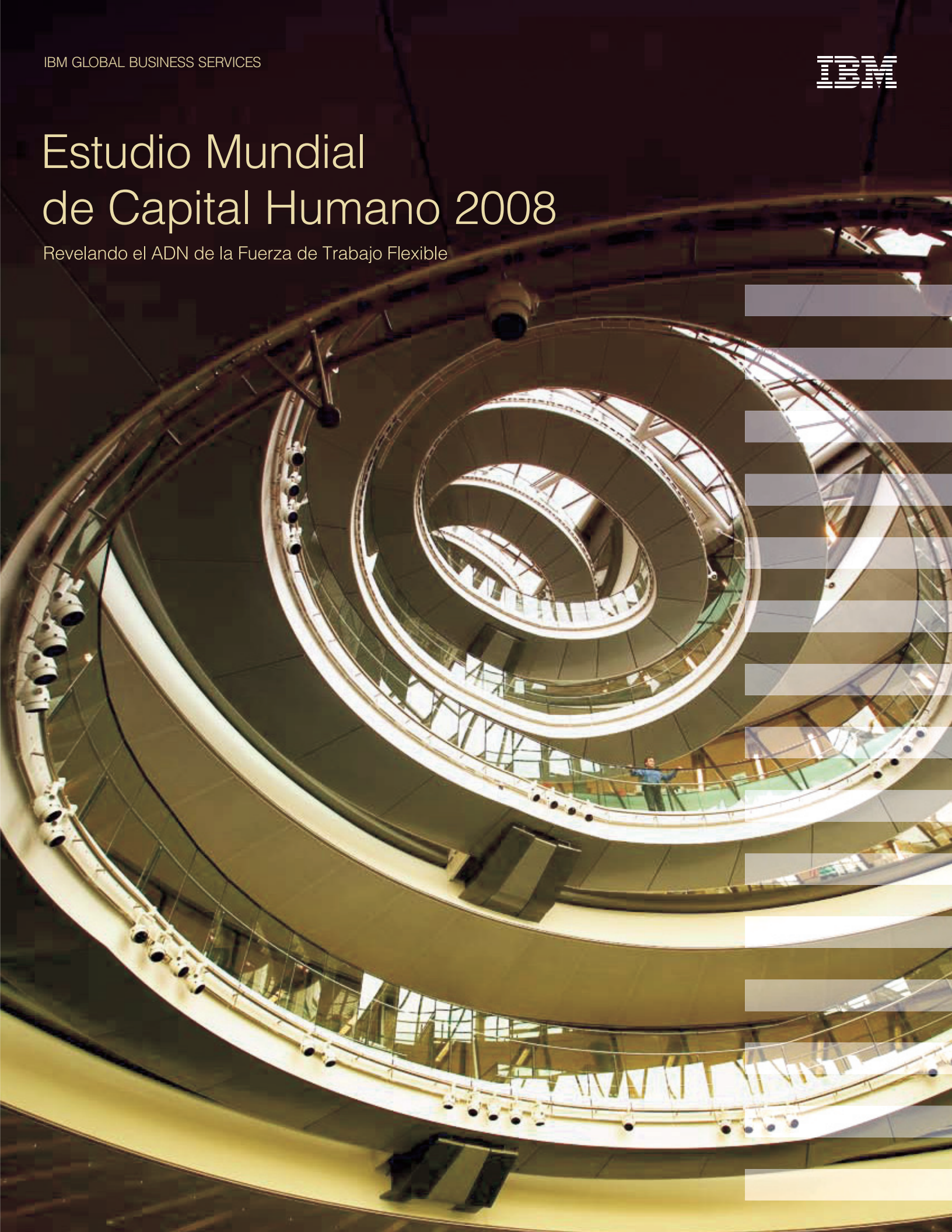


Estudio Mundial de Capital Humano 2008

Revelando el ADN de la Fuerza de Trabajo Flexible



ESTUDIO MUNDIAL DE CAPITAL HUMANO 2008

Imagen de la portada: El London City Hall no es un edificio convencional. No tiene fachada frontal ni posterior, ya que su forma se ha creado a partir de una esfera modificada geoméricamente. La estrategia de eficiencia energética del edificio le permite consumir el 25% de la energía que gastaría un edificio de oficinas de su categoría. Su característica distintiva es que está inclinado hacia el sur, lo que hace que esté protegido de la luz solar más intensa.

ÍNDICE

1	Prólogo
2	Resumen
6	Metodología e información demográfica
9	Primera Parte: Desarrollo de una fuerza de trabajo flexible: una tarea vital
19	Segunda Parte: Déficit de liderazgo: el crecimiento futuro en peligro
27	Tercera Parte: La clave del talento al descubierto
39	Cuarta Parte: Crecimiento derivado del análisis de los recursos humanos
46	Conclusión
	Apéndices
49	A. Consideraciones regionales
56	B. Resultados de la encuesta
65	Material de consulta
67	Información de contacto



PREFACIO

Por Tim Ringo, responsable global de Gestión del Capital Humano de IBM Global Business Services, y Randy MacDonald, vicepresidente sénior de Recursos Humanos de IBM Corporation.

Cada vez es más frecuente que las organizaciones globales dediquen tiempo y esfuerzos a maximizar el valor que aporta su personal. En un momento en el que las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro y los organismos gubernamentales pasan a formar parte de un entorno global más integrado y que desaparecen las fronteras geográficas y competitivas tradicionales, la necesidad de identificar, desarrollar y conectar el talento pasa a ser vital.

Durante los últimos meses hemos mantenido conversaciones con altos directivos de RRHH de todo el mundo para entender mejor los retos a los que se enfrentan las empresas en su lucha por atraer y distribuir con mayor eficacia el capital humano, así como invertir en él. En estas sesiones han participado más de 400 empresas de diferentes tamaños, sectores y áreas geográficas de 40 países.

Los resultados han sido muy esclarecedores, y pueden ser de gran ayuda tanto para los departamentos de RRHH como para la empresa en general. Para aumentar el rendimiento del personal en el entorno empresarial de hoy en día se necesita:

- Una fuerza de trabajo flexible que pueda responder rápidamente a los cambios que se produzcan en el mercado.
- El liderazgo necesario para coordinar el cambio y obtener resultados.
- Un modelo de gestión del talento que abarque todo el ciclo de vida de los empleados.
- Los datos y las informaciones que permitan concebir visiones estratégicas y evaluar los éxitos.

Las conclusiones de nuestro estudio y de la experiencia de nuestros clientes indican que la transformación del rendimiento del personal implica la participación de distintas partes de la empresa, entre las que destacan los directores funcionales, los ejecutivos y los responsables de otras áreas como TI, marketing y finanzas.

En IBM también debemos enfrentarnos a muchos de los retos que se plantean las empresas que han participado en este estudio, como la globalización, el cambio en las características demográficas de la fuerza de trabajo y el aumento de la competencia. Somos conscientes de que el ritmo al que cambian las condiciones externas nos obligará a entender la transformación del capital humano como un proceso continuado y no como una necesidad puntual.

En el mercado internacional, el área de Gestión del Capital Humano de IBM aplica las herramientas, las experiencias y las mejores prácticas que hemos recogido en nuestra propia empresa, así como la experiencia de más de 2.000 profesionales que trabajan con clientes en el mercado externo, con el fin de permitir a las organizaciones sacar el máximo partido de sus inversiones en la fuerza de trabajo.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a aquellos ejecutivos que han dedicado su tiempo y compartido sus experiencias con nosotros para ayudarnos a ampliar nuestros conocimientos y a generar nuevas ideas para transformar la fuerza de trabajo. Sabemos que este reto tendrá continuidad en el tiempo, y por ello queremos compartir los resultados de nuestro estudio y seguir aportando ideas sobre este tema.



RESUMEN

La economía mundial se está transformando en un mercado integral, lleno de oportunidades, muy competitivo y en constante evolución. Sin embargo, esta evolución no está exenta de retos. Es un hecho constatable que este crecimiento económico globalizado está afectando negativamente al suministro de productos básicos y al medio ambiente. Lo que ya no es tan perceptible son las dificultades que esta expansión está causando a las empresas, que intentan optimizar el uso de su activo más importante: su capital humano.

Pero éste es un viaje difícil y plagado de obstáculos, como podría corroborar cualquier empresa que haya intentado transformar su fuerza de trabajo para adaptarla a estas condiciones cambiantes. Comprender los principales retos que afectan al rendimiento de la fuerza de trabajo e identificar las mejores prácticas que están utilizando las empresas para superarlos son dos temas que centran el interés de nuestros estudios de consultoría e investigación.

Este estudio se basa principalmente en las investigaciones realizadas por el departamento de Gestión del Capital Humano de IBM Global Business Services y el IBM Institute for Business Value, con la ayuda de la Economist Intelligence Unit. Más de 400 directivos de recursos humanos de 40 países han participado en una entrevista estructurada y diseñada para sacar conclusiones acerca de la transformación de la fuerza de trabajo. También hemos recopilado otras ideas extraídas de distintas fuentes de información, como, por ejemplo: estudios secundarios, análisis financieros, estudios anteriores de IBM, nuestra dilatada experiencia trabajando con clientes y la propia experiencia de transformación interna de IBM.

A partir de nuestro análisis, hemos identificado cuatro temas importantes que requieren la atención de la alta dirección de las empresas, incluidos los responsables de RRHH:

- Desarrollo de una fuerza de trabajo flexible: una tarea vital
- Déficit de liderazgo: el crecimiento futuro en peligro
- La clave del talento al descubierto
- Crecimiento derivado del análisis de la fuerza de trabajo

Desarrollo de una fuerza de trabajo flexible: una tarea vital

Es indudable que para liderar un mercado global cada vez más competitivo y cambiante, las empresas deben tener una gran capacidad de respuesta. Para muchas organizaciones, sin embargo, la capacidad de adaptación del personal ha sido problemática. El 14% de los participantes en nuestro estudio consideran que su fuerza de trabajo es *muy capaz* de adaptarse al cambio. ¿Cuál es el secreto de estas compañías que sí logran este objetivo?

Según nuestro estudio, existen tres factores principales que afectan a la capacidad de la fuerza de trabajo para adaptarse al cambio. En primer lugar, las empresas deben tener la capacidad de prever las competencias que necesitarán en el futuro. En segundo lugar, deben ser capaces de buscar e identificar a los expertos. Y finalmente, deben establecer lazos de colaboración eficaces dentro de la organización, poniendo en contacto a las personas y los grupos separados por las barreras organizativas internas, las zonas horarias y las diferencias culturales.

Muchas organizaciones están desarrollando estas aptitudes como iniciativas independientes, y no como parte de un sistema integral de gestión de sus recursos humanos. Por ejemplo, la tarea de prever las competencias necesarias para el futuro suele dejarse en manos del área de desarrollo y formación, mientras que de los proyectos de colaboración puede encargarse un nuevo equipo dedicado a la innovación, o incluso el departamento de sistemas de información. En cualquier caso, para obtener resultados a la hora de implantar estas capacidades se necesita la colaboración de varias áreas de la organización, incluidos los directores funcionales. Si bien se están adoptando lentamente nuevas tecnologías como los localizadores automáticos de expertos y las herramientas de redes sociales de tipo Web 2.0 para ayudar a identificar a los expertos y a contactar con ellos en cualquier lugar, es necesario que éstas se integren en las actividades diarias de la empresa.

Déficit de liderazgo: el crecimiento futuro, en peligro

No es posible transformar una organización compleja sin contar con buenos líderes, que puedan lograr resultados empresariales hoy y dirigir la compañía durante los periodos de turbulencias e incertidumbres. A medida que las empresas deben enfrentarse a nuevos retos relacionados con la globalización y la innovación, se hacen necesarias nuevas competencias de liderazgo. En nuestra opinión, los futuros líderes deberán trabajar más eficazmente con colaboradores externos, actuar como mentores, erigirse como los modelos a seguir para personas que se encuentran en otras zonas geográficas y dar pautas y directrices a empleados de distintas generaciones y con niveles de experiencia y culturas diferentes.

Las empresas participantes en el estudio mostraron su preocupación por la falta actual y futura de profesionales con este perfil. De hecho, un 75% de las empresas afirmaron que la incapacidad de preparar a futuros líderes era un problema grave. Teniendo en cuenta el crecimiento exponencial de los mercados emergentes y la jubilación de empleados con experiencia en economías más maduras, nuestros datos indican que las empresas podrían sufrir problemas en el futuro si no son capaces de identificar, desarrollar y formar a la futura generación de líderes.

Junto a los participantes de nuestro estudio, vemos que las organizaciones más importantes desarrollan un método sistemático para identificar a futuros líderes de todo el mundo, ofrecen a los profesionales un abanico de oportunidades de empleo en sus empresas y emparejan a líderes potenciales con mentores que pueden ofrecerles valiosos conocimientos y acceso a redes de contactos. El desarrollo del liderazgo es un proceso que debe alcanzar muchos niveles de la organización, detectar a los individuos con un potencial elevado en los inicios de sus carreras profesionales y ofrecerles las competencias básicas que necesitan para identificar nuevas oportunidades, desarrollar soluciones innovadoras y lograr buenos resultados.

De todos modos, el factor más importante para el desarrollo de futuros líderes es, quizás, la voluntad de toda la empresa de responsabilizarse de la selección de profesionales y de proporcionarles las directrices y las experiencias adecuadas. Si bien el área de RRHH puede tener un papel fundamental a la hora de idear modelos sólidos y creativos para ayudar a los individuos a avanzar en sus carreras profesionales, sólo la empresa, entendida como un todo, puede ofrecer los recursos y dar el apoyo necesario para que el desarrollo del liderazgo sea un verdadero éxito.

La clave del talento al descubierto

En las principales publicaciones de negocios se ha escrito mucho acerca de la “guerra del talento”. Empresas de distintos sectores y países con las que hemos trabajado se han hecho eco de esta cuestión y han empezado a abordarla en distintos frentes, como la puesta al día de las competencias de sus empleados, la comprensión y resolución de problemas relacionados con su compromiso y la atracción de talento externo a la empresa.

Los participantes en nuestro estudio tienen el reto de superar su incapacidad de desarrollar con rapidez las competencias de los empleados y ajustarlas a las necesidades futuras de la organización. Sin embargo, es sorprendente su relativa falta de interés para atraer a profesionales externos y retener a sus propios empleados, dos temas que reciben poca atención en la escala de prioridades. Otro dato interesante es que más del 60% de las empresas participantes en el estudio consideran que son más capaces de atraer y retener el talento que sus competidores. Partiendo de estos datos, ¿podemos suponer que las empresas han descubierto la clave del talento?

Nuestra experiencia sugiere todo lo contrario. Dados los cambios en las características demográficas de los candidatos, la facilidad y rapidez para cambiar de empresa y las diferencias en las expectativas del capital humano de la generación Y, creemos que las empresas tendrán que aplicar métodos cada vez más innovadores para atraer, motivar y desarrollar a sus empleados. En este sentido, tendrán que buscar nuevas formas de gestionar el talento ampliando el alcance a toda la vida laboral de los empleados. Se deberá poner más énfasis en la segmentación y la búsqueda del talento, en el

uso de bolsas de trabajo alternativas, como antiguos empleados y asociaciones de ex alumnos, e incluso en desarrollar una presencia en espacios virtuales y sitios de contactos sociales para dirigirse a una población con mayores conocimientos tecnológicos. Gestionar un mercado de talento de estas características requiere establecer un método analítico y estructurado para atraer, desarrollar y retener a profesionales cualificados.

Crecimiento derivado del análisis de la población activa

Las empresas de nuestro estudio señalan dos factores estratégicos clave: maximizar la excelencia operativa y lograr el máximo crecimiento. Cada una de estas estrategias tiene implicaciones distintas para los empleados. Con el fin de priorizar estos factores y aportar datos para lograr los objetivos de negocio de la organización, sería conveniente que el área de RRHH y las distintas unidades de negocio establecieran un diálogo continuo en torno a las inversiones estratégicas en su capital humano y los programas de transformación. La pregunta que nos planteamos es si esto está sucediendo hoy en día.

El dato positivo es que, después de años de trabajo, el área de RRHH está empezando a desmarcarse de su rol transaccional tradicional para establecer una relación más estratégica con el negocio. Lo malo es que sólo el 39% de las empresas de nuestro estudio llevan a cabo periódicamente estos diálogos estratégicos a dos bandas.

En estas conversaciones estratégicas faltan los análisis necesarios para desarrollar ideas y formular modelos de negocio para invertir. En nuestra investigación se hace explícita la falta de integración de los sistemas, la incapacidad para extraer datos y el déficit de métricas

bien definidas. Las empresas no sólo tienen dificultades a la hora de relacionar la información del capital humano con los datos de las áreas de ventas, finanzas y otros departamentos, sino que con frecuencia no pueden ni compartir la información en las distintas aplicaciones que se utilizan en el área de RRHH. Sin información consolidada, los directivos no son capaces de identificar a los trabajadores aventajados, recompensar a los buenos profesionales por su contribución y retener a los empleados cualificados.

Actualmente, la integración y la calidad de los datos están dejando a un lado la necesidad de mejorar las capacidades analíticas del personal de RRHH. Sin embargo, las empresas que sacan un mayor partido a la información sobre el capital humano no se limitan a desarrollar datos normalizados y conectar sistemas, tal como se demuestra en estudios anteriores y mediante las mejores prácticas de estas empresas. No sólo ofrecen las métricas clave que pueden mejorar la productividad y el rendimiento de la fuerza de trabajo, sino que permiten al personal de RRHH convertir los datos del capital humano en una estrategia ejecutable.

Conclusión

De nuestro estudio y otras experiencias trabajando con clientes en el área del capital humano durante los últimos años, extraemos las siguientes conclusiones sobre estas importantes cuestiones:

Crear una fuerza de trabajo flexible requiere algo más que una serie de programas de RRHH. En primer lugar, se necesita liderazgo, es decir, contar con las personas adecuadas que dispongan de las competencias y las capacidades necesarias para desarrollar y comunicar

una visión, proporcionar una estructura y unas directrices, y obtener resultados. Se requiere también la capacidad de identificar a expertos y promover un entorno en el que los conocimientos y la experiencia crucen las fronteras internas de la organización. Se necesita un modelo que permita contratar, desarrollar y retener a profesionales aventajados dentro del conjunto de la población activa. Depende también de una infraestructura subyacente de datos e información acerca del estado actual y futuro del rendimiento de la fuerza de trabajo, y la capacidad de aplicar dicha información para desarrollar ideas y recomendaciones de carácter estratégico.

Lo que no se puede esperar del área de recursos humanos es que ella sola asuma todas estas tareas. Es cierto que debe tomar la iniciativa, ofrecer unas directrices estratégicas sobre los problemas que afectan a la fuerza de trabajo y diseñar programas de capital humano que aumenten su eficiencia, pero la dirección de la empresa al completo también debe colaborar si se desea aumentar el rendimiento de su fuerza de trabajo. Esto se puede conseguir ofreciendo conocimientos de tipo funcional, responsabilizándose de forma conjunta de la ejecución de los programas sobre el capital humano o simplemente dando ejemplo a los empleados de sus organizaciones. Si no reman todos en la misma dirección, es difícil obtener resultados.

Contar con una fuerza de trabajo adaptable es un factor necesario para que las empresas logren éxitos futuros. La clave para lograrlo se encuentra en el liderazgo de la organización, que en gran parte depende del trabajo del área de RRHH. Ha llegado el momento de que este departamento demuestre su valor estratégico y contribuya al rendimiento y al crecimiento de la empresa.

METODOLOGÍA E INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Las conclusiones de este informe se han extraído de una encuesta realizada por el departamento de Gestión del Capital Humano de IBM Global Business Services y el IBM Institute for Business Value. Más de 400 directivos de recursos humanos de 40 países han participado en una entrevista estructurada y diseñada para sacar conclusiones acerca de la transformación de la fuerza de trabajo. La mayoría de estas entrevistas fueron realizadas de forma presencial por profesionales de IBM, mientras que el resto se llevaron a cabo por teléfono con la colaboración de la Economist Intelligence Unit.

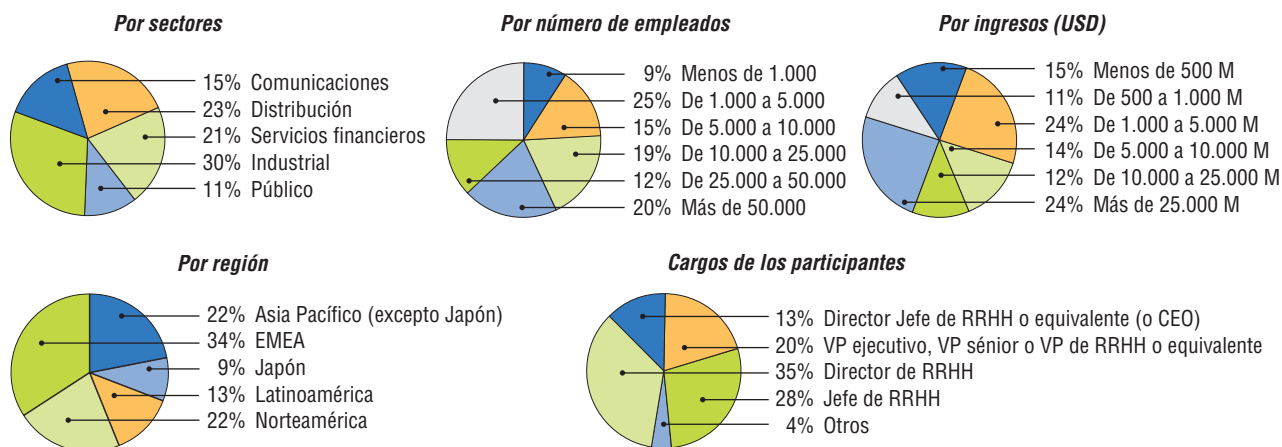
Las empresas entrevistadas representan organizaciones privadas, públicas y sin ánimo de lucro de diferentes sectores y zonas geográficas, con una fuerza de trabajo que oscila entre 1.000 y más de 50.000 empleados, e ingresos de entre menos de 500.000 y más de 25.000 millones de USD. Los entrevistados son directivos de recursos humanos que ostentan distintos cargos: el 13% son directores de recursos humanos (CHRO), el 20%, vicepresidentes ejecutivos, vicepresidentes sénior o vicepresidentes de

RRHH, el 32%, jefes de personal, el 28%, jefes de departamento, y el 4% ocupan otros cargos.

El formato y la cantidad de entrevistas realizadas han permitido llevar a cabo un buen número de análisis, tanto cuantitativos como cualitativos. Nuestros análisis y recomendaciones también se basan en estudios secundarios, análisis financieros, estudios anteriores de IBM sobre temas de capital humano, nuestra dilatada experiencia con nuestros clientes y la propia experiencia de transformación interna de IBM. Nuestra tarea ha consistido en contextualizar las conclusiones en un panorama general que ofrezca una perspectiva sobre las prioridades estratégicas que abordarán los responsables de RRHH y de las líneas de negocio en los próximos años.

