

Nuevas expectativas para una nueva era

Conclusiones de The Global C-suite Study para el CHRO

Conclusiones para los Directores de RR.HH. extraídas de The Global C-suite Study 2013

Este informe está basado en las respuestas de 4.183 ejecutivos entrevistados como parte del primer estudio realizado por IBM de todo el equipo de alta dirección. Es el décimo séptimo de la serie de estudios ejecutivos elaborados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente disponemos de datos de más de 23.000 entrevistas realizadas desde 2003.

Total CHROs entrevistados	342
Japón	82
Asia-Pacífico/Australia y Nueva Zelanda	32
Europa, Oriente Medio y África	130
Norteamérica	56
Sudamérica	42

El C-suite Study de 2013 “La empresa dirigida por el cliente” identificó las tres características que definen a las futuras organizaciones de éxito:

- **Estar abierto a la influencia del cliente:** derribar las barreras para ampliar la colaboración dentro y fuera de la organización y trasladar la voz del cliente al comité de dirección.
- **Liderar la innovación digital y física:** fusionar las actividades tradicionales con las redes sociales, móviles y digitales para crear nuevos productos, servicios y modelos de negocio.
- **Diseñar experiencias que involucren al cliente:** facilitar una interacción con el cliente integrada que satisfaga sus expectativas y diferencie a la organización.¹

Introducción

Los clientes, cada vez más capacitados e informados, exigen más de las organizaciones con las que interactúan, demandando comunicación instantánea, atención personalizada y oportunidades para la co-creación. El IBM C-suite Study de 2013 “La empresa dirigida por el cliente” lanza un mensaje muy claro: el auge de las tecnologías sociales, móviles y digitales juega un papel fundamental en la democratización de la relación entre las organizaciones y sus clientes.² No importa si se trata de un distribuidor que intenta ganarse a los adolescentes de Río de Janeiro o de una firma de electrónica de Dublín que desea mantener a raya a sus competidores globales; ambas tienen un objetivo común: conocer mejor a sus clientes, conseguir su involucración y captar su interés de un modo que les distinga de la competencia.

El nexo de unión esencial entre una organización y sus clientes es su personal. La capacidad para involucrar, desarrollar, recompensar y apoyar a los empleados será determinante en la batalla que decida la fidelidad del cliente. Son las personas que representan a la organización y a su marca en el mercado, las que interactúan a diario con los clientes, quienes analizan los cambios en sus preferencias y quienes crean y mantienen las tecnologías que conectan el mundo físico y el digital. Por todos estos motivos, contar con una plantilla motivada y bien preparada será un factor indispensable para el éxito en un mundo dirigido por el cliente.

“Debemos establecer un vínculo sólido entre el cliente y los empleados del futuro, determinando las necesidades del cliente y desarrollando una plantilla capaz de aprovechar el momento. Tenemos que precisar cómo dar al cliente aquello que realmente desea a través personas comprometidas y preparadas para hacerlo de forma creativa”.

CHRO de Banca, Canadá

En vista de la importancia del talento en un mundo dirigido por el cliente, ¿está la función de RR.HH. preparada para ofrecer las aptitudes y capacidades necesarias para el éxito de la empresa? ¿Está lista para ayudar a las organizaciones a mantenerse a un paso por delante en un entorno en el que los clientes están cada vez mejor informados y dispuestos a dejar oír su voz y participar en las operaciones diarias de la organización?

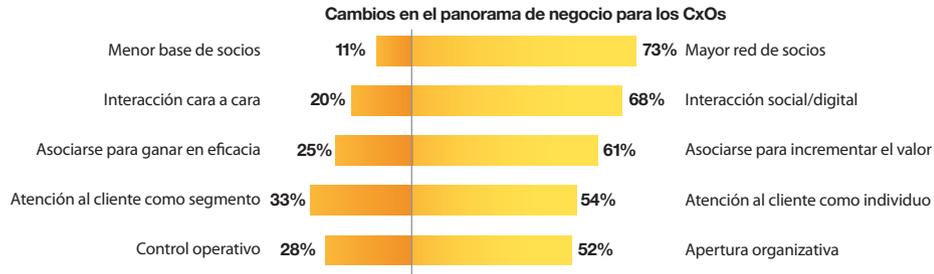
Del análisis de las respuestas proporcionadas por 4.183 altos directivos de 70 países en este estudio se desprende que las empresas están dando pasos importantes con el fin de desarrollar una plantilla capacitada para competir en un mundo orientado al cliente. Dicho análisis incluye un examen detallado de la visión de los 342 directores de RR.HH. que participaron en el estudio.

Dejarse dirigir por el cliente

Los directivos reconocen que tendrán que colaborar más estrechamente y recurrir a otros miembros del ecosistema que puedan ayudarles a ofrecer más valor al cliente final (véase la Figura 1). Son conscientes de la importancia de una mayor interacción social/digital y se comunican con sus clientes de formas nuevas e innovadoras, aprendiendo de ellos. Deberán hacer hincapié en la apertura organizativa, incrementando la transparencia dentro de la organización y fuera de ella.

