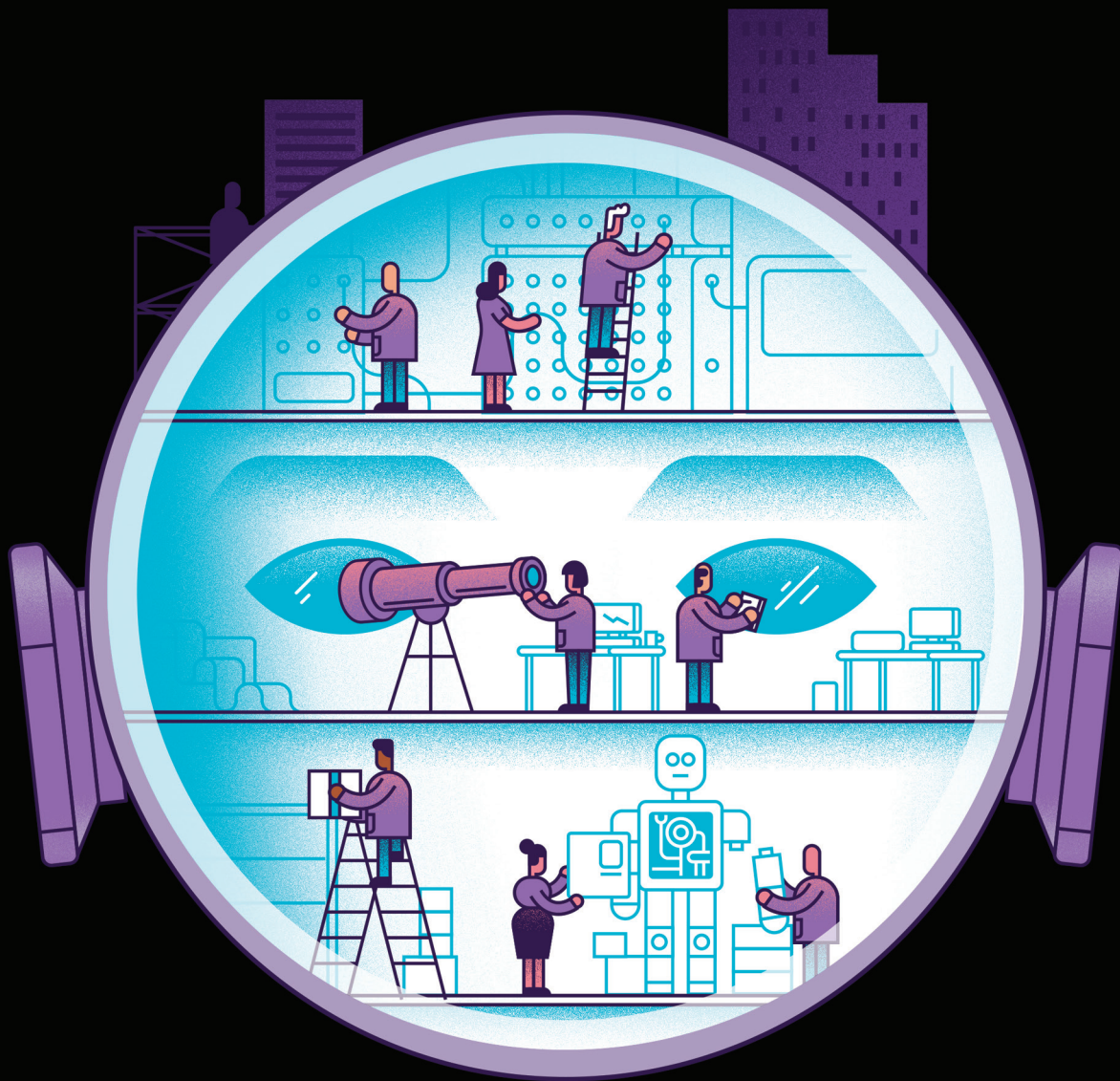


Deloitte.



Tendencias en Capital Humano México 2019

Liderando la Empresa Social: reinención con un enfoque humano

Índice

Prefacio	04
Introducción	05
Comparativo global y regional en Capital Humano	10
Principales Tendencias en Capital Humano en México	12
Tendencia 1. El aprendizaje en el flujo de la vida: pasar del desarrollo <i>on-the-job a in-the-life</i>	12
Tendencia 2. Experiencia del Empleado, evolucionando a la Experiencia Humana	14
Tendencia 3. Movilidad del talento: ganando la batalla puertas adentro	18
Tendencia 4. Recursos Humanos en la nube: una plataforma de lanzamiento, no un destino	21
Comparativo industrias	25
Conclusiones	30

Prefacio

Me complace presentar la novena edición del estudio: **Tendencias en Capital Humano 2019**, el cual ha tenido una interesante evolución que muestra como el nivel de exigencia para las áreas de Recursos Humanos ha incrementado de manera significativa.

Este estudio nació con un enfoque exclusivo de temas de Recursos Humanos, centrado especialmente en los fundamentos del aprendizaje, la gestión del desempeño y otros conceptos básicos. Sin embargo, hace tres años empezamos a identificar un cambio de alto contraste en el enfoque del estudio, este trascendió del área de Recursos Humanos al amplio espectro de la organización *per se*, dirigiéndonos a temas como redes de equipos, sistemas y mecanismos que fomentan la colaboración y los cambios que deberán ocurrir en la organización.

El año pasado encontramos otro cambio importante, el foco no estaba solo en la organización, sino en la necesidad de generar un impacto externo, lo que trajo a la mesa el surgimiento del concepto de **Empresa Social**, cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno, así como la red de grupos de interés que la rodean.

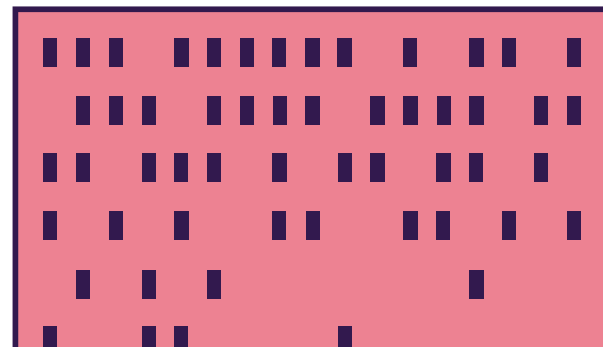
Este año vemos que las empresas líderes alrededor del mundo y en México están reinventándose, tomando como punto focal lo humano, buscando mejorar la experiencia de las personas que trabajan como empleados y externos, creando súper trabajos, dando significado al trabajo y rediseñando organizaciones con base en equipos, y es aquí donde hemos identificado que están las principales brechas y donde se fundamenta el reporte **Tendencias en Capital Humano 2019**.

En todo este contexto de cambio, las empresas mexicanas expresaron que el tema de Capital Humano más importante para 2019 es el aprendizaje: necesitamos habilitar nuestras organizaciones para que puedan renovarse y adaptarse a los nuevos requerimientos del trabajo, de las nuevas generaciones y de la sociedad.

Esperamos que los hallazgos y puntos de vista expuestos a continuación les lleven a reflexionar sobre los retos clave y prioridades en temas de Capital Humano, pero sobre todo a identificar las oportunidades y acciones concretas para “Liderar la Empresa Social”.



Jorge Ponga
Socio Líder de Capital Humano
en Consultoría



Introducción

Actualidad relevante de 2018-2019

En los últimos meses, México ha pasado por algunos eventos importantes que han generado cierta incertidumbre en el entorno de los negocios: la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cambio de gobierno hacia la izquierda en diciembre y recientemente la publicación de la nueva Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, ninguno de los riesgos asociados a estos eventos se materializaron y las perspectivas respecto al crecimiento de la economía mexicana son positivas. De hecho, 83% de las personas que contestaron a la encuesta **Tendencias en Capital Humano 2019** en México considera que su organización crecerá este año y 41% considera que en proporción mayor al 10%.

Desde un punto de vista de políticas públicas, la nueva Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 3º que el trabajo es un derecho y un deber social, refuerza el tema de igualdad de género y redefine las bases legales de la libertad sindical con base en el Convenio 98 de la Organización Internacional del Trabajo (ratificado por el Congreso mexicano el 20 de septiembre 2018). Así mismo, la nueva Norma Oficial Mexicana sobre los riesgos psicosociales, requiere que las empresas implementen políticas y procesos para asegurar el bienestar más allá de la seguridad física, tomando en cuenta también la parte psicológica y emocional¹. Finalmente, un tema importante para la industria automotriz, es el incremento del salario mínimo que impone el nuevo tratado entre Canadá, Estados Unidos y México (T-MEC), que viene a remplazar al TLCAN, para no pagar aranceles sobre productos de exportación, que tendrá que subir en los siguientes años².



¹ Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención (23/10/2018) Diario Oficial de la Federación.

² https://ustr.gov/sites/default/files/files/agreements/FTA/USMCA/Text/23_Labor.pdf

La Empresa Social

Seguimos viendo este año en México, como en el resto del mundo, un aumento en la importancia del rol de la empresa en la sociedad y la necesidad de instrumentar cambios hacia estructuras organizacionales articuladas alrededor de equipos.

En un mercado en el cual la disponibilidad de talento altamente calificado es baja, las organizaciones han entendido que ser buen ciudadano no solamente ayuda a la sociedad, sino también a ellas mismas: 68% de las personas que contestaron la encuesta consideran que el hecho que su organización tenga una postura pública sobre temas de sociedad puede tener un impacto positivo en reclutamiento y retención; 63% consideran que tener una postura pública sobre temas de sociedad es una necesidad en el entorno de negocios actual.

Figura 1. Ser una Empresa Social se ha convertido en una prioridad de negocio para las empresas mexicanas.

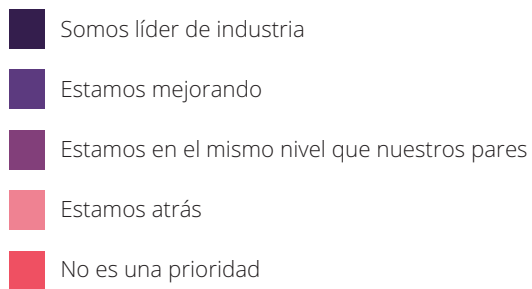
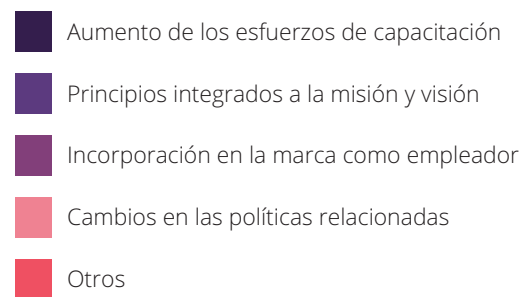


Figura 2. Frente al impacto de temas de sociedad, las empresas mexicanas han tenido que preparar a su fuerza laboral, revisar su posicionamiento y ajustar sus políticas internas.



El foco en el humano

Los efectos de la Cuarta Revolución Industrial ya se sienten en México. Primero, el tema de las tecnologías cognitivas, llámese automatización, robótica o inteligencia artificial, ha tomado mucha relevancia en organizaciones de todos los sectores: 86% de las personas que contestaron apuntan que las organizaciones están haciendo algo en torno a la automatización, 44% a nivel general o focalizando esfuerzos en múltiples áreas.

Segundo, si bien no se percibe un incremento tan fuerte como en otros países en términos de fuerza laboral flexible, *freelancers* y subcontratistas, nuevas plataformas, tales como Workana, Upwork o Fiverr, proponen ahora trabajos en línea para cualquier persona: un *freelancer* puede ser contratado y trabajar desde su casa.

