

La nueva organización

Un diseño diferente

Los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo. Para que las organizaciones y sus líderes puedan comprender estos cambios, Deloitte presenta el informe de “Tendencias Globales de Capital Humano 2016”. La investigación descrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 7.000 líderes empresariales y de RRHH en 130 países.

EL tema de este año, “La nueva organización: un diseño diferente”, refleja un hallazgo fundamental: luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto se ve reflejado en que el 92% de los encuestados calificó este tema como de prioridad crítica. La “nueva organización”, como la llamamos nosotros, se construye entonces en torno a equipos calificados impulsados por un nuevo modelo de gestión y gestionados por una generación de líderes más jóvenes y con mayor visión global.

Para gestionar este paso hacia la nueva organización, los CEO y líderes de RRHH se están focalizando en comprender y crear una cultura compartida, diseñar un ambiente de trabajo cautivador y construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional. Con respecto a la competencia por talentos calificados, las organizaciones se disputan a los mejores talentos en un mercado laboral altamente transparente centrándose en su marca empleadora. Los ejecutivos están adoptando nuevas tecnologías digitales para reinventar el lugar de trabajo, teniendo en consideración la diversidad y la inclusión como

estrategias de negocio y comprendiendo que sin una fuerte cultura de aprendizaje no van a tener éxito.

A partir de estos cambios, la función de RRHH está tomando el nuevo rol de administrar y diseñar estos nuevos procesos para los empleados. El líder de RRHH está dejando de tener la misión de ser el “jefe de talento” para convertirse en “jefe de la experiencia del personal”. RRHH tiene la función de simpli-

Luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización.

ficar los procesos, ayudar a los empleados a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construir una cultura basada en la colaboración, el empoderamiento y la innovación. Esto significa que RRHH está rediseñando casi todas sus tareas y actividades, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, pasando por el proceso de inducción e incentivos. Para ello, nuestra investigación



sugiere que RRHH debe desarrollar sus habilidades en las áreas de “design thinking” (pensamiento de diseño), “analítica de talento” y “economía comportamental”.

Las fuerzas del cambio global

¿Cuáles son las fuerzas que impulsan esta demanda de reorganizar y rediseñar las organizaciones alrededor del mundo? Hay una serie de impulsores que juntos han provocado cambios disruptivos en el campo del talento:

En primer lugar, los cambios demográficos diversificaron y aumentaron la brecha etaria de la fuerza laboral: hay empleados más jóvenes pero también los hay de mayor edad. Hoy en día, más de la mitad de la fuerza laboral está compuesta por los “millennials” (generación del milenio), y esta generación tiene grandes expectativas con respecto a incentivos, aprendizaje constante, oportunidades de desarrollo y lograr un progreso profesional dinámico. Al mismo tiempo, se desafía a los “Baby Boomers” de los años setenta y ochenta a que cumplan roles de mentores, coaches o incluso a que sean subordinados de sus colegas más jóvenes. Más aun, la naturaleza del negocio diversificó la fuerza laboral, generando la necesidad de poner mayor foco en la inclusión y en una creencia compartida que una a las personas.

En segundo lugar, la *tecnología digital* está en todas partes transformando los modelos de negocio y cambiando radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar. Mientras que los teléfonos celulares, las impresoras 3D, la informática cognitiva y la internet de las cosas están cambiando cómo las organizaciones diseñan, crean y entregan sus productos y servicios; los cambios digitales y las redes sociales

están modificando cómo las organizaciones contratan, gestionan y dan apoyo a los empleados. Las organizaciones más innovadoras están descifrando cómo simplificar y mejorar la experiencia de trabajo aplicando el pensamiento de diseño y la economía comportamental para lograr un nuevo enfoque que nosotros llamamos “RRHH digital”.

En tercer lugar, el *ritmo del cambio* se ha acelerado. En los últimos años, la Ley de Moore, (axioma que establece que el poder de los sistemas informáticos se duplica cada dos años), no sólo ha impulsado la innovación tecnológica, sino que también ha aumentado significativamente el ritmo de cambio empresarial, haciendo que las organizaciones sean más ágiles. Modelos de negocios innovadores y ágiles como los de Uber y Aribnb están forzando a las organizaciones

a responder y adaptarse rápidamente para poder enfrentarse a los nuevos desafíos. En este mundo actual cambiante y altamente conectado, la “teoría del cisne negro” (eventos poco probables pero de alto impacto) también tiene una importancia significativa reforzando la necesidad de agilidad.

En cuarto lugar, un *nuevo contrato social* se está generando entre las organizaciones y sus empleados provocando grandes cambios en la relación empleador – empleado. Ya se terminaron los días en que la mayoría de los empleados de una organización pretendía ascender gradualmente. Es así que actualmente los jóvenes se anticipan al trabajo de sus empleadores y esperan tener una experiencia enriquecedora en cada etapa, lo que conduce a esperar un rápido crecimiento profesional, un lugar de trabajo flexible y atractivo y sentir que su trabajo tiene un propósito. Hoy en día, los trabajadores con contrato a término,

Hay una serie de impulsores que juntos han provocado cambios disruptivos en el campo del talento.

Figura 1. Las 10 tendencias más importantes del informe de “Tendencias Globales en Capital Humano 2016”



Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

contractuales o de tiempo parcial son casi un tercio de la fuerza de trabajo.¹ Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con una cultura organizacional, prácticas de RRHH o apoyo de los líderes para gestionar esta nueva fuerza laboral.¹

Nuestra investigación global

Ya en su cuarto año, el informe “Tendencias Globales en Capital Humano 2016” es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y desafíos de RRHH. La investigación escrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 7.000 líderes de negocios y RRHH en 130 países (ver apéndice del capítulo para conocer los detalles demográficos de la encuesta). En la encuesta se

les solicitaba a ejecutivos de negocio y líderes de RRHH que evaluaran la importancia de algunos retos específicos de talento humano de cara a su organización.

Las 10 principales tendencias de capital humano para el 2016

Este año, el diseño organizacional ocupó el primer lugar en la agenda de los altos ejecutivos y líderes de RRHH alrededor del mundo, 92% de los cuales lo calificaron como el asunto más importante. Otros temas recurrentes, como liderazgo, aprendizaje y habilidades de RRHH, continúan en el ranking como temas de gran importancia, al igual que en los cuatro años anteriores en que se ha realizado esta investigación. Sin embargo, este año hay

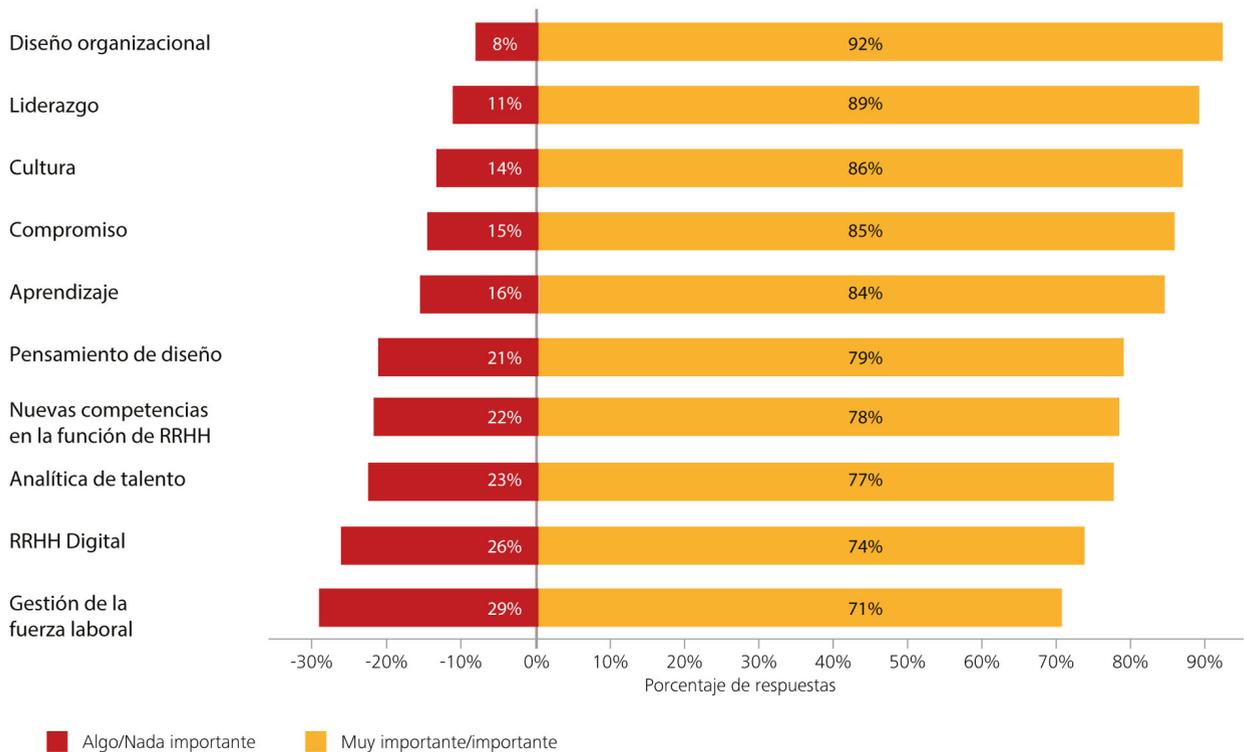
Figura 2. Las 10 tendencias ordenadas según nivel de importancia