Figura 1

Un panorama cambiante: incrementar la orientación al cliente requerirá una plantilla más colaborativa, flexible y transparente



Estos cambios influirán notablemente en el personal, lo que constituye, desde nuestro punto de vista, un cambio significativo en las prioridades de la organización de RR.HH.:

- **Gestión de los roles clave para promover una empresa activada por el cliente**

Los cambios en las demandas actuales y futuras de los clientes obligarán a las empresas a prestar atención a un nuevo conjunto de roles “focales” o esenciales de los empleados.³

Las organizaciones no solamente deberán tener en cuenta aquellos cargos tradicionalmente orientados al cliente, como los de ventas y atención al cliente, sino también aquellos que crean experiencias digitales únicas. Algunos ejemplos al respecto incluyen los de arquitectos de dispositivos móviles y responsables de “comunidades” que reúnen a clientes de todo el mundo para compartir opiniones y proporcionar soporte, científicos expertos en datos que extraigan información propia de cada cliente y especialistas en diseño que apelen a los clientes para diseñar y crear nuevos productos y servicios. Estos roles serán diferentes para cada sector y muchos de ellos serán también distintos en una organización más orientada al consumidor que a las relaciones *business to business*.

Una vez identificados los nuevos roles, RR.HH. tendrá que orientar su labor hacia las necesidades particulares de cada uno, contratando nuevos talentos, impartiendo formación específica o mediante programas de retención que permitan conservar conocimientos y capacidades esenciales para conocer al cliente y proporcionarle experiencias diferentes. Por otra parte, las organizaciones deberán profundizar en las motivaciones de las personas que desempeñan esos roles y encontrar un modo de involucrarlas de manera eficaz. Una vez conocidas las motivaciones que llevan a una involucración permanente, es muy probable que las empresas adapten sus programas de RR.HH. con el fin de atraer y retener a dichas personas y fomentar la productividad.

- **Uso de la analítica para aportar más valor al cliente**

La analítica aplicada a los recursos humanos puede ser crucial para ofrecer valor al cliente. Adaptar eficazmente los horarios laborales al tráfico de clientes, garantizar un suministro permanente de candidatos capacitados y retener a los empleados que ocupen puestos vitales exigirá conocer al detalle al personal de la organización. La analítica puede ayudar a las empresas a detectar tendencias de un modo más sencillo, predecir los posibles resultados y anticiparse a los riesgos imprevistos.

Sin embargo, para que la analítica funcione, la función de Recursos Humanos debe crear un entorno —tanto dentro de su área como en toda la organización— que reconozca el valor de las decisiones tomadas a partir de ella. De acuerdo con las conclusiones de un reciente estudio sobre analítica de datos del IBM Institute for Business Value, abordar las cuestiones relacionadas con la cultura y la confianza es fundamental para utilizar con eficacia la analítica en todos los niveles de la organización.⁴ Además, dicha analítica debe formar parte de las actividades diarias de los *managers* directos. Aquellos que trabajen regularmente con empleados y clientes tendrán que ser conscientes de las repercusiones de cualquier decisión relacionada con el personal, lo que incluye desde la contratación hasta la programación de horarios o la retención. Mantener los datos en manos de un número reducido de analistas internos no solamente limitará su uso, sino que tampoco inspirará confianza en la calidad de las conclusiones.

“Hemos de pensar en el capital humano del mismo modo que en cualquier otro activo para rentabilizarlo, lo que se puede conseguir empleando un sistema analítico”.

CHRO de Distribución, EE.UU.

“Recursos Humanos debe ser la función que promueva una red social interna, una estrategia de marca y la marca de los empleados. Hemos de aportar una nueva mentalidad destinada a atraer e involucrar a los empleados, desarrollar formas innovadoras de facilitar los contenidos y la formación y promover el uso de dispositivos móviles para aumentar la responsabilidad social”.

CHRO de Banca y Mercados Financieros, Canadá

- **Responder a los nuevos retos digitales**

En un momento en el que la experiencia digital y física están estrechamente vinculadas, las nuevas tecnologías tendrán implicaciones considerables para los empleados y la forma en que desempeñan las actividades diarias. Los dispositivos móviles tendrán un impacto notable, no solamente en las políticas “Bring Your Own Device” (BYOD), sino también en el modo y el lugar de trabajo. El uso de redes sociales concede mayor importancia a la gestión de la reputación digital y genera conocimiento a partir de la enorme cantidad de datos no estructurados provenientes del universo digital. El incremento de la colaboración, tanto dentro como fuera de la organización, planteará cuestiones tan diversas como lo que puede o no intercambiarse con los demás o el modo de identificar y reconocer a aquellas personas capaces de contribuir de forma innovadora en calidad de conectores o de facilitadores de conocimientos. RR.HH. debe adoptar una posición predominante a la hora de responder a las implicaciones de los nuevos retos digitales, ya que estas cuestiones tendrán una influencia más importante en la futura eficacia del personal.

Invertir en la experiencia del cliente: los CHROs coinciden

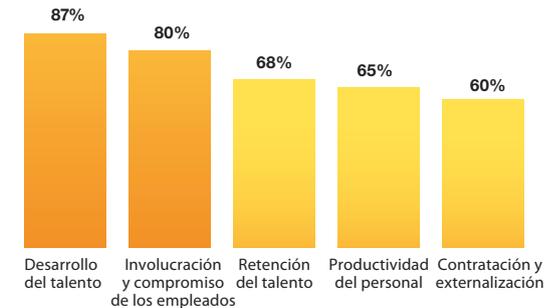
Basándose en los cambios antes citados, ¿está la función de Recursos Humanos preparada para asumir nuevas responsabilidades? Al igual que sus colegas del equipo directivo, los CHROs admiten la necesidad de conocer mejor a sus clientes externos. Solamente un 31 por ciento cree conocer bien a sus clientes en la actualidad, mientras que el 78 por ciento admite que necesitará conocerlos mejor en un plazo de tres a cinco años. Como era de suponer, aquellos con mejores resultados financieros son lo que tienen más probabilidades de conocer mejor a sus clientes (un 44 por ciento frente al 28 por ciento de todas las demás empresas).