En los últimos 10 años el porcentaje de trabajadores independientes en la fuerza laboral mexicana ha oscilado entre 27% y 28%³.

Tercero, la definición de lugar de trabajo está evolucionando ahora que más empresas mexicanas se están abriendo al trabajo remoto. Adicionalmente la proliferación de empresas de *coworking* en las principales ciudades de México, están facilitando este enfoque otorgando espacios de trabajo distribuidos en todo el área metropolitana, con una propuesta de experiencia fresca y dinámica para los empleados.

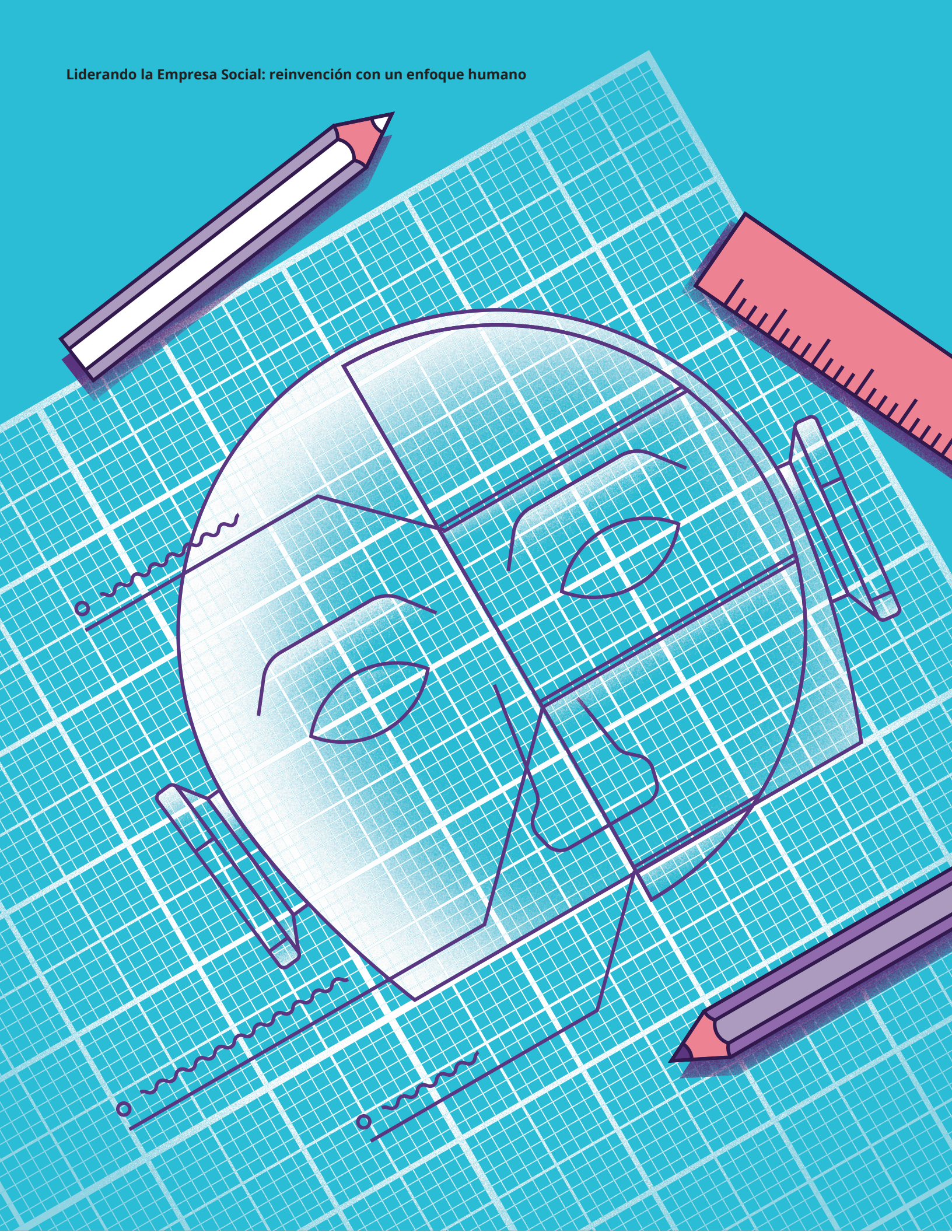
Aquí, la empresa social redefine el trabajo y la organización, mientras que replantea un contrato social con los actores clave que participan en su ecosistema, pero ahora con foco en la persona. Lo humano se hace más obvio, evidente y relevante en medio de un mundo más digital. Las organizaciones se enfrentan a la necesidad de reinventar la experiencia que quieren proveer a su fuerza laboral para comunicarla a candidatos potenciales, clientes y actores involucrados.

Para ayudar a navegar a las organizaciones en su reinención, identificamos cinco principios asociados a la empresa social (figura 3).

Figura 3. Principios humanos para la empresa social: un benchmark para la reinención.

Principio	Significado
Propósito y significado	Dar a las organizaciones y a los individuos un sentido de propósito en el trabajo; yendo más allá de las ganancias, hacia un enfoque de generar cosas positivas para los individuos, clientes, y la sociedad.
Ética y justicia	Utilizar datos, tecnología y sistemas de una manera ética, justa y confiable. Crear puestos de trabajo y roles para monitorear que las decisiones que se tomen sean equitativas e inclusivas.
Crecimiento y pasión	Definir los puestos de trabajo, el trabajo y las misiones organizacionales para fomentar la pasión y el sentido de crecimiento personal; brindando a las personas la oportunidad de crear y agregar su propio toque personal, así como también compartir nuevas ideas.
Colaboración y relaciones personales	Construir y desarrollar equipos de trabajo, enfocándose en las relaciones personales y dando un paso más allá de lo digital para forjar conexiones humanas en el trabajo.
Transparencia y apertura	Compartir información abiertamente, abordando los desafíos y errores, con el fin de liderar y gestionar el día a día con una mentalidad de crecimiento, tanto personal como profesional.

³ Análisis Deloitte con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).



Las 10 tendencias en Capital Humano

Los cinco principios de la **Empresa Social** nos explican la razón del cambio. Pero, ¿por dónde empezar? A través de las respuestas a la encuesta **Tendencias en Capital Humano 2019**, hemos identificado diez tendencias prioritarias, las cuales están categorizadas en tres temas:

El **futuro de la fuerza laboral**, que incluye:

- **La fuerza de trabajo alternativa:** una categoría de talento cada vez más común.
- **De trabajos a súper trabajos:** la evolución del trabajo gracias a la inteligencia artificial, la computación cognitiva o la robótica.
- **El liderazgo del siglo XXI:** la intersección entre lo tradicional y lo nuevo.

El **futuro de la organización**, que incluye:

- **Experiencia del Empleado, evolucionando a la Experiencia Humana:** dar de nuevo sentido al trabajo; las empresas tienen que seguir madurando el concepto de experiencia más allá del empleado y de los procesos.
- **El desempeño organizacional:** un deporte de equipo; seguimos viendo una evolución de las estructuras organizacionales.
- **Compensaciones:** un área que busca mayor agilidad, mayor uso de *analytics* y mayor personalización.

El **futuro de Recursos Humanos**, que incluye:

- **Acceder al talento:** más allá de la adquisición.
- **El aprendizaje en el flujo de la vida:** pasar del desarrollo *on-the-job* a *in-the-life*.
- **Movilidad de talento:** ganando la batalla puertas adentro.
- **Recursos Humanos en la nube:** una plataforma de lanzamiento, no un destino.

Comparativo global y regional en Capital Humano

De acuerdo con los resultados derivados de la encuesta **Tendencias en Capital Humano 2019** en México, identificamos muchas similitudes y algunas diferencias con el resto del mundo, en nuestro país, el ranking de las cuatro principales tendencias de Capital Humano es el siguiente:

1. El aprendizaje en el flujo de la vida
2. De la Experiencia del Empleado a la Experiencia Humana
3. Movilidad de talento
4. Recursos Humanos en la nube

Este año, el aprendizaje y la Experiencia del Empleado son las dos tendencias más importantes en todas las regiones del mundo. Después, las prioridades cambian en función de los mercados. Sin embargo, en América Latina el orden de importancia de las diez tendencias es el mismo que en México.

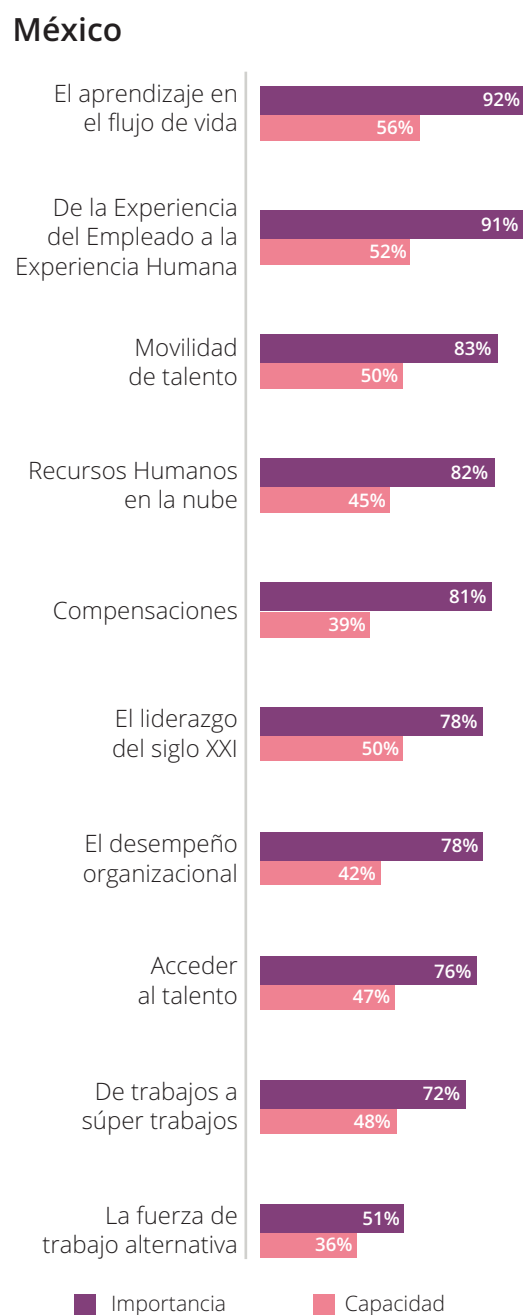
Sin embargo, las diferencias se presentan cuando en México el tema de compensaciones parece tener mayor prioridad que en otros países: 56% de las personas que contestaron consideran que su estrategia de compensación está poco o no alineada a la estrategia de negocio.

Por otro lado, podemos observar que el porcentaje de importancia de las cuatro tendencias principales supera en todos los casos el 70%.