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

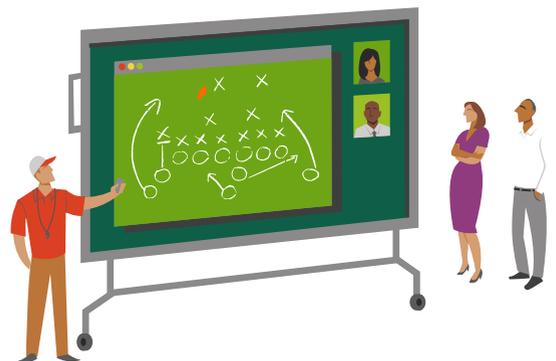
un desplazamiento clave: los líderes se están focalizando en adaptar el diseño de su organización para competir satisfactoriamente en un mercado laboral altamente desafiante y competitivo a nivel de talento.

Cultura y compromiso también son dos grandes desafíos para los altos ejecutivos. Esto demuestra el gran aumento que han tenido las redes sociales y otras herramientas y aplicaciones que, inevitablemente, han hecho que las organizaciones sean más transparentes que nunca. Por tal motivo, los altos ejecutivos reconocen cada vez más la necesidad de tener una estrategia que le dé forma a su cultura corporativa para que ésta no quede definida por Glassdoor o Facebook.

La figura 2 presenta las tendencias para este año estructuradas según el orden de importancia que le dieron los encuestados.

Diseño organizacional: El auge de los equipos

Mientras luchan por ser más ágiles y orientadas al cliente, las organizaciones están cambiando sus estructuras, pasando de un modelo funcional tradicional a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados. Algo más de nueve de diez ejecutivos encuestados (92%)



calificó el diseño organizacional como “muy importante”, y casi la mitad (45%) anunció que sus organizaciones están ya sea en el medio de una reestructura (39%) o planificando una (6%).

Un nuevo modelo organizacional está en camino: una “red de equipos” en la que las organizaciones arman y empoderan equipos para que trabajen en desafíos y proyectos específicos del negocio. Estas redes están alineadas y coordinadas con los centros de información y operaciones, algo similar a los mandos de control militar. De hecho, los negocios se están pareciendo más de alguna forma a un equipo de producción de una película de Hollywood que a una organización tradicional, ya que los equipos se arman para llevar a cabo un proyecto, y luego de finalizado, se desarman para que las personas puedan seguir con otras tareas.

Esta nueva estructura tiene grandes repercusiones pues requiere que algunos programas como el desarrollo del liderazgo, la gestión del desempeño, el aprendizaje y crecimiento profesional se adapten a las nuevas circunstancias. Los desafíos se mantienen: sólo el 14% de los ejecutivos creen que sus organizaciones están preparadas para rediseñar su estructura, sólo el 21% se considera experto en armar equipos multifuncionales y sólo el 12% comprende cómo las personas trabajan en conjunto.

El despertar del liderazgo: Generaciones, equipos, ciencia

El 89% de los ejecutivos calificó como “muy importante” la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional. Los líderes que provienen del modelo organizacional tradicional piramidal no son lo suficientemente rápidos para mantener las demandas del negocio y el ritmo del cambio.

Figura 3. Relación entre Cultura y Compromiso



Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Más de la mitad de los ejecutivos encuestados (56%) afirmaron que sus organizaciones no están preparadas para cubrir las necesidades de sus líderes y sólo el 7% sostuvo que sus organizaciones han acelerado sus programas de liderazgo para cubrir los requerimientos de los Millennials. Sin embargo, el 44% afirma haber progresado, lo que significa un aumento con respecto al 33% del año pasado. Mientras que la inversión en programas de liderazgo aumentó un 10% desde el 2015, el avance no ha sido igual. De hecho, más de una en cinco organizaciones (21%) no cuenta con ningún tipo de programa de liderazgo. 2

Nuestros resultados sugieren que las organizaciones deben aumentar el rigor y contar con enfoques más estructurados y científicos para identificar, evaluar y desarrollar a los líderes, lo cual requiere que estos procesos

La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”.

comiencen tempranamente en su carrera. Asimismo, implica formar a los líderes senior para que tomen nuevos roles y abran paso a los líderes más jóvenes.

Formar la cultura: Impulsar la estrategia

El año pasado, el tema “cultura y compromiso” fue calificado como el más importante. Este año, se les consultó a los encuestados sobre cultura y compromiso como dos temas separados, y ambos vuelven a ocupar un lugar alto en la lista, ya que un 86% considera

cultura como un tema “importante” o “muy importante”.

¿Por qué se los consideró por separado? Actualmente, ambos son temas críticos de capital humano y requieren alto grado de compromiso por parte de los altos ejecutivos y fuerte apoyo de RRHH si se quiere comprenderlos, evaluarlos y mejorarlos. Sin embargo, son dos conceptos diferentes y necesitan un foco y un conjunto de soluciones diferentes. La cultura describe “cómo funcionan las cosas aquí” mientras que el compromiso establece “cómo se sienten las personas respecto a cómo funcionan las cosas”.

Dicho esto, cultura y compromiso también se encuentran unidos. Cuando la cultura de una organización está alineada con sus valores, atrae a aquellos que se sienten identificados con ésta, lo que a su vez, ayuda a la organización a motivar a sus empleados y lograr un alto nivel de compromiso (ver figura 3).

En la encuesta de este año, el porcentaje de ejecutivos que consideraron que su organización estaba avanzando hacia la “cultura correcta” aumentó de un 10% en 2015 a un 12% en 2016, lo que muestra un pequeño progreso. Menos de uno en tres ejecutivos (28%) reportaron que comprenden la cultura de su organización.

Compromiso: Siempre visible

El compromiso del personal es un tema central para el negocio y para RRHH. Una gran cantidad de ejecutivos encuestados este año (85%) establecieron que había que considerar el tema de compromiso como de máxima prioridad (ej: “importante” o “muy importante”).

Construir un ambiente de trabajo atractivo y significativo es un proceso complejo.³ A su vez, los temas de compromiso y feedback se están expandiendo. Las encuestas anuales de compromiso están siendo reemplazadas por herramientas para realmente escuchar al personal tales como las de “mediciones de pulso”

(encuestas semanales de entre 5 y 10 preguntas para tratar temas específicos), herramientas sociales anónimas e instancias de retroalimentación a cargo de los gerentes. Todos estos nuevos enfoques y herramientas han dado lugar a un nuevo rol de gran importancia para RRHH: “escuchar a los empleados”.

Con respecto a la preparación, las organizaciones están progresando. El porcentaje de ejecutivos que consideran que su organización está “muy preparada” para enfrentar los desafíos del compromiso pasó de un 10% en 2015 a un 19% en 2016, mientras que el porcentaje de los que consideran que su organización está “totalmente preparada” creció de un 31% a un 34%. Estos son signos de esperanza. Sin embargo, aun con este crecimiento, sólo el 46% de las organizaciones se consideran preparadas para enfrentar este desafío.



