



## TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Recursos Humanos Exponencial

# CAMBIOS DINÁMICOS EN LA FUERZA LABORAL EXIGEN UNA TRANSFORMACIÓN DE RRHH

Fuerzas de cambio, impulsadas por avances en la tecnología y una fuerza laboral cada vez más diversa, están transformando el mundo del trabajo.

FUERZAS DE CAMBIO



**47%** de los trabajos de hoy **HABRÁN DESAPARECIDO** en los próximos **10 AÑOS**.

La fuerza laboral actual es más compleja que nunca y la mayoría de los colaboradores expresan aun no estar satisfechos con la gestión de aspectos relacionados a las personas en la organización.

El 71% de las organizaciones dijo que cambiar las estrategias de gestión de la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses...

... pero solo el 8% indicó que está muy listos para abordar esta tendencia.

# TRANSFORMANDO RRHH PARA DAR RESPUESTA A UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

La función tradicional de RRHH tal como la conocemos ya no es suficiente para dar respuesta a las demandas del futuro. Para alcanzar los objetivos del negocio y dar respuesta a las demandas cambiantes del contexto, RRHH deberá incorporar capacidades digitales, mayor foco en el cliente, nuevas tecnologías y formas de trabajar más flexibles

# 65%

de los encuestados dice que RRHH ha progresado en la última década. Sin embargo, informaron una brecha de 64% entre la importancia y la preparación para el éxito de la función en el próximo año.



# 55%

considera que RRHH cambiará sustancialmente

PERO,

# 26%

dice que no confía en la capacidad de RRHH para realizar los cambios necesarios

Y UN

# 37%

Indica que solamente tiene cierta confianza

## Lo que plantea la pregunta:

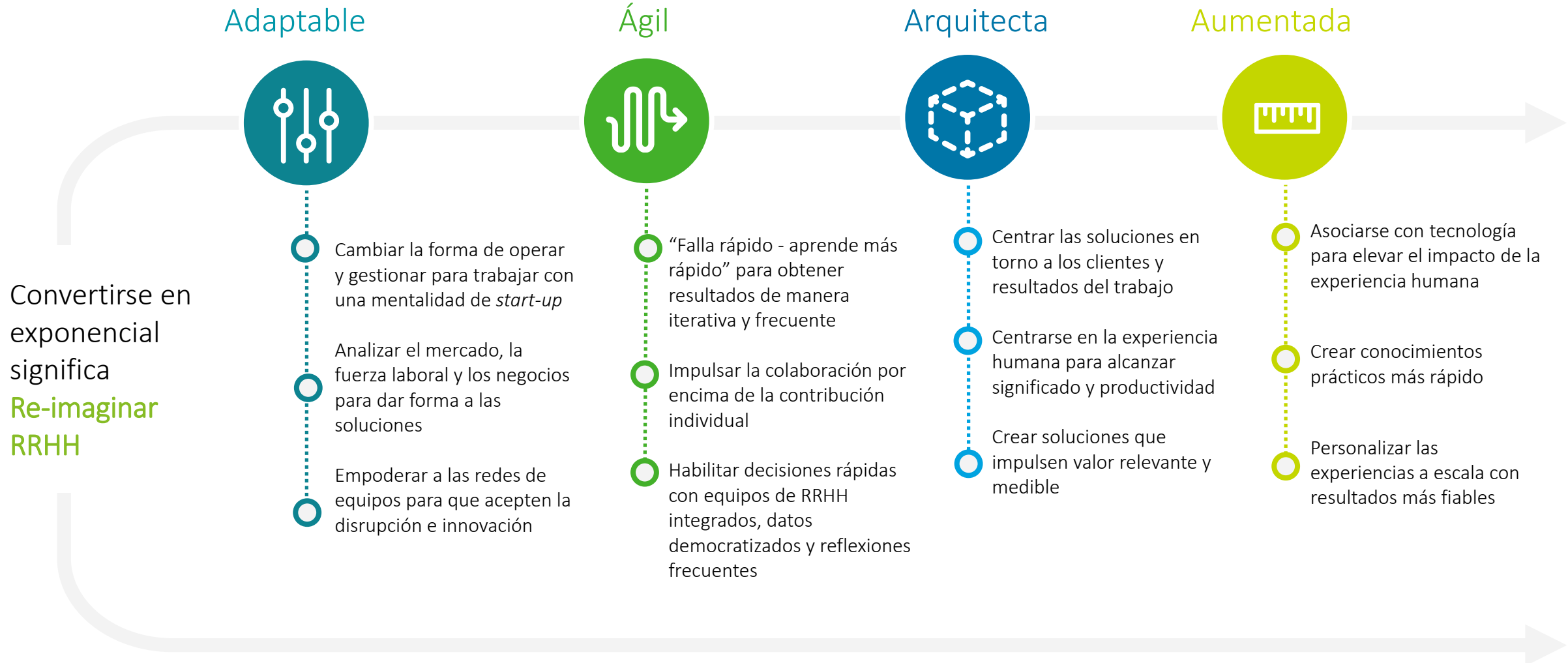
¿Qué cambios puede hacer RRHH para tener un impacto exponencial en el futuro?