Los CHROs están, asimismo, dispuestos a invertir su tiempo personal a mejorar la experiencia del cliente. Aunque un 28 por ciento asegura que es un área en la que están implicados directamente, el 38 por ciento indica que le dedicará más tiempo durante los próximos tres a cinco años. En palabras de un CHRO alemán: “Debemos asumir lo que sabemos que somos capaces de conseguir, reflexionar al respecto y ponerlo a disposición de nuestros clientes. A veces ni siquiera ellos mismos conocen su potencial, por lo que estaríamos dispuestos a ayudarles a descubrir sus capacidades”.

El desarrollo del talento y la involucración de los empleados son algunas de las mayores prioridades para los CHROs en la actualidad. Sin embargo, y según los mismos CHROs, otras dos cuestiones cobrarán importancia en el transcurso de los próximos dos años a la hora de crear una empresa dirigida por el cliente: la colaboración y el intercambio de conocimiento (del 55 por ciento actual al 92 por ciento dentro de tres años) y desarrollar rápidamente las aptitudes y las capacidades del personal (del 57 al 89 por ciento).

Figura 2

Cuestiones de peso: los cinco retos principales del capital humano



“La función de Recursos Humanos busca la innovación a través del uso de herramientas sociales para promover la colaboración interna y mejorar su conexión con el exterior, lo cual resulta muy difícil cuando se carece de una estrategia digital”.

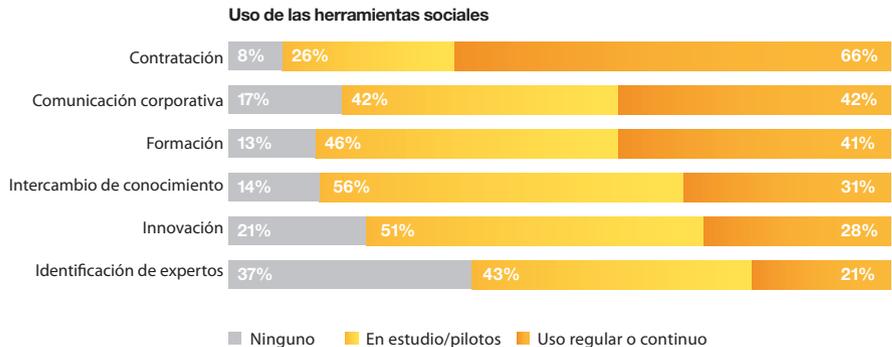
CHRO de Ciencias de la Vida, Italia

Nuevas expectativas para una nueva era

Los CHROs comienzan a ser conscientes de la importancia de las capacidades sociales para abordar cuestiones relacionadas con el personal (véase la Figura 3). Han hecho avances significativos en la contratación a través de redes sociales que dos terceras partes afirma utilizar regularmente en sus organizaciones. Sin embargo, muchos aún están en las etapas iniciales de la aplicación de redes sociales a temas como el intercambio de conocimiento, la innovación y la identificación de expertos. Vista la abrumadora importancia que los CxOs atribuyen a las capacidades sociales y colaborativas, se trata sin duda de un área a la que los altos ejecutivos de RR.HH. deberán dedicar más tiempo y atención.

Figura 3

Más sociales: los CHROs apenas han empezado a aplicar estrategias sociales dentro de la organización



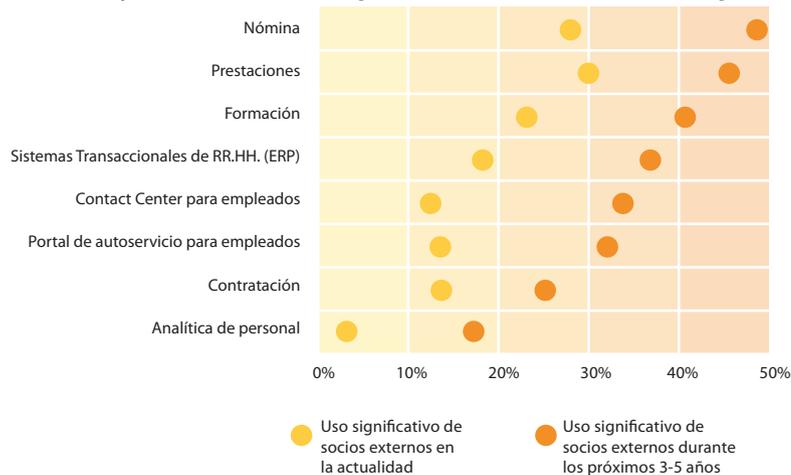
Los CHROs asumen que sus organizaciones no pueden ni deben trabajar en solitario. No es raro, dada la presión estratégica que sufren, que busquen alternativas a actividades que exigen mucho tiempo, recursos y atención y reconozcan que deben acudir a firmas especializadas para realizarlas con un coste menor y un valor más alto.