Aprendizaje: Los empleados toman las riendas

Este año, el 84% de los ejecutivos evaluó el aprendizaje como “importante” o “muy importante”. Este resultado es apropiado, ya que las oportunidades de aprendizaje son unas de las principales impulsoras del compromiso de los empleados y de un lugar de trabajo con una cultura sólida. Además, son parte de la propuesta de valor de las organizaciones y no simplemente una herramienta para desarrollar competencias.

En comparación con el año anterior, las organizaciones están dando pasos en la adopción de nuevas tecnologías y están adoptando nuevos modelos de aprendizaje. El porcentaje de organizaciones que se sienten a gusto incorporando MOOCs (cursos online abiertos) dentro de sus plataformas de aprendizaje

aumentó de un 30% a un 43% en el último año, mientras que el número de estas que afirmó lo mismo con respecto a las funciones de video avanzadas se triplicó de un 5% a un 15%.

Estos avances provocaron que los ejecutivos y líderes de RRHH comprendieran que el aprendizaje se debe adaptar a un mundo en el que los empleados requieren constantemente oportunidades de formación a través de plataformas interactivas diseñadas a medida para que se adapten a su rutina. Es así que está surgiendo un nuevo enfoque para formar a los empleados que es más “como un consumidor” y reúne el

pensamiento de diseño, y un modelo integrado que ofrece una experiencia de aprendizaje acelerada.

Sin embargo, las organizaciones todavía enfrentan el enorme desafío de hacerlo realidad. Aunque la inversión en formación aumentó un 10% el año pasado (más de USD 140 billones),⁴ sólo el 37% de

las organizaciones creen que sus programas son efectivos, y sólo el

30% considera que el aprendizaje corporativo es central para el aprendizaje hoy en día.

Pensamiento de diseño: Creando experiencias para los empleados

El pensamiento de diseño está emergiendo como una gran tendencia de RRHH. Ya hace dos años se manifestaban en el informe “Tendencias Globales en Capital Humano” los primeros indicios de esta temática, cuando identificamos al “empleado abrumado” como una gran inquietud. Los empleados debían lidiar con una gran cantidad de información y correos mientras respondían a la presión de sus tareas laborales con disponibilidad 24/7. El informe del año pasado identificó los esfuerzos de RRHH de “simplificar” el ambiente laboral como una respuesta a la situación abrumante de los empleados.

Actualmente, el área de RRHH continúa los esfuerzos y da un paso más al incorporar el pensamiento de diseño en su enfoque para gestionar, apoyar y capacitar a las personas. En lugar de crear “programas” y “procesos”, las organizaciones líderes en RRHH están estudiando a las personas para ayudar a desarrollar aplicaciones y herramientas para que los empleados se sientan menos estresados y sean más productivos.

En la encuesta de este año, el 79% de los ejecutivos calificó el pensamiento de diseño como “muy importante” para poder afrontar estos desafíos. Mientras que sólo el 12% de los encuestados consideró que el pensamiento de diseño predominaba en sus programas de talento, el 50% de los ejecutivos que evaluaron sus programas como excelentes, afirmaron haber aplicado el pensamiento de diseño satisfactoriamente. A su vez, es de tres a cuatro veces más probable que las organizaciones que se identifican a sí mismas como de alto rendimiento lo apliquen en sus prácticas cotidianas.

RRHH: Impulso hacia un nuevo mandato

Varias áreas de RRHH parecen estar “consiguiendo” promover las competencias, capacidades y experiencias de sus equipos. En comparación con el año anterior, el porcentaje de ejecutivos que consideraron las competencias de RRHH como “muy importante” disminuyó levemente. Más de un tercio de los ejecutivos encuestados este año (68%) reportaron que sus organizaciones cuentan con programas sólidos de desarrollo para

los profesionales de RRHH, y el 60% cree que es responsabilidad de RRHH lograr los resultados de talento y negocio esperados – ambos porcentajes son mayores que los del año pasado.

Lo mejor de todo es que el cuadro de mando

Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica de talento y el progreso se puede acelerar.

de las áreas de RRHH muestra una mejora constante. Cuatro de diez ejecutivos afirmaron que sus organizaciones están preparadas para abordar los vacíos en las competencias de RRHH, lo que significa un aumento del 30% con respecto al 2015. También aumentó el porcentaje de ejecutivos que consideraron sus áreas de RRHH como “buenas o excelentes” en brindar soluciones de talento relevantes para el negocio.

Por primera vez en los cuatro años en que se viene realizando este informe de “Tendencias Globales en Capital Humano” hay verdaderos indicios de cambio y progreso: los equipos de RRHH están aprendiendo a experimentar nuevas ideas; están dando pasos significativos para mejorar las competencias; y una nueva generación de empleados más jóvenes, con mayor inteligencia empresarial y potenciadores de tecnología son parte de esto.

Analítica de talento: Ganando velocidad

Mientras que la tecnología hace posible tomar decisiones de RRHH en base a datos, el 77% de los ejecutivos consideran actualmente que la analítica de talento es una prioridad clave, cifra que aumentó ligeramente en comparación con el año pasado. En respuesta, las organizaciones están creando equipos, reemplazando rápidamente los sistemas preexistentes y combinando grupos analíticos en RRHH en una única función estratégica. En 2016, el 51% de las organizaciones están relacionando el impacto del negocio con los



programas de RRHH, en comparación con un 38% en 2015. El 44% está usando datos de la fuerza laboral para predecir el rendimiento empresarial, con respecto a un 29% el año pasado.

Una de las tendencias más importantes en analítica de talento también se está empezando a acelerar: aprovechar los datos externos, tales como los datos que se pueden adquirir de las redes sociales, de la marca empleadora, de las fuentes de selección, datos demográficos y de rotación para predecir las tendencias de la fuerza laboral e identificar los mejores talentos. Hoy en día, el 29% de las organizaciones considera que se están desempeñando correctamente en esta área, y el 8% considera que lo está haciendo excelentemente.

Una gran variedad de nuevas herramientas y fuentes de datos entraron a formar parte de este terreno. Actualmente casi cualquier proveedor de tecnología puede proveer sistemas de feedback y compromiso para el personal, análisis descriptivo en tiempo real y modelos predictivos listos para usar. Las compañías están entrando en la “edad de oro” de la analítica de talento y el progreso se puede acelerar.

RRHH Digital: Revolución, no evolución

El mundo actual dominado por lo digital está cambiando cómo vivimos y trabajamos y ha generado dos grandes desafíos. En primer lugar, ¿cómo puede RRHH ayudar a los líderes de negocio y a los empleados a tener una “mentalidad digital” – una manera digital de gestionar, organizar y liderar el cambio? Y en segundo lugar, ¿cómo puede RRHH revolucionar los procesos, sistemas y funciones de RRHH para adaptarse a las nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar servicios de RRHH?

El capítulo de este año de RRHH digital pone su foco en el segundo desafío: cómo reimaginar a RRHH y la experiencia de los empleados en un mundo digital. El área de RRHH está integrando tecnología móvil en la nube para crear una serie de servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de RRHH en la vida diaria del empleado. Esto no significa solamente reemplazar los sistemas tradicionales de RRHH, sino crear una plataforma completa de servicios que sea fácil de utilizar. Al unir el pensamiento de diseño con la tecnología móvil, las organizaciones pueden desarrollar



sus propias aplicaciones a medida para facilitar el trabajo y hacerlo más productivo y ameno para los empleados.

Este año, el 74% de los ejecutivos identificaron RRHH digital como “muy importante” y será un gran foco de atención durante 2016. Esta tendencia está creciendo rápidamente: el 42% de las organizaciones están adaptando sus sistemas preexistentes de RRHH a dispositivos móviles, aprendizaje en tiempo real; el 59% está desarrollando aplicaciones móviles fáciles de usar para los empleados que integren los sistemas internos; y el 51% está utilizando las redes sociales externas en sus aplicaciones internas para reclutar y gestionar el perfil de los empleados.

El rol de la economía: ¿Distracción o disrupción?