En este estudio también hemos querido dar voz a nuestros participantes, con la intención de que sus ideas, así como nuestras conclusiones, se añadan al diálogo continuado que se está desarrollando en la comunidad del capital humano.

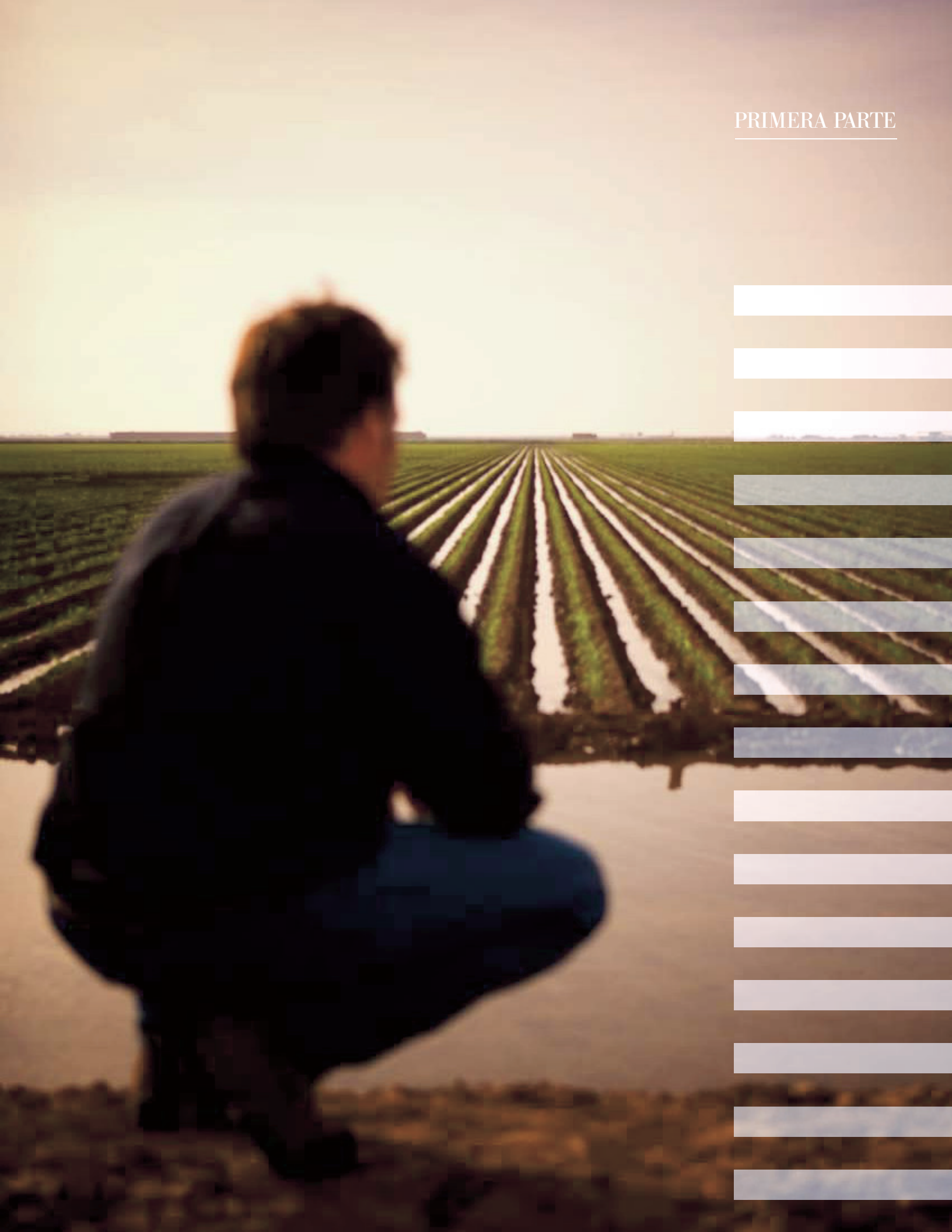
Figura 1. Clasificación de los participantes



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Este hombre está arrodillado frente a un cultivo plantado mediante la tecnología GPS, en el Imperial Irrigation District de California. Esta región distribuye agua a casi 2.000 km² de tierras de cultivo en el Imperial Valley, que de otra forma serían desérticas. En los meses de invierno, el Imperial Valley proporciona la mayoría de los productos consumidos en Estados Unidos.

PRIMERA PARTE





Desarrollo de una fuerza de trabajo flexible: una tarea vital

“Las organizaciones cambian día a día, y desarrollar una fuerza de trabajo que pueda asumir estos cambios no es fácil.”

– Director general del área de recursos humanos de una empresa de transporte japonesa

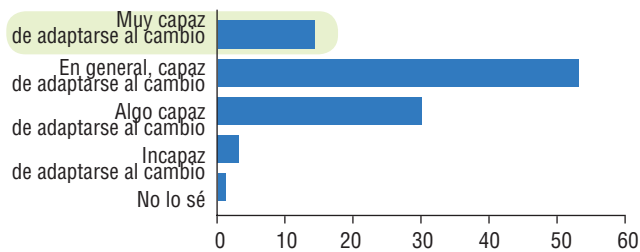
Los directivos deben enfrentarse hoy en día a un gran número de presiones, como la volatilidad de los mercados, los problemas de seguridad, la competencia a nivel mundial y el surgimiento de nuevos modelos de negocio. Debido a estas presiones, las empresas están adoptando ciertos cambios para adaptarse a la evolución de los mercados, flexibilizar sus operaciones, centrarse en su actividad principal, agilizar la colaboración con otras organizaciones y defenderse mejor de las amenazas externas. En este contexto, desarrollar una fuerza de trabajo que se adapte al cambio es primordial.

Los tres elementos principales de la capacidad de adaptación

Si bien el 53% de las empresas afirman que su fuerza de trabajo es capaz de adaptarse al cambio en general, sólo el 14% considera que su grado de capacidad es muy elevado (véase la figura 2). Muchas de estas organizaciones con un alto grado de adaptación son también las empresas con los mejores resultados financieros.¹

Figura 2. ¿Cómo calificaría la capacidad de su capital humano para adaptarse a los posibles cambios en el entorno empresarial?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Qué es lo que diferencia a estas empresas del resto? Según nuestras conclusiones, existen tres factores importantes que contribuyen a la capacidad de una organización para desarrollar una fuerza de trabajo flexible:

- Prever las competencias necesarias y su disponibilidad futura en un periodo de tres a cinco años.
- Identificar y localizar a individuos con conocimientos específicos.

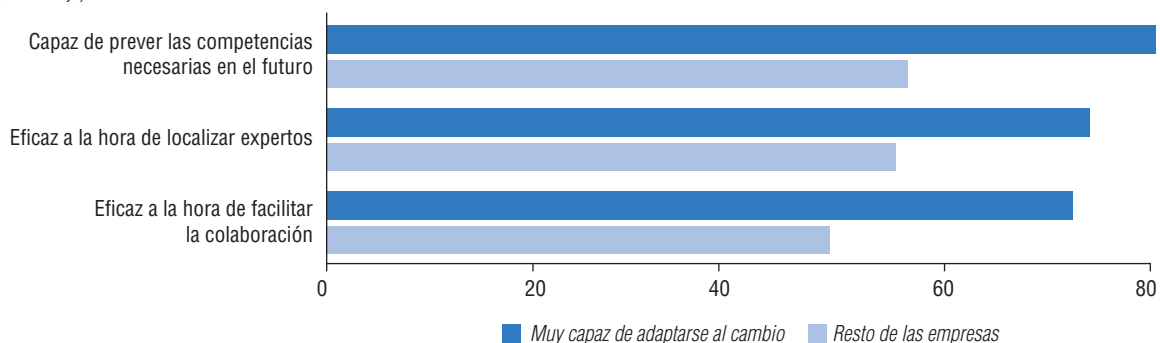
- Promover un entorno en el que las personas puedan colaborar más allá de las fronteras internas.

En la figura 3 se observa que las empresas con una alta capacidad de adaptación al cambio son también las que pueden prever mejor las competencias necesarias para el futuro, identificar a expertos y facilitar la colaboración. Los análisis estadísticos demuestran que estas variables (tanto de forma individual como colectiva) tienen una relación directa con la capacidad de responder a los cambios debidos a la evolución de las condiciones de negocio.

En general, los ejecutivos de RRHH afirman que sus empresas han empezado a generar competencias básicas en cada una de estas tres áreas. Sin embargo, habida cuenta de la velocidad de los cambios en el medio empresarial, tener un buen nivel seguramente no es suficiente. Trabajando con nuestros clientes hemos observado que las empresas no están aprovechando al máximo los beneficios asociados a estas competencias porque las están desarrollando como iniciativas independientes, sin integrarlas en un esquema más general. En las próximas páginas veremos con más detalle cuál es la actuación de las empresas en cada una de estas áreas e identificaremos los problemas actuales y las posibles mejoras.

Figura 3. Características de las empresas que se consideran “muy capaces de adaptarse a los cambios en las condiciones del negocio”

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Prever las competencias necesarias para el futuro

Para desarrollar una fuerza de trabajo flexible no sólo es necesario ser capaz de reaccionar al cambio. Prever con éxito las futuras situaciones por las que atravesará la empresa permite saber cuáles son las competencias clave que se deben asumir antes de que se produzcan cambios importantes en el mercado. De todos modos, identificar estas competencias necesarias para el futuro no es suficiente. Las organizaciones de primer nivel desarrollan o adquieren estas competencias antes de que sean necesarias. La capacidad combinada de planificación y ejecución es lo que diferencia a las empresas líderes de las mediocres.

Sólo el 13% de las empresas entrevistadas consideran que tienen un conocimiento claro de las competencias que necesitarán en un periodo de tres a cinco años. Si bien algunas compañías afirman comprender las necesidades de su negocio *actual*, ya no están tan convencidas de su capacidad para prever las competencias necesarias en mercados emergentes o de nueva creación. Esto es lo que opina a este respecto el responsable del liderazgo en una empresa química europea: “Tenemos más conocimientos sobre los mercados ya establecidos que sobre los menos desarrollados; no sabemos cuál será la evolución de estos últimos”.

En otras organizaciones, la velocidad a la que cambian sus entornos hace que les sea particularmente difícil prever las competencias futuras. Así lo describe un ejecutivo de RRHH de un banco europeo: “Hemos creado un conjunto de herramientas muy eficaces para estar al día de las competencias y las capacidades de la fuerza de trabajo... pero sólo son eficaces si se mantienen actualizadas. ¿Cuáles son las capacidades que necesitaré en el futuro? Esta pregunta plantea cierta

incertidumbre. ¿Quién habría podido prever hace unos años la necesidad de realizar fuertes reestructuraciones? Cuando empecé a trabajar, la vida media del conocimiento era de siete años, ¡ahora es de 18 meses!”.

Localización de expertos: saber qué hay y dónde está

Si bien es importante prever las competencias necesarias para el futuro, también lo es aplicar los conocimientos y las competencias existentes a los nuevos retos. Los encuestados consideran que la localización de expertos es fundamental para identificar y asignar los recursos que permitan abordar nuevas oportunidades y enfrentarse a nuevas amenazas. Ésta es la opinión del vicepresidente ejecutivo de RRHH de una empresa de servicios financieros: “Podríamos cambiar de puesto al personal con mayor rapidez... y llenar las vacantes más rápido. Tenemos muchos recursos en toda la empresa, pero basamos nuestras decisiones en “quién conoce a quién” y en información anecdótica”.

Del mismo modo, el responsable de RRHH de una gran empresa de servicios postales afirma: “Si mejorara la localización de expertos, los beneficios serían enormes. En una gran empresa, al no existir una línea de visión directa de cada empleado (tal como ocurre en las organizaciones pequeñas), no se sabe exactamente cuáles son las competencias disponibles. Con un “localizador de expertos” podríamos identificar a posibles candidatos para nuevos cargos, aparte de aquellos ya conocidos o que ya se tienen en mente”.

Sólo una pequeña minoría de entrevistados (el 13%) consideran que son *muy capaces* de identificar a personas con conocimientos específicos dentro de la organización. En cambio, muchas empresas reconocen que todavía no pueden identificar y localizar a los expertos *de forma sistemática*.

Las empresas están utilizando distintas técnicas para mejorar la capacidad de localización de expertos (véase la figura 4). El 52% de las empresas que se consideran *muy eficaces* a la hora de localizar expertos utilizan algún tipo de directorio de empleados, mientras que sólo el 39% afirma utilizar este tipo de recurso. Los directorios de empleados no sólo ofrecen datos sobre la ubicación de un empleado y su teléfono, sino también sobre su cadena jerárquica, sus competencias y certificaciones, e incluso referencias a otras personas que forman parte de su red personal de contactos.

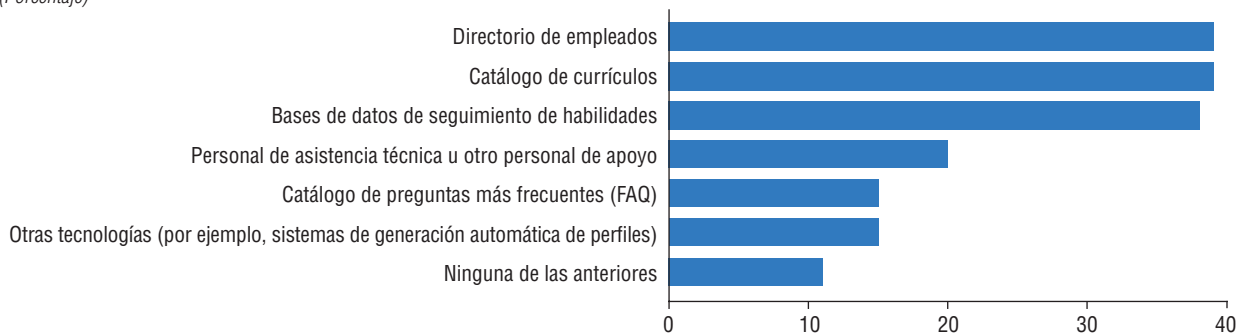
Un problema que se plantea es que para que funcionen muchos de estos métodos las personas deben mantener actualizada su propia información. Sólo el 15% de las empresas entrevistadas utilizan una tecnología que facilita la creación automática de perfiles con información de competencias, conocimientos y relaciones. Confiar únicamente en el mantenimiento de los perfiles por parte de sus propietarios presenta una serie de retos, como mantener los datos actualizados y reflejar las capacidades reales de la persona, en lugar de percepciones subjetivas.

La colaboración en la empresa

Es evidente que la localización de expertos tiene un papel importante en el desarrollo de una fuerza de trabajo flexible, aunque encontrar a las personas con los conocimientos y experiencia necesarios es sólo la mitad del trabajo. Una vez identificadas, deben poder colaborar con otras para innovar, compartir conocimientos y solucionar problemas.

Recientemente, en una encuesta realizada a más de 750 directores generales de empresas de todo el mundo, la colaboración se consideró como uno de los ejes fundamentales para promover la innovación y el crecimiento.² Los participantes de nuestro estudio están de acuerdo con esta afirmación. El vicepresidente sénior de RRHH de una empresa de servicios también coincide con esta visión al afirmar lo siguiente: “Gracias a una mejor colaboración podríamos servir a nuestros clientes de todo el mundo con mayor eficiencia y fomentar la innovación de productos y servicios”. Pero sólo el 8% de las empresas entrevistadas consideran que son *muy eficaces* a la hora de promover la colaboración en la organización.

Figura 4. ¿Cuáles de las siguientes fuentes usa su organización para identificar habilidades clave y expertos en la materia?
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Qué es lo que dificulta la colaboración en las empresas globalizadas de hoy en día? Sorprendentemente, la falta de tecnología no parece ser la raíz del problema, ya que sólo el 28% de las compañías indican que éste es un factor significativo (véase la figura 5). A este respecto, un ejecutivo de una empresa de servicios financieros británica afirma: “La idea de que faltan herramientas tecnológicas para fomentar la colaboración es una excusa, no un obstáculo”.

En cambio, sí se observan otros factores que dificultan la colaboración en las empresas, como las barreras internas (42%), los problemas de tiempo (40%) y las métricas de rendimiento mal alineadas (37%). Estas cuestiones no técnicas marcan una importante diferencia para aquellas organizaciones que deben hacer uso de los conocimientos y experiencias colectivos. Como afirma el director de desarrollo de liderazgo de una empresa médica: “La cultura y la mentalidad son los principales factores inhibidores en este caso. La tecnología está disponible, o lo estará pronto, pero puede que se tarde un tiempo en hacer entender a la gente la importancia de la colaboración y conseguir que utilicen las herramientas”.

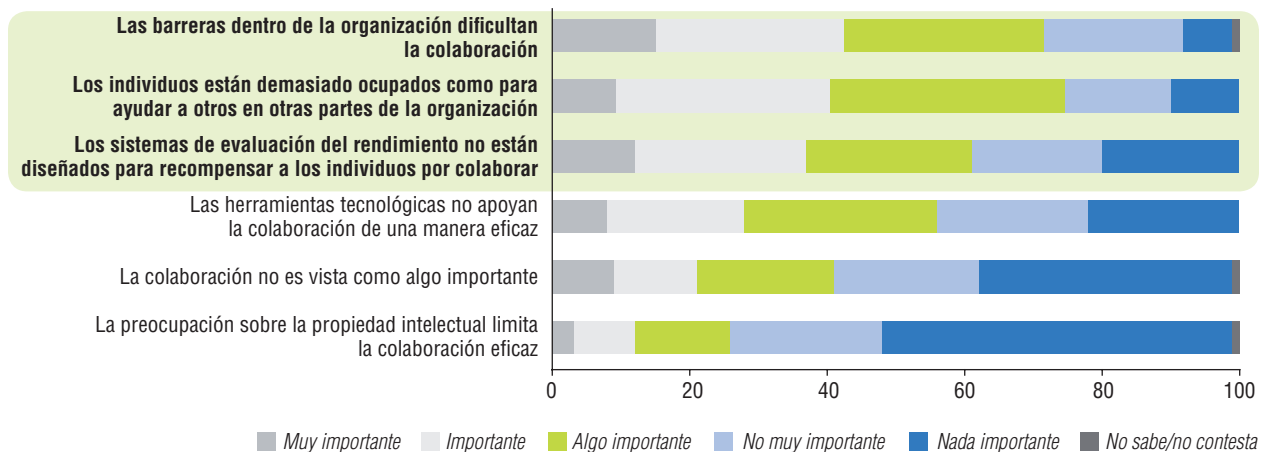
Implicaciones

Nuestro estudio demuestra que las empresas que se consideran *muy capaces* de adaptarse al cambio también afirman ser *muy eficaces* a la hora de prever las competencias que necesitarán en el futuro, identificar a expertos y compartir conocimientos y experiencias. En los datos obtenidos se observa que las empresas necesitan dominar mejor las competencias que precisarán para enfrentarse a los retos empresariales futuros. Esto les permitirá tomar decisiones más estratégicas en cuanto al desarrollo, la adquisición o la provisión de estas competencias.

Así lo explica el director ejecutivo de RRHH de un banco de inversiones con sede en EE. UU.: “Tenemos que dar más importancia a esto [la identificación de competencias necesarias para el futuro]. Tenemos que anticiparnos a estas necesidades planteando distintas situaciones posibles [como, por ejemplo, prepararse para una recesión]. En el mercado y en las empresas de hoy en día, sabemos cuáles son los requisitos, pero también sabemos que la economía es cíclica y que debemos estar preparados. En conclusión, debemos tener una mayor capacidad de anticiparnos a los hechos”.

Figura 5. ¿Qué importancia tienen los siguientes obstáculos a la colaboración entre las diferentes partes de su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

De nuestro estudio también se desprende la importancia de localizar a los expertos. Creemos que las empresas deberían abordar este tema en dos frentes. En primer lugar, deberían desarrollar un proceso de gestión de competencias formal que les permitiera hacer fácilmente un seguimiento del número y la localización de los profesionales con competencias y certificaciones importantes. En segundo lugar, deberían implantar técnicas de localización de expertos basadas en redes sociales y otras tecnologías Web 2.0, que pueden ayudar a descubrir con más facilidad el talento *oculto* en una organización.

A la hora de desarrollar un sistema formal de gestión de competencias, las empresas deben buscar un equilibrio para hacer el seguimiento del número adecuado de competencias sin crear modelos de competencia que cedan bajo su propio peso. Además, deben desarrollar un protocolo para actualizar de forma periódica los datos que conforman este sistema de gestión. Con una gestión correcta, las empresas podrán hacer un mejor seguimiento de las competencias necesarias comparándolas con las necesidades actuales y futuras de recursos, y aplicándolas mejor a los planes de gestión de la fuerza de trabajo.

Por otro lado, en un sentido menos formal, el uso de perfiles de empleados, currículos electrónicos, páginas web personales y otras herramientas puede aumentar la visibilidad de los conocimientos y las relaciones personales de un individuo (tanto dentro como fuera de la empresa). Estas funciones informales de localización de expertos pueden ayudar a identificar a individuos con intereses comunes y poner en contacto a personas de distintas áreas geográficas o de otros países que se enfrentan a retos parecidos.

En nuestra labor con los clientes, estamos observando un interés creciente en la utilización de sistemas automáticos de identificación de expertos, en los que las fuentes de contenidos (por ejemplo, correos electrónicos, bases de información o etiquetas de páginas web) se analizan para descubrir y resaltar focos de interés y experiencia. IBM Research ha participado directamente en el estudio y la puesta en marcha de proyectos piloto en este área. En uno de estos proyectos, Small Blue, se utilizan los datos del correo electrónico para resaltar la experiencia y aumentar la visibilidad de las conexiones entre los empleados de IBM.

Fomentar un entorno de colaboración es fundamental para aquellas empresas que pretenden aumentar su crecimiento desarrollando productos y servicios innovadores. Si nuestro estudio sugiere que la tecnología no es el principal obstáculo a la colaboración, ¿Cómo superan las empresas las verdaderas dificultades, es decir, las barreras consolidadas (estructurales o culturales), la falta de tiempo y los sistemas de evaluación del rendimiento mal alineados?

Hemos visto que existen una serie de iniciativas que pueden llevar la colaboración más allá de las fronteras típicas de un área funcional. Por ejemplo, las comunidades informales, que pueden oscilar entre quince y cientos de individuos, consiguen mantener el flujo de conocimientos en las empresas y constituyen un vehículo para preservar la memoria de las organizaciones. Estos grupos pueden ayudar a eliminar los obstáculos internos tradicionales de las empresas, reducir el tiempo que necesitan las personas para obtener respuesta a sus preguntas y proporcionar un foro en el que los profesionales reciban el reconocimiento de sus colegas por sus contribuciones.