Un colaborador, por citar un ejemplo, podría dar soporte móvil a las tareas administrativas de los empleados cuando no existan grandes recursos para desarrollarlas internamente.

Los resultados de nuestro estudio sugieren que en los próximos años los procesos que se ejecutarán fuera de la organización cambiarán notablemente. Casi la mitad de las empresas buscarán socios para administrar nóminas y prestaciones. Se prevé un incremento significativo del uso de socios externos en formación, sistemas de transacciones de RR.HH. y gestión del centro de atención para empleados. Incluso ciertas tareas tradicionalmente internas, como la contratación, serán compartidas en mayor medida con organizaciones externas (véase la Figura 4).

Figura 4

Más socios: la función de RR.HH. está más dispuesta a colaborar con socios externos durante los próximos años



Cómo superar los obstáculos

Aunque es evidente que los CHROs desean aumentar su implicación en los proyectos estratégicos orientados al cliente, no parece que el resto de la organización considere que la función de Recursos Humanos pueda participar en ellos, ni que esté obligada a hacerlo. Nuestro estudio revela áreas que podrían restringir su capacidad para contribuir al desarrollo de una empresa dirigida por el cliente:

Demostrar las capacidades estratégicas de Recursos Humanos

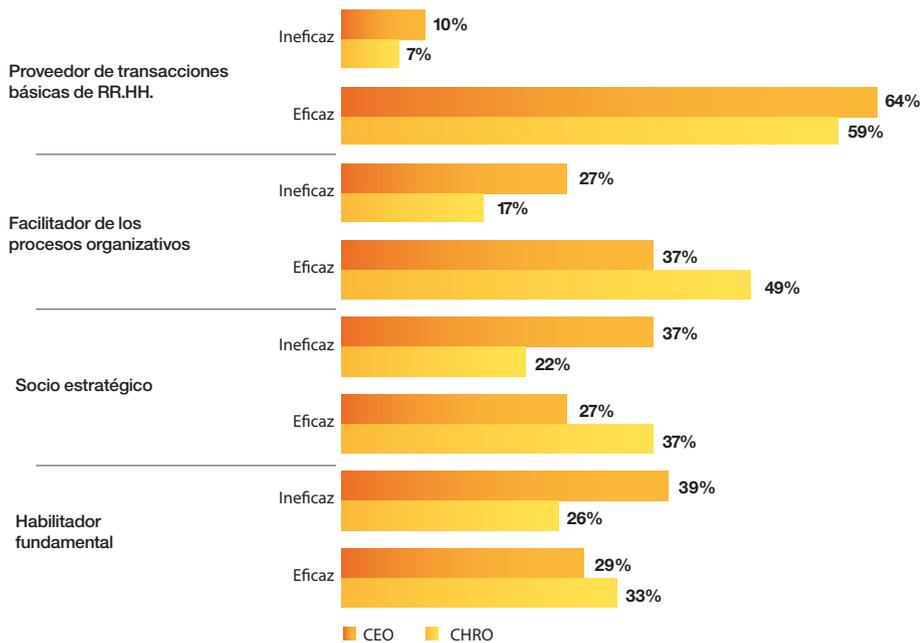
Al contrario que otras funciones, sigue considerándose que RR.HH. no contribuye especialmente a la estrategia. Los CEOs señalaron que tienen las mismas probabilidades de colaborar con el CHRO como con el CMO o el CIO. Sin embargo, al preguntarles qué cargos participan significativamente en la estrategia de negocio, solamente un 35 por ciento mencionó al CHRO. Esto contrasta con el 72 por ciento que incluyeron al CFO, el 63 por ciento al CMO y 42 por ciento al CIO.

CEOs y CHROs coincidieron en que se considera que RR.HH. es responsable de las transacciones básicas de su función y facilita los procesos organizativos (véase la Figura 5). Aunque casi dos terceras partes de los CEOs opinan que RR.HH. es eficaz en tales transacciones, muy pocos ven esta función como un facilitador de procesos, socio estratégico o habilitador fundamental, lo que sugiere que su influencia en la toma de decisiones estratégicas continúa siendo marginal en muchas empresas.

Sin embargo, al analizar a los demás cargos, se observa que es más probable que aquellos con buenos resultados señalen a RR.HH. como elemento estratégico. Aunque la diferencia en su percepción como proveedor eficaz de transacciones (59 por ciento frente a un 56 por ciento) es poca, las empresas con buenos resultados tienen mayor probabilidad de ver al CHRO como un socio estratégico (30 frente al 19 por ciento). Si bien la diferencia con los CEOs es escasa, estas empresas sugieren que RR.HH. contribuye a su éxito.

Figura 5

Orientación a las transacciones: CEOs y CHROs coinciden en la idea de que la función de RR.HH. se considera más orientada a las transacciones y a los procesos



“Debemos crear la cultura, las competencias y capacidades que nos permitan satisfacer nuestras ambiciones de crecimiento, donde ‘cultura’ equivale a liderazgo, ‘competencia’ a aptitudes y ‘capacidad’ a conseguir que la matriz funcione”.