Cuando se trata de cubrir las necesidades de talento, el área de RRHH debe aprender a integrar y potenciar a los empleados de tiempo parcial o con contrato a término. Más de siete de diez ejecutivos y líderes de RRHH (71%) lo consideraron como uno de los principales

temas (ej. consideraron este tema como “importante” o “muy importante”).

Gestionar efectivamente el rol actual de este nuevo contexto plantea una serie de preguntas. ¿Cómo pueden las empresas potenciar la productividad y rentabilidad de la organización a través de la contratación de personal contingente? ¿Cómo pueden las empresas acceder a personas calificadas y talentosas a través de contratos a término o personal contingente?

Muchas organizaciones están luchando con este desafío. Sólo el 19% de los ejecutivos encuestados consideran que su organización comprende totalmente las leyes laborales que regulan a los empleados con contrato a término, y sólo el 11% ha completado procesos de gestión para los empleados en esta modalidad de trabajo. Esto sugiere que las organizaciones deben ser más conscientes al respecto, ya que el tamaño y el ámbito de los trabajadores con contrato a término crecerán considerablemente en los próximos años. La gestión de la fuerza laboral también deberá abordar el gran crecimiento en informática cognitiva y otras tecnologías inteligentes que puedan suplantar y crear puestos de trabajo y/o cambiar o alterar la naturaleza del trabajo.

Un año de cambios y disrupciones

Visto en su conjunto, el informe 2016 de “Tendencias Globales en Capital Humano” esboza una amplia y diversa serie de cambios y desafíos. Mientras que el ritmo de cambio se acelera, los líderes de negocio y RRHH que se muevan rápidamente para poder llevar a cabo estas tendencias, tendrán gran ventaja con respecto a sus competidores y se encontrarán en el “bando ganador” en la competencia global por el talento.

Apéndice

TODOS los datos de esta investigación pueden verse por región, tamaño de la organización e industria usando la herramienta interactiva Tablero de Tendencias de Capital Humano. Esta herramienta, disponible en nuestra web, permite explorar los datos de manera visual para ver cómo cambian las prioridades de talento alrededor del mundo.

Los resultados de la encuesta de este año revelan notable consistencia en las diferentes regiones del mundo.

Figura 4. Importancia de los desafíos en diferentes regiones

Regiones	AMERICAS		EUROPA, ORIENTE MEDIO, & ÁFRICA					ASIA-PACÍFICO		
	América del Norte	América del Sur	Países Nórdicos	Europa Occidental	Europa Central & Oriental	Medio Oriente	África	Asia	Oceanía	Sureste de Asia
Diseño organizacional	90	92	87	92	88	93	95	95	88	91
Liderazgo	87	89	89	87	89	87	90	90	93	97
Cultura	87	86	87	84	86	90	87	89	93	90
Compromiso	86	85	79	85	84	80	86	86	91	92
Aprendizaje	79	87	75	81	83	89	87	88	80	91
Pensamiento de diseño	70	80	71	75	78	83	85	85	81	84
Nuevas competencias en la función de RRHH	73	78	67	76	81	73	86	80	78	87
Análisis de talento	78	77	76	72	78	76	80	81	83	85
RRHH Digital	69	71	74	73	74	74	79	74	77	83
Gestión de la fuerza laboral	67	74	63	65	74	67	73	72	81	80

Porcentajes más altos  Porcentajes más bajos

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Nota: La figura representa el porcentaje de encuestados que calificaron cada desafío como "importante" o "muy importante".

Al igual que con las diferentes regiones, los resultados de la encuesta también revelaron similitudes en las diferentes industrias, demostrando que hay gran acuerdo con respecto a las principales tendencias. .

Figura 5. Importancia de los desafíos en las diferentes industrias

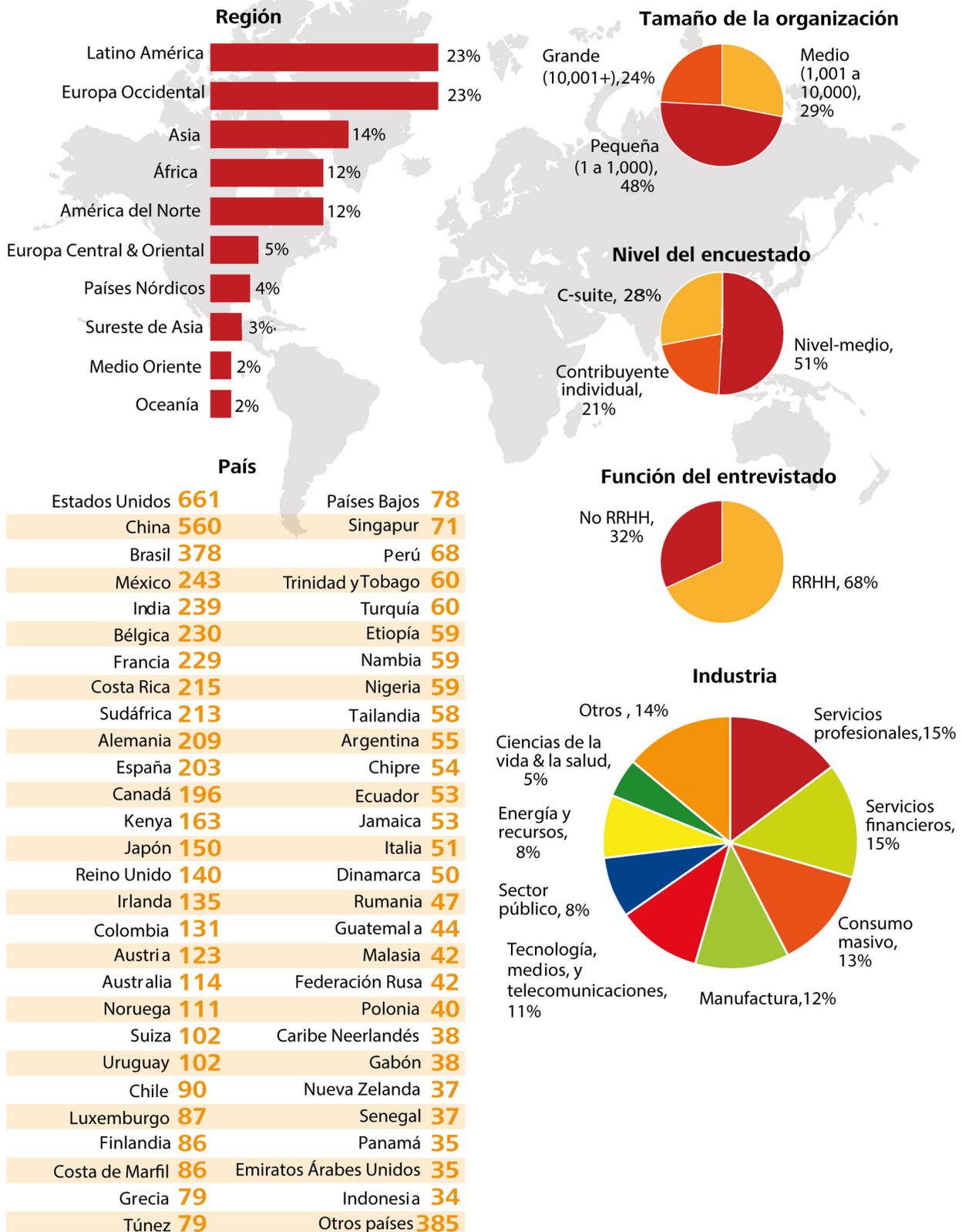
Industria	Empresas de consumo	Energía & Recursos	Servicios Financieros	Ciencias de la vida & salud	Manufactura	Servicios profesionales	Sector Público	Tecnología, media, & telecomunicaciones
Diseño organizacional	93	92	93	92	94	91	87	92
Liderazgo	88	86	91	89	92	90	85	88
Cultura	89	83	89	88	86	86	80	85
Compromiso	86	82	87	87	88	85	83	85
Aprendizaje	83	81	86	84	83	86	83	83
Pensamiento de diseño	77	75	81	79	79	82	74	83
Nuevas competencias en la función de RRHH	81	79	81	83	80	71	74	76
Analítica de talento	79	77	80	80	76	74	73	78
RRHH Digital	73	72	76	75	68	72	73	78
Gestión de la fuerza laboral	69	73	65	68	73	71	74	69

Porcentajes más altos  Porcentajes más bajos

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Nota: La figura representa el porcentaje de encuestados que calificaron cada desafío como "importante" o "muy importante".

