Las organizaciones están reconociendo la necesidad de enfocarse en la cultura y en el mejoramiento del compromiso del colaborador, mientras enfrentan una crisis amenazante en el compromiso y retención de talento.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 35



Fuerza laboral "on-demand": ¿estás preparado?

Las empresas están adquiriendo un enfoque más sofisticado en la gestión de la fuerza de trabajo: esquemas de contratación por horas, periodos o contratos determinados.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 43



Gestión del desempeño: el ingrediente secreto

Las empresas están reemplazando el enfoque tradicional por soluciones innovadoras centradas en el desarrollo y retroalimentación.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 51

Reinventando



Reinventar RH: una transformación extrema

RH atraviesa el reto de una transformación extrema, con el fin de entregar mayor impacto en el negocio y convertirse en un habilitador de la innovación.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 61



Analíticos de Talento y RH: no estamos avanzando

Un reducido número de organizaciones está implementando activamente capacidades de analíticos de talento para atender las complejas necesidades de negocio y de talento.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 71



Datos del talento en todos lados: importando información

Organizaciones de RH y Talento están expandiendo sus estrategias de información de RH al aprovechar e integrar información externa sobre sus colaboradores, obtenida a través de plataformas de redes sociales.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 79

Reimaginando



Simplificación del trabajo: la revolución que viene

Las organizaciones están simplificando sus entornos y prácticas laborales, en respuesta al incremento de la complejidad y la sobrecarga de información. Están apoyando a que los colaboradores se enfoquen en lo que realmente importa.

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 87



Las máquinas como talento: colaboración, no competencia

El protagonismo de las computadoras y softwares está desafiando a las organizaciones a repensar su diseño laboral y las habilidades necesarias para que la sinergia hombre-máquina, sea exitosa

Global Human Capital Trends 2015 Pág. 95

Contactos

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

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.