Como estos grupos reúnen a individuos con opiniones parecidas que comparten una pasión por un mismo tema, se enfrentan a retos similares o hablan el mismo idioma, los participantes experimentan una confianza que hace que el conocimiento tácito se comparta con más libertad. La iniciativa UN Habitat Jam de Naciones Unidas (véase el cuadro *UN Habitat Jam: la colaboración en una comunidad global*) es un ejemplo de colaboración entre personas. El mismo sistema se puede aplicar en organizaciones públicas o privadas para superar los obstáculos físicos u organizativos.

Varios de nuestros participantes señalaron el valor que tienen las comunidades en sus empresas. Así es como lo describe el vicepresidente de RRHH de una empresa de fabricación estadounidense: “Tenemos un sistema de colaboración excelente: 1.500 comunidades en las que las personas se ponen en contacto con gente de todo el mundo para solucionar problemas. Estas comunidades están orientadas al trabajo del empleado. En lugar de realizar búsquedas en bases de datos, la idea clave es compartir una cultura y conectar a las personas. Veamos un ejemplo: una ingeniera del Reino Unido tenía un problema con una pieza y envió un mensaje a su comunidad. En cuatro horas recibió respuestas de Indiana e Illinois que le permitieron resolver el problema”.

También hemos observado que las empresas incorporan tecnologías de colaboración en los procesos y actividades laborales diarios. Por ejemplo, un comercial que necesitara material de consulta sobre un determinado producto o servicio podría buscar la información en una intranet. En los resultados de búsqueda no sólo podrían aparecer documentos relevantes, tanto internos como externos, sino también el nombre de los expertos en estas soluciones. Al lado de sus nombres, podría mostrarse un icono de mensajería instantánea para conocer el estado de conexión de estas personas y su disponibilidad para chatear.

Aunque reconocen el valor de la colaboración informal, algunos participantes también consideran importante implantar la colaboración formal en el sistema de gestión del rendimiento de sus empresas. Tal como lo describe el jefe de RRHH de una empresa minorista, “se podría mejorar la colaboración implicando a los cargos con más experiencia a cambio de un aumento de remuneración, por ejemplo, ofreciéndoles bonificaciones por el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, en lugar de por los resultados de unidades de negocio concretas”. En el mismo sentido se expresa el vicepresidente de RRHH de una empresa de servicios financieros: “Para mejorar [la colaboración], se debería incluir en los indicadores de rendimiento para que formara parte de las responsabilidades del empleado”. Combinando sistemas formales de recompensa con métodos informales para reconocer el trabajo de los usuarios y los profesionales que contribuyan al conocimiento, se pueden superar las reticencias individuales para crear, compartir y, lo que es más importante, aplicar ideas procedentes de cualquier ámbito de la empresa.

Prever las competencias, gestionar el conocimiento y facilitar la colaboración requiere un alto grado de cooperación entre múltiples departamentos. Por ejemplo, el área de formación y desarrollo debe llevar a cabo análisis de las tareas de los distintos cargos como parte del proceso de previsión de competencias. El departamento informático debe identificar e instalar programas de colaboración y localización de expertos, así como integrarlos en los sistemas existentes. El área de recursos humanos debe ofrecer modelos de control y estrategias laborales que propicien un entorno de colaboración en un mundo virtual. Pero lo que es fundamental es que estos procesos y herramientas estén integrados en las actividades diarias de la empresa. Si todas estas áreas trabajan conjuntamente, la necesidad imperiosa de disponer de una fuerza de trabajo flexible será más próxima a una realidad.

UN Habitat Jam: la colaboración en una comunidad global

“El hecho de que el debate sobre el chabolismo haya pasado del mundo académico a las calles de ciudades como Nairobi, Dakar, Ciudad del Cabo, Mumbai, Rio, Lima y Manila es una potente señal enviada a los líderes mundiales reclamando una acción conjunta.”
- Sra. Anna Tibaijuka, directora ejecutiva, UN HABITAT, Nairobi (Kenia)³

El Foro Urbano Mundial (FUM) fue creado por Naciones Unidas para analizar los efectos de la rápida urbanización en comunidades, ciudades, economías y políticas. La organización celebra un congreso internacional cada dos años al que están invitados unos 10.000 delegados para debatir temas, compartir ideas y definir planes de acción.⁴ Sin embargo, el coste del viaje limitaba la participación de las bases y la implicación de las personas a la que pretende ayudar la organización. Para el congreso de 2006 en Vancouver, UN Habitat y los organizadores canadienses necesitaban un sistema novedoso y económico que les permitiera recopilar reflexiones procedentes de todo el mundo.

El grupo utilizó el método de comunicación *Jam* de IBM como inspiración para configurar una herramienta de comunicaciones electrónicas capaz de llegar a los suburbios pobres de las ciudades y a los cooperantes de todo el mundo. Los *jams* son eventos basados en web que duran varios días y que están diseñados para compartir ideas y poner en contacto a miles de empleados para hablar sobre varios temas predefinidos. Las actividades son supervisadas por moderadores e intermediarios, que sugieren conexiones entre los temas de debate, realizan encuestas sobre cuestiones específicas entre los participantes y se aseguran de que las ideas de una parte del mundo lleguen al resto. En diciembre de 2005, el gobierno de Canadá, IBM y UN HABITAT llevaron a cabo un *Habitat Jam* de 72 horas para promover ideas y debatir temas sobre el hábitat urbano como preparación para el congreso del FUM que debía tener lugar en junio de 2006 en Vancouver.⁵ El grupo quería lograr la participación de un gran número de personas aparte de los delegados habituales con el fin de reunir los puntos de vista de decenas de miles de ciudadanos de distintas condiciones sociales en todo el mundo para poder poner en práctica todas las ideas acerca de las problemáticas relacionadas con la sostenibilidad urbana. El acto precedió a un periodo de análisis de dos a tres semanas, durante el cual el equipo utilizó los registros de comentarios para crear un informe sobre el evento con las principales conclusiones e ideas a llevar a cabo.

Se identificaron más de 600, de las cuales 70 se incluyeron en el programa del FUM 2006. Habitat Jam tuvo la participación de más de 39.000 personas de 158 países, que debatieron sobre temas de gran importancia para la sostenibilidad de las ciudades.⁶ Las organizaciones colaboradoras aportaron al diálogo las voces de mujeres, jóvenes y habitantes de las chabolas, colectivos que representaban el 79% de los participantes. El logro notable del FUM fue permitir que fluyeran las ideas entre los países del primer mundo y los participantes de algunas de las regiones más pobres del planeta.

Baltimore, en el estado de Maryland, es un ejemplo típico de ciudad pequeña de Estados Unidos. Después de un proceso de revitalización del centro, la ciudad ha renacido con un gran impulso de las actividades comerciales y culturales.

SEGUNDA PARTE





Déficit de liderazgo: el crecimiento futuro en peligro

“El ingrediente mágico de cualquier organización es el liderazgo.”

– Director de RRHH, empresa de productos de consumo

La falta de capacidad de liderazgo se ha convertido en un obstáculo significativo para el crecimiento de muchas organizaciones. Así lo describen en un reciente artículo de *Harvard Business Review* dos expertos en liderazgo, Douglas Ready, profesor visitante de la London Business School, y Jay Conger, director de Leadership Studies en el Claremont McKenna College: “Una empresa de desarrollo y financiación inmobiliaria con sede en Londres estaba planificando una gran obra de rehabilitación en Berlín. Cuando el comité ejecutivo revisó la lista de personas que podían estar preparadas para dirigir esta tarea, el director ejecutivo observó que aparecían los mismos nombres como los únicos candidatos para otras tareas críticas. Cuando pidió a los jefes de las unidades de negocio que le proporcionaran otros posibles candidatos, le informaron de que no había ninguno más. La estrategia de crecimiento de la empresa dependía de estos proyectos, pero la empresa no había logrado encontrar a personas que los lideraran”.⁷

Sin el liderazgo suficiente, ¿quién puede marcar las directrices, definir la visión o liderar el cambio? No se trata tan sólo de un problema de RRHH. Es un factor clave para el desarrollo de la organización.

Se buscan líderes

Las empresas consideran que la falta de capacidad de liderazgo es uno de los principales retos de la fuerza de trabajo (véase la figura 6). Para muchas organizaciones, el rápido crecimiento ha hecho que este problema salte a la palestra. El jefe de RRHH de una empresa internacional de medios de comunicación lo describe así: “La capacidad de liderazgo [es un reto]... cuando empezamos a cotizar en bolsa tuvimos un crecimiento exponencial. En esa etapa, no pensamos mucho en cómo podíamos madurar correctamente como empresa”. El vicepresidente sénior de RRHH de una empresa de fabricación explica su experiencia: “Estamos ampliando nuestra presencia internacional y necesitamos líderes en nuevas áreas. Básicamente lo que intentamos es desarrollar talentos de reserva para prepararnos para el crecimiento”.

Los cambios en las características demográficas de la fuerza de trabajo están haciendo que muchas otras empresas se replanteen su capacidad de liderazgo a corto plazo. Como comenta el director de personal de un organismo gubernamental, “el 50% de nuestros cargos de liderazgo

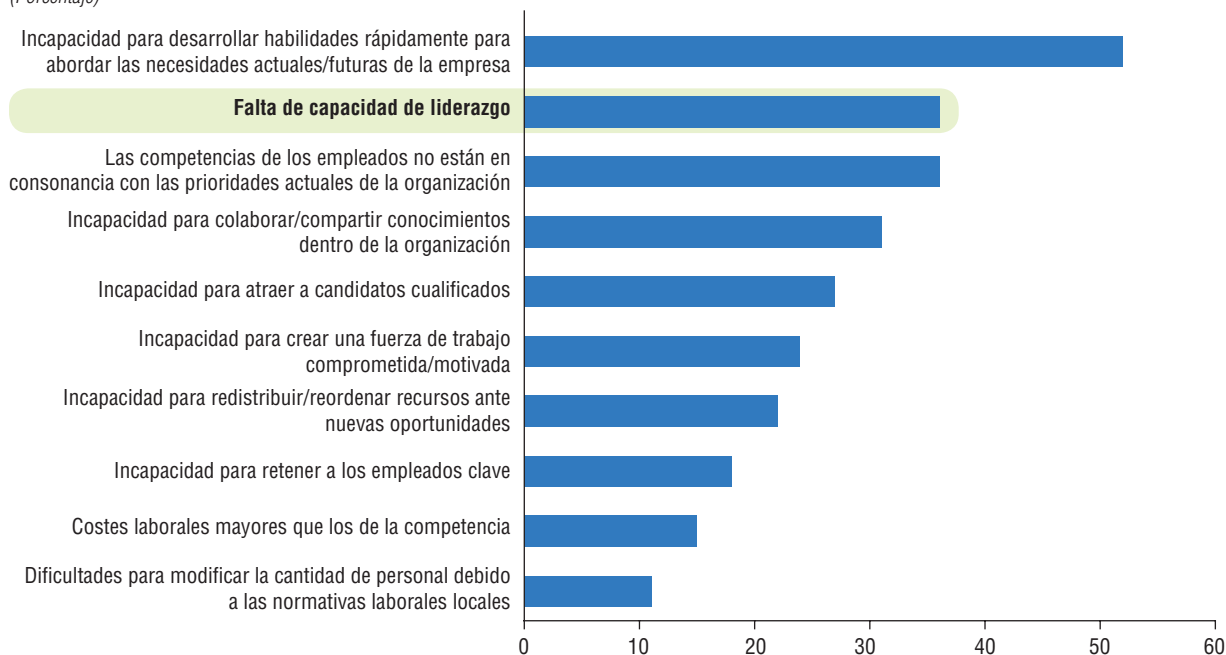
en toda la empresa podrían quedar vacantes en los próximos cinco años, por lo que es necesario que surjan nuevos líderes y se transmitan los conocimientos de los distintos ámbitos de la empresa”.

Existen dos grupos que son particularmente vulnerables a las restricciones en el crecimiento que provoca una falta de liderazgo: las empresas que operan en la zona de Asia Pacífico y las empresas del sector industrial. Así, casi la mitad de las empresas con sede en la zona de Asia Pacífico indican que la falta de capacidad de liderazgo es uno de los principales retos de los empleados (figura 7). En esta región, el rápido crecimiento combinado con una cantera relativamente pequeña de líderes con experiencia ha complicado las cosas. Tal como lo resume el vicepresidente de RRHH de una empresa tecnológica de Singapur, “el liderazgo presenta problemas a todos los niveles”.

Las empresas que se están expandiendo *por* Asia también se están encontrando con esta dificultad, puesto que les cuesta encontrar a profesionales que deseen trasladarse a esta región. El vicepresidente de RRHH de una empresa de seguros canadiense opina lo siguiente:

Figura 6. ¿Cuáles cree que son los problemas principales relacionados con la fuerza de trabajo a los que se enfrenta la organización?

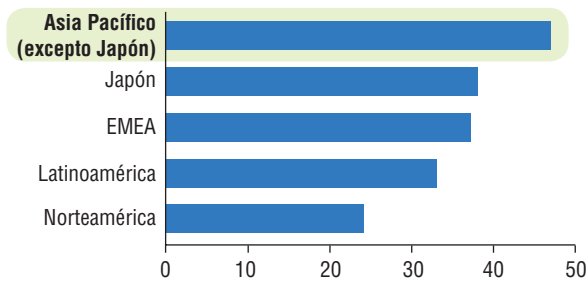
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Figura 7. Falta de capacidad de liderazgo por zonas geográficas

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

“En la zona de Asia Pacífico, continuamos exportando talento de los Estados Unidos, pero el banco de ejecutivos que desean trasladarse allí es cada vez más reducido. Seguimos sufriendo una falta de liderazgo tanto en Asia Pacífico como en Japón”.

En el sector industrial mundial también se producen problemas de liderazgo (véase la figura 8), que están afectando a uno de los principales retos empresariales a los que se enfrenta: la lucha por expandirse a nuevos mercados y zonas geográficas. Como observa el director de RRHH de una empresa de fabricación coreana, “nos faltan personas que puedan gestionar y dirigir el negocio en un entorno global”.

Algunos altos directivos consideran que el déficit de capacidad de liderazgo del sector industrial está relacionado con el envejecimiento de la fuerza de trabajo y una mala planificación de la sucesión. Así, según el

vicepresidente de RRHH de una empresa química estadounidense, “necesitamos ir desarrollando nuevos talentos a medida que se marchan los profesionales con una larga experiencia”. El vicepresidente mundial de RRHH de una empresa tecnológica norteamericana se expresa en términos parecidos: “Los profesionales de nuestro sector están envejeciendo; debemos desarrollar la nueva generación de líderes”.

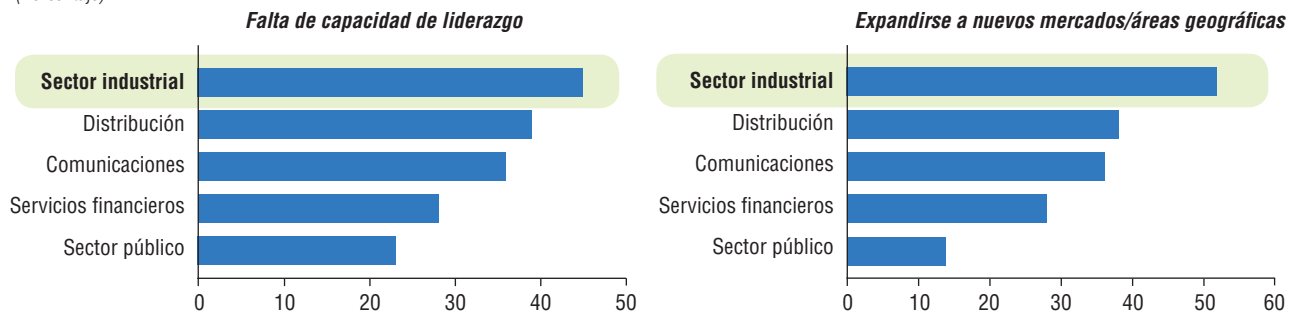
Generar líderes desde dentro

A las empresas no sólo les preocupa su capacidad de liderazgo *actual*, sino que tienen que afrontar su incapacidad para desarrollar las dotes de liderazgo del *futuro* (véase la figura 9). Más del 75% de las empresas consideran que el *desarrollo* de las dotes de liderazgo es un reto significativo. Las empresas de la zona de Asia Pacífico son las que más se preocupan por su capacidad de desarrollar futuros líderes (88%); les siguen las empresas latinoamericanas (74%), las de Europa, Oriente Medio y África (74%), las japonesas (73%) y las norteamericanas (69%). La incapacidad de lograr la rotación de los empleados con dotes de liderazgo también se considera un problema importante.

Las empresas participantes en el estudio están tomando algunas medidas interesantes para evaluar y desarrollar líderes con mayor eficacia. Una de estas medidas es el uso de programas de formación activa. Mediante estas iniciativas se reúne a personas de toda la organización para realizar sesiones prácticas de resolución de problemas reales de la empresa. Así lo describe un vicepresidente sénior de RRHH: “Hemos reunido varios

Figura 8. Los problemas de liderazgo en el sector industrial están dificultando la expansión

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Figura 9. ¿Cuáles de los siguientes desafíos de desarrollo de habilidades a los que se enfrenta su organización hoy en día son los más significativos?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

equipos globales para trabajar en proyectos estratégicos. La primera reunión es presencial y el resto son virtuales. Esto nos permite ver cómo trabajan en equipo nuestros mejores profesionales y probar a los candidatos que deben ocupar cargos vacantes. Los participantes obtienen una visión más amplia de la empresa y de nuestros clientes internacionales”.

La formación activa también se puede incorporar en programas formativos más tradicionales. En este sentido, el vicepresidente sénior de RRHH de un centro de formación internacional afirma: “Nuestra iniciativa de mayor repercusión ha sido nuestro programa de desarrollo de líderes orientado a empresas de gran potencial. Empezó como un programa de dos años dirigido por el director ejecutivo y el director de operaciones. En principio se trabajaba con casos, pero la formación activa pasó a tener un papel más preeminente cuando se vio que los casos dejaban de ser útiles”.

Una empresa tecnológica norteamericana también ha incorporado el mentoring en sus programas de formación activa. Así lo explica el vicepresidente de RRHH: “Formamos clases de alumnos, les planteamos problemas empresariales para resolver y les asignamos a un tutor de la alta dirección. Es un programa muy útil para ir conociendo la próxima generación de líderes y resolver al mismo tiempo algunos problemas difíciles a los que se enfrenta la empresa”.

La rotación laboral también fue mencionada por los participantes del estudio (un 50%) como una técnica importante para el desarrollo de empleados. Las empresas consideran que es una forma eficaz de obtener experiencias de desarrollo y un método práctico para evaluar a futuros talentos. Un vicepresidente de RRHH de una empresa de fabricación describe en estos términos cómo se considera la rotación laboral en su empresa: “Las rotaciones laborales nos han ayudado mucho con los planes de sucesión. Para que los empleados obtengan las experiencias y los conocimientos necesarios, les asignamos cargos que no han realizado nunca antes. De este modo podemos ver si salen airoso del reto y les damos una oportunidad de diferenciarse del resto”.

Aunque son varias las empresas que han descrito el valor que supone la rotación laboral, ponerla en práctica sigue siendo un reto. Más del 33% de las empresas participantes consideran que la rotación laboral es un importante reto para el desarrollo de habilidades. Un impedimento que se produce es la reticencia de las divisiones operativas a dejar marchar a sus mejores profesionales. En este sentido se expresa el vicepresidente de RRHH de una empresa tecnológica de Singapur: “El responsable es muy reticente a la rotación laboral, porque teme que se pueda perder talento en el proceso”. Es necesario, pues, que tanto los ejecutivos de RRHH como los de unidades de negocio asuman la rotación laboral y que trabajen juntos para configurar planes de sucesión que permitan ocupar las vacantes de las personas que se trasladen.

Implicaciones

Las empresas se están encontrando con un déficit de liderazgo, y con un número cada vez menor de profesionales que disponen de los conocimientos y la experiencia para guiar a otros a través de las transformaciones necesarias que debe sufrir la organización. Sin los líderes que pueden dar la orientación, la perspectiva y la claridad necesarias para desenvolverse en un mundo más complejo, las empresas tendrán problemas para lograr sus objetivos de negocio.

Si bien es cierto que muchas empresas han invertido en distintos proyectos de desarrollo de liderazgo y planes de sucesión, con frecuencia estas actividades se realizan en un ámbito regional, de modo que la empresa no puede tener una visión global del talento que alberga. Nuestros datos cualitativos indican que las empresas deben tener en cuenta diversos factores, como la cantidad, la ubicación, la capacidad de traslado y la competencia de los líderes de distintas partes del mundo para respaldar de forma eficaz sus planes de crecimiento. Una forma de satisfacer este requisito es utilizar un programa de gestión del talento que ayude a identificar los problemas actuales y verter luz sobre los procesos de planificación. Esto permite a las empresas tomar decisiones más fundamentadas sobre los tipos de programas de desarrollo de liderazgo necesarios, la rapidez con la que deben implantarse y los riesgos que corre la compañía por la carencia de liderazgo.

La evolución del trabajo también está repercutiendo en las competencias que necesitan los líderes para ser eficientes. En un estudio de IBM realizado en el año 2007 se analizan específicamente los retos del liderazgo en un mundo distribuido.⁸ Los directivos de hoy deben dar pautas y directrices a equipos que trabajan en distintos departamentos, zonas horarias y culturas. En un entorno empresarial dinámico, los líderes deben arriesgarse más y trabajar con mayor rapidez, poniendo en contacto a las personas con talento y transfiriendo la información y el conocimiento por todo el mundo. También deben ser cada vez más conscientes de la diversidad de la fuerza de trabajo y entender lo que supone contratar a empleados con currículos y grados de experiencia distintos. Los programas de desarrollo de liderazgo eficaces tienen en cuenta estas realidades y experiencias que ayudan a generar las nuevas competencias necesarias para tener éxito en un entorno globalizado e integrado.

Si bien para las empresas resulta tentador trasladar sus proyectos de desarrollo de liderazgo a las universidades que ofrecen cursos de formación de ejecutivos, nuestras propias experiencias de desarrollo de liderazgo y las de nuestros clientes demuestran que los directivos deben considerar las oportunidades de desarrollo desde un punto de vista más amplio para su personal actual y futuro. Tal como indican nuestros participantes, los programas de formación activa, mentoring y rotación laboral pueden tener un papel importante a la hora de proporcionar nuevas experiencias a los trabajadores, crear redes eficaces y transmitir conocimientos y experiencias clave. Cada una de estas técnicas se puede implantar en los niveles más bajos de la jerarquía de la empresa para facilitar la identificación y el desarrollo de posibles líderes en fases tempranas de sus carreras profesionales. El caso de Maybank (véase el cuadro *Maybank: a la búsqueda de la excelencia en el liderazgo*) describe cómo ha trabajado una empresa en la preparación de sus líderes para anticiparse a la transformación.