Figura 6. Datos demográficos de la encuesta
Nuestra encuesta incluye datos de 7.096 Líderes de Negocios y RRHH



Las cifras pueden no totalizar 100 por ciento debido a redondeo
 Fuente: Datos de la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano 2016

Gráfico: Deloitte University Press | DUPress.com

Notas finales

1. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, May 25, 2015, www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2015/05/25/shocker-40-of-workers-now-have-contingent-jobs-says-u-s-government/.
2. Karen O'Leonard and Jennifer Krider, *Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in US leadership development*, Bersin by Deloitte, 2014, <http://marketing.bersin.com/leadership-development-factbook-2014.html>.
3. Josh Bersin, "Becoming irresistible: A new model for employee engagement," *Deloitte Review* 16, January 26, 2015, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>.
4. Raju Singaraju, Ben Carroll, and Eunnyun Park, *Corporate learning factbook 2015: Benchmarks, trends, and analysis of the US training market*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://marketing.bersin.com/corporate-learning-factbook-2015.html>.

Autores

Introducción



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es un investigador activo y analista de la industria, conferencista frecuente en eventos de la industria, y un bloguero popular. Ha pasado 25 años en desarrollo de productos, gerencia de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.



Jason Geller, Deloitte Consulting LLP | jgeller@deloitte.com

Jason Geller es el director nacional de Deloitte Consulting LLP para Consultoría de Capital Humano en los Estados Unidos. Es responsable de la estrategia general, desempeño financiero y operaciones, reclutamiento y desarrollo de talento, y modelo de servicios. Geller es miembro del Comité Ejecutivo Global de Capital Humano y del Comité de Gestión de Deloitte Consulting de Estados Unidos. Asimismo, ha servido como miembro de la junta de Deloitte Consulting de Deloitte India, líder global y de Estados Unidos para la Transformación de RRHH, y líder de estrategia de Capital Humano de Estados Unidos. Geller aconseja organizaciones sobre transformaciones de talento y RRHH.



Nicky Wakefield, Deloitte Consulting Pte Ltd | nwakefield@deloitte.com

Nicky Wakefield es socia y líder de la práctica de Capital Humano para el Sudeste de Asia. Con más de 20 años de experiencia en consultoría con clientes de todo el mundo, es reconocida como líder del pensamiento estratégico en cambios organizacionales complejos y es admirada por sus clientes por su practicidad como asesora e implementadora. Wakefield ha enfocado su carrera en el desarrollo de la estrategia de negocios y en ayudar a las organizaciones a hacerlo realidad para sus empleados.



Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | bcwalsh@deloitte.co.uk

Brett Walsh lidera la práctica de Capital Humano global de Deloitte y es el líder de la práctica de Transformación de RRHH para Deloitte en el Reino Unido. Como socio de Deloitte en Reino Unido, hace consultoría con ejecutivos alrededor del mundo sobre estrategia de RRHH, integraciones de fusiones, y programas de tecnología y transformaciones de gran escala, incluidos los servicios compartidos de back-office y tercerización. Su conocimiento técnico particular está en RRHH y gestión del cambio. Walsh tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Institute of Business Consultants.



Autores

Diseño organizacional: El auge de los equipos



Tiffany McDowell, Deloitte Consulting LLP | tmcdowell@deloitte.com

Tiffany McDowell es socia, lidera la práctica de Capital Humano para Deloitte Consulting LLP y es la líder nacional de la práctica de Estrategia Organizacional. Tiene 16 años de experiencia en consultoría en modelo operativo, diseño organizacional, estrategias de gestión de talento, optimización de decisiones y soluciones en gestión del cambio. Su foco se centra en ayudar a los ejecutivos a liderar sus organizaciones en un proceso de cambio. McDowell tiene un MBA y un Doctorado en Psicología Industrial/Organizacional.



Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.com.uk

Dimple Agarwal es la líder global para Transformación de Organizaciones y Talento. Ella proporciona Consultoría a nivel de la C-suite sobre modelos operativos y diseño organizacional, estrategias de RRHH y de talento, integración de fusiones, y programas de transformación. Los 20 años de experiencia en consultoría de Agarwal incluyen trabajos en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria y los Emiratos Árabes Unidos.



Don Miller, Deloitte Consulting LLP | domiller@deloitte.com

Don Miller tiene más de 15 años de experiencia en consultoría. En su rol actual, es miembro del equipo global de liderazgo de nuestra práctica de Estrategia Organizacional, la cual busca ayudar a los clientes a mejorar su rendimiento desarrollando estructuras organizacionales para ejecutar nuevas competencias a través de sus empleados y alineando las capacidades, procesos y cultura del negocio con su estructura, liderazgo, roles y talento. Miller también apoya a los clientes para que resuelvan algunos de sus mayores desafíos de negocio creando una transición de la fuerza de trabajo a medida, gestión del cambio estratégico, talento y soluciones de desarrollo de liderazgo.



Tsutomu Okamoto, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC | tsokamoto@tohatsu.jp

Tsutomu Okamoto tiene más de 20 años de experiencia en el área de Capital Humano para Deloitte Tohmatsu Consulting. Lidera las prácticas de Gestión de Talento y Analítica de Talento en Japón y ha brindado servicios de consultoría en RRHH en áreas de gestión de RRHH, planificación estratégica, gestión del costo de la fuerza de trabajo, gestión de talento, diseño organizacional, reestructura y simplificación.



Trevor Page, Deloitte África | trepag@deloitte.co.za

Trevor Page es el líder global de Diseño Organizacional para la práctica de Capital Humano y lidera la metodología de diseño organizacional. Como Socio de la práctica de Capital Humano en África, Page se centra en transformaciones de negocios de gran escala y en mejorar la eficiencia de las personas en el trabajo. Ha liderado proyectos relacionados con estrategia de RRHH, procesos y tecnología, cambio organizacional estratégico y rediseño organizacional de gran escala.

Colaboradores

Andrea Derler, Ben Dollar, Amir Rahnema, e Yves Van Durme



Autores

El despertar del liderazgo: Generaciones, equipo, ciencia



Nicky Wakefield, Deloitte Consulting Pte Ltd | nwakefield@deloitte.com

Nicky Wakefield es socia y líder de la práctica de Capital Humano para el Sudeste de Asia. Con más de 20 años de experiencia en consultoría con clientes de todo el mundo, es reconocida como líder del pensamiento estratégico en cambios organizacionales complejos y es admirada por sus clientes por su practicidad como asesora e implementadora. Wakefield ha enfocado su carrera en el desarrollo de la estrategia de negocios y en ayudar a las organizaciones a hacerlo realidad para sus empleados.



Anthony Abbatiello, Deloitte Consulting LLP | aabbatiello@deloitte.com

Anthony Abbatiello es socio de la práctica de Capital Humano para Deloitte Consulting LLP y líder global de Liderazgo para Deloitte. Se especializa en desarrollo del liderazgo, transformación cultural y estrategia de RRHH. Abbatiello ha conducido prácticas de RRHH funcionales, desarrollando profesionales que generen resultados de negocios para los clientes. Sirve a clientes globales como asesor experto en desarrollo de liderazgo, estrategia de talento y RRHH digital.



Dimple Agarwal, Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.com.uk

Dimple Agarwal es la líder global para Transformación de Organizaciones y Talento. Ella proporciona Consultoría a nivel de la C-suite sobre modelos operativos y diseño organizacional, estrategias de RRHH y de talento, integración de fusiones, y programas de transformación. Los 20 años de experiencia en consultoría de Agarwal incluyen trabajos en el Reino Unido, Holanda, Francia, Suiza, India, Malasia, Nigeria y los Emiratos Árabes Unidos.