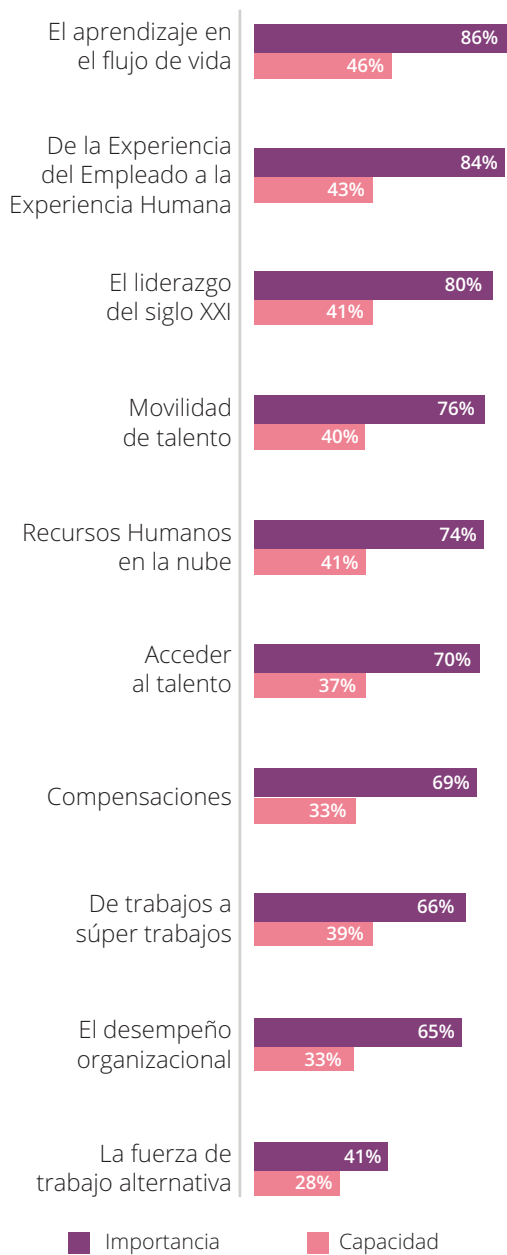
A pesar de lo anterior, los encuestados creen que el porcentaje de preparación con el que cuenta su organización para asumir los retos derivados de cada una, en México está por debajo del 60%, mientras que globalmente es menor al 50%.

Y finalmente la tendencia referente al liderazgo en el siglo XXI, no es la tercera prioridad como lo es a nivel global, aunque 77% de las personas que contestaron reconocen que los líderes del siglo XXI requerirán habilidades nuevas y únicas para enfrentarse a los retos que trae consigo la transformación.

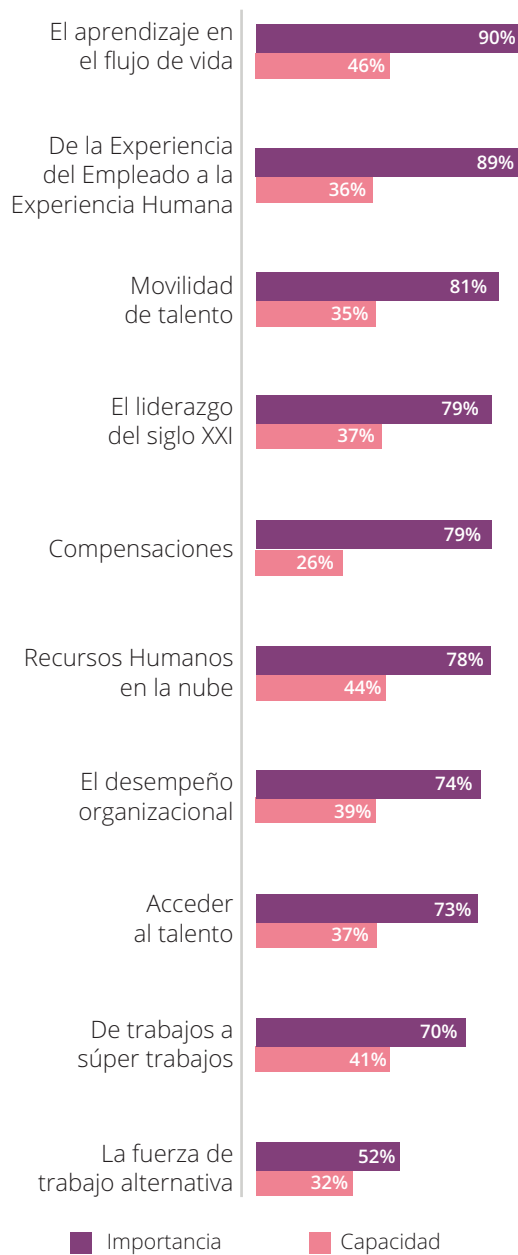
Figura 4. Importancia y capacidad para las diez tendencias en México.



Global



LATAM



Principales tendencias de Capital Humano en México

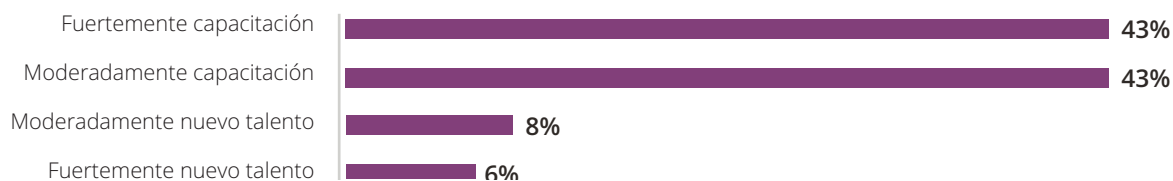
Tendencia 1. El aprendizaje en el flujo de la vida: pasar del desarrollo *on-the-job* a *in-the-life*.

El aprendizaje es la tendencia más importante en México para 2019: 92% de las personas que contestaron aseguraron que es importante o muy importante, sin embargo, solo el 15% considera que sus organizaciones están muy listas para enfrentar este reto.

Las empresas en México están preocupadas por saber como acelerar el desarrollo de las personas dado los cambios en la forma de trabajar que derivan de las nuevas tecnologías y de la transición a nuevos esquemas de colaboración. 30% de las personas que contestaron la encuesta, consideran que la automatización implica reimaginar como se hace el trabajo y el 40%, que aumenta la productividad de la fuerza laboral. En términos de estructura organizacional, las respuestas muestran que 72% de las empresas están organizadas principalmente por equipos dentro de su estructura jerárquica, más que por función.

La recapitación se ha vuelto un imperativo para seguir creciendo y no quedar fuera de cambios importantes en cada sector de la economía. El talento con habilidades especializadas o complejas es difícil de encontrar en el mercado laboral mexicano, que tiene una tasa de desocupación muy baja (3.4% en febrero 2019⁴). Por lo mismo las personas que contestaron a la encuesta este año mencionaron que la principal estrategia para adquirir nuevas habilidades es la capacitación.

Figura 5. Preferencia de su organización entre adquirir talento nuevo o capacitar empleados actuales.



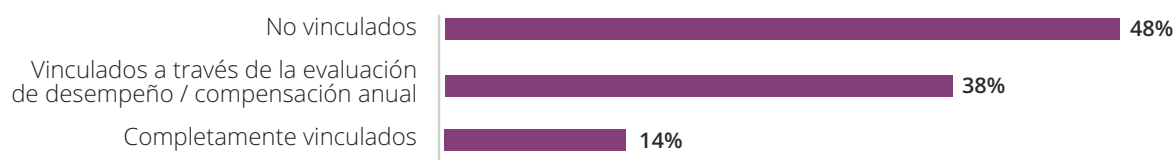
A nivel organizacional, 44% de los que contestaron afirman que la responsabilidad de la capacitación y el desarrollo de talento está compartida entre Recursos Humanos y las otras áreas de negocio. Esa forma de trabajar también es la tendencia más común a nivel global. La responsabilidad compartida, gestionada a través de un modelo de gobierno bien establecido, permite aprovechar lo mejor de los dos mundos. Ahora, solamente 50% de las personas que contestaron la encuesta sienten que la cultura de aprendizaje de su organización es buena o excelente. A nivel global las áreas de capacitación y desarrollo están cambiando y aprovechando con mayor frecuencia metodologías ágiles, pero no se están adaptando a la velocidad que se requiere.

⁴ Datos Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), accedidos en mayo 2019.

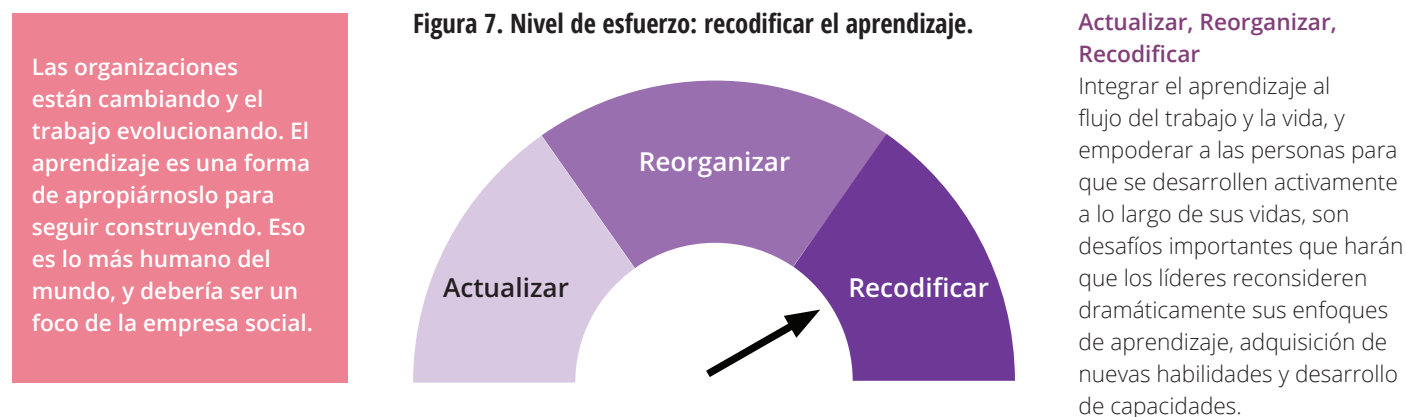
Mientras el trabajo está cada vez más relacionado con el aprendizaje, un nuevo modelo para este, inspirado en los cambios del área de tecnología, está emergiendo. Con el aumento en la velocidad de los cambios, varias funciones de TI han empezado a alejarse de un modelo de desarrollo de solución secuencial en cascada, para trabajar con una metodología ágil a veces conocida como “DevOps”, que integra diseño de sistema, desarrollo, seguridad y testeo. De la misma forma podemos integrar el trabajo y el desarrollo en un concepto de DevWork (*development + work*), que vincula más intrínsecamente los dos conceptos. En un rediseño del trabajo con un enfoque en la persona, el aprendizaje es una forma de permitir a los empleados comprender continuamente su trabajo y su evolución, apropiárselo y dar sentido a lo que están haciendo.

Si bien existen mejoras importantes en la educación en México, sigue siendo uno de los desafíos. Sin embargo, no es posible concebir la educación solamente tomando en cuenta la formación escolar y académica que tenemos al principio de nuestra vida. El aprendizaje tiene que ocurrir a lo largo de esta. Desde 2015 el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) identifica los hábitos de lectura de los mexicanos; los datos indican que si bien el 75% de la población alfabeta de más de 18 años tiene el hábito de la lectura, es 10% menos que en 2015⁵. Es cierto que han tomado mayor relevancia formatos nuevos y diferentes como los *podcasts* y los MOOCs (*massive online open courses*), sin embargo, ¿compensan esa pérdida? Como personas vamos a tener que seguir aprendiendo a lo largo de la vida. Lo anterior implica que las organizaciones deberán revisar los incentivos que tienen para el desarrollo, mismos que actualmente no están alineados a la necesidad de aprender en la mayoría de las ocasiones.

Figura 6. Muchas veces los incentivos no están ligados a la adquisición de nuevas capacidades.



El panorama de tecnología de aprendizaje está cambiando desde hace algunos años con la aparición de LXP (*Learning Experience Platforms*) en lugar de LMS (*Learning Management Systems*), que cambian la forma de gestionar el desarrollo con un enfoque en el empleado o el contenido, más que en la gestión de los catálogos de cursos y de los eventos de aprendizaje. Lo anterior implica una mejora ya que muchas veces los empleados no encuentran el tiempo necesario para aprender durante sus días laborales⁶ y requieren formas de digerir nuevos conocimientos de manera simple, rápida, atractiva y en diferentes momentos.