Si bien los programas de desarrollo de liderazgo son fundamentales, en nuestro estudio sobre el capital humano de 2005 se recomienda cautela.⁹ En dicho estudio, se observó que las empresas que invierten en el desarrollo de la fuerza de trabajo corren el riesgo de que sus talentos se fuguen a otras empresas si no se les ofrecen cargos atractivos que les permitan aplicar las nuevas competencias adquiridas. Es necesario, pues, que los programas de desarrollo de liderazgo estén muy vinculados a las estrategias de gestión de la cobertura de vacantes en todos los niveles de la organización para dar oportunidad a todos aquellos que estén preparados y dispuestos a asumir nuevos retos.

Se necesitará el esfuerzo de toda la compañía para desarrollar un grupo suficiente de líderes preparados para lograr resultados empresariales. El área de RRHH debe proporcionar los programas de desarrollo y los planes de sucesión, pero requiere que los líderes de las distintas áreas de negocio identifiquen a los profesionales con mayor potencial en todos los niveles de gestión, les faciliten experiencias de liderazgo prácticas y les ofrezcan mentoring a lo largo de sus carreras profesionales.

Maybank: a la búsqueda de la excelencia en el liderazgo

El Maybank Group (Maybank) es el grupo bancario más grande de Malasia, con más de 400 sucursales, y ha liderado el sector bancario malasio durante más de 35 años. Sin embargo, la liberalización y la competencia feroz pusieron en peligro la posición de Maybank en el mercado. Era necesario que la organización respondiera mejor a las demandas de sus clientes y del mercado. Para ello, la empresa debía fortalecer su banco de ejecutivos y aumentar la capacidad de respuesta de sus líderes. Los líderes de Maybank identificaron dos objetivos para el desarrollo de ejecutivos: aumentar la eficacia de los directivos para transformar el banco a la vista de la liberalización de la banca de 2007 e implantar programas innovadores para fomentar la excelencia de la fuerza de trabajo. Pero la empresa no contaba con un programa sistemático de desarrollo de liderazgo: la formación era en su mayor parte esporádica, no tenía un plan de crecimiento y requería grandes inversiones de tiempo, esfuerzo y dinero.

Para empezar a transformar el comportamiento de los líderes y directivos, en el año 2005 Maybank lanzó de forma oficial un nuevo programa de desarrollo de gestión empresarial denominado IMPACT (Integrated Management Development Program in Achieving Transformation, 'programa integrado de desarrollo de gestión para lograr la transformación'). Este programa, que va dirigido a los nuevos directivos y jefes de área, se basa en un programa combinado de formación distribuida y presencial, colaboración con otros profesionales, coaching para directivos en el puesto de trabajo y material de consulta. Los directivos con mucha experiencia se incorporan al programa como mentores y también se utilizan moderadores que respaldan y motivan a los alumnos. Como el programa incluye el trabajo diario de los participantes, sus jefes también se implican en su desarrollo profesional. En una fase inicial, se formó a 750 jefes de distintas áreas del negocio en competencias básicas como la comunicación, el coaching y el liderazgo de equipos. Estos, a su vez, han compartido lo que han aprendido con sus equipos, por lo que de esta formación se han beneficiado unas 3.000 personas. Si se compara con programas de formación anteriores, se observa que este programa ofrece una experiencia de formación más completa y reduce significativamente el coste por estudiante.

El resultado obtenido es un modelo de gestión y liderazgo común para todo el grupo Maybank. Según un cálculo realizado a partir de un conjunto de indicadores clave del rendimiento, este programa ha proporcionado unos beneficios empresariales de unos 20 millones de dólares. La capacidad de los directivos de comunicar una visión estratégica, motivar a la fuerza de trabajo, lograr su compromiso y mejorar su rendimiento ha aumentado a partir de los indicadores de referencia. Este beneficio calculado indica que la implantación del programa IMPACT está rentabilizando con creces la inversión.

El Shanghai Pudong International Airport, con un tráfico de más de 17 millones de pasajeros al año, es una de las principales puertas de entrada internacionales a China. Inaugurado en 1999, sustituyó al Hongqiao Airport como hub de vuelos internacionales en Shanghai. La conexión con Shanghai se realiza mediante uno de los primeros trenes comerciales de alta velocidad y levitación magnética del mundo.

TERCERA PARTE





La clave del talento al descubierto

“Nuestra posición de liderazgo en el mercado y nuestra reputación a nivel internacional son fundamentales para poder atraer y retener a los empleados.”

– Director de RRHH de una empresa de servicios profesionales

En las publicaciones de negocio y en los congresos especializados se ha hablado mucho sobre la importancia del ciclo de vida de la gestión del talento, es decir, de la contratación, el desarrollo y la retención de los empleados más adecuados. Sin embargo, los ejecutivos de RRHH de nuestra encuesta parecen estar más preocupados por la capacidad de sus organizaciones para desarrollar las competencias de los empleados actuales que por atraer a profesionales externos con talento. Muchos creen que la reputación de su empresa les permitirá atraer y retener a las personas que necesitan. Pero los cambios de tendencia en las características demográficas de la fuerza de trabajo y los patrones de movilidad sugieren que quizás deban poner en duda esta percepción y empezar a pensar en invertir más recursos en la contratación, selección y retención del personal.

Generación de competencias: lo que funciona y lo que no

Más de la mitad de los participantes de nuestro estudio indican que la incapacidad de desarrollar competencias con rapidez es uno de los principales retos de los empleados, y más de un tercio afirman que las competencias de sus empleados no están en consonancia con las prioridades actuales de la organización (figura 10).

Figura 10. ¿Cuáles cree que son los problemas principales relacionados con el capital humano a los que se enfrenta la organización?
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Nos interesaba conocer cuáles son las técnicas de aprendizaje que las empresas consideran más valiosas para solucionar este problema y descubrimos que les parecen más eficaces los sistemas de formación tradicionales, como la formación en el trabajo y la formación presencial con profesor (véase la figura 11). No debe sorprendernos, pues, que el 52% de las empresas tengan problemas para desarrollar competencias con *rapidez*. Tanto la formación en el trabajo como la formación presencial consumen muchos recursos y tiempo, lo que hace que sean caras y potencialmente no permitan responder a los cambios en el mercado con la rapidez necesaria.

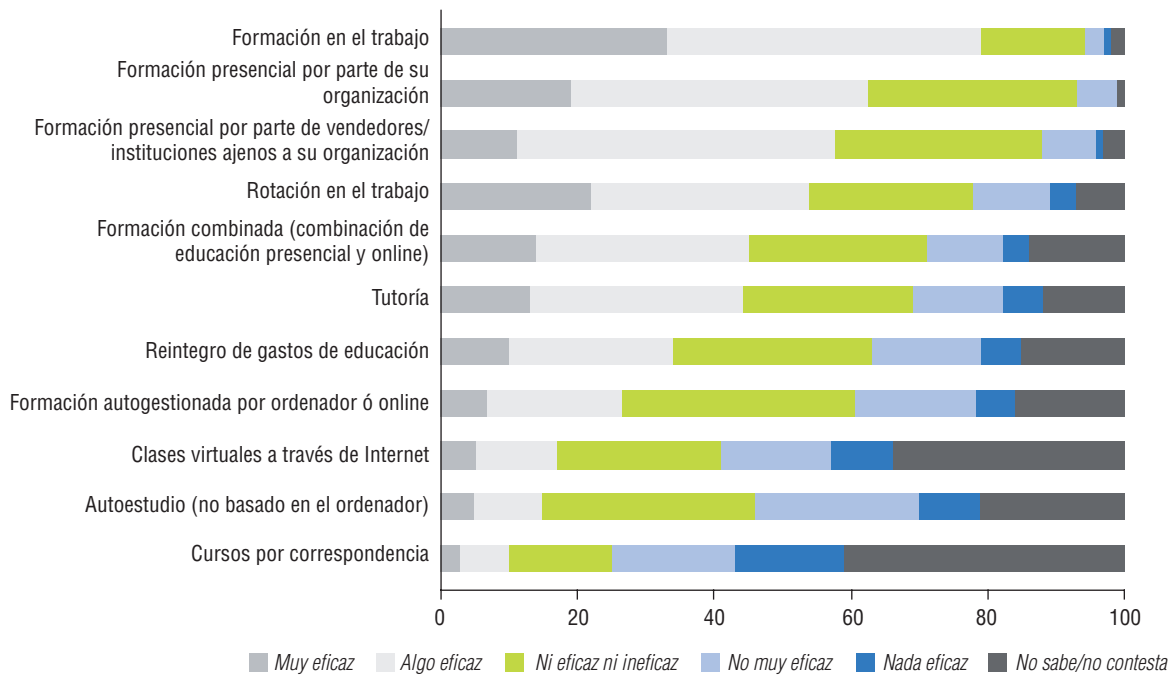
Algunas empresas son conscientes de que estos sistemas no son sostenibles teniendo en cuenta los problemas de desarrollo actuales de la fuerza de trabajo. El director de RRHH de un banco francés lo explica de esta forma: “La técnica de transferencia de conocimientos in situ, en la que los nuevos contratados se integran en equipos de personal con experiencia, se ha utilizado mucho. Pero las jubilaciones masivas [de personas de

la generación del *baby boom*] y el aumento de nuevas contrataciones harán que este método deje de ser eficaz. Por ello, se están documentando todos los procedimientos y se están creando proyectos de formación para divulgar el conocimiento”.

La mayoría de las empresas no están obteniendo un rendimiento suficiente de sus inversiones puntuales en e-learning (véase la figura 11). Sólo el 27% de las empresas consideran eficaz la formación por ordenador o entorno web sin asistencia. Las organizaciones siguen teniendo dudas sobre cuándo y dónde utilizar la formación distribuida. Esto se refleja en los comentarios del jefe de RRHH de un banco, que opina lo siguiente: “El e-learning puede ser adecuado para formar sobre métodos y temas técnicos, pero todavía no lo es para aprender competencias interpersonales, en las que se requiere la interacción entre las personas”. Sólo el 17% considera que la formación en clase virtual en entorno web es eficaz, y más del 33% de las empresas no utilizan esta técnica en absoluto.

Figura 11. ¿Cuál es para usted la eficacia de las siguientes técnicas para el desarrollo de empleados en su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

En los sectores donde es preciso realizar el seguimiento de formación obligatoria para grandes grupos, la formación distribuida tiene un papel muy importante. Por ejemplo, un 42% de las empresas de servicios financieros afirman que la formación en entorno web es eficaz para sus necesidades. Tal como indica el jefe de RRHH de un banco australiano que está logrando resultados con el “e-learning de acreditación de productos”, las técnicas de formación distribuida pueden ser útiles para tratar temas relacionados con el cumplimiento de las normativas que se deben supervisar y evaluar de manera global.

La formación que combina la formación distribuida en sus distintos formatos con la formación tradicional (como, por ejemplo, la que se imparte en clase) es cada vez más aceptada. Hace años que se considera la práctica estándar.¹⁰ En nuestra encuesta, el 44% de las empresas indicaron que la formación combinada es una técnica eficaz para el desarrollo de empleados. A este respecto, el vicepresidente sénior de RRHH de una empresa de productos industriales afirma lo siguiente: “En nuestra empresa utilizamos la formación combinada. Por ejemplo, los empleados empiezan por la formación virtual [para ver si les interesa un área concreta] y luego reciben el resto de las clases necesarias para poder obtener el certificado final”.

¿Se presta suficiente atención al talento desde las empresas?

En los últimos años se ha escrito mucho acerca de la “guerra del talento”. En muchas de las empresas que han participado en este estudio sigue aumentando la rotación. Casi la mitad de las empresas encuestadas afirman que la rotación ha aumentado en los dos últimos años, mientras que sólo el 16% considera que ha bajado (véase la figura 12). La globalización, las características cambiantes de la fuerza de trabajo y el cambio generacional han contribuido a crear una fuerza de trabajo más transitoria, lo cual dificulta la selección y la retención de los empleados más adecuados. En un informe reciente de la empresa de estudios de mercado IDC, se destaca lo siguiente: “Con un índice de desempleo bajo, una población envejecida y unos empleados cada vez menos leales a su puesto de trabajo en muchas de las principales economías, las empresas tienen que modernizar su área de recursos humanos y su sistema de caza de talentos; el año 2007 podría marcar un cambio de ciclo en este sentido”.¹¹

Por este motivo, nos parece sorprendente ver que a los ejecutivos de RRHH les preocupa menos su capacidad de atraer y retener talentos que la generación de competencias entre los empleados actuales. (Tal como se ha dicho anteriormente, el 52% considera que la incapacidad de desarrollar las competencias con rapidez es uno de los principales retos de los empleados,

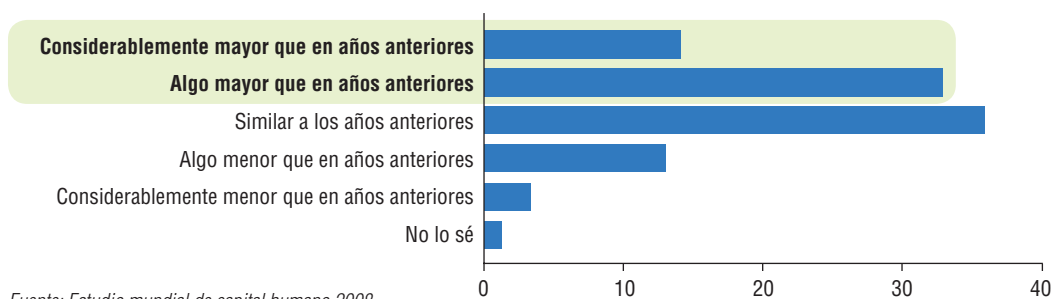
mientras que sólo el 27% afirma que la incapacidad de atraer a candidatos cualificados es un problema. En la figura 10 se muestra que la retención parece ser un problema menos importante, puesto que sólo el 18% considera que sea una prioridad.)

Esto no significa que no haya sectores a los que la atracción del talento les parezca fundamental. Por ejemplo, el 40% de las empresas de los sectores de servicios públicos y financieros afirman que atraer a los empleados clave es un reto importante (véase la figura 13). Para las empresas de servicios financieros, el fuerte crecimiento y la competencia en aumento por parte de instituciones no tradicionales, como las empresas de capitales privados y los fondos de cobertura, pueden ser los detonantes de la guerra por el talento. El responsable de RRHH de un banco europeo ve así la situación: “Con frecuencia tenemos que contratar a personas externas para ocupar los cargos de liderazgo”. En el sector público, la ola de jubilaciones hace que las organizaciones deban centrarse en el éxodo del personal con experiencia. A este respecto, el jefe de RRHH de un organismo gubernamental afirma: “La rotación del personal va en aumento, sobre todo a causa del envejecimiento de la fuerza de trabajo [jubilaciones] y la escasez cada vez mayor de competencias en el mercado”.

Es de destacar que el porcentaje de ejecutivos de RRHH que consideran la atracción y la retención de talentos como una cuestión importante sea relativamente bajo,

Figura 12. En los últimos dos años, ¿qué cambios se han producido en la cantidad de movimientos de personal en su organización?

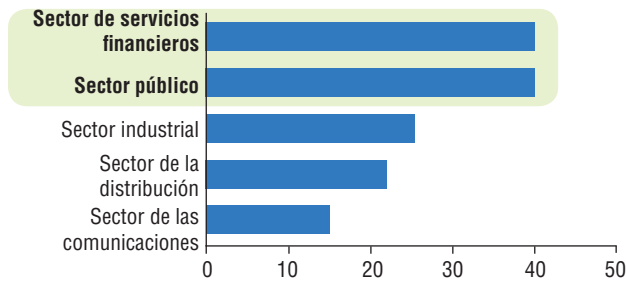
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Figura 13. Incapacidad para atraer a candidatos cualificados por sectores

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

sobre todo teniendo en cuenta las conclusiones contradictorias de otros estudios parecidos. Según un estudio de 2006 de *Corporate Executive Board*, el 75% de los ejecutivos sénior de RRHH consideraban que “atraer y retener el talento” era su máxima prioridad.¹² En otro estudio reciente realizado por la empresa de software de gestión de talento SuccessFactors, más del 60% de las empresas afirman que la retención del talento es fundamental y casi la mitad considera que la adquisición del talento constituye un reto importante.¹³ Teniendo en cuenta la importancia de factores como las jubilaciones anticipadas y la escasez de talento, ¿por qué los ejecutivos de RRHH que entrevistamos parecen estar menos preocupados por la atracción y la retención del talento?

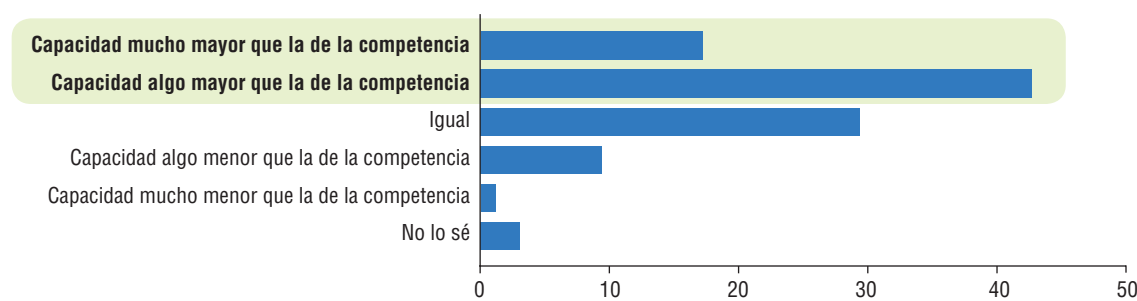
Una posible explicación está relacionada con el control. Puede que los ejecutivos de RRHH consideren que tienen más control sobre el desarrollo de competencias que sobre la atracción y la retención del talento, por lo que les preocupan más las posibles consecuencias de lo primero. Así lo ve el director corporativo de RRHH de una empresa de distribución minorista: “A mí me preocupan los problemas internos, y por eso estamos trabajando mucho en la formación y el desarrollo de ejecutivos”.

Otra explicación puede ser que los ejecutivos de RRHH participantes en la encuesta consideren que son más capaces de atraer y retener el talento que sus competidores, a pesar de la lucha actual por conseguir a buenos profesionales. Cuando se les preguntó por su capacidad de atraer y retener el talento, casi el 60% de los encuestados indicaron que era superior a la de sus colegas, mientras que el 10% afirmó que eran menos eficaces (véase la figura 14).

Los comentarios de los participantes también sugieren que la reputación actual de sus empresas en el mercado les da una ventaja para conseguir a profesionales con talento. El jefe de RRHH de una empresa de productos de consumo coreana lo explica así: “Como nuestra imagen de marca es muy buena y conocida entre los candidatos coreanos, ocupamos una buena posición en el mercado laboral”.

Figura 14. ¿Cómo valora usted su capacidad de atraer/retener a los empleados clave en comparación con la competencia?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Con estos datos, ¿se puede llegar a la conclusión de que las empresas han descubierto la clave del talento? ¿O creen más bien que, como ninguna empresa es especialmente eficaz en este área, sus marcas corporativas pueden destacar verdaderamente en el mercado? Sea cual sea el motivo, las empresas deberían ser muy prudentes y no sobrevalorar su capacidad de atraer a los mejores profesionales. Teniendo en cuenta la jubilación de los empleados veteranos, el número inferior de empleados de la generación Y que les sustituirán y la creciente demanda de talento en todo el mundo, atraer y retener el talento probablemente se convertirá en una cuestión bastante problemática. Tal como subraya un informe reciente de IDC: “Por lo general, una empresa no tiene control sobre el efecto que la escasez de talento y el envejecimiento de su población activa puede provocar en su capacidad para poner en práctica su estrategia de futuro. Es imprescindible que el área de RRHH lidere las acciones para llevar a cabo una evaluación de los riesgos hoy mismo. Cuando se comprenda el riesgo, este área puede ayudar a mitigarlo implantando las estrategias adecuadas para identificar a los mejores profesionales, aumentar el grado de retención y posicionarse para la futura adquisición de talento”.¹⁴

La imagen importa: cómo mostrar la mejor cara en el mercado del talento

Los participantes en el estudio están convencidos de que la imagen de una organización en el mercado es uno de los principales factores de atracción de empleados. Casi el 50% de las empresas creen que una reputación positiva es importante, y el 42% considera que su historial de transformación también es un factor de atracción considerable (véase la figura 15).

El vicepresidente de RRHH de procesos y sistemas de una empresa del sector minero, que se enfrenta a una escasez generalizada de trabajadores, afirma lo siguiente: “Nuestra empresa atrae a candidatos por su buena imagen de marca en el mercado; nos beneficiamos de que los profesionales del sector quieran trabajar aquí”. Incluso los organismos gubernamentales han empezado a tomar conciencia de la importancia que tiene la percepción del mercado. Así lo ve un ejecutivo de RRHH: “Esta organización es un icono para los empleados potenciales, porque se ha ganado una excelente reputación, ofrece la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y tiene unos valores positivos, en consonancia con los de nuestros empleados”.

Figura 15. ¿Cuáles cree que son las principales características que atraen a candidatos a su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Si bien nuestro estudio recalca la importancia de la imagen de marca externa, también señala las áreas que son menos importantes según los ejecutivos de RRHH para atraer a los mejores profesionales. Por ejemplo, sólo un tercio de las empresas consideran que una remuneración igual o superior a la media del mercado es un factor de atracción importante. De todos modos, esta idea varía mucho en función del área geográfica. Así, mientras que sólo el 11% de las empresas japonesas consideran que la remuneración es importante, esta cifra aumenta a casi el 50% en la zona de Asia Pacífico.

Del mismo modo, sólo unos pocos ejecutivos consideran que la conciliación laboral y familiar es un fuerte incentivo, y únicamente el 18% la considera un factor importante. Sin embargo, el 42% de las organizaciones del sector público ven la conciliación como un factor de atracción básico, lo que sugiere que los organismos gubernamentales y las entidades sin ánimo de lucro pueden intentar atraer a individuos que no desean someterse a las típicas exigencias del mundo empresarial.

Somos conscientes de que estas perspectivas se basan en las opiniones de los ejecutivos de RRHH, y no en las de los candidatos potenciales. No obstante, un estudio reciente sobre candidatos llevado a cabo por Monster y

Development Dimensions International confirma que la buena reputación de la empresa, la seguridad laboral y la oportunidad de lograr nuevas responsabilidades son prioridades fundamentales para las personas que en la actualidad conforman el mercado laboral. Más del 70% de los participantes en el estudio de Monster indicaron que estos factores son importantes a la hora de decidirse cuando se presenta una nueva oportunidad.¹⁵

Crear oportunidades para los mejores

Si bien la reputación parece ser un factor importante a la hora de atraer a los profesionales, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional parece ser la razón principal para retenerlos. Nuestros participantes consideran que los factores más importantes para retener a los empleados clave son ofrecerles nuevas responsabilidades que les motiven (48%) y oportunidades claras de promoción profesional (43%) (véase la figura 16).

Por ejemplo, el jefe de operaciones de RRHH de una empresa europea afirma que la retención “se fundamenta en el crecimiento individual y en el compromiso del empleado”, y un directivo de una empresa de productos industriales de Asia Pacífico se expresa en estos términos: “Si no les damos oportunidades de crecimiento, nuestros empleados dejarán la empresa”.