Como cualquier transformación, esta requerirá algunos cambios significativos. Estos son los mayores desafíos que RRHH deberá enfrentar para maximizar su impacto en los próximos 12 a 18 meses:

- Expandir su ámbito de influencia y el área de enfoque
- Aumentar sus capacidades
- Cambiar el diseño organizacional de la función para incorporar un trabajo más ágil y basado en equipos
- Aumentar la eficiencia de las actividades a través de la automatización

# EL FUTURO DEMANDA UNA FUNCIÓN DE RRHH DIFERENTE

Recursos Humanos necesitará desarrollar nuevas capacidades internas para acompañar la transformación del negocio para generar valor e impulsar el logro de los objetivos estratégicos



# EL MODELO OPERATIVO DE RRHH DEBE EVOLUCIONAR CON LA ORGANIZACIÓN

Los modelos operativos tradicionales y estáticos de RRHH ya no responden a las demandas del negocio y generan la urgencia de adaptarse rápidamente al contexto organizacional, pasando de *socio estratégico* a parte integral del negocio



Fuente: The Adaptable Organization, Deloitte, Amir Rahnema and Tara Murphy, 2019



# LA NUEVA FUNCIÓN DE RRHH REQUIERE CAPACIDADES DISTINTAS Y POTENCIADAS

10 principales capacidades clave de RRHH Exponencial se vuelven críticas para dar respuesta a los nuevos desafíos





NUESTRO ENFOQUE PARA ACOMPAÑAR A NUESTROS CLIENTES  
EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DE RRHH

# NUESTRO MARCO METODOLÓGICO

A través de nuestras extensas investigaciones, hemos desarrollado un Modelo de Madurez para el área de Recursos Humanos que orienta a las organizaciones respecto a la dirección a seguir de cara a las tendencias y los desafíos futuros. Acompañamos a nuestros clientes a identificar el nivel deseado y diseñar e implementar un plan de acción para alcanzarlo



Los porcentajes indican la cantidad de organizaciones participantes que se encuentran en cada nivel de acuerdo a la investigación.

Fuente: Bersin, Deloitte Consulting LLP. The HR Maturity Model. 2019.