⁵ Módulo sobre Lectura (2019) INEGI.

⁶ *Learning In The Flow Of Work: Arriving Now* (2018) Josh Bersin.

Tendencia 2. Experiencia del Empleado, evolucionando a la Experiencia Humana

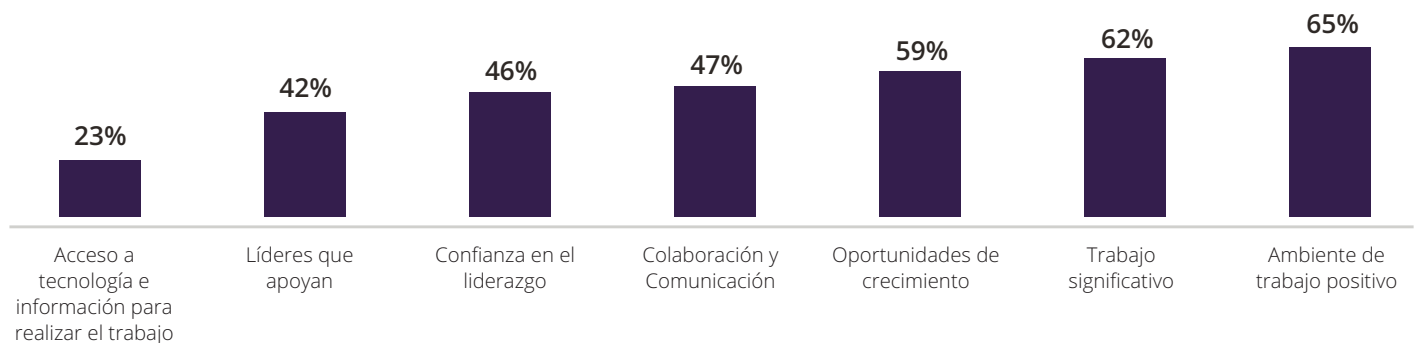
Uno de los mayores desafíos que identificamos en el mercado mexicano este año, es la necesidad de mejorar la Experiencia del Empleado, sin embargo, aunque el 91% de los encuestados identifican este tema como importante, solo 11% afirmaron sentirse muy preparados para asumir el reto.

Estudios del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts) muestran que las empresas del primer cuartil, en términos de Experiencia del Empleado, logran el doble de innovación, el doble de satisfacción del cliente y un 25% más de ganancias que las organizaciones ubicadas en el último cuartil⁷.

La Experiencia del Empleado es un enfoque que deriva en el compromiso de las personas, por lo que las organizaciones ya enfocan esfuerzos en esquemas de medición que buscan la correlación entre compromiso y productividad. En México identificamos que el 55% de las personas encuestadas afirmaron que sus empresas miden esta correlación como parte de sus indicadores de desempeño organizacional, y de esta porción el 87% afirma que la correlación es positiva.

Ahora bien, el tema de Experiencia del Empleado es un enfoque que va más allá de Recursos Humanos, en México el 68% de las organizaciones afirman que la responsabilidad es compartida con toda la organización, especialmente con los líderes.

Figura 8. Factores que las organizaciones incluyen en su definición de Experiencia del Empleado.



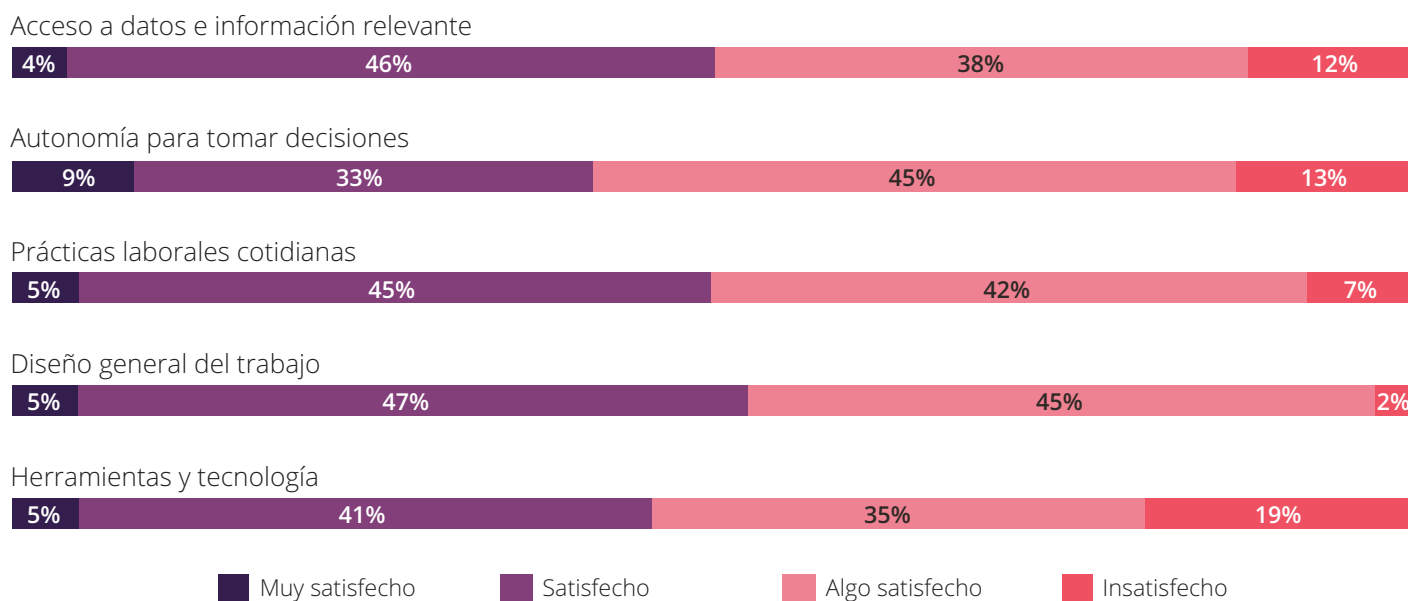
En los últimos cinco años, los problemas relacionados con la productividad, el bienestar, el exceso de trabajo y el síndrome del agotamiento del empleado, han aumentado. Lo digital ha sido siempre un desafío para las personas en el mundo laboral, por lo que las organizaciones han comenzado a preocuparse. Considerando el resultado de nuestro estudio, está claro que esos problemas son producto de una insatisfacción importante con el trabajo como tal.

⁷ Kristine Dery e Ina M. Sebastian, "Construyendo valor para el negocio con la Experiencia del Empleado," *MIT CISR Research Briefing* 17, no. 6 (junio 2017). La innovación fue medida por el porcentaje de ganancias obtenidas de los nuevos productos y servicios introducidos en los últimos dos años. La satisfacción del cliente fue medida por el *Net Promoter Score* (NPS) 2016 ajustado por industria.



Este año, encontramos que solo el 52% de los encuestados cree que sus empleados están satisfechos o muy satisfechos con el diseño de sus puestos de trabajo.

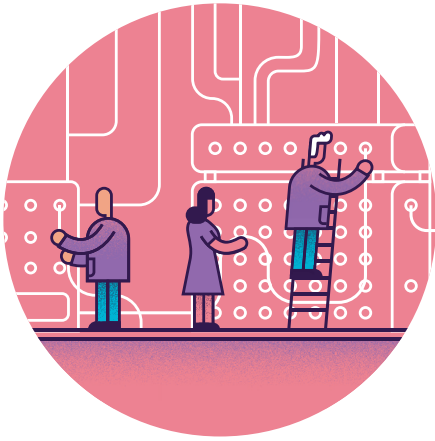
Figura 9. Nivel de satisfacción de los empleados con el diseño de sus trabajos.



Como lo muestra la figura 8, en México, el ámbito que en general las organizaciones no están incluyendo en la definición de Experiencia del Empleado, es la tecnología. Este se ve reflejado en que el índice más alto de insatisfacción de los encuestados está tecnología y herramientas (19%).

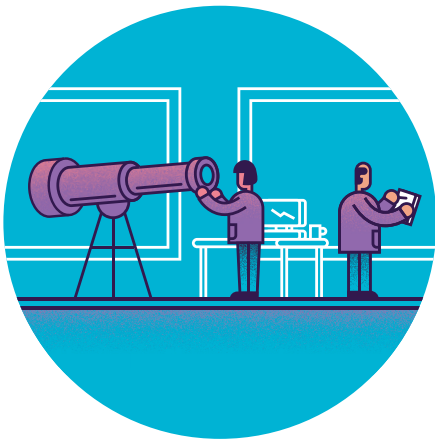
Por otro lado, nuestro estudio identificó que en el mercado mexicano las acciones de mayor impacto para atraer talento clave están relacionadas con la generación de un ambiente laboral positivo, mientras que las oportunidades de crecimiento tienen menor valoración.

Liderando la Empresa Social: reinención con un enfoque humano



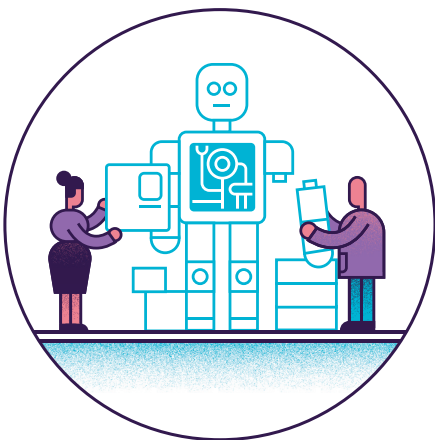
De acuerdo a nuestra experiencia, las organizaciones en México viven una serie de retos que pueden representar ciertas dificultades para lograr la implementación de una visión de Experiencia del Empleado exitosa y de impacto:

- **Visión de procesos:** los modelos operativos de las funciones de Recursos Humanos siguen teniendo un enfoque en procesos, con límites definidos en el flujo de las actividades, roles, responsabilidades y políticas de gestión. El empleado es quien debe adaptarse a este marco de operación inquebrantable, sin diferenciar sus condiciones de trabajo, expectativas y menos aún sus necesidades humanas. El desempeño de la función de Recursos Humanos está definido de acuerdo a la cantidad de transacciones exitosas dentro de los plazos definidos, no en el impacto que éstas tienen en la facilitación del trabajo, el compromiso o la experiencia de los empleados *per se*, y al momento de querer evolucionar a un enfoque de Experiencia del Empleado continúan diseñando *journey maps* por proceso (*journey map* de *onboarding* por ejemplo) en lugar de tomar la perspectiva de segmento / persona.



- **Presupuesto focalizado en acciones aisladas:** aún encontramos organizaciones en las que se asigna un presupuesto para iniciativas de Experiencia del Empleado por área, con una visión dividida de lo que cada una puede hacer o considera que es el requerimiento organizacional, sin verlo como una inversión para una solución integral que derive en el compromiso de los empleados y por tanto en la productividad, es decir, un presupuesto que sea redituable.

- **Desconocimiento de los empleados:** hemos identificado que son pocas las organizaciones que tiene una clara segmentación de su fuerza laboral, y si existe, está orientada a niveles jerárquicos o al tipo de función, sólo algunas consideran elementos personales de sus empleados para diseñar estrategias de impacto diferenciadas. Lo que sugiere la pregunta de ¿cómo diseñar una experiencia al empleado si no se tiene sensibilidad sobre sus preferencias y expectativas?



- **La tecnología enfocada solo a facilitar capacidades básicas de Recursos Humanos:** las organizaciones continúan tomando decisiones sobre soluciones tecnológicas para facilitar la operación de los profesionales del área de Recursos Humanos y la ejecución de los procesos. Adicional a esto, el reto está en identificar cómo la tecnología puede ser habilitadora de la Experiencia del Empleado, como puede facilitar su trabajo y permitir la iteración permanente, con soluciones flexibles, ágiles y de fácil navegación.