Karen Pastakia, Deloitte Canadá | kapastakia@deloitte.ca

Karen Pastakia tiene más de 15 años de experiencia en el área de RRHH y gestión de talentos. Actualmente, lidera e integra la práctica de la Gestión Estratégica de Talento para Canadá. Trabaja con sus clientes para asegurar la alineación entre los objetivos e inversión de talento con la estrategia global del negocio. Pastakia es también una de las líderes de integración de Deloitte en el mercado de Canadá y ha estado muy involucrada con la evolución de Deloitte University a nivel global.



Ardie van Berkel, Deloitte Consulting BV | avanberkel@deloitte.nl

Ardie van Berkel es líder de la práctica de Capital Humano para Europa, Medio Oriente y África (EMEA) y miembro del comité ejecutivo global de Capital Humano. Es también miembro de la junta asesora de Deloitte en los Países Bajos y una socia activa en el servicio al cliente. Van Berkel asesora sobre integraciones y fusiones, diseño organizacional, estrategias de RRHH y gestión del cambio para apoyar programas de transformación de gran escala, principalmente en el sector público.

Colaboradores

Juliet Bourke, John Crump, Andrea Derler, Marjorie Knight, Jeff Schwartz, e Yves Van Durme



Autores

Formar la cultura: Impulsar la estrategia



Marc Kaplan, Deloitte Consulting LLP | mkaplan@deloitte.com

Marc Kaplan es el líder en EEUU de la práctica de Transformación Organizacional y Talento para Deloitte Consulting LLP. Tiene más de 16 años de experiencia en gestión del cambio, gestión de talento, capacitación y diseño organizacional. Kaplan ha liderado el desarrollo e implementación de soluciones de gestión del cambio y gestión de talento para líderes de negocio de C-suite. Se especializa en clientes de la industria farmacéutica y ha implementado transformaciones organizacionales de gran escala a varias organizaciones de Fortune 500.



Ben Dollar, Deloitte Consulting LLP | bdollar@deloitte.com.uk

Ben Dollar es socio de la práctica de Capital Humano para Deloitte Consulting LLP. Su foco está en diseño organizacional, gestión de talentos y mejorar el rendimiento de las organizaciones de manufactura. Dollar ha ayudado a algunos de los mayores clientes de Deloitte de la industria automotriz y de manufactura de productos industriales a lograr beneficios tangibles a través del diseño organizacional, la adopción de procesos y gestión del capital humano. Dollar tiene estudios de grado de Varras College y un Master de la Universidad de Texas en Austin.



Verónica Melián, Deloitte SC | vmelian@deloitte.com

Verónica Melián es socia y líder de la práctica de Capital Humano para Deloitte LATCO con sede en Uruguay. Tiene más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría, especializándose en proyectos de transformación de gran escala que incluyen transformación de RRHH y cambio estratégico. Melián lidera proyectos regionales ayudando a compañías globales a implementar sus iniciativas estratégicas en América Latina. Es conferencista frecuente en tendencias de RRHH, cambio y cultura organizacional.



Yves Van Durme, Deloitte Consulting | yvandurme@tohmatsu.be

Yves Van Durme es socio de la práctica de consultoría de Deloitte para Bélgica y líder global de Cambio Estratégico de la práctica de Capital Humano de Deloitte. Se especializa en liderazgo y desarrollo organizacional y en estrategia de RRHH y talento en contextos de transformación de negocios. Van Durme tiene más de 17 años de experiencia como consultor, gerente de proyectos, y promotor de programas de proyectos de capital humano para multinacionales, negocios familiares y grandes y pequeñas empresas de Europa, Japón, América y Bélgica. Su experiencia como entrenador deportivo de alto rendimiento le generó afinidad por los trabajos de desarrollo organizacional y liderazgo, enfocándose en lograr el equilibrio entre procesos, estructuras y sistemas por una parte, y cultura y elementos relacionados con las personas por otra.



Jungle Wong, Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd. | junglewong@deloitte.com.cn

Jungle Wong lidera la práctica de Capital Humano para China y la región de Asia y el Pacífico. Tiene amplia experiencia trabajando con organizaciones multinacionales con sede en China, así como también con organizaciones del sector público, brindando soluciones en asuntos de talento y RRHH. Es un conferencista frecuente en congresos de RRHH y asesor del Chinese Business Leader's Awards. Wong publica frecuentemente en revistas dedicadas a RRHH en China.

Colaboradores

Anthony Abbatiello, Xu Bin, Sonny Chheng, David Mallon, Sonia Storr, y Haike van Dyck



Autores

Compromiso: Siempre visible



David Brown, Deloitte Touche Tohmatsu | davidbrown@deloitte.com.au

David Brown, socio de consultoría, lidera la práctica de Capital Humano para Australia. Es miembro del equipo de liderazgo de la práctica global de Capital Humano y tiene más de 30 años de experiencia en RRHH tanto a nivel corporativo como en rol de asesor. Tiene amplia experiencia internacional en gestión de RRHH en América del Norte, Europa y Asia, con enfoque tanto en la estrategia de RRHH como en su ejecución, liderazgo, cambio estratégico, productividad/compromiso de la fuerza laboral y gestión/desarrollo del talento.



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es un investigador activo y analista de la industria, conferencista frecuente en eventos de la industria, y un bloguero popular. Ha pasado 25 años en desarrollo de productos, gerencia de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.



Will Gosling, Deloitte UK | wgosling@deloitte.co.uk

Will Gosling lidera el programa de Transición y Desarrollo de Directores de RRHH para el Reino Unido. Es asesor de clientes del sector privado en las áreas de transformación organizacional, compromiso de los empleados, eficiencia de RRHH, especializándose en la industria de tecnología, medios y telecomunicaciones. Gosling también lidera la investigación de liderazgo digital para Deloitte y es el fundador de una comunidad profesional para líderes digitales y talento del Reino Unido. Su trabajo ha sido reconocido por la industria ganando los premios "MCA HR Consulting" y "CBI Human Capital".



Nathan Sloan, Deloitte Consulting LLP | nsloan@deloitte.com

Nathan Sloan es socio de la práctica de Capital Humano para Deloitte Consulting LLP con sede en Charlotte, NC. Tiene experiencia trabajando con organizaciones globales para determinar estructuras organizacionales, programas de talento y prioridades de talento requeridas para implementar estrategias de negocio. Sloan es el líder de Capital Humano para el sector de distribución tanto al por menor como al por mayor y también lidera la práctica de Estrategias de Talento Nacional para Deloitte y supervisa el desarrollo de todas las soluciones de gestión de talentos.

Colaboradores

Dimple Agarwal, David Dye, Robin Erickson, Marc Kaplan, Robin Lissak, Jeff Schwartz, Jaime Valenzuela, y David White



Autores

Aprendizaje: Los empleados toman las riendas



Bill Pelster, Deloitte Consulting LLP | bpelster@deloitte.com

Bill Pelster tiene más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, es responsable de liderar la práctica de Gestión Integrada de Talento, la cual se enfoca en problemas y tendencias en el lugar de trabajo. En su rol previo como líder de aprendizaje de Deloitte, Pelster era responsable por la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, que incluía aprendizaje, liderazgo, talentos potenciales y equilibrio entre vida profesional/personal. Adicionalmente, él fue uno de los arquitectos claves de Deloitte University y miembro de la junta de consultoría para Estados Unidos.



Josh Haims, Deloitte Consulting LLP | jhaims@deloitte.com

Josh Haims es socio de Deloitte Consulting LLP. Es líder senior de la práctica de Aprendizaje y Desarrollo de Deloitte, cofundador del "Chief Learning Officer Forum" de Deloitte y sponsor de la Mesa Redonda Ejecutiva sobre Aprendizaje y Desarrollo de Wall Street. Dedicado a la disciplina del aprendizaje, la carrera de Haims se basa en más de 20 años de experiencia en el área de aprendizaje corporativo. Ha ayudado a clientes de Fortune 100 a re-imaginar sus estrategias de aprendizaje, mejorar la experiencia del alumno y mejorar el aprendizaje y el rendimiento operativo de las funciones en desarrollo.