# NUESTRO ENFOQUE DE TRABAJO

Nuestro enfoque metodológico y nuestro plan de trabajo se adaptan al contexto y realidad de nuestros clientes, y combinan el entendimiento profundo de la realidad actual con el diseño futuro basado en las mejores prácticas

## Diagnóstico del estado actual & definición de la visión futura

Relevamiento y análisis del estado actual del área de RRHH y definición de la visión deseada para el futuro de la función:

- Diagnóstico de la situación actual de la función de RRHH a partir de:
  - Análisis de información disponible e identificación del nivel de desarrollo de los procesos de RRHH a través del Modelo de Madurez de Deloitte.
  - Entrevistas de relevamiento con RRHH para profundizar en el entendimiento.
  - Identificación y entrevistas a actores clave y grupos de interés.
- Diseño de la visión deseada a futuro para el área a partir de:
  - Identificación de “Personas” (clientes de RRHH) y los momentos clave de interacción con el área.
  - Realización de talleres en formato “Lab” con el objetivo de incentivar la reflexión y creación sobre el propósito, estrategia y Modelo Operativo requerido para impulsar la función de RRHH al siguiente nivel.

## Diseño del nuevo Modelo Operativo de RRHH & plan de transformación

Diseño de la versión final del Modelo Operativo futuro de RRHH y de un plan de transformación de la función desde una perspectiva ágil:

- En base al nivel de madurez actual de la función, el relevamiento realizado y las mejores prácticas y metodologías *agile* de RRHH, acompañamos a la organización en:
  - Diseño del Modelo Operativo de RRHH en profundidad (funciones, roles, responsabilidades, entre otros) a partir de las “personas” diseñadas.
  - Generación de métricas e indicadores para acompañar el progreso de la función y medir su éxito.
  - Diseño de un plan de transformación de RRHH con iniciativas a implementar a corto, mediano y largo plazo.
  - Priorización de las iniciativas del plan en base al grado de urgencia e impacto de su implementación.

## Implementación del plan de transformación

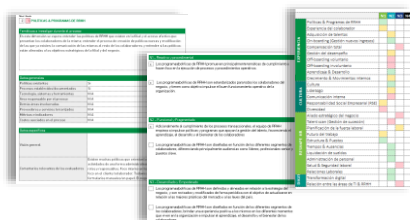
Implementación del plan definido y retroalimentación del mismo a través de la medición del impacto de las iniciativas:

- Apoyo a RRHH en la implementación del plan y el fortalecimiento del área de cara al nuevo Modelo Operativo.
- Apoyo en la generación del enfoque de trabajo, los mensajes, la “marca” del área y las comunicaciones requeridas para asegurar que el nuevo modelo de RRHH es entendido y adoptado por los clientes y el propio equipo de RRHH.
- Fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del área.

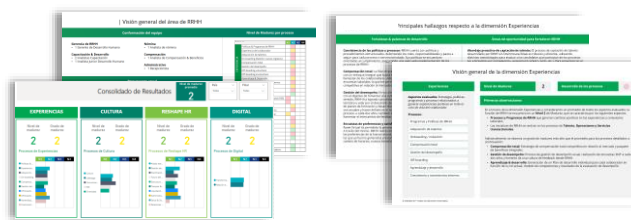
# NUESTRO ENFOQUE DE TRABAJO (cont.)

Nuestro plan de trabajo incluye actividades y entregables diversos en función de las necesidades de nuestros clientes.

Herramienta de diagnóstico del nivel de desarrollo según el Modelo de Madurez de Deloitte



Informe completo con el nivel de desarrollo identificado, fortalezas, oportunidades & recomendaciones



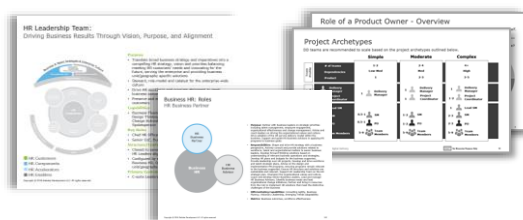
Taller de trabajo para el diseño de la visión deseada