¿Por dónde empezar?

A medida que hemos ido aprendiendo sobre la Experiencia del Empleado en los últimos años, varios conceptos han quedado más claros. Primero, los empleados son diferentes a los clientes: con los trabajadores se tiene una relación más cercana y duradera, a diferencia de los clientes que pueden dejar de consumir los productos y/o servicios de la organización en cualquier momento. Segundo, la Experiencia del Empleado es social: se basa en la cultura y las relaciones con los demás, y va más allá del enfoque en las necesidades de un trabajador individual. Tercero y más importante, los trabajadores desean algo más que una serie de tareas fáciles; quieren una carrera, un sentido y un propósito de su trabajo.

1. Generando una perspectiva renovada del sentido del trabajo:

El sentido es esencial, es un motor que mueve y motiva a las personas a seguir creciendo y mejorando. Para empezar, es algo más que sólo crear una misión o propósito cualitativo. También va más allá de la responsabilidad social corporativa, además de que no necesariamente equivale a hacer algo “bueno” o socialmente bien visto. Empieza con la pregunta: ¿cuáles son las aspiraciones de nuestros clientes, trabajadores y socios? El sentido se refiere a volver a relacionar el trabajo con un entendimiento más profundo de los grupos de interés (clientes, trabajadores y otros) y al mayor impacto que tendrá el trabajo en ayudarlos a alcanzar sus aspiraciones.

Entender e impulsar el sentido es fundamental, porque es un motivador clave y ayuda a sostener el esfuerzo con el paso del tiempo. Si una organización puede vincular un propósito de valor para las partes involucradas tendrá un impacto, pero si además puede conectar el propósito de la fuerza laboral y vincularlo con lo que es importante para el cliente, el efecto se amplificará. El objetivo de los líderes de negocio y de talento es ver con claridad que sentido pueden obtener los trabajadores y los clientes a partir del diseño de productos, servicios y puestos de trabajo⁸.

2. Creando una visión integrada y sinfónica:

Para crear una Experiencia Humana en el trabajo se requiere un enfoque de punta a punta, similar a la manera en la cual las organizaciones piensan acerca de la experiencia del cliente. Las responsabilidades tradicionales de Recursos Humanos, como la contratación, la incorporación, el diseño del trabajo, la compensación y el desarrollo, no abordan los problemas del trabajo de manera completa, lo que implica que se necesita un enfoque multifuncional. De hecho, creemos que las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones deben asociarse estrechamente con el negocio, TI, Servicios, Finanzas e incluso Marketing para tener un impacto en esta área.

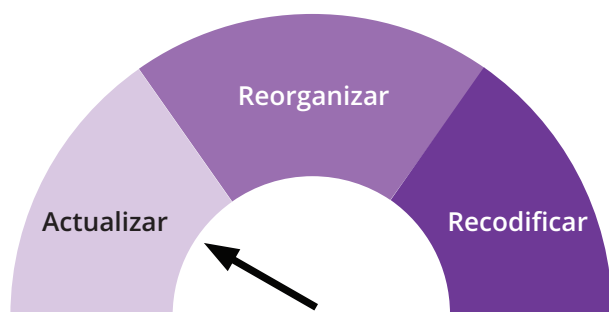
Si bien el camino de la Experiencia del Empleado puede comenzar con un enfoque en el lugar de trabajo, los beneficios y las recompensas, con el tiempo debe centrarse en los elementos más humanos del trabajo en sí, para crear un verdadero sentido. Una verdadera Experiencia Humana es aquella que incorpora el sentido en el trabajo y permite que cada trabajador contribuya de la manera más positiva, solidaria y personal.

3. Evolucionando a un enfoque humano:

Para poder establecer una relación duradera, ser de carácter social y crear sentido, la experiencia debe estar centrada en la persona, diseñando enfoques en los que las necesidades psicológicas básicas sean satisfechas para que una persona pueda realizar bien su trabajo. Esto incluye necesidades emocionales y sociales, así como desempeñarse en una labor en la que uno es bueno y relacionarlo con un propósito mayor.

Este enfoque genera una oportunidad para reformular y evolucionar la Experiencia del Empleado, hemos ampliado la terminología con el fin de incluir lo que llamamos la Experiencia Humana, misma que se basa en los fundamentos de la Experiencia del Empleado, pero se extiende más allá de los procesos de trabajo para centrarse en el sentido del trabajo en sí, y así nos conduce a la pregunta más personal que pueda existir en el lugar de trabajo: ¿estoy haciendo una diferencia?

Figura 10. Nivel de esfuerzo: Actualizar.



Las organizaciones tienen la oportunidad de actualizar y expandir el concepto de “Experiencia del Empleado” para encargarse de la “Experiencia Humana” en el trabajo: desarrollar un entendimiento de las aspiraciones de los trabajadores, para vincular el trabajo con el impacto que tendrá en ayudar a las personas a lograr sus aspiraciones.

⁸ Basado en el artículo de Jeff Schwartz, John Hagel III, Maggie Wooll, y Kelly Monahan, “Re enmarcando el futuro del trabajo,” *MIT Sloan Management Review*, Febrero 20, 2019.

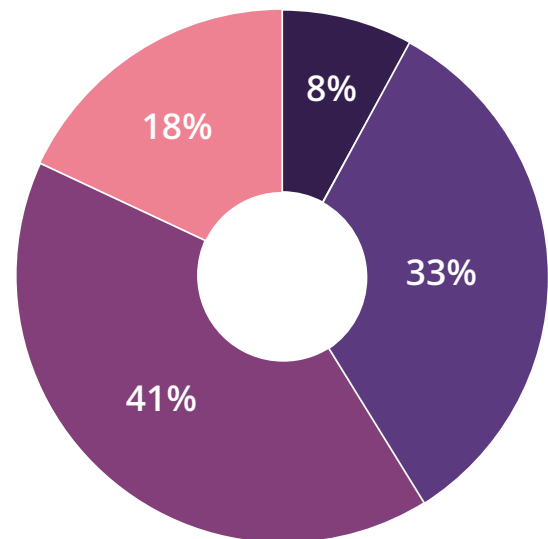
Tendencia 3. Movilidad del talento: ganando la batalla puertas adentro

A medida que los mercados de talento se vuelven más acotados y el mundo está más conectado, surge una nueva tendencia importante en nuestra encuesta **Tendencias en Capital Humano 2019**: la necesidad de mejorar la movilidad interna del talento para movilizar a las personas de manera más efectiva entre puestos de trabajo, proyectos y geografías. Este año, la movilidad interna del talento se ha convertido en un tema de nivel C-suite para las empresas en México, con el 83% de los encuestados que lo calificaron como importante y el 20% que lo calificó como uno de los tres problemas más urgentes de su organización.

Naturalmente, la principal fuente de talento para las organizaciones debería ser su talento interno, sin embargo, ese mercado a menudo está subvaluado e incluso se pasa por alto. Lo que identificamos con los resultados de este estudio, es que en general, a los empleados les resulta más fácil encontrar nuevas oportunidades y más atractivas en otra organización, que explorar y cambiar a nuevos roles dentro de la organización en la que se encuentran⁹. Este año en la encuesta **Tendencias en Capital Humano 2019** en México, se identificó que más del 70% de las empresas afirman que es más fácil para los empleados encontrar un trabajo fuera de su organización que dentro. Esta situación se evidencia en la efectividad de las organizaciones para habilitar procesos de movilidad interna. En México sólo el 41% de las organizaciones afirman contar con procesos excelentes o buenos de movilidad de talento (figura 11).

Figura 11. Pocos encuestados consideraron que sus organizaciones fueron excelentes en permitir la movilidad interna del talento.

¿Qué tan efectiva es su organización para habilitar la movilidad interna de talento?



Hemos identificado que una de las razones por las cuales la movilidad interna es difícil, es que la mayoría de las organizaciones se basan en estructuras jerárquicas: sistemas a los que las personas ingresan en la parte inferior y pasan años trabajando para aumentar su influencia, impacto y recompensas. Pero si bien las organizaciones han pasado décadas desarrollando modelos de carrera y promoción para ayudar a las personas a ascender en la pirámide, eso no es lo mismo que tener un mercado y una cultura de movilidad interna vibrante y fácil de navegar en toda la organización.

⁹ Robin Erickson, Denise Moulton y Bill Cleary, "¿Está pasando por alto su mayor fuente de talento?", Deloitte Review 23, 30 de julio 2018.

El 51% de los encuestados en México, señaló la falta de procesos para identificar y mover a los empleados como la principal barrera, y un 49% señala la falta de información para los empleados acerca de las vacantes disponibles como la segunda principal barrera (figura 12). Adicionalmente, la movilidad interna es gestionada en un 40% por gerentes o líderes de forma individual o por cada negocio de forma independiente de Recursos Humanos, lo que puede ser una causa de estas barreras mencionadas.

Los modelos organizativos de silos hacen que sea difícil para los líderes buscar talento fuera de su propia área de dominio, y pueden llegar a bloquear la perspectiva de los empleados para acceder a oportunidades en otros lugares de la organización.

Figura 12. Principales barreras para la movilidad interna de talento.



Otro tema problemático para el proceso de reclutamiento interno, surge cuando el líder actual de un candidato interno resiste los esfuerzos de otras áreas para reclutar a la persona, de hecho, el 37% de los encuestados de este año nos dijo que los líderes normalmente se resisten a la movilidad interna. Lo que hemos encontrado es que típicamente los líderes son recompensados por producir resultados, pero no por promover la movilidad interna, lo que hace que no tengan motivos para aceptar la posibilidad de perder a un miembro de alto rendimiento de su equipo, lo cual crea un obstáculo para la movilidad, sin importar todo lo que Recursos Humanos promueva los programas de movilidad.

Ahora, más allá de considerar la movilidad interna para ocupar puestos vacantes, los encuestados mencionaron varias otras razones estratégicas para enfocarse urgentemente en este problema. El 50% está considerando la movilidad interna para formar mejores líderes, el 37% menciona la necesidad de expandir el negocio y el 31% cree que la movilidad es necesaria para aumentar el compromiso de los empleados.



Recodificando las normas

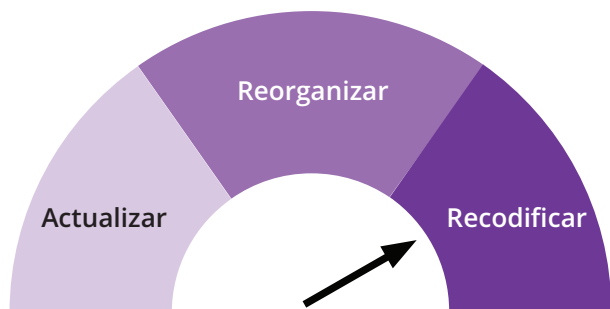
A medida que las organizaciones vuelven a examinar la forma en que abordan la movilidad interna, deben hacer frente a un problema crucial: la movilidad interna actual se rige por un conjunto de normas (a menudo no escritas) que están desactualizadas y que deben recodificarse, fundamentalmente para cubrir las necesidades futuras de los trabajadores y las organizaciones actuales. Es solo a través de esta reinención que las organizaciones pueden desbloquear el potencial oculto dentro de su fuerza laboral existente.

Figura 13. Recodificación de las normas que regulan la movilidad interna.