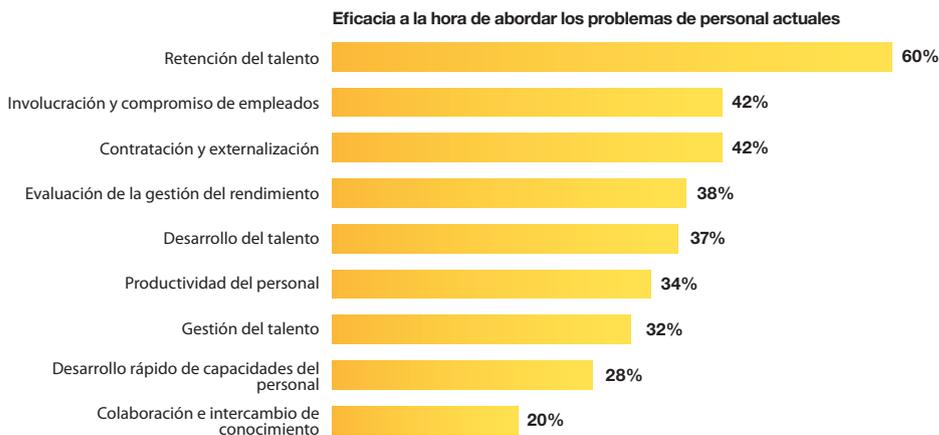
CHRO, Distribución, Reino Unido

La función de Recursos Humanos sigue mostrándose crítica sobre su capacidad para abordar los principales problemas de personal

Cuando se les pidió que evaluaran su capacidad para abordar ciertos problemas de personal, los CHROs fueron bastante críticos en cuanto a sus capacidades. Solo seis de cada diez CHROs (véase la Figura 6) creen ser eficaces en la retención del talento, calificada como la capacidad más importante. En ámbitos como la gestión del talento, el desarrollo de capacidades y la colaboración y el intercambio de conocimientos, todos ellos fundamentales para servir a los clientes de formas nuevas e innovadoras, menos de una tercera parte afirmaron ser efectivos.

Figura 6

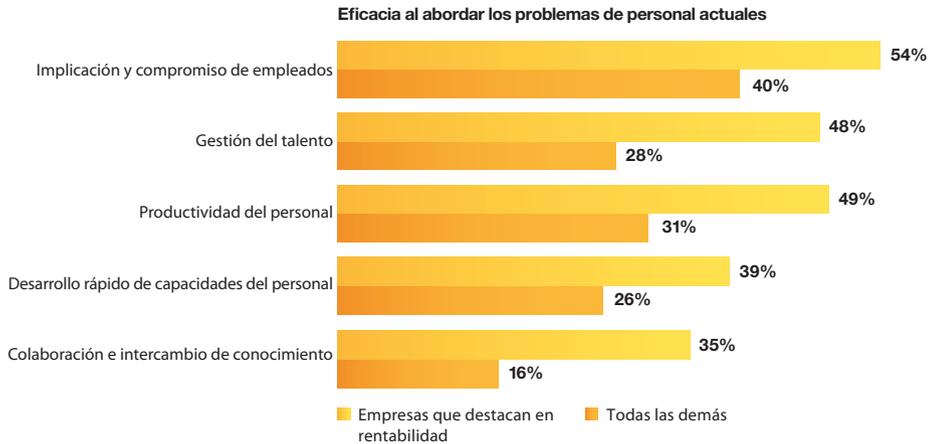
Gestión del talento: la mayoría de los CHROs creen en su capacidad para retener el talento, pero son menos eficaces en otras capacidades importantes relacionadas con el personal



Aquellas empresas que destacaban financieramente reconocen el valor que supone responder a estas cuestiones (véase la Figura 7). Dichas empresas se consideraban significativamente más eficaces que el resto en diversas capacidades clave del personal. Pese a que resulta difícil establecer un vínculo directo entre una mayor eficacia y un buen rendimiento financiero, esto da fe de las acciones que esas empresas están llevando a la práctica en este espacio.

Figura 7

Rendimiento eficaz: las empresas que destacan financieramente tienen muchas más probabilidades de considerarse eficaces a la hora de abordar los problemas de personal



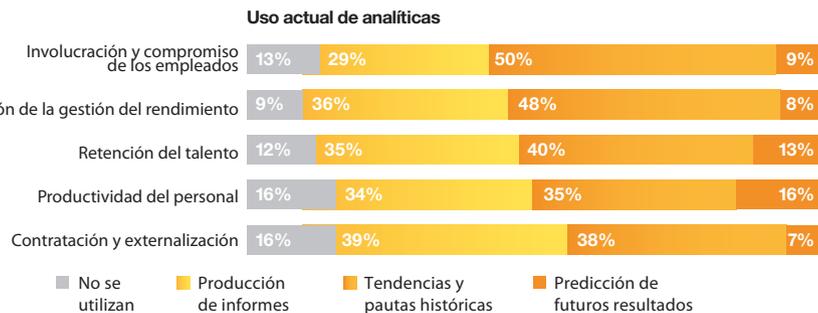
Del conocimiento a la acción: la capacidad analítica es una tarea pendiente

Uno de los requisitos más evidentes para contribuir al proceso estratégico es la capacidad de aplicar la analítica del mismo modo que en Marketing, Finanzas y Cadena de Suministro. En este estudio se observa un cierto progreso en la consolidación de la agenda analítica en la organización de RR.HH., pero solo unas pocas empresas aprovechan al máximo su potencial. “El reto consiste en obtener los datos con rapidez, saber cómo almacenarlos y analizarlos y determinar con qué rapidez pueden suministrarse”, explica un CHRO estadounidense.