Figura 16. ¿Cuáles cree usted que son las principales características que ayudan a retener a los empleados en la organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Implicaciones

En el entorno actual, consideramos que es muy importante gestionar el ciclo de vida completo de los empleados, desde su atracción y contratación hasta su desarrollo y retención. No obstante, nuestro estudio deja entrever que las empresas se centran principalmente en la generación del talento, es decir, en el desarrollo de competencias entre los empleados de la fuerza de trabajo. En un entorno en el que las tecnologías evolucionan con rapidez, los empleados cambian de empleo con mayor frecuencia y el trabajo requiere más conocimientos, esta actitud parece razonable.

Teniendo en cuenta la rapidez con la que deben adquirirse nuevas competencias, las empresas que utilizan estrategias de formación para las que se necesitan muchos recursos, como la formación presencial o en el trabajo, pueden tener dificultades para adaptarse al ritmo de la demanda. Los programas de formación que combinen las ventajas de las tecnologías de formación distribuida con las clases presenciales tendrán un papel cada vez más importante en la formación de la fuerza de trabajo del futuro. Estas soluciones se benefician de lo mejor de cada sistema de formación, porque ofrecen las ventajas de la formación distribuida – como la facilidad para divulgar los conocimientos, la posibilidad de hacer un seguimiento de los resultados y la flexibilidad de horario para los estudiantes – y al mismo tiempo dan la oportunidad de reunirse con expertos, recibir coaching y aplicar las competencias al entorno de trabajo.

En IBM hemos podido comprobar los beneficios de la formación combinada. Nuestra organización de ventas necesitaba formar a varios miles de comerciales, y para ello debía comprimir 300 horas en un periodo de seis meses. Simultáneamente, se tenían que aumentar los ingresos medios por comercial. Sabiendo que para vender con eficacia se requiere muchísima práctica, la

empresa desarrolló un proyecto de formación que incluía clases, pero también mentoring, colaboración y gestión del conocimiento. IBM diseñó un programa que no sólo adaptaba la formación a las necesidades individuales (que, por ejemplo, no eran iguales para los profesionales que venían de otras empresas o para los recién salidos de la universidad), sino que sacaba provecho del conocimiento y la experiencia de otros profesionales de la empresa. Gracias a este proceso, los nuevos comerciales pudieron recibir una formación personalizada, aplicar las nuevas herramientas en su trabajo diario y recibir coaching de empleados con más experiencia.

Sin embargo, a pesar de la importancia que le dan los encuestados a este aspecto, centrarse únicamente en el desarrollo de los empleados puede no ser suficiente para enfrentarse a los mercados laborales cambiantes de la actualidad. En muchos sectores y áreas geográficas, las empresas están notando una escasez de talento que no se veía desde la era de las *punto.com*. Según un estudio de Manpower de 2007 realizado con 37.000 empleados de 27 países, el 41% de las empresas de todo el mundo están teniendo problemas para cubrir vacantes debido a la falta de profesionales adecuados.¹⁶ Puede que las empresas estén satisfechas hoy en día con su capacidad para atraer el talento, pero el envejecimiento de la fuerza de trabajo y la creciente competencia por los trabajadores impondrán nuevas presiones a las empresas, que deberán replantearse su capacidad para atraer a candidatos y retener a los buenos profesionales. En palabras del jefe de RRHH de una empresa tecnológica, “atraer y retener al personal será cada vez más difícil; tenemos que ser capaces de competir”.

En la experiencia con nuestros clientes, hemos observado varias buenas prácticas para atraer a candidatos. Una de éstas proviene del ámbito de la gestión de las relaciones con los clientes, y consiste en desarrollar unos conocimientos claros de las

necesidades y los deseos de los distintos segmentos de trabajadores (por ejemplo, los trabajadores de la generación Y o los jubilados), obtener información acerca de los posibles candidatos, centrar la contratación en segmentos de gran valor, y supervisar y medir los resultados. La tecnología puede tener un papel importante a la hora de implantar un sistema eficaz de gestión de las relaciones con los candidatos. En un artículo reciente del *HR Magazine* se explica de este modo: "Aunque las bases de datos de candidatos difieren de las bases de datos de CRM, las herramientas básicas son las mismas. Se utiliza la tecnología para construir una marca, realizar comunicaciones periódicas, resaltar productos [ofertas de trabajo], atraer el interés del candidato y recopilar datos sobre las competencias y las capacidades a lo largo del tiempo".¹⁷ Algunas empresas están aprovechando incluso los mundos virtuales para fortalecer todavía más las relaciones con los candidatos. Éste es el caso de Manpower (véase el cuadro *Cómo atraer a la próxima generación de candidatos: la isla de Manpower en Second Life*).

Otra estrategia que observamos en las empresas es la atracción de candidatos de bolsas de trabajo no tradicionales. Al intensificarse la competencia por el talento, las empresas están empezando a buscar fuentes alternativas, como trabajadores jubilados y asociaciones de ex alumnos, mujeres que se reincorporan al mercado laboral después de tener hijos y personas discapacitadas que buscan un entorno de trabajo adaptado a sus necesidades. Las palabras del director de desarrollo de RRHH de una empresa de telecomunicaciones japonesa lo confirman: "También estamos intentando volver a contratar a personas que se jubilaron a la edad establecida". Estas personas no sólo aportan una experiencia y unos conocimientos significativos, sino que también demuestran una mayor lealtad a la empresa.

Algunas empresas ya están siguiendo un método analítico para atraer a los candidatos, y las mejores prácticas indican que se debe aplicar este mismo rigor a la retención de los empleados. En primer lugar, es necesario comprender el negocio y determinar las áreas principales en las que retener a los empleados es fundamental. Identificar los segmentos de empleados a los que se debe prestar una especial atención puede ayudar a las empresas a priorizar y concentrar recursos en los grupos más importantes para el éxito de la empresa. Si evalúan los factores de retención, que pueden ser distintos para cada segmento de la fuerza de trabajo, las empresas pueden concretar cuál es la mejor combinación de técnicas de retención. Con un método analítico, las organizaciones no tienen que limitarse a los indicadores globales de retención y pueden aplicar un sistema más granular a los segmentos de la fuerza de trabajo más importantes. Simultáneamente, las empresas deben evitar conflictos entre sus modelos de gestión de compensaciones y rendimiento y sus estrategias de retención.

En un primer momento puede parecer que el área de RRHH es la propietaria de la gestión del ciclo de vida de los empleados. No obstante, si bien este área puede dirigir las estrategias y los programas preparatorios, la ejecución práctica de estos esfuerzos requiere una coordinación estrecha entre distintas áreas. Así, para desarrollar una marca que atraiga a los candidatos potenciales se tiene que contar con las capacidades de las áreas de marketing, publicidad, informática y relaciones con los medios. Los proyectos de formación combinada dependen de la colaboración entre el departamento de formación y el de informática, además de la implicación adecuada de las distintas áreas de negocio. La retención de los mejores profesionales es una responsabilidad fundamental de los directores de área que trabajan a diario con las personas, entienden sus necesidades y aspiraciones, y ayudan a formar la cultura empresarial y el entorno de trabajo. El área de RRHH puede liderar estos esfuerzos, pero es imprescindible que exista un compromiso y una implicación activa de todo el equipo directivo.

Cómo atraer a la próxima generación de candidatos: la isla de Manpower en Second Life

¿Cómo puede una empresa con sesenta años de historia atraer el máximo número posible de candidatos en un mundo cambiante como el de hoy? Manpower, una empresa internacional de contratación temporal y permanente con más de 4.400 oficinas en 73 países, lo ha conseguido analizando las distintas tendencias que se están produciendo en el mercado y adaptándose a ellas. Durante los últimos años, la empresa ha notado un aumento en la demanda de clientes que necesitan cubrir puestos relacionados con el trabajo virtual (como teletrabajo o trabajos externalizados). La empresa también está observando que las características demográficas del grupo al que se dirige principalmente están evolucionando hacia una población más joven y con un mayor dominio de la tecnología. Como el cometido de la empresa es ser el “sistema de posicionamiento global para el desarrollo profesional de las personas”, es consciente que debe conocer a la perfección cuál es el futuro del trabajo.

Para lograrlo, Manpower decidió lanzar una isla en Second Life, una comunidad virtual cuyos residentes, denominados “avatares”, viven y trabajan moviéndose por distintos entornos en tres dimensiones. En la actualidad, más de 7.000 empresas hacen negocios en Second Life, que cuenta con más de cinco millones de “residentes”.¹⁸ La isla de Manpower, inaugurada en julio de 2007, es un lugar en el que las personas que buscan trabajo y las empresas pueden entrar en contacto para aprender acerca del mundo del trabajo virtual, compartir ideas e interactuar en distintos espacios. La isla ofrece varias posibilidades, como una guía que ilustra cómo tener presencia y moverse por Second Life, así como áreas en las que se ofrecen directrices sobre cómo crear un currículum electrónico, prepararse para entrevistas presenciales y virtuales, y buscar empleo en un mundo virtual. Los avatares de la isla son empleados voluntarios de Manpower, que hacen de guías, ofrecen consejos, escuchan las ideas de los visitantes y responden a sus preguntas.

Mediante su presencia en Second Life, Manpower prevé atraer a profesionales a su negocio tradicional y ser conocida por un nuevo círculo de candidatos con conocimientos técnicos. Este sitio no sólo constituye una buena fuente de información, sino que permite a Manpower colaborar con una nueva cartera de clientes y estar al día de las nuevas ideas y tendencias que puedan ayudarle a seguir liderando el mercado. Manpower también espera reforzar entre sus empleados la idea de que es necesario anticiparse a los cambios del mercado y al rol del trabajo virtual en plena evolución.

La construcción de la primera autopista en China data de 1988. En la actualidad, China ocupa el segundo lugar del mundo en cuanto a kilometraje de autopistas. El Central Freeway Interchange, en Shanghai, es un ejemplo de los ambiciosos proyectos de transporte municipal que han conectado la ciudad más poblada de China con los territorios occidentales del país.

CUARTA PARTE





Crecimiento derivado del análisis de los recursos humanos

“Hasta hace poco (e incluso también ahora) el 90% del trabajo del personal de RRHH ha consistido tan sólo en obtener datos y no en analizarlos.”

– Vicepresidente de operaciones de RRHH, compañía petrolera europea

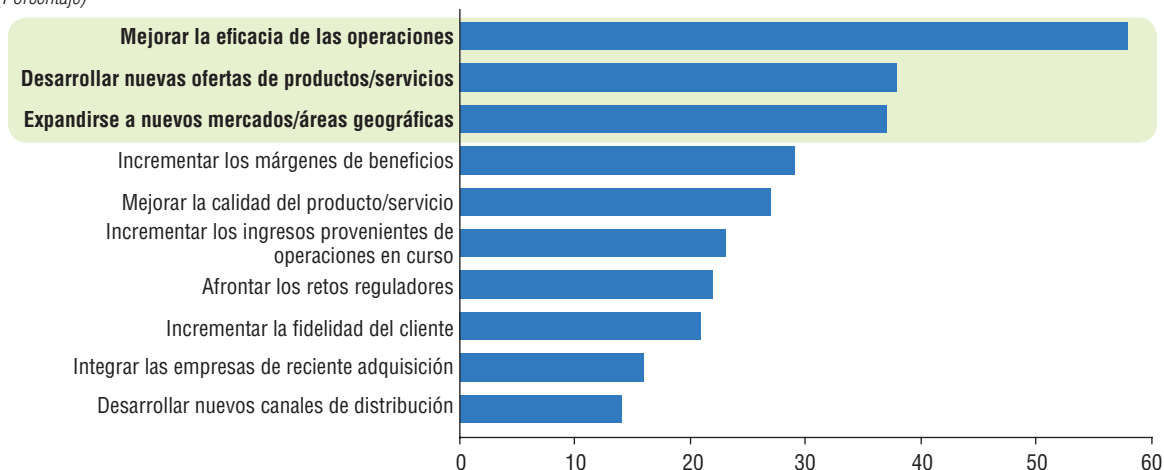
Cualquier debate serio sobre la estrategia laboral de una empresa debe empezar por un planteamiento acerca de los objetivos de negocio. Si bien el área de RRHH ha aumentado su participación en estos diálogos, los encuestados afirman que carecen de los datos y las informaciones apropiadas para tomar decisiones estratégicas. Si la fuerza de trabajo se debe considerar un activo, como el capital financiero o el valor de la marca, todo el equipo directivo y no sólo el de RRHH deberá tener más acceso a la información acerca de las necesidades actuales y futuras de profesionales con talento, la productividad de los empleados y la disponibilidad de los recursos. En un reciente informe de IDC se explica así: “El futuro del negocio requerirá un método que se base sobre todo en la información y los hechos para contratar, retribuir y recompensar a los mejores profesionales”.¹⁹

Dos vías de éxito

Las empresas se centran principalmente en dar respuesta a dos grandes desafíos de negocio. Para la mayoría de los encuestados (un 58%), la prioridad que ocupa el primer puesto es la eficacia de las operaciones, es decir, mejorar los resultados de los procesos y las prácticas existentes utilizando una cantidad igual o inferior de recursos (véase la figura 17). Además, varias organizaciones están intentando aumentar sus principales ingresos con el desarrollo de nuevos productos y servicios (un 38%) y expandiéndose a nuevos mercados y áreas geográficas (un 37%).

Figura 17. ¿Cuáles cree que son los principales retos de negocio que afectan hoy en día a su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Mejorar la eficacia de las operaciones no es incompatible con aumentar el crecimiento. Más del 50% de las empresas que seleccionaron la eficacia de las operaciones también consideraron que el crecimiento era uno de los principales retos para el negocio. En algunas circunstancias, estas dos estrategias pueden verse como complementarias. El jefe de RRHH de una compañía aeroespacial lo ve así: “La eficacia de las operaciones permite obtener financiación para desarrollar nuevos productos y servicios”. De todos modos, cada una de estas estrategias pone de relieve un conjunto distinto de retos para la fuerza de trabajo, y la carga económica que implica la inversión en distintas prioridades de los recursos humanos puede tener consecuencias para las finanzas de la empresa.

Los retos del capital humano de una organización vienen determinados por las necesidades del negocio

En la figura 18 aparecen algunas de las principales diferencias que presentan los recursos humanos de organizaciones con necesidades distintas. Las empresas que tienen como máxima prioridad mejorar la eficacia de sus operaciones consideran que el principal problema de su fuerza de trabajo es que sus competencias no están en consonancia con las prioridades actuales de la organización. Como las empresas buscan más resultados dedicando una cantidad igual o inferior de recursos, los

empleados necesitan adquirir nuevas competencias para trabajar en nuevas disciplinas funcionales y tecnológicas.

Por otro lado, las empresas que priorizan el desarrollo de nuevos productos y servicios suelen estar más preocupadas por su capacidad de atracción de candidatos cualificados. Conscientes del tiempo y el esfuerzo necesarios para desarrollar las competencias desde dentro, las empresas buscan el talento fuera de sus dominios.

Figura 18. Vinculación de los retos de negocio con los problemas de la fuerza de trabajo

Las empresas que se enfrentan a estos retos:	Es más probable que se preocupen de:*
Mejorar la eficacia de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Hacer que las competencias de los empleados estén en consonancia con las prioridades de negocio
Desarrollar nuevas ofertas de productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> Atraer a candidatos cualificados
Expandirse a nuevos mercados/áreas geográficas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar competencias rápidamente para abordar las necesidades actuales y futuras de la empresa Redistribuir o reasignar los recursos ante las nuevas oportunidades

Nota: *Áreas problemáticas significativas desde el punto de vista estadístico
Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Desarrollar las competencias con rapidez es uno de los requisitos prioritarios de las organizaciones que se están expandiendo a nuevos mercados. Puesto que para introducirse en nuevos territorios o trabajar con nuevos canales es necesario que muchas personas se adapten rápidamente a las nuevas condiciones del mercado, no nos sorprende que estas empresas pongan énfasis en la velocidad. Estas compañías también suelen tener dificultades para redistribuir o reasignar los recursos en vista de las nuevas oportunidades.

Cada estrategia de negocio requiere una inversión distinta en la fuerza de trabajo. Para tomar las decisiones adecuadas se necesita que fluya la comunicación bidireccional entre el área de RRHH y las distintas líneas de negocio. ¿Se está produciendo este debate interno en las empresas de hoy?

Un paso más: RRHH se desmarca del rol transaccional

La buena noticia es que, tras años de trabajo, el área de RRHH ha empezado a hacer progresos como colaborador estratégico. Tal como se muestra en la figura 19, el 56% de los participantes afirman que están al tanto de los esfuerzos de transformación empresarial y facilitan recursos para este fin. El 15% declara que aconsejan y asesoran a la organización en los esfuerzos de transformación empresarial.

Sin embargo, sólo el 39% de las empresas afirman que la estrategia de recursos humanos está dirigida por la estrategia de negocio general, a la que a su vez también contribuye. Si bien el 43% de los departamentos de RRHH utilizan la estrategia de negocio general para desarrollar la estrategia laboral, éste es sólo un primer

paso. Los directivos de RRHH deben ir más allá de una estrategia empresarial unidireccional y centrarse más en establecer un diálogo bidireccional que influya en la dirección que toma el negocio. Así lo expresa el vicepresidente sénior de RRHH de una compañía química estadounidense: “El cometido de RRHH es cumplir el papel de asociado e influir en la estrategia del negocio. Sin embargo, culturalmente, el ritmo y el método que se debe seguir para lograr desempeñar este papel dependen de lo que pueda conseguir y demostrar el departamento de RRHH, tanto por su capacidad de obtener resultados de negocio como por su capacidad de ejecución”.

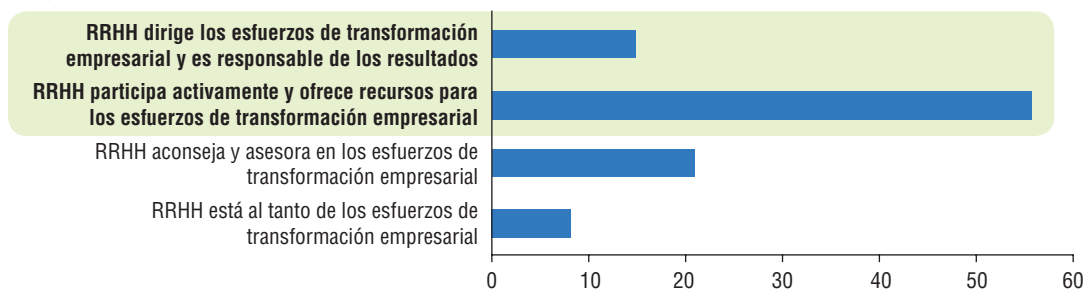
Datos e información: el talón de Aquiles de la transformación de la fuerza de trabajo

¿Qué es, pues, lo que impide que RRHH contribuya a la estrategia empresarial y logre aumentar el rendimiento de la fuerza de trabajo? Una razón puede ser la incapacidad de la organización para utilizar los datos y la información sobre su capital humano. Sólo el 6% de las empresas encuestadas consideran que utilizan los datos y la información sobre el capital humano de manera *muy eficaz* para tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo.

Tal como se indica en la figura 20, lo que impide en primer lugar que las organizaciones extraigan conclusiones de sus datos es la falta de integración de los sistemas. Si nos fijamos más detalladamente en los cuatro primeros obstáculos, observamos que las organizaciones con sistemas de RRHH con una integración insuficiente son mucho menos proclives a utilizar los datos para tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo. Esto se refleja en los elocuentes comentarios de un ejecutivo

Figura 19. ¿Cómo describiría el papel de RRHH en los esfuerzos actuales de transformación empresarial?

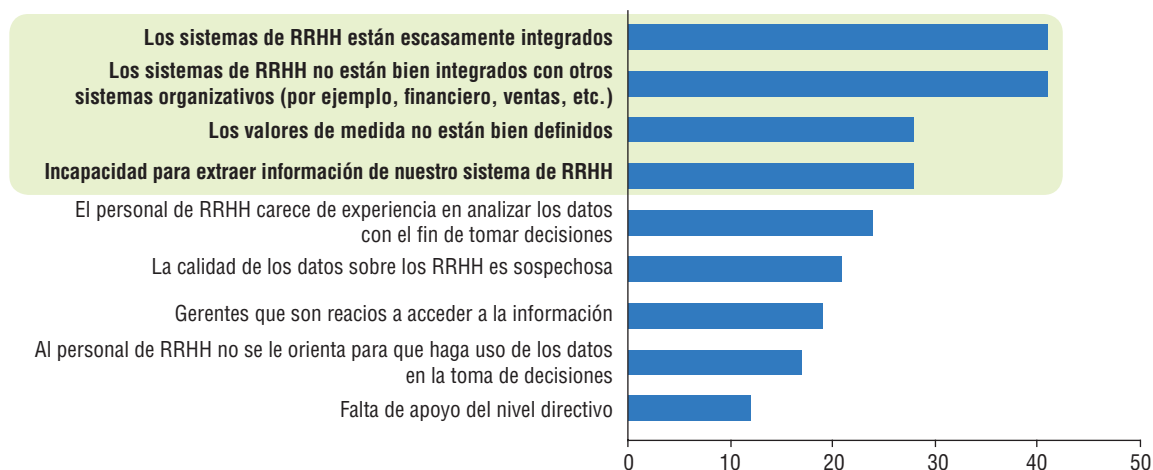
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Figura 20. ¿Cuáles de los siguientes obstáculos es más probable que impidan a su organización usar los datos e informaciones para tomar decisiones sobre el capital humano?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

de una compañía de correos: “En estos momentos disponemos de 42 sistemas de RRHH distintos, lo que dificulta mucho a los directivos el acceso a los datos consolidados de departamentos aislados”.

Si las empresas no están convencidas de que los datos de que disponen son completos o exactos, no podrán utilizarlos para tomar decisiones acerca de su fuerza de trabajo. Si, por otro lado, los datos existen pero es muy difícil acceder a ellos, tampoco se utilizarán. Cualquiera de estos obstáculos puede impedir que la empresa utilice métricas para tomar decisiones. En este sentido, nuestro estudio indica que sólo el 30% de las organizaciones utilizan métricas de capital humano para evaluar muchos o todos sus esfuerzos de transformación empresarial. “Hemos utilizado todos los datos a nuestro alcance, pero lo cierto es que no han sido muchos”, comenta el vicepresidente de RRHH de una empresa de viajes estadounidense.