Hoy	Mañana
Limitada a los rangos ejecutivos.	Aplicable a empleados de todos los niveles de la organización.
Enfocada principalmente en movimientos geográficos.	Puede haber movimientos entre funciones, puestos de trabajo, proyectos, etc.
Requiere un proceso de solicitud similar al utilizado para la contratación externa.	Tiene un proceso simplificado que refuerza la creencia de que la organización ya conoce a la persona como candidato.
Es altamente manual y basada en papel, careciendo a menudo de un proceso uniforme.	Está facilitado por una tecnología amigable que hace que el proceso bien documentado sea de tan solo "un clic".
Se percibe como un cambio importante en la carrera de uno.	Se percibe como un paso de carrera natural y normal para un aprendiz de por vida.

La movilidad interna, puede ser una fuente importante de talento crítico y ventaja competitiva. Hacerlo bien requiere inversiones y un enfoque en cultura, infraestructura e incentivos, pero es una inversión que vale la pena considerar para los líderes que buscan maneras de cerrar la brecha de talento. En una economía donde el talento externo es cada vez más difícil de encontrar y atraer, mirar hacia dentro puede marcar la diferencia crucial entre luchar y tener éxito.

Figura 14. Nivel de esfuerzo: movilidad del talento. Recodificar.



Para crear un mercado interno de talento y carrera que sea competitivo con los dinámicos mercados externos, muchas organizaciones necesitan volver a imaginar y construir completamente su movilidad interna, así como sus estrategias y programas de carrera. Un punto de partida es recodificar las normas prevalecientes sobre la movilidad para apoyar el movimiento entre equipos, puestos de trabajos, funciones, y geografías, como un paso natural en la carrera de un trabajador.

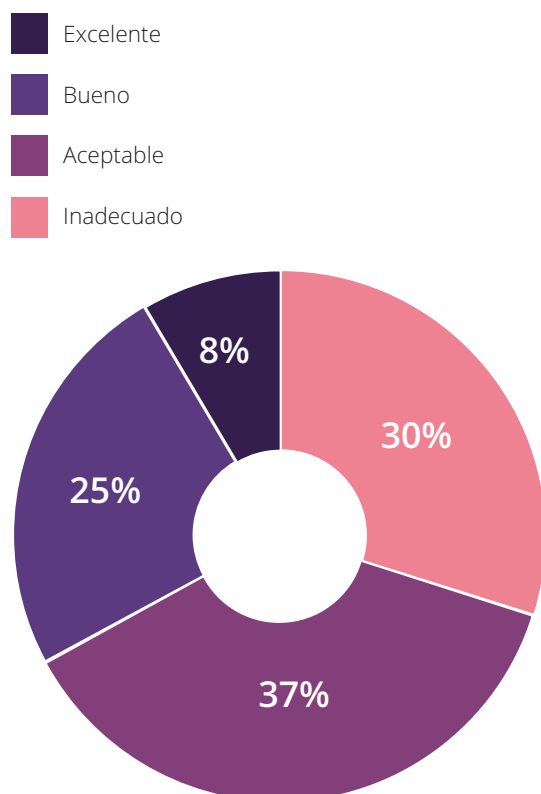
Tendencia 4. Recursos Humanos en la nube: una plataforma de lanzamiento, no un destino

La tecnología es sin duda un habilitador de la estrategia de Recursos Humanos. Es a través de las soluciones tecnológicas que los procesos y servicios de esta área se han vuelto más accesibles, no sólo para los responsables de su operación, sino para empleados y líderes, mejorando la experiencia y facilitando la toma de decisiones.

¿Cuál es la percepción de la tecnología como habilitador de la estrategia de negocio?

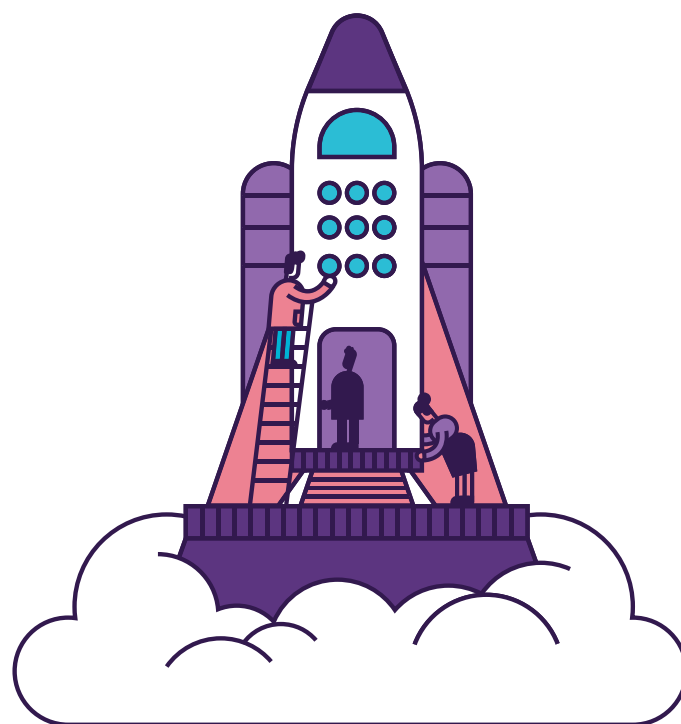
De acuerdo a las respuestas obtenidas por los participantes en la encuesta en México, apenas el 33% de las organizaciones considera que la tecnología de Recursos Humanos es buena o excelente al evaluar la cobertura de necesidades del negocio.

Figura 15. Posicionamiento de soluciones de Recursos Humanos para cubrir las necesidades del negocio.



Esto puede atribuirse al grado de madurez de las soluciones implementadas. Si bien la tendencia a nivel global en los últimos años ha sido implementar sistemas en la nube, para las organizaciones en México aún hay camino por recorrer. El 30% de las organizaciones aún basa la operación de Recursos Humanos en herramientas manuales como hojas de cálculo y un porcentaje similar opera los procesos de Recursos Humanos a través de soluciones "on premise" customizadas con aplicaciones específicas para la organización. No es de sorprender, entonces, que la percepción de las organizaciones sobre las capacidades tecnológicas de Recursos Humanos muestre áreas de oportunidad.

Para las organizaciones que aún operan con mecanismos altamente manuales como las hojas de cálculo, el principal reto radica en contar con información confiable y actualizada. Se requiere de un gran esfuerzo para tener control de la información y habilitar al negocio para la toma de decisiones. En este contexto, Recursos Humanos se mantiene como una entidad altamente operativa para la que gran parte del día a día consiste en seguirle el paso a la operación.



Liderando la Empresa Social: reinención con un enfoque humano

Para quienes ya cuentan con soluciones tecnológicas de Recursos Humanos más sofisticadas, pero que aún no migran hacia la nube, el principal reto es evolucionar la experiencia que puedan otorgar a los empleados. Los sistemas tradicionales u "on premise" no necesariamente cuentan con la flexibilidad que demandan las unidades de negocio ante un creciente nivel de dinamismo. Aunado a esto, el número cada vez mayor de colaboradores de las generaciones millennial y Z en la plantilla laboral plantea un reto a las organizaciones para mejorar la experiencia y herramientas disponibles para sus colaboradores. 57% de los participantes en la encuesta de la generación millennial no está satisfecho con las herramientas y tecnología disponibles para ellos.

Figura 16. Nivel de satisfacción de los empleados con las herramientas y tecnología.

Baby Boomers



Generación X



Millennials

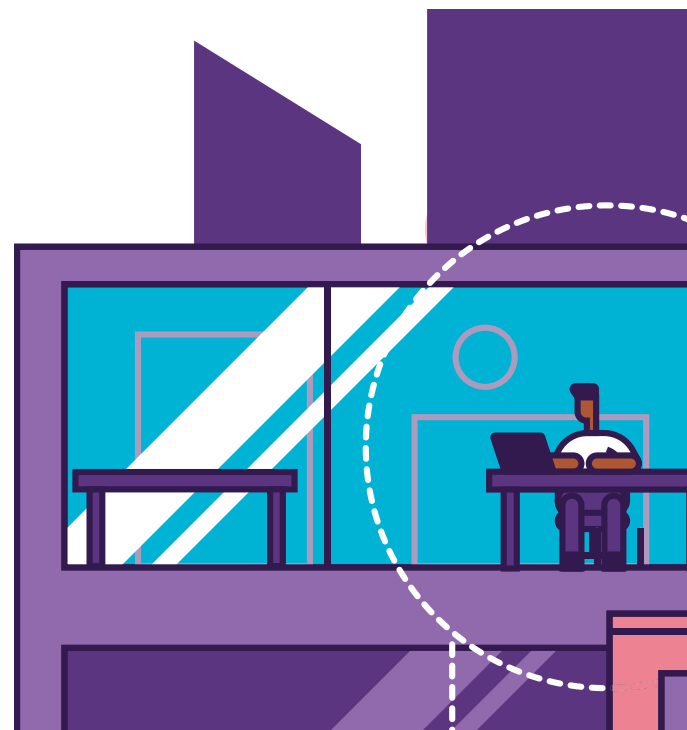


■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Algo satisfecho ■ Insatisfecho

La suma de los porcentajes puede ser diferente a 100% por tema de redondeo.

El reto para las organizaciones es no solo proveer con los servicios básicos de Recursos Humanos, sino generar soluciones integradas que sean un habilitador de la experiencia para sus colaboradores, buscando emular el tipo de aplicaciones que utilizan fuera del ambiente laboral, que sean mucho más intuitivas, con mayor flexibilidad y portabilidad.

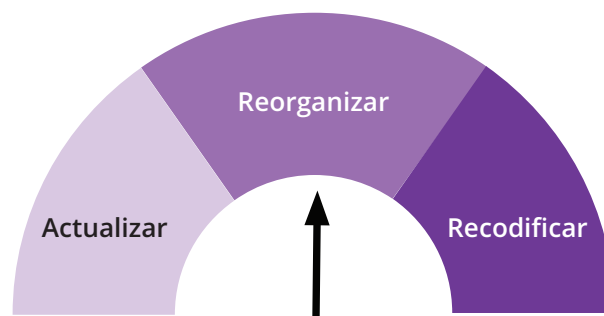
La mayoría de los encuestados tiene, como principales expectativas de las soluciones en la nube, el poder habilitar el movimiento hacia una función de Recursos Humanos más estratégica (62%), contar con información actualizada en tiempo real (62%); todo esto en soluciones accesibles y sencillas de utilizar (57%).