Jen Stempel, Deloitte Consulting LLP | jstempel@deloitte.com

Jen Stempel tiene más de 20 años de experiencia en aprendizaje corporativo y lidera la práctica de Soluciones de Aprendizaje para Deloitte Estados Unidos. Trabaja con grandes y complejas organizaciones globales para ayudarlos a optimizar sus funciones de aprendizaje y a generar valor mejorando la eficacia de sus programas, la eficiencia operativa y su alineación con la estrategia del negocio. Stempel colabora con el informe de Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte y es conferencista y escritora frecuente en temas de aprendizaje y talento.



Bernard van der Vyver | bevandervyver@deloitte.nl

Bernard van der Vyver es un reconocido asesor en asuntos de capital humano, que se enfoca en aprendizaje y desarrollo. Al fusionar su formación con tecnología (y su uso efectivo) con el desarrollo de talento, van der Vyver trae una fortaleza única al dominio de RRHH. Al ser un líder de soluciones de aprendizaje global, él aspira a crecer y fortalecer la comunidad de aprendizaje global apalancando el conocimiento y experiencia para entregar soluciones de aprendizaje que traigan un valor único a sus clientes.

Colaboradores

Jason Galea, Dani Johnson, Praveen Kaushik, y Jeff Schwartz



Autores

Pensamiento de diseño: Creando experiencias para los empleados



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es un investigador activo y analista de la industria, conferencista frecuente en eventos de la industria, y un bloguero popular. Ha pasado 25 años en desarrollo de productos, gerencia de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.



Marc Solow, Deloitte Consulting LLP | msolow@deloitte.com

Marc Solow, director de Deloitte Consulting LLP, lidera la oferta de mercado de servicios compartidos de RRHH de la organización en los Estados Unidos. Tiene cerca de 25 años de experiencia como consultor y profesional de RRHH. Solow ha liderado servicios de consultoría como son el apoyo de varias transformaciones globales de RRHH, servicios compartidos, y proyectos de tercerización de procesos de negocios de RRHH (“business process outsourcing”) para clientes grandes y complejos en una variedad de industrias, dentro de las que se incluyen seguros, cuidados de la salud, ciencias de la vida, productos de consumo e industriales y energía.



Nicky Wakefield, Deloitte Consulting Pte Ltd | nwakefield@deloitte.com

Nicky Wakefield es socia y líder de la práctica de Capital Humano para el Sudeste de Asia. Con más de 20 años de experiencia en consultoría con clientes de todo el mundo, es reconocida como líder del pensamiento estratégico en cambios organizacionales complejos y es admirada por sus clientes por su practicidad como asesora e implementadora. Wakefield ha enfocado su carrera en el desarrollo de la estrategia de negocios y en ayudar a las organizaciones a hacerlo realidad para sus empleados.

Colaboradores

Garth Andrus, Mike Brinker, Ben Dollar, Leon Doyle, Peter Hughes, Andy Peck, Ruth Schmidt, y Kate Sweeney



Autores

RRHH: Impulso hacia un nuevo mandato



Erica Volini, Deloitte Consulting LLP | evolini@deloitte.com

Como líder de la práctica de Transformación de RRHH para Deloitte Consulting LLP, Erica Volini es responsable de la estrategia global, el rendimiento financiero y la prestación de servicios de Transformación de RRHH para los Estados Unidos. A lo largo de su carrera, Volini ha trabajado con organizaciones para determinar cómo brindar mejores servicios de RRHH que permitan el crecimiento global y aumenten la rentabilidad. Volini es parte de la junta directiva de Deloitte Consulting LLP y del comité de gestión de Capital Humano. También pertenece al comité de gobierno de los esfuerzos de reclutamiento del campus de la firma.



Art Mazor, Deloitte Consulting LLP | amazor@deloitte.com

Art Mazor es líder global de Modelo de Servicios de RRHH de Deloitte y líder de opinión de la estrategia de transformación de RRHH. Colabora con clientes globales para lograr un alto impacto de negocio con enfoque en la transformación de estrategias, programas y servicios de capital humano. Logrando un equilibrio entre planificación estratégica, modelo operativo y diseño organizacional, transformación de procesos, implementación de tecnología y gestión del cambio, Mazor ayuda a las empresas a generar resultados tangibles mediante soluciones innovadoras y pragmáticas.



Frank Schaefer, Deloitte Consulting GmbH | frschaefer@deloitte.de

Frank Schaefer lidera la línea de servicios de Transformación de RRHH de Deloitte. Con 20 años de experiencia en consultoría de capital humano, tiene una gran trayectoria en diversos aspectos de transformación de RRHH, incluyendo modelos de prestación de servicios de RRHH/diseño organizacional de la función de RRHH, diseño e implementación de servicios compartidos de RRHH, tercerización de procesos de negocios de RRHH ("business process outsourcing") y diseño organizacional e implementación de negocios de RRHH. Schaefer es también el líder de la práctica global de Capital Humano de la industria manufactura.



Akio Tsuchida, Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd | akitsuchida@tohatsu.co.jp

Akio Tsuchida es el líder de Capital Humano para Japón. Con más de 15 años de experiencia en consultoría de Capital Humano, Tsuchida tiene una amplia experiencia en la gestión de recompensas y desempeño, remuneración de ejecutivos, planificación de la fuerza laboral, y gestión de talento. Ha liderado proyectos de transformación de negocios de gran escala relacionados con fusiones y adquisiciones, integración post-fusión, reestructuración corporativa, y globalización. Tiene una Maestría en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad del Estado de Michigan.



Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | bcwalsh@deloitte.co.uk

Brett Walsh lidera la práctica de Capital Humano global de Deloitte y es el líder de la práctica de Transformación de RRHH para Deloitte en el Reino Unido. Como socio de Deloitte en Reino Unido, hace consultoría con ejecutivos alrededor del mundo sobre estrategia de RRHH, integraciones de fusiones, y programas de tecnología y transformaciones de gran escala, incluidos los servicios compartidos de back-office y tercerización. Su conocimiento técnico particular está en RRHH y gestión del cambio. Walsh tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Institute of Business Consultants.

Colaboradores

Gary Johnsen, David Mallon, Pascal Océan, Amy Sobey, Michael Stephan, Nicky Wakefield, y Roberta Yoshida



Autores

Analítica de talento: Ganando velocidad



Josh Bersin, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin fundó Bersin & Associates, ahora Bersin by Deloitte, en 2001 para proporcionar servicios de investigación y asesoría enfocados en aprendizaje corporativo. Es un investigador activo y analista de la industria, conferencista frecuente en eventos de la industria, y un bloguero popular. Ha pasado 25 años en desarrollo de productos, gerencia de productos, mercadeo, y ventas de aprendizaje electrónico (e-learning) y otras tecnologías empresariales.



Laurence Collins, Deloitte MCS Limited | lcollins@deloitte.co.uk

Laurence Collins lidera la práctica de RRHH y analítica de talento para Deloitte en el Reino Unido. Se focaliza en la transformación de RRHH, ayudando a que las organizaciones desarrollen métricas y capacidades de analítica que crean valor para el negocio. Desde la adopción de tecnologías predictivas para gestionar riesgos de la fuerza laboral, hasta simulaciones de mejora de procesos, estos enfoques son aplicados en toda la función de RRHH mediante un concepto conocido como "RRHH Intralytics" (modelar formas en las cuales la eficiencia y eficacia de los servicios de RRHH podían ser mejoradas). El trabajo de Collins incluye hacer seguimiento del valor de esta capacidad y vincular los impactos de negocio resultantes con los mejoramientos de desempeño de RRHH.



David Mallon, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP | dmallon@deloitte.com

David Mallon, director de investigación de Bersin by Deloitte, establece las estrategias a seguir, asegurando actividades de alto rendimiento y generando innovación continua para el equipo de investigación. Anteriormente, administró la práctica de investigación de aprendizaje y desarrollo para Bersin by Deloitte y fue el principal impulsor del aprendizaje constante, aprendizaje cultural, madurez organizacional de aprendizaje de alto impacto y sistemas de gestión de aprendizaje. Ha tenido un rol fundamental también en desarrollar el liderazgo de pensamiento con respecto a modelos operativos de RRHH, gobernanza y la evolución de roles claves tales como HR business partner.