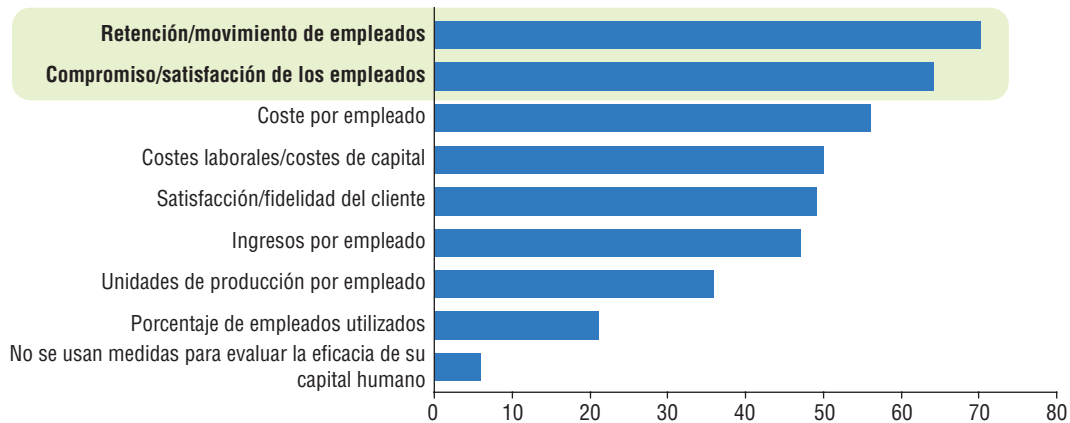
Tal como muestra la figura 21, la mayoría de las organizaciones utilizan medidas que son relativamente fáciles de supervisar (como la rotación de empleados), basadas en la percepción (como el compromiso o la satisfacción de los empleados) o relacionadas con los costes por empleado. Son pocas las empresas que se sirven de métricas como los ingresos por empleado o el porcentaje de empleados utilizados, que pueden dar más datos sobre

la productividad de la fuerza de trabajo. Puede que estas métricas más estratégicas sean más difíciles de recopilar, evaluar e interpretar, pero ofrecen más información sobre cómo se puede mejorar el rendimiento de la fuerza de trabajo.

Si existen datos disponibles sobre el capital humano, ¿tienen las organizaciones la capacidad para analizarlos y utilizarlos en su estrategia de negocio? En este estudio no hemos encontrado pruebas de que la preparación del personal de RRHH constituya un obstáculo significativo; de hecho, sólo el 24% considera que éste es un problema importante. De todos modos, lo que sí es probable es que sin datos exactos y fiables sobre el capital humano nadie – ni siquiera los analistas más cualificados – pueda tomar con seguridad decisiones basadas en hechos que ofrezcan informaciones útiles a los clientes internos de la empresa. Como dice el director de RRHH de una compañía energética, “no puedo hablar de falta de voluntad o de conocimientos de los directivos para extraer la información o analizar los datos, puesto que todavía no tenemos un sistema que nos lo permita. El primer paso consiste en implantar el sistema, y luego podremos pasar a otras cuestiones”. Lo que hemos observado en estudios anteriores es que cuando los datos pasan a estar disponibles, empiezan a surgir los problemas relacionados con la capacidad de análisis del personal de RRHH.²⁰

Figura 21. ¿Qué medidas usa su organización para evaluar la eficacia general de su capital humano?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

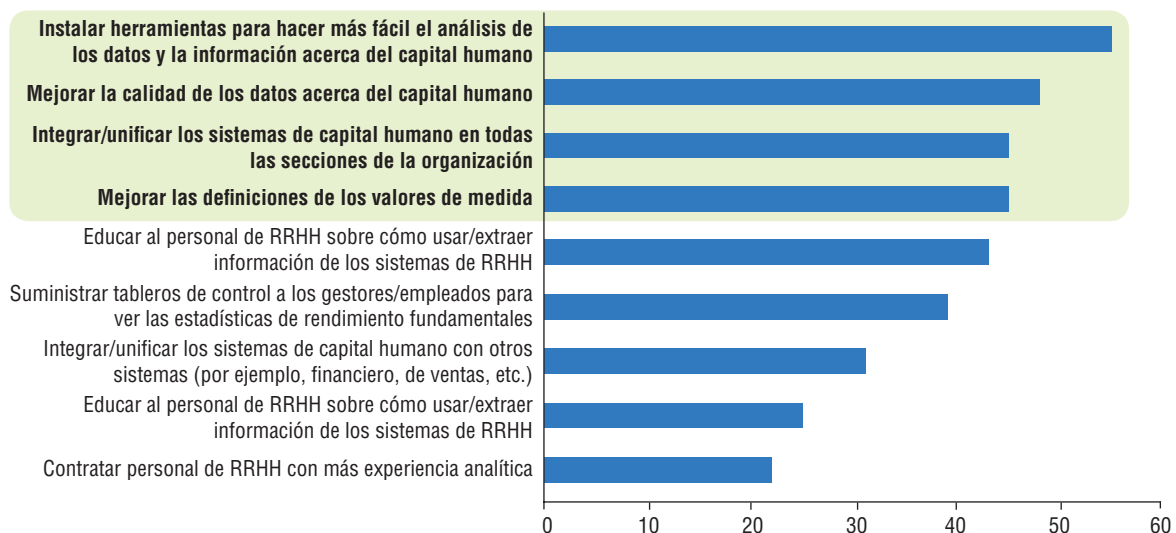
Desarrollo de una nueva capacidad

Preguntamos a los encuestados qué pasos están siguiendo para mejorar el uso de los datos y la información sobre el capital humano para tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo. La figura 22 indica que las empresas están trabajando para solucionar los problemas relacionados con los datos y los sistemas.

Gracias a los esfuerzos realizados en las cuatro primeras áreas, que van de una mayor integración a una mejor definición de las métricas, parece que las organizaciones están tomando las acciones adecuadas para desarrollar los requisitos necesarios con el fin de tomar decisiones basadas en hechos, y así lo confirman algunos comentarios de nuestros encuestados.

Figura 22. ¿Qué pasos está dando su organización para mejorar su capacidad de utilización de los datos acerca del capital humano con el fin de tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

Por ejemplo, en referencia a la cuestión de las métricas y el análisis, el vicepresidente de gestión del talento de una empresa de telecomunicaciones estadounidense, afirma: “Vamos en la dirección correcta; nos reunimos todos los meses para hablar de los indicadores y cada trimestre para evaluar la diversidad, el talento, el compromiso con la empresa, etc.”. Un ejecutivo australiano ve el lado positivo de los esfuerzos de integración de su organización: “Un acceso más rápido y fácil a los datos de gestión mejoraría la velocidad y la calidad de nuestras decisiones de negocio, y también reduciría el riesgo. Además, como los costes de la fuerza de trabajo representan una parte significativa de los costes totales, los ahorros derivados de un uso más eficaz del capital humano pueden ser importantes”.

Implicaciones

Las organizaciones que buscan eficacia en las operaciones e implantan estrategias de crecimiento tienen en consideración dos problemáticas distintas relacionadas con la fuerza de trabajo, que son la necesidad de una mayor integración y un diálogo continuado entre el área de RRHH y la empresa. El área de RRHH no sólo debe poder traducir la estrategia de negocio en un plan de personal factible, sino que debe disponer de los datos necesarios y gozar de una buena posición estratégica para poder aplicar estos datos a la estrategia de la organización de forma continua.

Como hay tantas empresas que carecen de los datos e informaciones de RRHH necesarias, éste es un motivo por el cual tantos departamentos de RRHH tienen problemas para erigirse como socio estratégico. Por mucho respeto que el equipo directivo tenga por el director de recursos humanos, hasta que el área de RRHH no tenga acceso a los datos e informaciones sobre la fuerza de trabajo con el mismo grado de oportunidad, coherencia y validez con la que el director financiero o el director de operaciones acceden a los datos financieros u operativos, sus ideas no tendrán el mismo peso. La empresa de estudios de mercado AMR afirma: “Las empresas han invertido en herramientas para gestionar mejor otras áreas del negocio. Ha llegado el momento de

dar al capital humano la importancia que se merece.”²¹ Con esta información, los directivos de RRHH podrán transmitir sus ideas y recomendaciones, que tendrán el peso suficiente para influir en la estrategia empresarial y desarrollar los esfuerzos de transformación (véase el cuadro *Una mejor información sobre el capital humano facilita la gestión de las capacidades de los recursos*).

Todo el equipo directivo, y no sólo el área de RRHH, debe ser responsable de proporcionar los sistemas y las herramientas necesarias para desarrollar esta visión estratégica. Para empezar, las empresas deben comprobar que las fuentes de datos utilizadas por el personal de RRHH estratégico tengan una buena calidad, concuerden con otros sistemas de información y sean accesibles mediante interfaces Web 2.0 y de almacenamiento de datos. En palabras de los autores Dave Ulrich y Wayne Brockbank, “si la información está almacenada en archivos a los que no se puede acceder del todo, es como si no existiera”.²² El área de RRHH no puede responsabilizarse en solitario de que se produzca esta implantación, sino que debe trabajar con los directivos de TI y de la unidad de negocio para poder ofrecer la información necesaria a los encargados de tomar las decisiones.

En estudios de IBM anteriores se ha detectado que muchos departamentos de RRHH carecen de las competencias analíticas necesarias para ofrecer servicios más estratégicos.²³ Para solucionar este problema, existen varias posibles opciones. Por ejemplo, con la formación adecuada los profesionales de RRHH pueden mejorar su capacidad para pensar y actuar de forma estratégica. Contratando a profesionales de RRHH con competencias analíticas se pueden aumentar los conocimientos y la capacidad, pero suele pasar un tiempo desde que se encuentran a los profesionales adecuados en el mercado hasta que se adaptan a la empresa. El personal procedente de otras áreas de la organización, como finanzas o auditoría, también puede proporcionar las competencias necesarias al departamento. En último lugar, realizando un mentoring de los individuos como parte de su tarea diaria, el personal

de RRHH se sentirá más seguro para poder aplicar las nuevas competencias analíticas. Todos estos sistemas pueden servir para mejorar las competencias del personal de RRHH y aumentar la calidad de su visión estratégica.

Una vez que los datos estén disponibles y el personal disponga de las competencias necesarias para analizar la información, ¿qué repercusión tendrá esto en el rendimiento de la fuerza de trabajo? La respuesta es que dependerá del tipo de datos analizados. Los análisis tradicionales de RRHH se centran en entender la efectividad y la eficacia de RRHH como organización, y calculan los costes de los servicios de RRHH en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo o los ingresos totales de la empresa. Si bien esta información es útil para analizar formas de gestionar los costes, no ayuda a mejorar el rendimiento de la fuerza de trabajo. Es decir, analizar las métricas de contratación para lograr cubrir las vacantes más rápidamente no permite determinar si las nuevas incorporaciones tendrán un mejor rendimiento. El análisis de la fuerza de trabajo debe centrarse en aspectos como la productividad de los empleados, que repercuten en la capacidad de la empresa de lograr sus objetivos. Si el área de RRHH colabora más estrechamente con la organización, puede supervisar los comportamientos que afectan directamente al rendimiento del negocio y ejercer cierta influencia sobre ellos. Cuanto más alineadas están las métricas del capital humano con las prioridades del negocio, mayor es la capacidad de mejorar el rendimiento de la fuerza de trabajo para lograr los objetivos.

Si el área de RRHH puede resolver los problemas relacionados con la falta de datos y la integración que han identificado de forma generalizada nuestros participantes y realiza un inventario de sus propias competencias de análisis, no sólo podrá adaptarse a la estrategia empresarial, sino que podrá también proporcionarle datos importantes. Si disponen de mejores datos e informaciones, es previsible que muchas empresas puedan “cerrar el círculo” entre el negocio y el rendimiento de la fuerza de trabajo.

Una mejor información sobre el capital humano facilita la gestión de las capacidades de los recursos

Para adaptarse a la creciente demanda, una empresa médica de tamaño medio debía reorganizar su personal de investigación y desarrollo que era contratado en función de cada proyecto. Un factor clave que le impulsaba a cambiar su modelo de creación de equipos era la necesidad de desplegar recursos parecidos para distintos productos. La empresa también buscaba un proceso automático y coherente de previsión de la demanda para poder tomar decisiones y prever distintos escenarios con mayor rapidez. Para que estas iniciativas funcionaran, era necesario gestionar la fuerza de trabajo con un enfoque que se basara más en los datos.

La empresa empezó clasificando a los empleados en función de sus competencias y estableciendo roles a partir de estas categorías de competencias. Se identificó a cada empleado por su rol y se empezó a hacer un seguimiento de las asignaciones de los empleados por proyecto. Como resultado, los recursos se podían asignar cuando y donde fuera necesario para aumentar la rentabilidad de los proyectos desde el punto de vista del personal.

Al mismo tiempo, se empezó a calcular cuántos proyectos de cada tipo estarían en curso durante un periodo de tres a cinco años y luego se identificó la demanda de cada rol en función del tipo de proyecto. Estos datos permitirían a la empresa calcular la demanda de cada tipo de rol y, por extensión, las competencias que se necesitarían, lo que determinaría qué perfiles deberían contratarse.

Un enfoque más estructurado y orientado a los datos permitió a la empresa prever las necesidades de trabajadores a jornada completa, tanto fijos como contratistas o subcontratados. Este método basado en actividades y roles permitió planificar las necesidades de personal a corto y largo plazo con más rigor. También facilitó a los gestores de recursos los datos necesarios para asignar el trabajo a los individuos con las competencias adecuadas.

Ahora los empleados se asignan con más eficacia a los proyectos porque se calculan y se prevén de forma explícita los altibajos en la demanda, y se les otorgan proyectos que se adaptan a su disponibilidad y encajan con su experiencia. Gracias a estos cambios, la empresa puede cuantificar mejor sus necesidades de personal a largo plazo, lo que les ha permitido reducir costes, porque pueden decidir mejor si deben asignar empleados, contratistas a corto plazo o personal subcontratado.

CONCLUSIÓN

Las empresas no se detienen. ¿Podrá el capital humano seguir su ritmo?

Los cambios en los modelos de negocio, las características demográficas y las tendencias de los clientes están obligando a las organizaciones a replantearse la forma en que utilizan el capital humano para enfrentarse a los retos de hoy y a las incógnitas de mañana. Una fuerza de trabajo flexible puede reaccionar mejor a los cambios en el entorno y beneficiarse de estas nuevas oportunidades del mercado. A partir de nuestras conversaciones con más de 400 directivos de RRHH de todo el mundo y del trabajo con nuestros clientes, hemos extraído conclusiones sobre cómo las empresas pueden transformar su fuerza de trabajo para hacer frente a los posibles cambios en el panorama empresarial.

Creemos que el área de RRHH ocupa una posición estratégica para poder dar directrices y, con su experiencia, solucionar los problemas de eficiencia de la fuerza de trabajo. Pero no puede hacerlo sin ayuda. Las organizaciones deben tratar la transformación de su capital humano como un conjunto integrado de actividades dirigidas por el equipo directivo al completo. Los directores de las distintas áreas funcionales, que están en contacto a diario con las actividades, los problemas, las ideas y las expectativas profesionales de los empleados, también deben participar. El departamento informático debe identificar e implantar las nuevas tecnologías que permitan conocer las tendencias de la fuerza de trabajo, localizar a expertos, ofrecer programas de formación y poner en contacto a personas que se encuentran en distintas zonas horarias y geográficas. Vincular la productividad de la fuerza de trabajo con los resultados económicos y establecer sistemas de datos normalizados también son tareas que implican la participación del director financiero. El departamento de marketing puede crear mensajes que motiven a los posibles candidatos a formar parte de la empresa. Cada departamento debe poner su grano de arena.

Crear una fuerza de trabajo adaptable requiere liderazgo, no sólo en el equipo directivo, sino también en todos los niveles de la organización. Pero en nuestro estudio se constata que, en lo que concierne al desarrollo de la capacidad de liderazgo la situación no es muy halagüeña. Las empresas no sólo tienen que enfrentarse a la escasez actual de líderes, sino que son conscientes de que no pueden desarrollar esta capacidad. La expansión de las empresas en todo el mundo está incrementando la

demanda de profesionales que puedan comunicar ideas, ofrecer directrices a equipos globales y comprometerse con su organización, pero este tipo de profesionales son cada vez más un bien escaso. Las organizaciones deben intensificar sus esfuerzos a la hora de desarrollar competencias y proporcionar la formación necesaria a los futuros líderes con el fin de prepararlos para que puedan asumir un número creciente de responsabilidades.

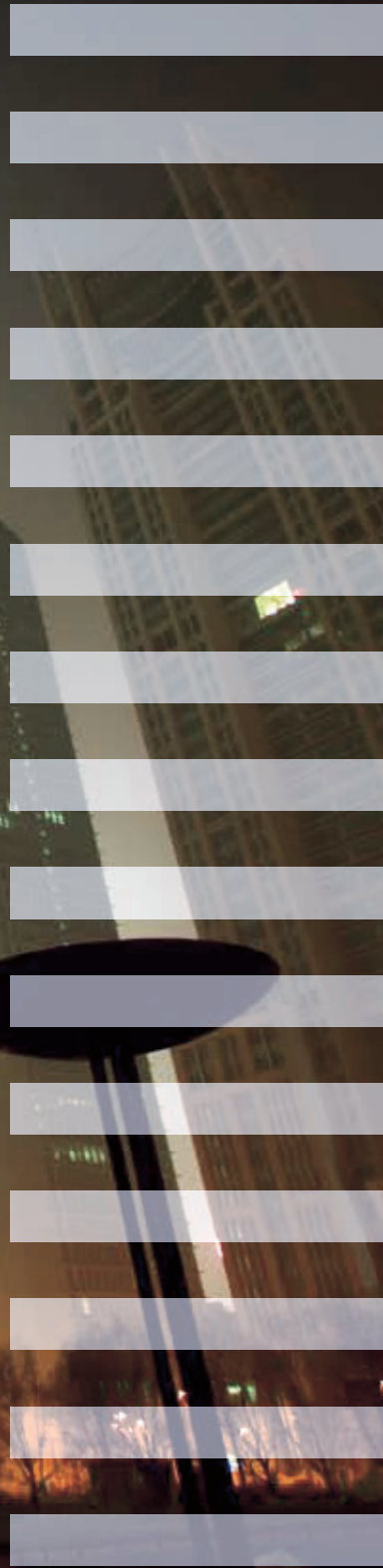
Los datos y la información son la savia que hace funcionar cualquier empresa. Muchas organizaciones siguen sin tener datos fiables, coherentes y representativos sobre sus empleados, sus competencias y capacidades y, lo que es más importante, su rendimiento. Sin esta información, las empresas no pueden adquirir talento con eficacia, buscar a los expertos que tienen a su alcance, determinar las competencias necesarias para el futuro y recompensar y retener a aquellos profesionales de importancia estratégica. Si bien las organizaciones han invertido mucho tiempo, energía y recursos en solucionar los múltiples problemas relacionados con la información que afectaban a sus sistemas financieros y cadenas de suministros, dar el mismo apoyo a los activos de capital humano sigue siendo una asignatura pendiente.

Como sucede con cualquier cambio complejo, la transformación de la fuerza de trabajo debe ser un proyecto completo que empiece desde cero, y no una serie de iniciativas implantadas de forma independiente. Cada uno de los componentes de la transformación del capital humano debe alinearse tanto con la dirección general de la empresa como con otros esfuerzos encaminados a mejorar. Por ejemplo, las inversiones para impulsar los programas de desarrollo de liderazgo se perderán si la empresa no crea oportunidades profesionales en las que se puedan aplicar nuevas competencias. El despliegue de una nueva tecnología de colaboración virtual perderá eficacia si las métricas del rendimiento se basan únicamente en logros individuales. Por lo tanto, los distintos programas y tareas asociados con la mejora del rendimiento de la fuerza de trabajo se deben vincular a una filosofía común y a un proyecto de transformación, al tiempo que deben fijarse de forma constante en los resultados del rendimiento.

El área de RRHH está en una posición perfecta para contribuir de forma estratégica al negocio desarrollando una fuerza de trabajo adaptable. Ha llegado el momento de que demuestre su valor estratégico.

Desde que en 1990 el distrito Pudong de Shanghai fue designado como zona económica especial, sus terrenos pantanosos y almacenes se han convertido en torres ultramodernas donde tienen su sede los centros económicos y financieros de la ciudad. Estas esculturas de Lujiazhu Green son símbolos de esta transformación.

APÉNDICES





Consideraciones regionales

Los estudios mundiales de capital humano realizados por IBM en los años 2005 y 2008 retratan los distintos retos a los que se enfrentan empresas de diferentes áreas geográficas. Estas diferencias tienen su origen en varios factores, que abarcan desde las tasas de crecimiento económico hasta la madurez tecnológica, pasando por las costumbres y las tradiciones comerciales. Las variaciones locales de la infraestructura del capital humano, los factores de atracción y retención y los niveles de formación pueden repercutir en la forma en que las organizaciones transforman sus fuerzas de trabajo o adquieren y desarrollan el talento en nuevos lugares. En las páginas siguientes se resaltan algunas de las principales diferencias en las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo y las tendencias imperantes que se producen en función del área geográfica.

ASIA PACÍFICO (excluyendo Japón)

Asumir el reto de un crecimiento rápido

Puntos clave:

- Los participantes de la zona de Asia Pacífico dan mucha importancia al desarrollo del liderazgo.
- La retribución es un factor que influye mucho a la hora de atraer nuevo talento.
- El desarrollo de oportunidades profesionales es una herramienta importante para minimizar la reducción de la fuerza de trabajo.

El crecimiento sigue siendo un punto importante en el orden del día de los países de esta región. Para el conjunto de la región, se prevé un crecimiento del producto interior bruto de aproximadamente el 8%.²⁴ Debido a este rápido crecimiento, se está prestando una especial atención al papel del liderazgo. Las empresas de esta región señalan que los principales problemas surgen de la escasez de líderes y de las restricciones en el desarrollo del liderazgo (el 88% de las empresas, comparado con el 76% total).

Muchas empresas, después de un rápido crecimiento, todavía no han establecido un proceso de desarrollo del liderazgo riguroso y sostenible. Como sostiene un ejecutivo de una empresa tecnológica, “no tenemos ningún modelo de liderazgo, ni ningún mecanismo para evaluarlo. Los criterios para seleccionar a los líderes se basan principalmente en la opinión subjetiva del equipo directivo”. Mientras que las empresas chinas están obteniendo buenos resultados con la aplicación del mentoring entre los ejecutivos, es difícil implantar estos métodos a escala general.

En determinados sectores, un mercado laboral reducido dificulta el desarrollo y la retención de los líderes, puesto que es fácil acceder a oportunidades fuera de la organización. Las empresas del sector de los recursos naturales en este área, por ejemplo, están sufriendo una escasez importante de personal coincidiendo con un aumento de la demanda

de materias primas. A este respecto, el vicepresidente de RRHH de una empresa minera comenta: “Con una tasa de desempleo inferior al 3%, hay poca gente y muchas oportunidades”.

Las empresas asiáticas también se están expandiendo a otros mercados y dejando huella en el resto de las economías mundiales. El jefe de RRHH de una empresa de servicios financieros resume este problema del siguiente modo: “El desarrollo de competencias y la capacidad de liderazgo son fundamentales para expandirse a otras zonas de Asia. En la actualidad estamos impulsando nuestra estrategia de gestión del talento para conseguirlo”. Este rápido crecimiento ejerce presión sobre las capacidades de desarrollo de liderazgo de las empresas, ya de por sí limitadas.