El alto nivel de expectativas y el espectro de soluciones de Recursos Humanos disponibles en el mercado representa un gran campo de oportunidad para evolucionar la manera actual de operar y las organizaciones en México lo saben. 77% de las empresas incrementará su inversión en tecnología para Recursos Humanos en los próximos tres años; esto significa que ahora es un excelente momento para aprovechar la apertura hacia la inversión en soluciones innovadoras de Recursos Humanos. Lo que implica:

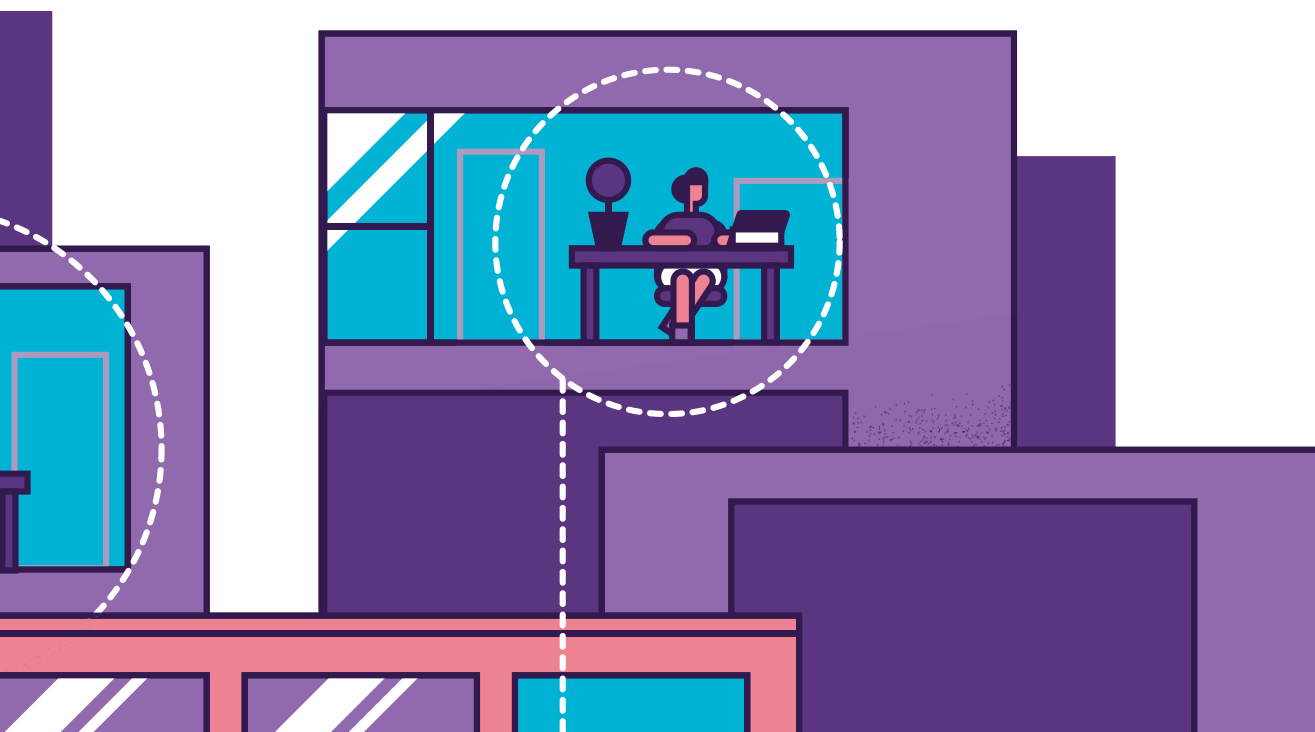
- Revisar y rediseñar el modelo operativo, de modo que Recursos Humanos continúe su evolución para convertirse en socio estratégico de negocio. Las organizaciones en México que han migrado sus soluciones en la nube reconocen beneficios como proveer al negocio con mejor información para la toma de decisiones y el fortalecimiento del rol de los *business partners* para tener una interacción de mayor valor con el negocio.
- Elegir plataformas y aplicaciones que permitan no sólo cubrir con las necesidades básicas de homologar datos, procesos y servicios dentro de la organización, sino que consideren las nuevas tendencias en tecnología como analíticos avanzados e integración con otras plataformas del negocio.
- Considerar la experiencia de los empleados como foco del diseño de soluciones tecnológicas, así como las expectativas que tienen sobre éstas. Es importante tomar en cuenta el cambio generacional dentro de las organizaciones, así como la creciente interacción entre los empleados de tiempo completo y segmentos no tradicionales como empleados eventuales y *freelancers*.

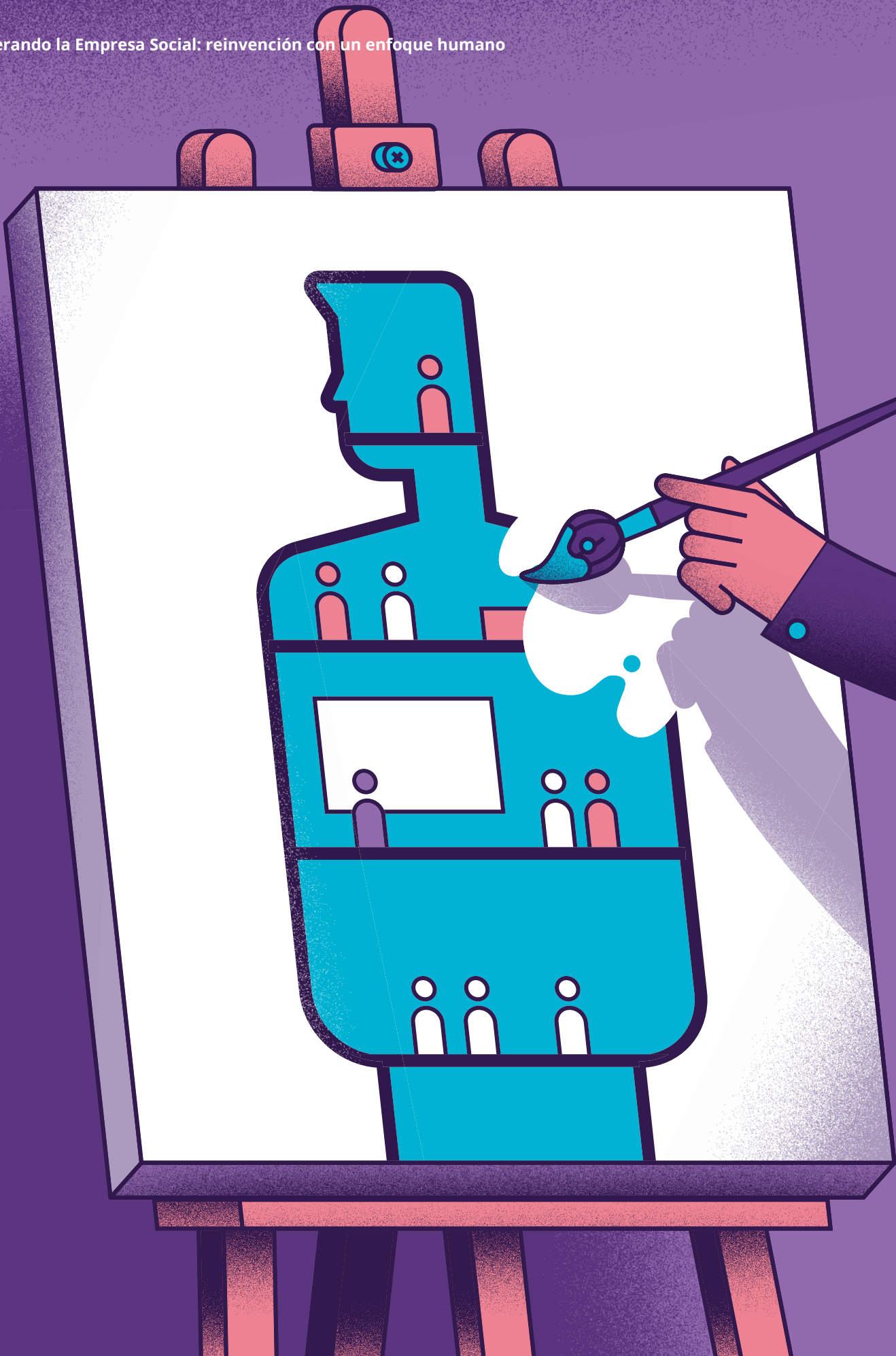
Figura 17. Nivel de esfuerzo: Recursos Humanos en la nube. Reorganizar



Actualizar; Reorganizar; Recodificar

Las organizaciones han avanzado en la implementación de sistemas de Recursos Humanos basados en la nube. El siguiente paso es integrar plataformas en la nube con tecnologías cognitivas, inteligencia artificial y robótica, así como desplegar tecnologías que mejoren la experiencia digital de los colaboradores, brindándoles una interfaz única y uniforme a través de la cual puedan acceder a la información y a todos los servicios de Recursos Humanos.





Comparativo industrias

A continuación, se presenta el índice de importancia de las Tendencias en Capital Humano para las tres industrias con mayor participación en México .

Como se puede ver dentro de la tabla, no existen diferencias significativas por lo que el tipo de retos son muy similares entre las tres industrias.

Índice de importancia por industria

Tendencia	Índice General	Manufactura y Automotriz	Bienes de Consumo	Servicios Financieros
Aprendizaje	1 - 92%	2 - 92%	2 - 93%	2 - 92%
Experiencia del Empleado	2 - 91%	1 - 95%	1 - 94%	1 - 95%
Movilidad de talento	3 - 83%	5 - 87%	3 - 90%	5 - 79%
Tecnología de Recursos Humanos	4 - 82%	4 - 89%	4 - 85%	4 - 80%
Compensación	5 - 81%	3 - 90%	5 - 81%	3 - 87%
Liderazgo	6 - 78%	6 - 87%	7 - 76%	8 - 75%
Equipos	7 - 78%	9 - 77%	6 - 81%	7 - 77%
Adquisición de talento	8 - 76%	8 - 82%	8 - 75%	6 - 79%
Rediseño de Recursos Humanos	9 - 72%	7 - 82%	9 - 71%	9 - 68%
Fuerza de trabajo alternativa	10 - 51%	10 - 50%	10 - 42%	10 - 46%

Manufactura y Automotriz

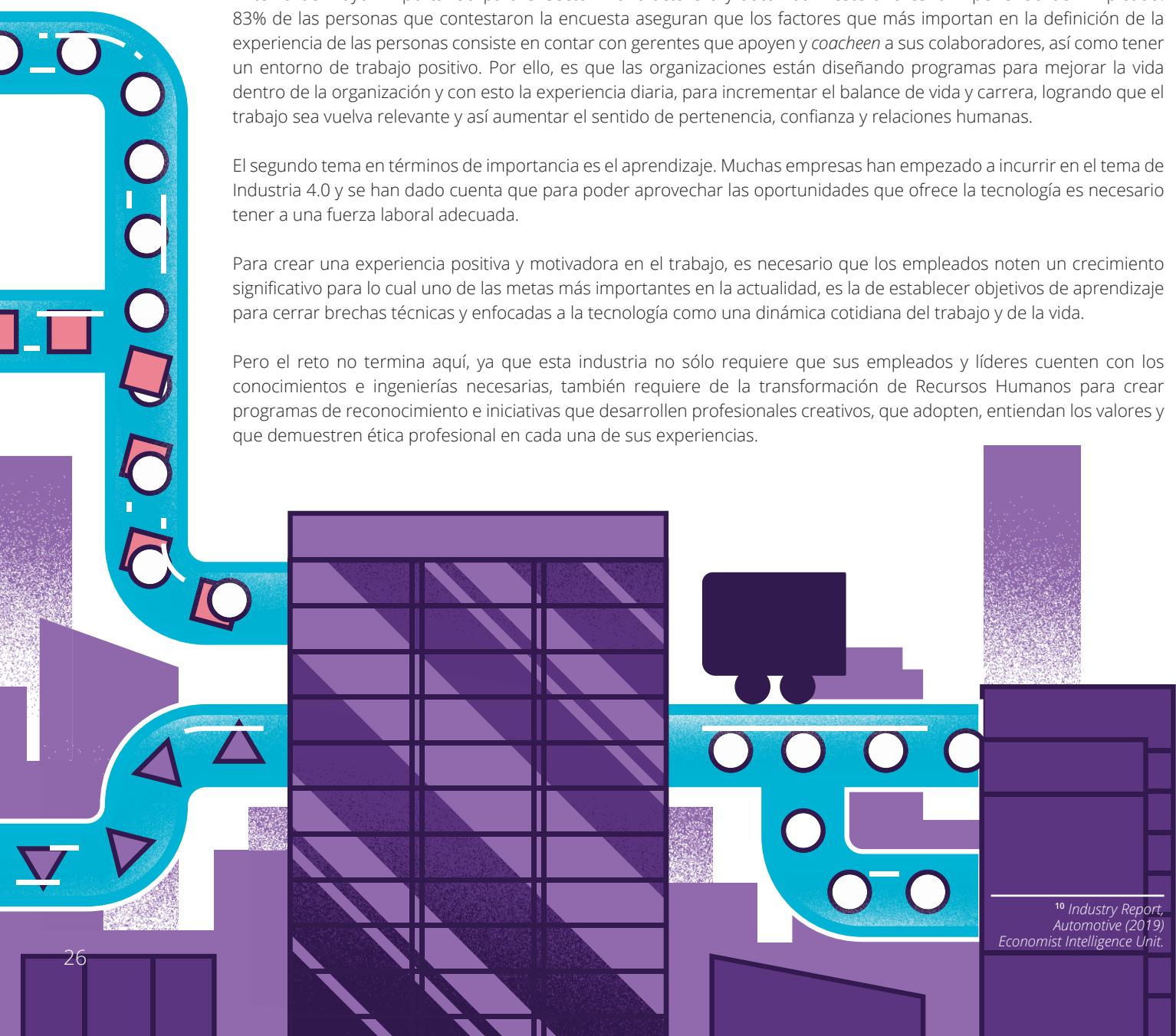
México es uno de los principales países manufactureros a nivel mundial, sin embargo, el mayor reto de esta industria consiste en mantener su competitividad y valor en los productos que se ofrecen globalmente. Por su parte, el sector automotriz vivió un periodo de incertidumbre el año pasado durante la negociación de los acuerdos del T-MEC. Dicho tratado, que aún no ha sido ratificado por el Congreso de Estados Unidos, podría fortalecer la posición de México en este sector, pues uno de sus ejes fundamentales estipula que el porcentaje de contenido nacional deberá estar en 75%, contrario al 62.5% que establecía el anterior, de la misma manera el nuevo tratado requiere que los trabajadores reciban un salario de por lo menos 16 dólares americanos por hora, lo que está alrededor de 30% por encima de lo que se paga hoy en día¹⁰.