Diseño de un nuevo Modelo Operativo de RRHH



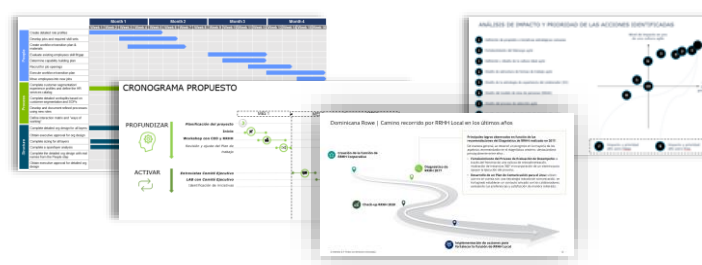
Definición de funciones, roles y responsabilidades



Recomendación de métricas e indicadores



Diseño del plan de transformación & priorización de las actividades



Generación de Marca de RRHH y materiales asociados



## NUESTRA EXPERIENCIA

### DISEÑO DE UN MODELO OPERATIVO DE RRHH DE ALTO IMPACTO

#### CONTEXTO

En el marco su gestión regional, el área de RRHH de la organización identificó la necesidad de transformación de su función en las diferentes localidades en las que actúa, de forma de impulsar un servicio de calidad, más robusto y alineado a las mejores prácticas actuales.

En este sentido, la organización solicitó a Deloitte apoyo en el diseño de un Modelo Operativo de RRHH de alto impacto que se adapte a sus necesidades particulares, y en la generación de un plan de acción para la implementación de dicho modelo que impulse la transformación del área de RRHH en la región. Asimismo, se buscó desarrollar un proceso de diagnóstico optimizado para medir el nivel de madurez de la función en relación al Modelo de Madurez de RRHH de Deloitte, con el objetivo final de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad actuales y definir un plan de acción personalizado para cada RRHH local en línea con el nuevo Modelo Operativo.

#### EL ENFOQUE DE DELOITTE

El Proyecto presentado por Deloitte, incluyó:

- Desarrollo de un taller de trabajo conjunto para identificar la visión y estrategia de la función de RRHH.
- Diseño de un Modelo Operativo de RRHH de alto impacto en profundidad (funciones, roles, responsabilidades y capacidades requeridas de cada uno para su correcto funcionamiento), alineado a las mejores prácticas actuales.
- Generación de un roadmap de transformación para acompañar a RRHH en la implementación del nuevo modelo.
- Priorización de las acciones del roadmap en función de su grado de urgencia e impacto en el área y la organización.
- Desarrollo de materiales que potencien e impulsen la marca/imagen definida para RRHH.
- Desarrollo de una herramienta sencilla y profunda para la realización del relevamiento y procesamiento de las funciones y procesos de la función de RRHH.
- Diagnóstico de la función de RRHH a nivel regional, basado en el Modelo de Madurez de RRHH de Deloitte y comparando los resultados con el diagnóstico realizado con anterioridad.
- Generación de un dashboard comparativo en PowerBI de las funciones y servicios de RRHH por cada dimensión evaluada, identificando fortalezas, áreas de oportunidad y principales líneas de acción.

#### Industria /Sector

Farmacéutica

#### Líder del proyecto

[Lucía Muñoz Valecka](#)







## NUESTRA EXPERIENCIA

### FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE RRHH

#### CONTEXTO

Fuerzas de cambio, impulsadas por avances en la tecnología y una fuerza laboral cada vez más diversa, están transformando el mundo del trabajo. Si bien las personas son críticas para el éxito de la organización en este contexto de cambio, la mayoría de los trabajadores expresan aún no estar satisfechos con la gestión de aspectos relacionados a las personas en la organización.

En este contexto, una organización multinacional del sector de Industria y Energía se enfrentó al desafío de realizar la transición desde una función de RRHH con foco en los procesos a una con foco en las personas. La organización solicitó a Deloitte apoyo en el diagnóstico, diseño y transformación del área de RRHH, manteniendo el foco en la experiencia del colaborador.