Los factores de atracción y retención del talento en la zona de Asia Pacífico también difieren de los de otras regiones. Las empresas de esta zona consideran que la retribución tiene un papel más importante a la hora de atraer a los candidatos (un 46% de las empresas frente al 33% total) y que un mayor número de oportunidades profesionales ayuda a aumentar el índice de retención de empleados (un 53% de las empresas frente al 43% total). El aspecto económico es especialmente importante en China, donde más de la mitad de las empresas consideran que la retribución es un factor básico para atraer a los candidatos. Así lo expresa un directivo de RRHH de una empresa electrónica: “En niveles inferiores, el dinero siempre es un problema y un factor que motiva el cambio. En niveles más elevados, son más importantes la calidad del trabajo y las oportunidades”. Esto puede derivar en un ciclo virtuoso, en el que el crecimiento permita a las empresas pagar el talento con sueldos que superen la media del mercado, o en un círculo vicioso, en el que la falta de crecimiento dificulte la atracción de los mejores profesionales y limite el potencial de crecimiento futuro.

En busca de una mayor flexibilidad

Puntos clave:

- Las empresas japonesas reconocen que necesitan flexibilizar su capital humano.
- Los valores personales son un factor más importante para atraer y retener al personal clave.
- El personal de RRHH tiene menos experiencia a la hora de utilizar métricas y técnicas de análisis de RRHH.

Históricamente, las empresas japonesas eran conocidas por su modelo de contratación único, en el que se valoraba mucho la estabilidad laboral y el empleo de por vida. Sin embargo, debido a un periodo emergente de crecimiento sostenible, combinado con un cambio en las características demográficas de la fuerza de trabajo, las empresas japonesas se están replanteando sus estrategias de gestión de recursos humanos.

Las empresas de este país indican que se han encontrado problemas a la hora de redistribuir o reasignar los recursos ante nuevas oportunidades. Por ejemplo, el jefe de RRHH de una empresa de automoción revela: “No podíamos reorganizar a los trabajadores debido a limitaciones legales... y tampoco podíamos reasignarlos en función de las necesidades del negocio por la falta de competencias y la tendencia cultural de cada departamento a ser independiente”.

Conscientes de este problema, estas empresas están trabajando para aumentar la flexibilidad de sus modelos de contratación. Como afirma un ejecutivo de una empresa de productos industriales, “confiar en [...] la fuerza de trabajo habitual es arriesgado en un negocio en el que se producen grandes cambios en el entorno empresarial”. Si se comparan con empresas de otras áreas geográficas, en los dos últimos años las empresas japonesas parecen haber aumentado su uso de agencias de colocación internacionales (un 57% frente al 35% total), de la deslocalización (un 54% frente al 39% total), de trabajadores eventuales (un 78% frente al

47% total) y de sistemas laborales de múltiples niveles (57% frente al 34% total). El aumento de centros de producción en localidades de habla japonesa en el extranjero, como Dalian (China), refleja esta nueva tendencia. Debido a los problemas de envejecimiento de la población japonesa y de recientes cambios en la legislación, las empresas japonesas están mucho más dispuestas a volver a contratar a empleados jubilados (un 76% frente al 26% total).

Los ejecutivos de RRHH en Japón también tienen una perspectiva diferente acerca de la atracción y la retención de empleados, y es que los valores personales tienen una importancia mucho mayor que en otras regiones. “Para cubrir un puesto de trabajo, siempre hablamos de nuestra cultura de empresa con los candidatos y les pedimos que formen parte de nuestro equipo sólo si están seguros de que sus valores coinciden con los nuestros”, comenta el vicepresidente de RRHH de una empresa de productos de consumo. Ofrecer responsabilidades nuevas y que supongan un reto también se considera un fuerte factor de atracción y retención. En este sentido, un ejecutivo de una empresa automovilística comenta lo siguiente: “Creemos que el crecimiento individual y la satisfacción personal son los mejores incentivos... Queremos que [los candidatos] sepan que la empresa tiene el cometido de “desarrollar a las personas””. El desarrollo de competencias específicas se considera un factor menos importante, ya que los individuos deben aprender distintos trabajos a lo largo de su carrera profesional.

Las empresas japonesas dan menos importancia al uso de análisis y métricas de recursos humanos que las empresas de otras regiones. Si bien consideran que la empresa fomenta el uso de los datos sobre el capital humano, muestran menos interés en implantar herramientas que faciliten el análisis de los datos (un 32% frente al 55% total), desarrollar indicadores de referencia (un 19% frente al 39% total) o integrar sus sistemas de RRHH con otros sistemas

organizativos (un 16% frente al 31% total). La consecuencia de esta actitud es que las empresas japonesas tienen problemas a la hora de utilizar datos cuantitativos para tomar decisiones sobre recursos, personal y formación. Así lo expresa el director de planificación de RRHH de una empresa de fabricación: “Los datos de nuestro personal con talento no se actualizan lo suficiente, y no podemos utilizarlos con eficacia cuando buscamos a un buen profesional”.

Las empresas japonesas dan menos importancia al desarrollo de una capacidad analítica en el área de RRHH, tanto en la contratación de personal de RRHH con experiencia en este tema (un 8% frente al 22% total) como en la formación de personal de RRHH en el uso de análisis del capital humano (un 24% frente al 43% total). Finalmente, en Japón, para calcular la eficiencia de la fuerza de trabajo es menos probable que se utilicen indicadores como la satisfacción de los empleados (un 41% frente al 64% total), la rotación (un 43% frente al 70% total), los costes laborales y de capital (un 27% frente al 50%) y el porcentaje de empleados utilizados (un 5% frente al 21% total).

A pesar de estos problemas, hemos observado que algunas empresas japonesas están empezando a utilizar los sistemas basados en datos para gestionar su capital humano. Así lo expresa un ejecutivo de una empresa de productos de consumo: “Tenemos que analizar con detalle la posición y las especificaciones de nuestros trabajadores, y podemos mejorar nuestra estrategia de RRHH vinculando nuestra estrategia empresarial a un plan sobre el capital

humano a largo plazo”. El jefe de RRHH de una empresa de servicios financieros opina de un modo parecido: “Hemos empezado a recopilar datos sobre las competencias y en el futuro queremos integrar los distintos sistemas de RRHH”. Estos ejemplos indican que muchas empresas japonesas están empezando a centrarse en sus principales áreas de especialización y a identificar y desarrollar el talento en sus organizaciones con mayor eficacia.

EUROPA

El área de RRHH tiene que avanzar por la vía rápida

Puntos clave:

- El rol que desempeña el área de RRHH en la transformación de la fuerza de trabajo es más de consultoría que proactivo.
- Las organizaciones dan menos importancia al uso de los análisis para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de la gestión de la fuerza de trabajo, las empresas de esta región se enfrentan a distintos problemas. En general, en la economía europea se da cada vez más importancia al conocimiento. Se calcula que en los próximos años las industrias basadas en el conocimiento generarán más de la mitad del producto interior bruto y del empleo total.²⁵ La escasez de trabajadores especializados va en aumento. En 2005, IDC previó que en el año 2008 faltarían en Europa 500.000 trabajadores con competencias técnicas avanzadas.²⁶ El envejecimiento de la población europea también ha cambiado las características demográficas de la población activa. En los próximos veinte años la población con edades comprendidas entre 50 y 64 años aumentará en un 25%, mientras que la de entre 20 y 29 años disminuirá en un 20%.²⁷

A pesar de estos importantes cambios demográficos, los departamentos de RRHH de las empresas europeas siguen teniendo un rol menos activo en la gestión del capital humano que sus homólogos de otras regiones. Las empresas europeas tienden más a adoptar un rol de consultoría a la hora de enfrentarse a la transformación empresarial (un 31% frente al 21% total), en lugar de contribuir de forma proactiva con tiempo y recursos. Así lo manifiesta el director del grupo de RRHH de una empresa de productos industriales con sede en el Reino Unido: "El área de RRHH se ha caracterizado siempre por apoyar el cambio, en lugar de participar activamente en él". Las empresas europeas también son más proclives a considerar que uno de los principales retos de los empleados es su incapacidad para desarrollar competencias con rapidez.

Otro problema al que deben hacer frente las empresas europeas es la aparente falta de interés y capacidad en el área de los análisis del capital humano. Los participantes en el estudio indican que su personal de RRHH no suele fundamentar sus procesos de toma de decisiones en los datos. Así lo expresa un ejecutivo de una aseguradora italiana: "Por desgracia, nuestro departamento de RRHH nunca aporta materiales para la toma de decisiones. Los directivos no saben con qué datos contamos y cómo podemos utilizarlos". Las empresas europeas indican que falta apoyo por parte de la organización para que se puedan utilizar los datos sobre el capital humano. Esto hace pensar que estas empresas tendrán dificultades a la hora de identificar los datos más importantes para hacer un seguimiento de los posibles problemas laborales y desarrollar modelos de negocio para las intervenciones. A este respecto, el jefe de RRHH de un organismo gubernamental británico observa: "En nuestra organización todavía se dan mucho los intercambios de favores. Las decisiones todavía se basan en las relaciones y en lo que sabemos de las personas, pero no en los datos. Debemos sistematizar la toma de decisiones y empezar a basarla en hechos, no en la intuición".

Un gran número de empresas europeas reconocen que el área de RRHH ya no puede adoptar un papel pasivo ante los problemas del capital humano. Así lo resume un director de RRHH de un banco europeo: "Tenemos que dar un 'triple salto' y pasar del rol de administración al rol de consultoría, y de éste, al de socio... Necesitaremos tener un número reducido de socios muy cualificados, en lugar de un gran número de 'consultores' de RRHH asumiendo el rol de administración". Creemos que otras organizaciones empezarán a seguir este planteamiento estratégico en respuesta a los crecientes problemas de capital humano que se están dando en esta región.

Por la vía rápida

Puntos clave:

- El incremento de la rotación de empleados está provocando un interés creciente por el desarrollo de competencias y la orientación de los nuevos empleados.
- La buena reputación de la empresa es importante para atraer y retener al personal clave.
- Si bien los ejecutivos de RRHH consideran que sus organizaciones son eficaces, puede que deban enfrentarse a nuevas dificultades debido al crecimiento de las empresas y la economía.

En un reciente informe de Manpower acerca del futuro del trabajo en Latinoamérica se ofrece un resumen interesante de las oportunidades laborales en esta región: “El aumento a nivel mundial de los precios de los productos básicos y bienes producidos en Latinoamérica, combinado con una gran cantidad de jóvenes en edad activa con menos dependencia económica que antaño, representa una oportunidad de crecimiento único: un dividendo demográfico en una región con abundantes recursos económicos”.²⁸

A este potencial de crecimiento van asociados distintos problemas de la gestión del capital humano. Uno de los mensajes más claros que dan las empresas latinoamericanas en nuestro estudio es el aumento de la rotación de los empleados en los últimos dos años. El 41% considera que la rotación es *considerablemente* mayor, mientras que el 31% indica que es *algo* mayor. El aumento del crecimiento y de las oportunidades parece ser la causa principal de esta tendencia. Un ejecutivo de una empresa de bienes de consumo opina lo siguiente: “La rotación ha aumentado por la reactivación del mercado y porque la propia empresa es una gran fuente de formación para los buenos empleados, que tienen mucha demanda en el mercado”. Por lo tanto, se considera que uno de los principales retos es conseguir que los nuevos empleados se adapten rápido a la organización.

Parece, además, que las crisis económicas sufridas en el pasado permanecen en la memoria. Los candidatos buscan empresas que tengan una buena reputación y dan menos importancia al hecho de obtener responsabilidades nuevas o que supongan un reto. En palabras del director de RRHH de una empresa de servicios, “los candidatos buscan calidad de vida y que el futuro de la empresa les de confianza”. Un directivo de una compañía petrolera comenta: “El hecho de que nuestra empresa tenga buena reputación atrae a la gente”. La buena reputación y el historial de transformación de la empresa también son factores de retención importantes. Difieren un poco de los factores de retención de otras regiones con un rápido crecimiento, como la zona de Asia Pacífico, e indican que los latinoamericanos buscan empresas con un historial de estabilidad y que se vean poco afectadas por las fluctuaciones económicas que han azotado la región en el pasado.

Las organizaciones de esta región confían bastante en la capacidad de sus departamentos de RRHH. Suelen mencionar menos la falta de experiencia de los mismos a la hora de analizar los datos del capital humano y también ponen menos en duda la calidad de estos datos. Asimismo, las empresas que consideran que sus organizaciones son muy capaces de adaptarse al cambio son más numerosas. A este respecto, el jefe de RRHH de una empresa minorista: “Tenemos herramientas de evaluación e identificación del talento muy eficaces... Esto nos permite responder a un nivel de crecimiento acelerado”. Las empresas de esta región son un poco más pequeñas que las de otras regiones de la muestra, lo que puede explicar esta confianza. Puede que todavía no hayan experimentado nunca los problemas derivados de la integración de procesos y sistemas que surgen en empresas de mayor tamaño. Otra posible explicación podría ser que las compañías de esta zona ya han superado importantes crisis durante los últimos diez años y han sobrevivido, por lo que están en una buena posición desde el punto de vista de la gestión del capital humano. Será interesante ver qué hacen durante la siguiente fase de crecimiento.

NORTEAMERICA

Conectar el área de RRHH con el resto de la empresa

Puntos clave:

- Las empresas norteamericanas dan mucha importancia a la puesta en marcha de las tecnologías para facilitar las actividades y los procesos de RRHH.
- Reconocen la necesidad de transferir el conocimiento debido al cambio de las características demográficas de la población activa.
- Es poco probable que el área de RRHH lidere la transformación de la fuerza de trabajo, puesto que los directivos de las unidades de negocio son más numerosos y es posible que tengan más experiencia para liderar el cambio.

Las empresas norteamericanas se centran en el uso de las tecnologías como mecanismo para reducir los costes y mejorar la calidad del departamento de RRHH. Estas empresas utilizan más la formación en clase virtual y la formación por ordenador o entorno web sin asistencia que las empresas de otras regiones. También emplean con más frecuencia indicadores de referencia para proporcionar a los directivos y al personal de RRHH datos específicos sobre el capital humano. Asimismo, son más proclives a utilizar los sistemas de preguntas más frecuentes, en los que los empleados envían preguntas a una base de datos con respuestas para localizar a expertos dentro de la organización.

Para sacar el mayor partido de esta tecnología de RRHH, las empresas de esta región están contratando a personal de RRHH con experiencia analítica (un 31% frente al 22% total). De todos modos, estas compañías reconocen que todavía les queda trabajo por hacer para lograr la máxima capacidad analítica en el área de RRHH. Suelen indicar más bien que sus sistemas de RRHH no están integrados con el resto de los sistemas de la empresa (un 56% frente al 41% total).

A las empresas norteamericanas les preocupa su capacidad para transferir los conocimientos de los trabajadores más veteranos a los más jóvenes (un 39% frente al 28% total) y para lograr una rápida adaptación de sus nuevos empleados (un 39% frente al 24% total). Así lo expresa el vicepresidente de RRHH de una empresa de recursos financieros: “En los próximos cinco años es posible que se retiren el 25% de los altos cargos (de vicepresidentes sénior para arriba). Nuestro reto es conseguir que los profesionales de menos jerarquía tengan una amplia gama de experiencias que les preparen para tomar el relevo de estos altos cargos”. Otro asunto importante relacionado con la transferencia del conocimiento en Norteamérica es la necesidad de transmitir las experiencias

de los empleados en mercados más desarrollados a profesionales de otras partes del mundo. El vicepresidente de RRHH de una empresa química lo ve así: “Transferir el conocimiento de los Estados Unidos y otros mercados desarrollados a los mercados emergentes se está convirtiendo en una necesidad y una prioridad importante, sobre todo en aquellos modelos de negocio y culturas que puede que no compartan los mismos valores, prioridades y enfoques”.

Las empresas norteamericanas demuestran un nivel de experiencia y madurez relativamente elevado en el ámbito del liderazgo interno. Suelen mostrarse menos preocupadas por la falta de capacidad de liderazgo que las empresas de otras regiones (un 24% frente al 36% total). También es menor el porcentaje de participantes que afirman que el área de RRHH dirige los esfuerzos de transformación de negocio en la organización (un 7% frente al 15% total). Un ejecutivo de una empresa de servicios públicos sostiene lo siguiente: “El área de RRHH ha dejado su función administrativa para convertirse en un socio de negocio... Siempre participará, pero nunca liderará el cambio”. Teniendo en cuenta el cuadro de profesionales con experiencia de estas empresas, se podría deducir que no son muchas las áreas de RRHH en Norteamérica que tienen el cometido de participar activamente en la transformación de sus empresas, ya que éstas confían más en el liderazgo de las unidades de negocio para llevar a cabo esta tarea. Esto contrasta con otras regiones, como Asia Pacífico, en las que la falta de liderazgo coincide con una participación más activa del área de RRHH en la transformación empresarial.

Si bien las empresas norteamericanas parecen llevar la iniciativa en el uso de métodos analíticos y tecnologías para enfrentarse a los problemas de RRHH, también necesitan que sus líderes de RRHH participen más activamente en el proceso de transformación empresarial. El responsable de RRHH de una empresa de tecnologías de la información que recientemente llevó a cabo un importante programa de dotación de recursos a nivel mundial afirma lo siguiente: “Más que cualquier otro departamento, el de RRHH era el que más experiencia tenía en el desarrollo de sistemas de gobernabilidad, comunicación e indicadores de control”. Aunque los líderes de las unidades de negocio en las empresas norteamericanas tengan un alto grado de experiencia, el área de RRHH debe asumir de todos modos un papel preeminente a la hora de desarrollar y proporcionar a futuros líderes.

Resultados de la encuesta

¿Cuáles cree que son los principales retos de negocio que afectan hoy en día a su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuáles cree que son los problemas principales relacionados con la fuerza de trabajo a los que se enfrenta la organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo describiría el papel de RRHH en los esfuerzos actuales de transformación empresarial?

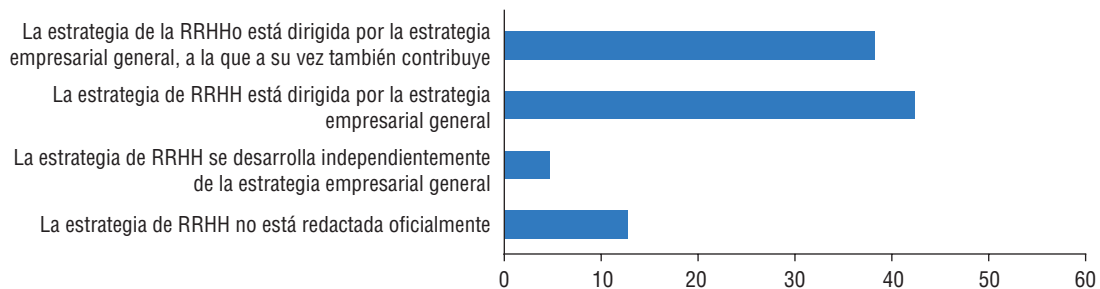
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo describiría la relación entre la estrategia de negocio de su organización y su estrategia de RRHH?

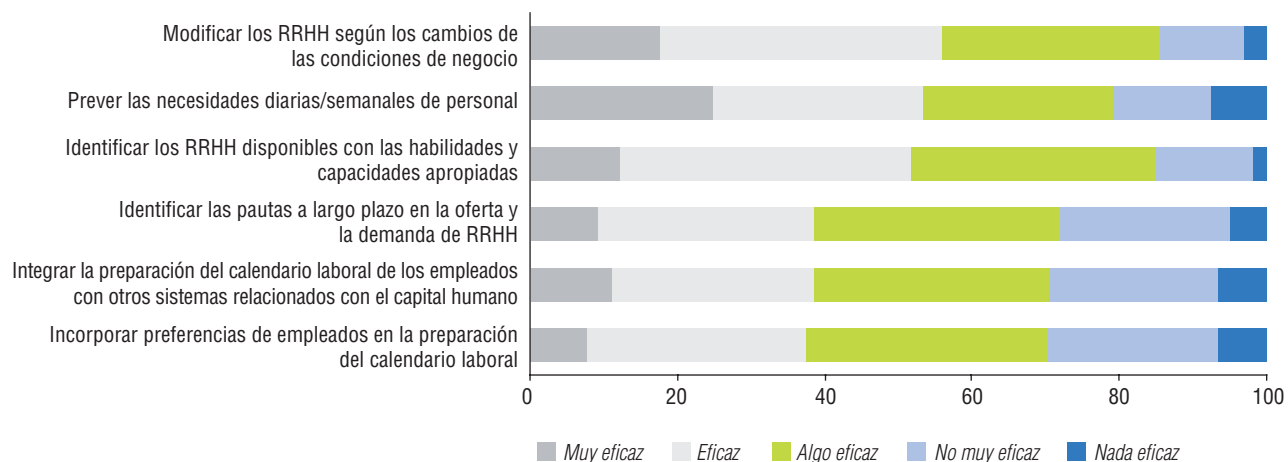
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo realiza su organización las siguientes actividades de gestión del capital humano?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo describiría la participación de RRHH de su organización en el proceso de gestión del capital humano?

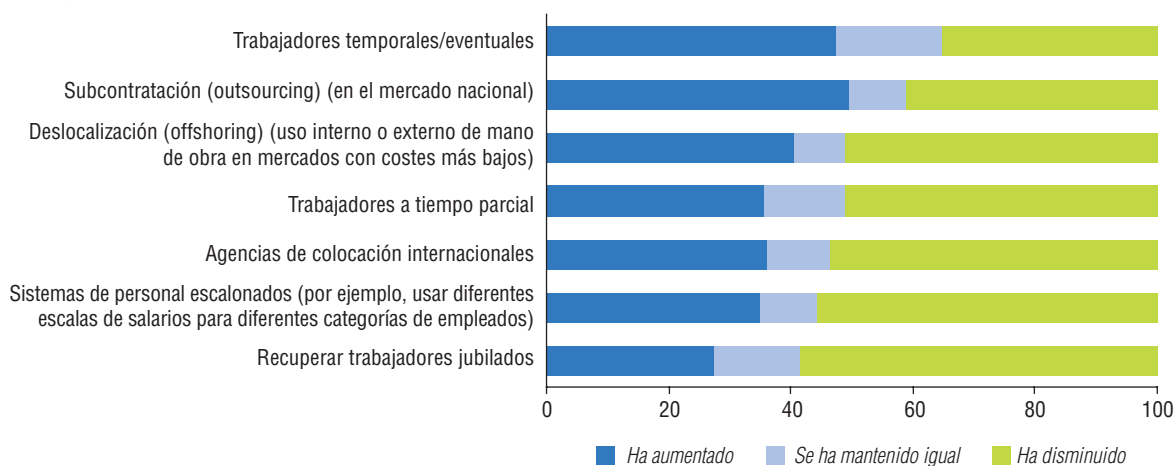
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo ha cambiado en los últimos dos años el uso que su empresa hace de las siguientes técnicas de flexibilidad laboral?