Hoy en día, menos del 60 por ciento de las organizaciones ha puesto en marcha herramientas analíticas del personal (véase la Figura 8). La involucración de los empleados, la gestión del rendimiento y la retención del talento tienen prioridad en lo referido al uso de datos históricos. El área más común al que se destina la analítica predictiva es la productividad del personal, pero tan solo el 16 por ciento de las empresas asegura hacerlo.

Figura 8

Conocer al personal: poco más de la mitad de las organizaciones han abordado realmente la analítica del personal



Muchas empresas encuentran dificultades para utilizar la analítica con el fin de equilibrar la demanda permanente de talento con el suministro de las aptitudes y capacidades necesarias. Es una capacidad importante para la organización, tanto si se trata de adaptar el personal de campo a la demanda de los clientes como de equilibrar la disponibilidad de arquitectos de TI para proyectos. Pese a esto, solamente el 34 por ciento de las organizaciones dispone de una taxonomía de capacidades común, solo el 26 por ciento cuenta con modelos de previsión que vinculan la demanda de productos o servicios a los requisitos de personal, y únicamente el 20 por ciento utiliza la analítica para monitorizar la cantidad y la disponibilidad de aptitudes concretas. En vista de la necesidad de contar con personas con las capacidades y la experiencia adecuadas para conectar con los clientes, así como de la importancia de subsanar esta escasez en áreas como TI y la producción industrial cualificada, es más necesario que nunca que las empresas adopten una estrategia más científica a la hora de equilibrar la demanda y el suministro de talento.

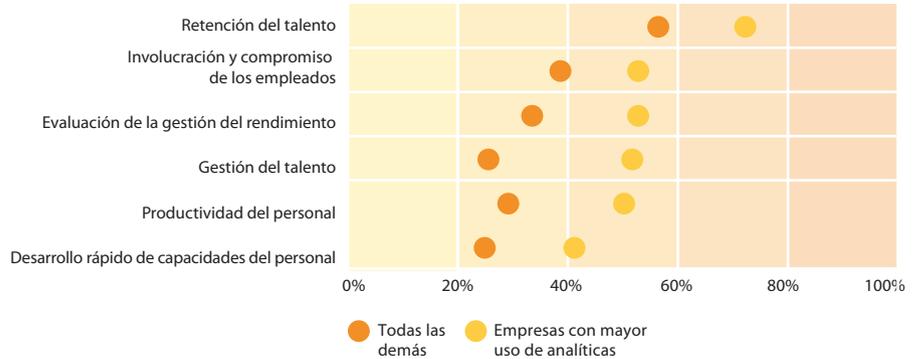
“Debemos centrarnos en la gestión del talento y en cómo puede contribuir a la estrategia general. ¿De dónde proviene el talento? ¿Cómo debemos organizarnos? ¿Qué capacidades necesitamos? Todo esto influye profundamente en el bienestar de la organización”.

CHRO de Electrónica, EE.UU.

Superar estas dificultades y aplicar la analítica de personal avanzada proporciona beneficios evidentes y tangibles. Las empresas que utilizan habitualmente la analítica de personal tienen muchas más probabilidades de responder con eficacia a problemas como la retención del talento, la involucración de los empleados y la gestión del rendimiento (véase la Figura 9). La notable diferencia en el grado de eficacia de estos grupos parece indicar que la analítica puede ser de gran ayuda para solucionar los problemas de personal más complejos.

Figura 9

Talento y datos: las organizaciones más avanzadas analíticamente están mejor preparadas para responder a los problemas relacionados con el talento



Cómo actuar: tres áreas de atención para el CHRO

Los CHROs reconocen el valor que puede generar la transición hacia una empresa dirigida por el cliente y desean contribuir activamente a su éxito. Sin embargo, el punto de vista predominante en el equipo directivo sugiere que RR.HH. debe responder al reto y demostrar su instinto estratégico para realizar tal contribución. Existen tres áreas de atención que pueden ayudar a RR.HH. a crear la plantilla dirigida por el cliente del futuro.

1. Aplicar ciencia y analítica en la gestión del talento.

Las empresas deben aplicar a su personal el mismo rigor que emplean para conocer y anticiparse a las necesidades de sus clientes. Ya no pueden permitirse gestionar el talento clave basándose en el mero instinto, sino que deben complementarlo con datos y analítica científica para facilitar la toma de decisiones.

Las organizaciones han de desarrollar modelos que identifiquen los factores que fomentan el rendimiento en cada rol esencial y utilizarlos para contratar, preparar y retener a los empleados que presenten esas capacidades esenciales. Esto es especialmente cierto en el caso de cargos en los que un gran número de personas realizan trabajos similares y en los que existen grandes diferencias en el rendimiento.

Ser conscientes de la necesidad de contar con aptitudes y capacidades fundamentales en periodos diferentes es, asimismo, cada vez más importante. En el caso de un distribuidor, esto puede consistir en la programación de horarios, mientras que para una firma de ingeniería consistiría en destinar a personas concretas a proyectos que pueden llegar a durar semanas o meses. Para un proveedor de atención sanitaria, por citar otro ejemplo, podría tratarse de atraer personal de enfermería y otros profesionales asociados durante varios años.