#### EL ENFOQUE DE DELOITTE

El Proyecto presentado por Deloitte, incluyó:

- Diagnóstico del funcionamiento actual de RRHH y cómo este era percibido por el resto de la organización.
- Creación de una visión y establecimiento del camino para el éxito a largo plazo, potenciando un enfoque centrado en el colaborador para entender las necesidades y características de los RRHH y definir la visión deseada para el área. Rediseño del Modelo Operativo actual de RRHH en función de nuevos objetivos.
- Generación de un plan de acción que habilite llevar la visión deseada de la función de RRHH a la realidad con agilidad y rapidez mediante la implementación de procesos y herramientas innovadoras y ágiles.

**Industria /Sector**  
Industria & Energía

**Líder del proyecto**  
[Lucía Muñoz Valecka](#)







## NUESTRA EXPERIENCIA

### DISEÑO DE UN NUEVO MODELO OPERATIVO PARA LA ADQUISICIÓN DE TALENTO

#### CONTEXTO

Con el objetivo de brindar un servicio más robusto al negocio y buscando asegurar una alineación regional para lograr mayores estándares de calidad y sustentabilidad, la organización pretendía rediseñar la función de adquisición de talento. La organización solicitó a Deloitte apoyo en el desarrollo de un nuevo modelo operativo para la función de adquisición de talento, mediante el conocimiento profundo de la organización actual, la exploración e identificación de alternativas para mejorar la eficacia de la prestación del servicio, y garantizando la alineación con las últimas tendencias y las mejores prácticas de adquisición de talento.

#### EL ENFOQUE DE DELOITTE

El Proyecto presentado por Deloitte, incluyó:

- Análisis en profundidad del estado actual de la función de adquisición de talento.
- Identificación de las principales brechas y oportunidades de la función.
- Consolidación y análisis de métricas y costos involucrados en el estado actual de la adquisición de talento.
- Investigación comparativa (benchmark) con empresas que cuentan con las mejores prácticas de adquisición de talento en América Latina.
- Identificación de modelos de negocio alternativos para un Modelo Operativo de Adquisición de Talento.
- Recomendaciones de gestión del cambio, incluida la identificación de los principales cambios, riesgos y acciones de mitigación relacionados con el nuevo modelo.

#### Industria /Sector

Farmacéutica

#### Líder del proyecto

[Lucía Muñoz Valecka](#)





# ¡SIGAMOS LA CONVERSACIÓN!



**Lucía Muñoz Valecka**

Socia Capital Humano

Líder Workforce Transformation - Spanish Latin America

[luciamunoz@deloitte.com](mailto:luciamunoz@deloitte.com)



**Florencia Gorlero**

Especialista Consultoría Capital Humano

Spanish Latin America

[fgorlero@deloitte.com](mailto:fgorlero@deloitte.com)



**Renata Blaya**

Gerente Consultoría Capital Humano

Spanish Latin America

[rblaya@deloitte.com](mailto:rblaya@deloitte.com)

# EMINENCIA & RECURSOS DISPONIBLES



[Tendencias Globales en Capital Humano 2020](#)



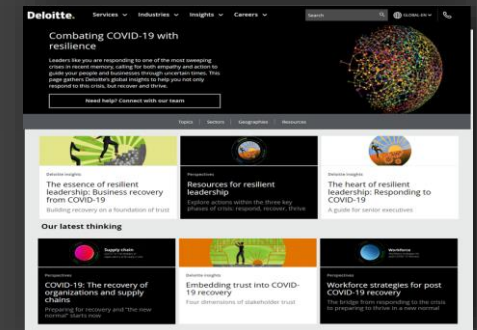
[Tendencias Globales en Capital Humano 2019](#)



[Recursos Humanos Exponencial](#)

Acompaña nuestras publicaciones, puntos de vista y recursos en Deloitte Insights:

[Pagina web global Combating COVID-19 with resilience](#)





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-LATAM, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende 3Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta publicación contiene únicamente información general de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.