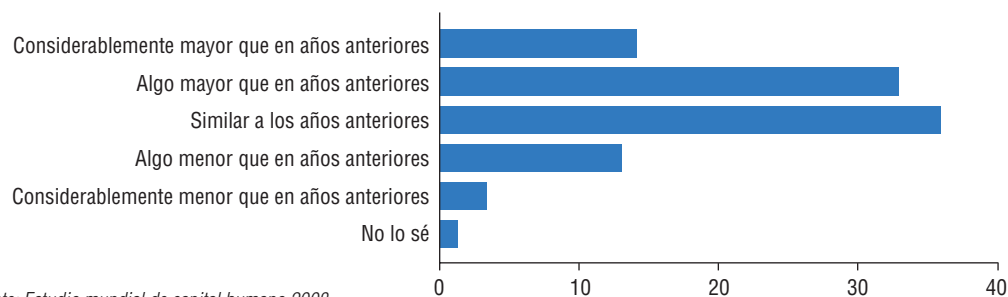
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

En los últimos dos años, ¿qué cambios se han producido en la cantidad de movimientos de personal en su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuáles cree que son las principales características que atraen a los candidatos a su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuáles cree usted que son las principales características que ayudan a retener a los empleados en la organización?

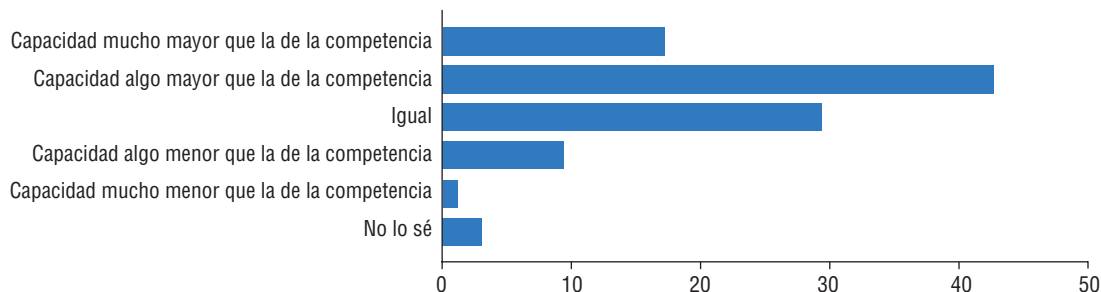
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo valora usted su capacidad de atraer/retener a los empleados clave en comparación con la competencia?

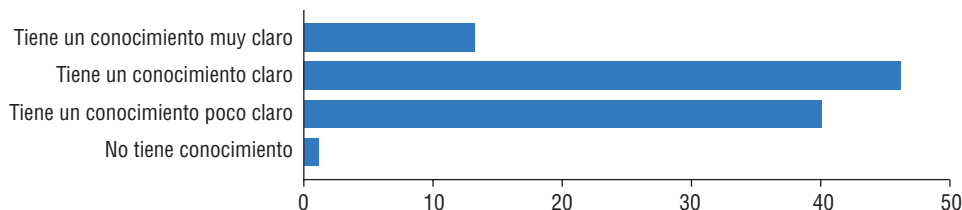
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Hasta qué punto su organización tiene conocimiento de las habilidades clave de la fuerza de trabajo que serán necesarias en el periodo próximo de tres a cinco años?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuáles de los siguientes desafíos de desarrollo de habilidades a los que se enfrenta su organización hoy en día son los más significativos?

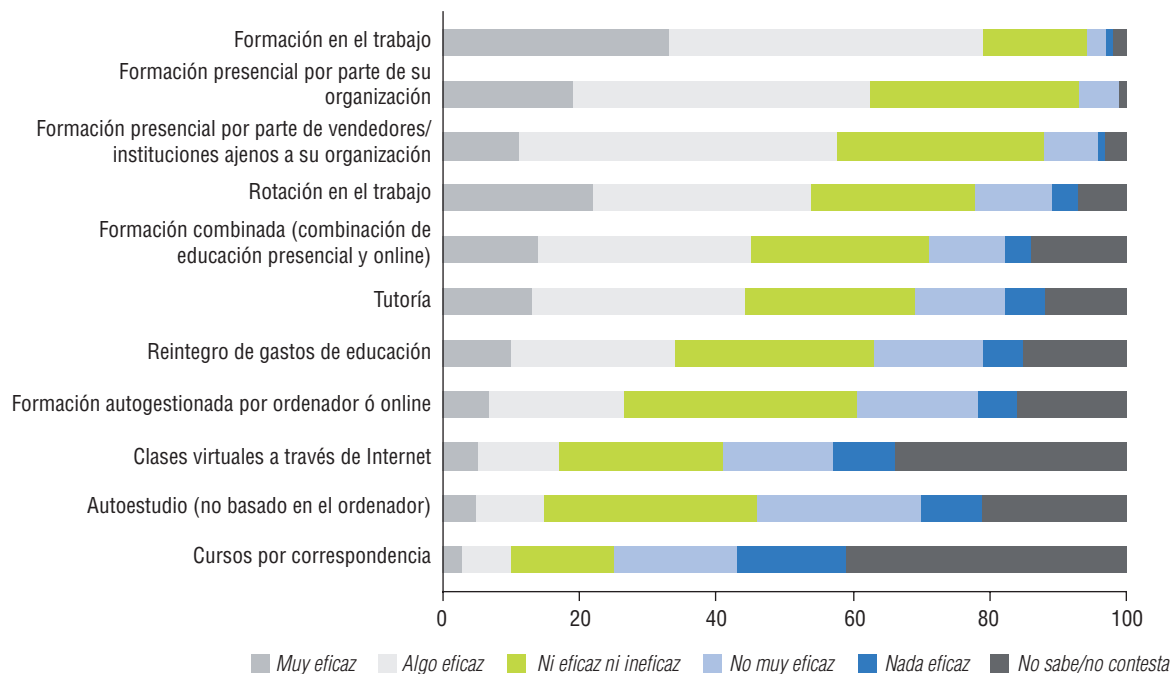
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuál es para usted la eficacia de las siguientes técnicas para el desarrollo de empleados en su organización?

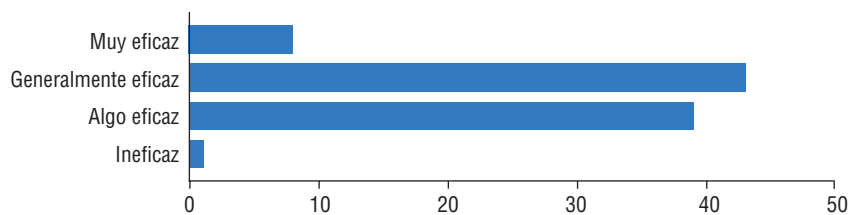
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuál es la eficacia de su organización a la hora de facilitar que las personas colaboren entre ellas?

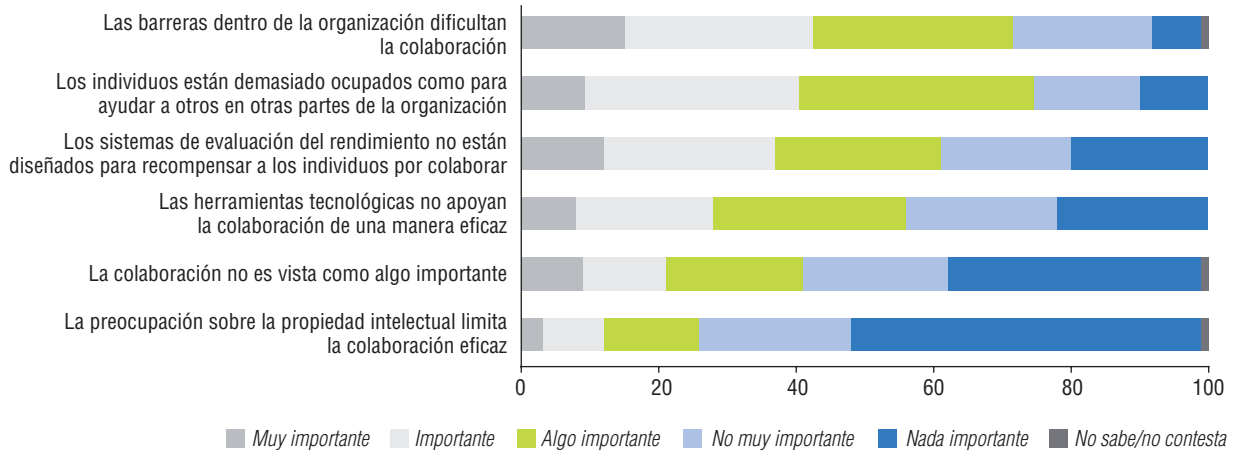
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Qué importancia tienen los siguientes obstáculos a la colaboración entre las diferentes partes de su organización?

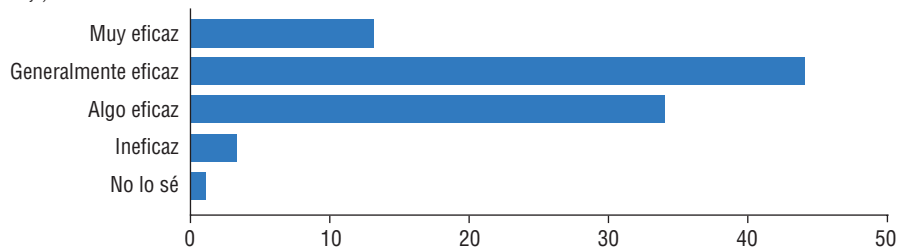
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuál es la efectividad de su organización a la hora de identificar a los individuos con habilidades específicas dentro de su organización?

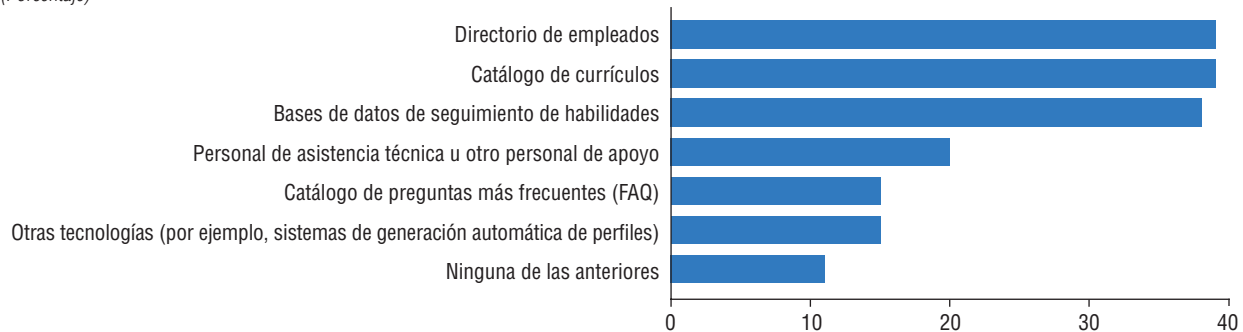
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuáles de las siguientes fuentes usa su organización para identificar habilidades clave y expertos en la materia?

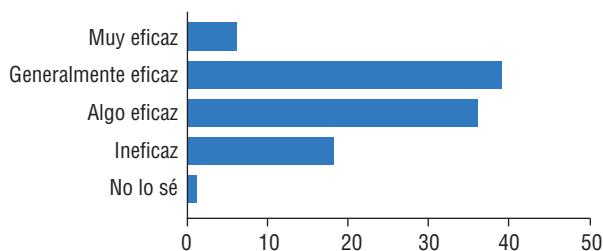
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Con qué nivel de eficacia usa su organización la información acerca del capital humano para tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cuáles de los siguientes obstáculos es más probable que impidan a su organización usar los datos e informaciones para tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Qué pasos está dando su organización para mejorar su capacidad de utilización de los datos acerca del capital humano con el fin de tomar decisiones sobre la fuerza de trabajo?

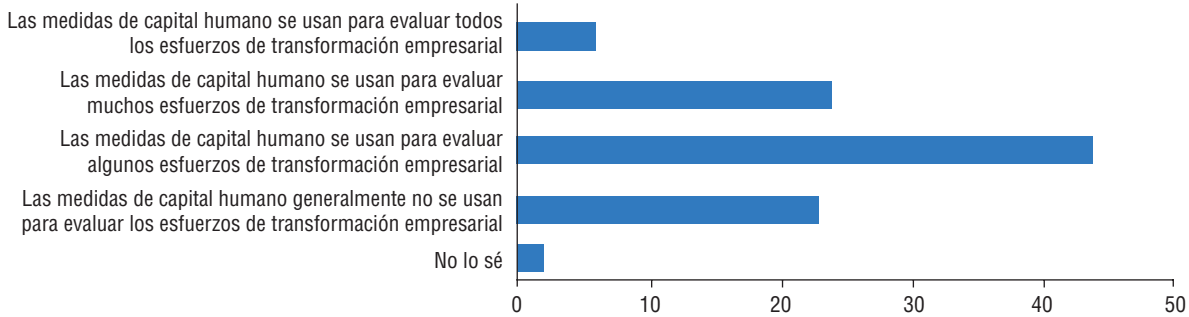
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Hasta qué punto se usan las medidas de evaluación del capital humano para medir el éxito de los esfuerzos de transformación empresarial de su organización?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Qué medidas usa su organización para evaluar la eficacia general de su capital humano?

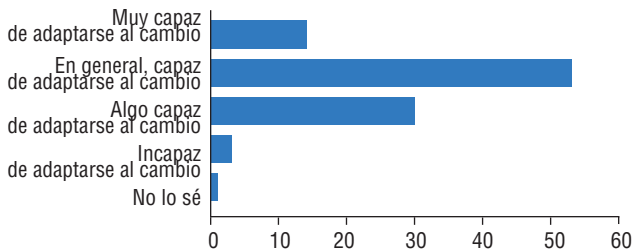
(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

¿Cómo calificaría la capacidad de su capital humano para adaptarse a los posibles cambios en el entorno empresarial?

(Porcentaje)



Fuente: Estudio mundial de capital humano 2008.

MATERIAL DE CONSULTA

- ¹ Hemos analizado un subconjunto de 119 empresas de la muestra original cuya información financiera es de acceso público. Al analizar el 20% de las empresas (n = 24) con un mayor crecimiento de los ingresos en un periodo de cuatro años, hemos observado que el 29% de las empresas de este grupo (n = 7) consideran que son muy capaces de adaptarse al cambio, lo cual difiere bastante de los resultados generales obtenidos.
- ² "Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006". IBM Global Business Services, marzo de 2006. <http://www.ibm.com/bcs/ceostudy>
- ³ "UN Habitat Jam: Reaching out to a global community". IBM Case Study. 26 de julio de 2007. http://www-306.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/BTHD-75EKLP?OpenDocument&Site=corp&cty=en_us
- ⁴ Ibid.
- ⁵ Ibid.
- ⁶ Ibid.
- ⁷ Ready, Douglas A. y Jay A. Conger. "Making Your Company a Talent Factory". Harvard Business Review, junio de 2007.
- ⁸ Para obtener más información acerca de las capacidades y las herramientas necesarias para tener éxito en un entorno global, véase: DeMarco, Michael, Eric Lesser y Tony O'Driscoll. "Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming". IBM Global Business Services, junio de 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028184>
- ⁹ "The capability within: The Global Human Capital Study 2005". IBM Global Business Services, junio de 2005. http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2005_human_cap_mgt_gen.html
- ¹⁰ Edmonds, Rob. "Best Practices in eLearning". Learning-on-demand and SRI Consulting Business Intelligence, mayo de 2004. Rivera, Ray J. y Andrew Paradise. "2006 ASTD State of the Industry Report". American Society for Training and Development, 2006.
- ¹¹ "Worldwide Human Capital Management 2007 Top 10 Predictions", IDC. N.º de doc. 205321, enero de 2007.
- ¹² "The battle for brainpower", *The Economist*, 5 de octubre de 2006.
- ¹³ "Performance and Talent Management Trend Survey 2007". SuccessFactors, 2007.
- ¹⁴ "Worldwide and U.S. HR Management Services 2007-2011 Forecast". IDC. N.º de doc. 206320, abril de 2007.
- ¹⁵ Howard, Ann, Scott Erker y Neal Bruce. "Selection Forecast 2006-2007: Slugging Through War for Talent". Development Dimensions International (DDI) and Monster, 2007. http://media.monster.com/a/i/intelligence/articles/ddi_sluggingtalent/Monster_DDI%20Selection%20Forecast2007.pdf. Copyright Development Dimensions International, Inc. MMVII. Reimpreso con permiso de Development Dimensions International, Inc.
- ¹⁶ "Talent Shortage Study: 2007 Global Results". Manpower, marzo de 2007. http://files.shareholder.com/downloads/MAN/164219164x0x87523/a49c96c9-cbfe-47ac-9207-476be0e84c20/Talent%20Shortage%20Survey%20Results_2007_FINAL.pdf
- ¹⁷ Frase, Martha J. "Stocking Your Talent Pool". HR Magazine, volumen 52, número 4, abril de 2007.
- ¹⁸ "Manpower Inc. Launches Island in Second Life With Live Panel Discussion on the Evolving World of Virtual Work". 12 de julio de 2007. <http://www.manpower.com/investors/releasedetail.cfm?ReleaseID=253774>
- ¹⁹ "Worldwide Human Capital Management 2007 Top 10 Predictions", IDC. N.º de doc. 205321, enero de 2007.
- ²⁰ Lesser, Eric y Michael DeMarco. "A New Approach, A New Capability: The Strategic Side of HR". IBM Institute for Business Value, junio de 2006. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1024781?cntxt=a1000407>
- ²¹ Manning, Christa D. y Judy Sweeney. "Making HCM Strategic: Aligning the Workforce With Business Goals", AMR Research, octubre de 2006.

- ²² Ulrich, Dave y Wayne Brockbank. *The HR Value Proposition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005.
- ²³ Lesser, Eric y Michael DeMarco. "A New Approach, A New Capability: The Strategic Side of HR". IBM Institute for Business Value, junio de 2006. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1024781?cntxt=a1000407>
- ²⁴ "World Economic and Financial Surveys Regional Economic Outlook – Asia and Pacific". Fondo Monetario Internacional, abril de 2007. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2007/APD/ENG/areo0407.pdf>
- ²⁵ Brinkley, Ian. "Defining the Knowledge Economy: Knowledge Economy Programme Report". The Work Foundation, julio de 2006. http://theworkfoundation.com/assets/pdfs/defining_knowledge_economy.pdf
- ²⁶ Kolding, Marianne y Vladimir Kroa. "Networking Skills in Europe: Will an Increasing Shortage Hamper Competitiveness in the Global Market". IDC, patrocinado por Cisco Systems, septiembre de 2005. http://www.cisco.com/edu/emea/general/pdf/IDC_Networking_Skills_Shortage_EW_Europe_FINAL_5_Oct.pdf
- ²⁷ von Nordheim, Fritiz. "EU policies in support of Member States efforts to retain, reinforce and re-integrate older workers in employment", en Buck, Hartmut y Bernd Dworschak eds., *Ageing and Work in Europe*. Stuttgart: 2003. http://www.management-issues.com/display_page.asp?section=blog&id=671
- ²⁸ "The Future of Work in Latin America". Manpower, mayo de 2006. http://files.shareholder.com/downloads/MAN/164219164x0x63539/3e7d22c5-c511-425c-85ba-9e21ee32c540/files_003.pdf

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Acerca de IBM Global Business Services

Con presencia en más de 160 países, IBM Global Business Services ofrece a sus clientes una amplia experiencia en el diseño e implantación de soluciones y tecnologías para la transformación de los procesos de negocio en 17 industrias. Nuestro conocimiento, basado en la innovación para identificar, crear y ofrecer valor con mayor rapidez, cuenta con todo el apoyo que nos brinda IBM para ayudar a nuestros clientes a obtener resultados de negocio sostenibles a largo plazo.

IBM Institute for Business Value forma parte de IBM Global Business Services y publica estudios estratégicos sobre temas clave de cada sector, basados en experiencias reales y dirigidos a los altos ejecutivos de las organizaciones.

Acerca de IBM Human Capital Management

El cometido del área de Gestión del Capital Humano de IBM Global Business Services es fomentar la innovación y el rendimiento en las empresas mejorando la eficiencia de sus recursos humanos. Con más de 2.000 profesionales a su servicio, Human Capital Management cuenta con un amplio abanico de recursos para solucionar los problemas de sus clientes. Entre nuestros servicios destacan la transformación del capital humano, soluciones de formación, gestión del conocimiento, colaboración, estrategia y transformación de RRHH y outsourcing.

Para más información

Para obtener más información acerca de este estudio o para ponerse en contacto con un ejecutivo de HCM, envíe un correo electrónico a cualquiera de las personas de la lista siguiente o a la dirección smart@ar.ibm.com

América

Tim Ringo
Responsable de HCM global
y en América
tim.ringo@uk.ibm.com
+44 77 34 29 09 70

Diane Horton
Responsable de HCM en Canadá
diane.j.horton@ca.ibm.com
+1 416 478 3082

Alejandra D'Agostino de Castagnet
Corresponsable de HCM en
Latinoamérica
alejandra.dagostino@ar.ibm.com
+54 11 5070 1589 x1588

Jeanne Goncalves Rego
Corresponsable de HCM
en Latinoamérica
jeaneg@br.ibm.com
+55 21 2132 3182 x3182

Europa, Oriente Medio y África

Tim Ringo
Responsable de HCM global
y en el sur de Europa
tim.ringo@uk.ibm.com
+44 77 34 29 09 70

Tom McCabe
Responsable de HCM en
el norte de Europa
tom.mccabe@uk.ibm.com
+44 207 021 9669

José de Ramón
Responsable de HCM en España
jose.de.ramon@es.ibm.com
+ 34 91 397 66 11

Asia Pacífico

Wayne Peat
Responsable de HCM
en Asia Pacífico
waynep@sg.ibm.com
+65 6418 9801

Yukiko Mitsumaki
Responsable de HCM en Japón
MTMK@jp.ibm.com
+81 80 1393 1400

HR Business Transformation Outsourcing

Mary Sue Rogers
Global HR & Learning Business
Transformation Outsourcing Leader
mary-sue.s.rogers@uk.ibm.com
+44 208 832 5018

IBM Institute for Business Value

Eric Lesser
Director asociado
elessers@us.ibm.com
+1 617 693 6418

Michael DeMarco
Consultor sénior
michael.l.demarco@us.ibm.com
+1 717 918 0688

Holly Payton
Directora asociada
hpayton@us.ibm.com
+1 770 643 1589



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589EE.
UU.

Producido en los Estados Unidos de América
09-07
Reservados todos los derechos

IBM y el logotipo de IBM son marcas
comerciales o marcas registradas de
International Business Machines Corporation
en los Estados Unidos y/o en otros países.

Otros nombres de empresas, productos y
servicios pueden ser marcas registradas
o de servicio de sus respectivos propietarios.

Las referencias hechas en esta publicación a
productos y servicios de IBM no implican que
IBM tenga previsto comercializarlos en todos
los países donde opera.