“Durante los próximos años deberemos ser más efectivos a la hora de proyectar y planificar las capacidades que necesitaremos en el futuro. Hoy en día se contrata sin ser conscientes de que los empleados pueden no tener las aptitudes adecuadas”.

CHRO de Administraciones Públicas, EE.UU.

Una gestión del talento más científica

Una firma de ocio utilizó una estrategia científica para conocer su reserva de talento. Debía atraer y retener al personal adecuado con el fin de ofrecer una atención de calidad al cliente que incrementara las ventas y redujera las tasas de rotación. La empresa desarrolló un modelo para identificar las características de los empleados de mayor rendimiento en todo el sistema e incorporó los resultados en su plataforma de seguimiento y evaluación del personal. Gracias a esto la empresa pudo reducir el porcentaje de rotación, rebajar los costes de formación totales e incrementar la rentabilidad, todas ellas mejoras notables en un sector en el que cualquier pequeña variación en los márgenes tiene importantes repercusiones en el conjunto de la organización.⁵

Las organizaciones deben conocer, además, las redes que ponen en contacto a los empleados e identificar aquellas que sean más eficaces para promover la inteligencia colectiva de la organización. Comprender la dinámica de estas redes subyacentes puede ayudar a integrar de un modo más efectivo a los empleados, acceder a información clave y descubrir nuevas oportunidades profesionales.

2. Integrar capacidades sociales en el tejido de la organización

La transparencia en el modo en el que los clientes interactúan con los empleados y cómo estos se relacionan entre sí es lo que distingue a una empresa dirigida por el cliente. Las plataformas sociales ofrecen a personas situadas a ambos lados del firewall la oportunidad de formular sugerencias, intercambiar consejos y recomendaciones, idear soluciones e innovar.

El punto de partida consiste en incrementar la visibilidad de la experiencia y ofrecer a cada persona la posibilidad de localizar a otras que cuenten con las aptitudes y capacidades necesarias y contactar con ellas. Puede tratarse de un cliente que busca a una persona con una especialización concreta, o bien de un empleado que busca a un colega que ha resuelto un problema interno: la experiencia se convertirá en una moneda de cambio reconocida explícitamente en los entornos sociales. Esto significa que el perfil social se convertirá en la moneda de cambio de la experiencia y la reputación durante los próximos cinco a diez años.

La tecnología es solo parte de la ecuación. Las capacidades sociales deben formar parte del modo de trabajar. Una cultura de apertura y reconocimiento ha de impregnar las normas y las reglas tácitas de la organización. “Hoy todo se comparte”, comenta un CHRO estadounidense. “Las organizaciones tienen que ser transparentes. Es importante establecer una relación de confianza con los clientes y procurar cumplir las promesas”.

La formación es otra área en la que las capacidades sociales pueden tener repercusiones significativas. Para una generación que ha crecido rodeada de tecnología multimedia y redes sociales, la formación es una experiencia colaborativa e interactiva: tablets, vídeos y chats online reemplazan a manuales de usuario y grupos de estudio. Los profesionales de la formación en sectores tan distintos como los seguros y los servicios de alimentación reconocen que deben incorporar experiencias más sociales.

Por último, las tecnologías que extraen información de los datos sociales y de otros datos no estructurados han puesto a disposición de RR.HH. nuevas capacidades. Estos “systems of engagement” pueden monitorizar el compromiso de empleados y candidatos y revelar cuestiones preocupantes o de apreciación. Los avances en la analítica de textos y la computación cognitiva pueden obtener información de fuentes tan diversas como las conversaciones del centro de atención telefónica, eventos de innovación, entradas en blogs y bolsas de trabajo, además de identificar nuevas preocupaciones de los empleados, determinar los puntos fuertes y débiles de la marca e incluso orientar directamente al personal en cuestiones tradicionales de RR.HH.

3. Trabajar con socios internos y externos para encontrar nuevas fuentes de valor y ofrecer nuevas capacidades.

No puede ni debe esperarse que RR.HH. reinvente la organización por sí sola. A nivel interno, RR.HH. debe coordinar a muchos de sus socios funcionales en cuestiones asociadas con la implicación de los clientes. La marca (en estrecha colaboración con Marketing para acercar a clientes y empleados), la colaboración (normalmente fomentada por el CIO) e incluso el riesgo (responsabilidad propia de Finanzas y de la gestión de la Cadena de Suministro), son áreas en las que RR.HH. debe implicarse en profundidad para abordar cualquier aspecto relacionado con las personas.

Uso de las redes sociales para intercambiar conocimiento

El Children’s Hospital de Boston es consciente del valor de las redes sociales. Reconociendo la necesidad de intercambiar conocimiento dejando atrás los límites tradicionales, ha creado una plataforma social de formación, la primera de su clase, que representa un modelo de aprendizaje global. Dicha plataforma combina planes de formación guiados y simulaciones con una red social gracias a la cual una comunidad mundial de pediatras pueden aprender nuevos procedimientos, intercambiar prácticas locales y difundir conocimientos fundamentales en cualquier punto del planeta. La versión inicial está disponible actualmente en 78 países y más de 200 ciudades.⁶

Además, RR.HH. tiene que trabajar con sus socios estratégicos para ofrecer servicios que refuercen la involucración de los empleados y estimulen la productividad. En una era “orientada al consumidor” en la que la funcionalidad y la rapidez ganan en importancia día a día, los socios externos pueden aportar tecnologías y recursos que complementen a los del personal interno. Colaborar estrechamente con firmas externas para dotar a los empleados de una función de autoservicio móvil o de calculadoras que les permitan controlar sus prestaciones sanitarias y sus finanzas, por citar algún ejemplo, podría permitir que RR.HH. amplíe su valor y se beneficie de las inversiones realizadas por terceros.