El tema de mayor importancia para el sector manufacturero y automotriz este año es la Experiencia del Empleado. 83% de las personas que contestaron la encuesta aseguran que los factores que más importan en la definición de la experiencia de las personas consiste en contar con gerentes que apoyen y *coacheen* a sus colaboradores, así como tener un entorno de trabajo positivo. Por ello, es que las organizaciones están diseñando programas para mejorar la vida dentro de la organización y con esto la experiencia diaria, para incrementar el balance de vida y carrera, logrando que el trabajo sea vuelva relevante y así aumentar el sentido de pertenencia, confianza y relaciones humanas.

El segundo tema en términos de importancia es el aprendizaje. Muchas empresas han empezado a incurrir en el tema de Industria 4.0 y se han dado cuenta que para poder aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología es necesario tener a una fuerza laboral adecuada.

Para crear una experiencia positiva y motivadora en el trabajo, es necesario que los empleados noten un crecimiento significativo para lo cual uno de las metas más importantes en la actualidad, es la de establecer objetivos de aprendizaje para cerrar brechas técnicas y enfocadas a la tecnología como una dinámica cotidiana del trabajo y de la vida.

Pero el reto no termina aquí, ya que esta industria no sólo requiere que sus empleados y líderes cuenten con los conocimientos e ingenierías necesarias, también requiere de la transformación de Recursos Humanos para crear programas de reconocimiento e iniciativas que desarrollen profesionales creativos, que adopten, entiendan los valores y que demuestren ética profesional en cada una de sus experiencias.



¹⁰ Industry Report, Automotive (2019) Economist Intelligence Unit.

Bienes de Consumo

En 2017-2018 las ventas del sector consumo se recuperaron, después de haber caído en 2015-2016 por la depreciación del peso frente al dólar americano. En el contexto actual, y tomando en cuenta que el nuevo gobierno ha mostrado señales de una política moderada hasta el momento, el entorno se ve relativamente positivo para el sector. El comercio electrónico en México cuenta con alrededor de 3% del total de las ventas y se prevé que siga aumentando en los próximos años¹¹.

Este año el sector de bienes de consumo se ha visto altamente impactado, la aceleración digital ha provocado que las organizaciones volteen a ver a las personas y como estas tienen interacción con el medio.

Creemos que las organizaciones deberían ampliar su enfoque y pensar en la experiencia de trabajo más allá de los beneficios, recompensas o apoyo. Especialmente en este sector, la mayoría de los esfuerzos se enfocan principalmente en prácticas de experiencia del cliente, sin embargo, en los últimos años se ha entendido que los usuarios más importantes y con los que hay que crear conexiones fáciles, personalizadas y controladas, son los propios empleados. Ahora, el gran desafío está en que los trabajadores y los consumidores evolucionen en conjunto hacia nuevas opciones sin el riesgo de perder ante el mercado.

El aprendizaje es una de las tendencias con mayor relevancia en 2019, por ello se puede inferir que aquellas organizaciones que adopten nuevas tecnologías (inteligencia artificial, desarrollo de analíticos de datos, entre otros), serán las que podrán obtener una ventaja competitiva al conocer el comportamiento de los consumidores, lo que permitirá realizar un proceso de compra más personalizado e interactivo.

Ante este nuevo enfoque, potencializar el talento de una organización con su propia gente, será sin duda uno de los diferenciadores para entender el dinamismo y la demanda de los consumidores.

Por lo tanto, la movilidad interna puede apoyar la integración entre la colaboración y la cultura, dos atributos clave para mejorar el compromiso de los empleados en diversos temas, desde la interacción social hasta la transformación de negocios a través de la implementación de iniciativas y programas que ayuden a establecer una relación de confianza entre la empresa y sus consumidores.



¹¹ Industry Report, Consumer Goods & Retail (2019) Economist Intelligence Unit.

Servicios Financieros

La cantidad de Servicios Financieros en México, en términos de seguros y créditos por ejemplo, es baja en comparación con otros países de la región. Por lo mismo, es altamente probable que siga creciendo este sector en los próximos años. Tanto el gobierno precedente como el actual han puesto como prioridad el tema de inclusión financiera para mejorar la vida de las personas y dar oportunidades a una población más amplia. El sector de Servicios Financieros también está enfrentando cambios importantes y diversos desafíos derivados de la cuarta revolución industrial, por un lado, representan una fuente de oportunidades, pero al manejar gran cantidad de datos personales sensibles, implican una gran responsabilidad en temas de privacidad, así como riesgos de extorsión y robo de identidad, entre otros.

Uno de los mayores retos de las empresas del sector financiero es mantener la confianza que les tienen sus clientes. La evolución hacia una experiencia del cliente cada vez más cercana y digital ha abierto las puertas a un replanteamiento de las relaciones con los empleados, utilizando metodologías de experiencia del cliente aplicada a los empleados.

Para los empleados dentro de las instituciones financieras, la gran diferencia radica en cambiar de un modelo donde el foco es un producto o servicio a un negocio donde los datos están tomando mayor relevancia. Por consiguiente, deben establecer una transición en cuanto al rol que desempeñan hacia capacidades técnicas y humanas diferentes.

Si bien la transición se irá dando paulatinamente, es importante que Recursos Humanos ayude a crear una Experiencia Humana para los empleados y la fuerza de trabajo alternativa, con un enfoque en la cultura, el propósito y la creación de un entorno de trabajo positivo y así fortalecer un sentimiento de compromiso genuino e intrínseco.

Para apoyar a que esto suceda, será necesario que las organizaciones creen programas de aprendizaje en tiempo real, hacerlo de manera personalizada, dirigida e integrar el aprendizaje al trabajo tanto de equipos como de individuos.

Está claro que a mayor desarrollo de la digitalización, las organizaciones financieras deberán invertir más en el Capital Humano, no sólo implementando nuevas maneras de aprendizaje, sino también nuevos modelos de gestión de la fuerza laboral que le permitan a los empleados tener claridad de lo que se espera de ellos, fomentando programas de recompensa y ofreciendo una visibilidad de carrera dentro de un sector en plena evolución.



Conclusiones

El reporte **Tendencias en Capital Humano 2019** sostiene que, para crear valor como una **Empresa Social** las organizaciones deben reinventarse, con un enfoque humano y en tres frentes:

El futuro de la fuerza laboral

Durante los próximos diez años muchas organizaciones rediseñarán los trabajos para que su gente trabaje conjuntamente con máquinas inteligentes, robots y nuevas formas de talento. Para poder guiar a las organizaciones en esta reinención, los líderes deben plantearse cuestionamientos como: ¿qué resultados la organización debe alcanzar en el futuro? ¿cómo podemos reimaginar y comprender el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo? ¿cómo puede la organización activar a sus líderes, su cultura y sus procesos de talento? ¿cuáles son las implicaciones sociales y organizacionales de una inminente ampliación de la fuerza de trabajo alternativa y la evolución de trabajos a súper trabajos?

El futuro de la organización

Las estrategias y culturas organizacionales han experimentado un cambio dramático, de jerarquías y actitudes de “comando y control” a prácticas de talento que utilizan redes de equipos empoderados que proporcionan agilidad organizacional. A medida que este cambio continúa, los líderes necesitan reinventar sus estrategias y sus estructuras, lo que permitirá la integración de la organización a grandes redes del sector o la industria a la que pertenecen ampliando así su ecosistema. La creación de sistemas que aprovechen la forma en que las personas se comportan naturalmente para impulsar la experimentación, la innovación, la generación de ideas y el desarrollo del liderazgo, facilitarán el diseño de trabajos, experiencias y ambientes laborales que fomenten el desarrollo del talento.

El futuro de Recursos Humanos

El trabajo y las organizaciones seguirán existiendo en diez años, aunque probablemente de nuevas formas, lo que invita a cuestionamientos ¿sobre hacia dónde debe moverse Recursos Humanos? ¿cuál será su responsabilidad en el futuro? ¿qué capacidades requiere? ¿cómo debe cultivar el compromiso de los empleados? ¿cómo va a utilizar la tecnología? y en general determinar como deberán cambiar las operaciones de Recursos Humanos para acceder, dirigir y contratar a una fuerza laboral que incluya tanto a los empleados tradicionales como a una variedad de tipos de trabajadores alternativos.

La reinención con un enfoque humano ofrece un camino hacia adelante a través de los desafíos y la incertidumbre que enfrentan los líderes organizacionales y de Recursos Humanos. Vemos que el futuro pertenece a los líderes que logren mirar hacia adelante y definir un destino que funcione para sus organizaciones, sus clientes, sus personas y la sociedad en general. Alejarse y acercarse, así como hacer preguntas difíciles sobre las tendencias que afectan a las organizaciones de hoy en día y de mañana, es fundamental. Nos complace colaborar con ustedes en ese recorrido.

Contactos

Jorge Ponga

Socio Líder de Capital Humano
jponga@deloittemx.com

Francisco Briseño

Socio | Estrategia de Recursos Humanos
fbrisenom@deloittemx.com

Orlando Mejía

Socio | Transformación de la Organización y Fuerza del Trabajo
ormejiad@deloittemx.com

Raúl García

Socio | Tecnología de Recursos Humanos
raugarcia@deloittemx.com

Pierre Blancher

Gerente senior | Futuro del Trabajo
pblancher@deloittemx.com

Alejandra Cadavid

Gerente | Experiencia del Empleado
acadavid@deloittemx.com

Helena Pérez

Gerente | Estrategia de Recursos Humanos
helperez@deloittemx.com

Pilar Ortega

Gerente | Diseño Organizacional
maortega@deloittemx.com

Itzi Bautista

Chief of Staff | Capital Humano
itbautista@deloittemx.com

Laura Fonseca

Consultor | Capital Humano
laufonseca@deloittemx.com

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/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 268,000 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.