Jeff Moir, Deloitte Canadá | jmoir@deloitte.ca

Jeff Moir es socio de la práctica de Capital Humano para Deloitte Canadá. Con más de 20 años de experiencia en servicios financieros tanto en estrategia de negocio como en recursos humanos, Moir se centra en el diseño de modelos operativos. Ha asumido roles de liderazgo en iniciativas de reestructura, implementación estratégica de talento a nivel organizacional y funcional, revisión de costos organizacionales e integraciones.



Robert Straub, Deloitte Consulting LLP | rstraub@deloitte.com

Robert Straub es director de la práctica de Capital Humano para Deloitte Consulting LLP. Desde su incorporación a Deloitte hace más de 11 años, ha ayudado a clientes globales de diferentes industrias a implementar programas de tecnología que han transformado la función de recursos humanos. Straub ha liderado la práctica de planificación estratégica de Tecnología de Recursos Humanos para Deloitte, la cual se centra en relacionar las últimas capacidades tecnológicas con los objetivos estratégicos del negocio. También lidera los esfuerzos de Deloitte para brindar soluciones de analítica de talento a sus clientes.

Colaboradores

Carl Bennett, Jen Cowley, Stavros Demetriou, Dave Fineman, Nicky Wakefield, Juan Vargas, y Van Zorbas



Autores

RRHH Digital: Revolución, no evolución



Michael Stephan, Deloitte Consulting LLP | mstephan@deloitte.com

Michael Stephan es el líder global para la Transformación de RRHH. Como socio principal de Deloitte Consulting LLP, Stephan desarrolla e integra modelos de servicios de RRHH en todas las operaciones y espectro de tecnología, con enfoque en optimizar la prestación de servicios de RRHH. Su experiencia en consultoría global incluye estrategia de RRHH, diseño e implementación de modelo operativo de RRHH, tercerización de procesos de negocios de RRHH (“business process outsourcing”), implementación de tecnología global, y transición empresarial.



Shinichiro Uzawa, Deloitte Tohatsu Consulting LLC | suzawa@tohatsu.co.jp

Shinichiro Uzawa lidera la práctica de Transformación de RRHH en Japón. Con más de 15 años de experiencia en RRHH, tanto en Deloitte como en otra gran organización Japonesa, Uzawa tiene gran conocimiento en estrategia de RRHH, transformación de RRHH, gestión del cambio y consultoría de RRHH digital, y amplia experiencia en gestión global de transformación de RRHH e implementación global de soluciones de RRHH en la nube. Uzawa también es conferencista y publica sobre temas relacionados con RRHH; algunas de sus últimas publicaciones incluyen “Work style transformation” y “As one: Individual action, collective power”.



Erica Volini, Deloitte Consulting LLP | evolini@deloitte.com

Como líder de la práctica de Transformación de RRHH para Deloitte Consulting LLP, Erica Volini es responsable de la estrategia global, el rendimiento financiero y la prestación de servicios de Transformación de RRHH para los Estados Unidos. A lo largo de su carrera, Volini ha trabajado con organizaciones para determinar cómo brindar mejores servicios de RRHH que permitan el crecimiento global y aumenten la rentabilidad. Volini es parte de la junta directiva de Deloitte Consulting LLP y del comité de gestión de Capital Humano. También pertenece al comité de gobierno de los esfuerzos de reclutamiento del campus de la firma.



Brett Walsh, Deloitte MCS Limited | bcwalsh@deloitte.co.uk

Brett Walsh lidera la práctica de Capital Humano global de Deloitte y es el líder de la práctica de Transformación de RRHH para Deloitte en el Reino Unido. Como socio de Deloitte en Reino Unido, hace consultoría con ejecutivos alrededor del mundo sobre estrategia de RRHH, integraciones de fusiones, y programas de tecnología y transformaciones de gran escala, incluidos los servicios compartidos de back-office y tercerización. Su conocimiento técnico particular está en RRHH y gestión del cambio. Walsh tiene un MBA de la Universidad de Warwick y es miembro del Institute of Business Consultants.



Roberta Yoshida, Deloitte Brasil | royoshida@deloitte.com

Roberta Yoshida es líder de la práctica de Capital Humano para Brasil, y líder de la práctica de Transformación de RRHH para América Latina. Tiene más de 15 años de experiencia en RRHH y servicios de consultoría en transformación estratégica, liderando proyectos relacionados con transformación de RRHH, compensación estratégica y gestión de talento. Yoshida tiene un Master en Organización y Recursos Humanos de la Universidad Católica de San Pablo y estudió Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de San Pablo. Su lengua materna es el portugués y habla inglés y español fluido.

Colaboradores

Pooja Bajpai, Michael Gretczko, Nicky Wakefield, y Jannine Zucker



Autores

El rol de la economía: ¿Distracción o disrupción?



Jeff Schwartz, Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Socio Principal de Deloitte Consulting LLP, Jeff Schwartz es el líder global de Estrategias de Talento en Capital Humano y Mercadeo, Eminencia y Marca. Asesor con experiencia en organizaciones globales, su investigación reciente se centra en el talento en mercados globales y emergentes. Es conferencista frecuente y escritor sobre temas relacionados con talento, recursos humanos y desafíos de negocios globales.



Udo Bohdal-Spiegelhoff, Deloitte Consulting GmbH | ubohdal@deloitte.de

Udo Bohdal-Spiegelhoff es el líder de la práctica de Capital Humano para Alemania. Se lo conoce en el mercado como líder de opinión en gestión del cambio, ejecución de estrategias, liderazgo, desarrollo organizacional y asesoría de competencias de RRHH. Ha liderado proyectos complejos de transformación de negocios tales como reestructuras de gran escala, recursos humanos e implementación de estrategias de talento e integraciones post-fusiones para clientes de diversas industrias.



Michael Gretczko, Deloitte Consulting LLP | mgretczko@deloitte.com

Michael Gretczko tiene más de 16 años de experiencia en transformación de negocios y se centra en liderar iniciativas globales y multifuncionales en organizaciones de Fortune 100. Su experiencia en consultoría incluye trabajar en estrategias de negocios, reducción de costos, prestación de servicios y transformación de modelos operativos, rediseñar procesos, diseñar e integrar tecnologías de apoyo, reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia de las operaciones de negocio. También apoya a los clientes en la gestión del cambio, de las comunicaciones y la capacitación en la transformación de negocios.



Nathan Sloan, Deloitte Consulting LLP | nsloan@deloitte.com

Nathan Sloan es socio de la práctica de Capital Humano para Deloitte Consulting LLP con sede en Charlotte, NC. Tiene experiencia trabajando con organizaciones globales para determinar estructuras organizacionales, programas de talento y prioridades de talento requeridas para implementar estrategias de negocio. Sloan es el líder de Capital Humano para el sector de distribución tanto al por menor como al por mayor y también lidera la práctica de Estrategias de Talento Nacional para Deloitte y supervisa el desarrollo de todas las soluciones de gestión de talentos.

Colaboradores

Cathy Benko, Jen Cowley, Lisa Disselkamp, Robin Erickson, e Ina Gantcheva

Editores ejecutivos



Bill Pelster

Deloitte Consulting LLP

bpelster@deloitte.com

Bill Pelster tiene más de 20 años de experiencia en la industria y en consultoría. En su rol actual, es responsable de liderar la práctica de Gestión Integrada de Talento, la cual se enfoca en problemas y tendencias en el lugar de trabajo. En su rol previo como líder de aprendizaje de Deloitte, Pelster era responsable por la experiencia de desarrollo total de los profesionales de Deloitte, que incluía aprendizaje, liderazgo, talentos potenciales y equilibrio entre vida profesional/personal. Adicionalmente, él fue uno de los arquitectos claves de Deloitte University y miembro de la junta de consultoría para Estados Unidos.



Jeff Schwartz

Deloitte Consulting LLP

jeffschwartz@deloitte.com

Socio Principal de Deloitte Consulting LLP, Jeff Schwartz es el líder global de Estrategias de Talento en Capital Humano y Mercadeo, Eminencia y Marca. Asesor con experiencia en organizaciones globales, su investigación reciente se centra en el talento en mercados globales y emergentes. Es conferencista frecuente y escritor sobre temas relacionados con talento, recursos humanos y desafíos de negocios globales.