Cloud computing es una capacidad en rápido desarrollo capaz de generar nuevas asociaciones con proveedores internos y externos. Constituye un eje a través del cual puede vertebrarse un amplio conjunto de nuevos servicios y capacidades de RR.HH., destinadas bien al mismo personal de RR.HH. o directamente a los empleados. La computación en el cloud convierte los costes tecnológicos en un gasto operativo en lugar de un gasto de capital, libera a las empresas de su dependencia del soporte de TI para sistemas tradicionales y les permite ver de forma diferente sus procesos operativos. A esto se suma que también puede incrementar la accesibilidad de los datos de RR.HH., facilitando que las organizaciones empleen este recurso, más valioso cada día que pasa, sobre todo a través de dispositivos móviles.

Los servicios basados en el cloud modifican, así mismo, la naturaleza de la relación entre el proveedor y el cliente: la posibilidad de lanzar actualizaciones más frecuentes requiere una conexión más estrecha e íntima y un diálogo permanente entre los socios.

Por último, RR.HH. debe ejercer una mayor influencia sobre las ampliaciones de la plantilla. Con el uso por parte de las empresas de una plantilla más flexible en tareas realizadas de cara al cliente (o en cualquier otra), RR.HH. tendrá que asumir mayores responsabilidades para conseguir que estas personas representen eficazmente a la marca y los valores corporativos. Aunque la contratación de empleados a tiempo parcial o temporales suele gestionarse a través de una organización externa, RR.HH. debe actuar con determinación para responder a las necesidades de capacidades e involucración de estos trabajadores. Puede tratarse de ampliar el personal de ventas durante las navidades o de acudir a una firma externa para gestionar un centro de atención telefónica, pero aun así las organizaciones han de proporcionar a estos empleados la formación y la orientación que precisan para ofrecer una imagen positiva de la empresa.

Asociarse para cambiar la cultura

Facilitar el cambio cultural es un área en la que las empresas pueden asociarse para complementar sus capacidades. Barclays, una importante firma de servicios financieros del Reino Unido, se embarcó en un programa destinado a convertirle en el banco “por defecto” para todos sus socios de negocio. Dicho programa consta de cinco valores básicos fundamentales para el éxito a largo plazo: respeto, integridad, servicio, excelencia y buen gobierno. Lograr que el conjunto del negocio los asimilara y los pusiera en práctica requería algo más que simples presentaciones y artículos en el boletín de la empresa.

Para conseguirlo, Barclays organizó con un socio externo un evento mundial dedicado a estos valores para sus empleados de todo el globo. Más de 49.000 se inscribieron en el Barclays Values Jam, de los cuales 35.000 iniciaron sesión en un sencillo portal web para participar. Como resultado, la dirección de Barclays validó nuevas iniciativas diseñadas para mejorar los procesos y la comunicación entre empleados y directivos.⁷

“Como agentes del cambio, promovemos una reforma en profundidad de la cultura corporativa”.

CHRO de una firma tecnológica, Japón

Conclusión

Las expectativas de los CxOs de todo el mundo no dejan lugar a dudas: los clientes van a tener más presencia en la vida de la organización. Desde ofrecer opiniones sobre nuevos productos y servicios a compartir información personal destinada a diseñar ofertas específicas, los clientes serán cada vez más activos, estarán más dispuestos a dejar oír su voz y serán más exigentes. El papel de RR.HH. a la hora de ofrecer un valor diferenciado será mucho más dinámico. En el futuro, la composición, las capacidades y el conocimiento del personal serán factores importantes que impulsarán la transformación hacia una empresa dirigida por el cliente.

Se trata, no obstante, de un proceso aún en curso. Alinear el talento a las necesidades, aplicar la analítica avanzada del personal y recurrir a la inteligencia colectiva de la organización son áreas que precisan de una atención constante.

La voz del cliente no hará sino incrementar su peso y si RR.HH. ha de capitalizar su potencial para convertirse en un elemento estratégico de la organización, es preciso subsanar estas carencias. Los clientes ofrecen la oportunidad; todo depende de cómo responda RR.HH. No hay tiempo que perder y este es el mejor momento para empezar.

Metodología del estudio

El presente estudio es la quinta entrega de nuestro Global C-suite Study, el decimoséptimo de IBM dirigido a la alta dirección, así como el primero en abarcar los seis roles principales simultáneamente. Nuestra meta era conocer mejor las oportunidades y los retos que afrontan los miembros del equipo directivo y cómo colaboran entre sí en pro de sus organizaciones.

Entre febrero y junio de 2013 nos reunimos con 4.183 altos directivos que representaban a un amplio conjunto de empresas del ámbito público y privado pertenecientes a más de 20 sectores y 70 países. Entre estos había 884 consejeros delegados (CEOs), 576 directores financieros (CFOs), 342 directores de RR.HH. (CHROs), 1.656 directores sistemas de información (CIOs), 524 directores de marketing (CMOs) y 201 directores de cadena de suministro (CSCOs).

Esta entrega analiza las respuestas de los 342 CHROs de todo el mundo que participaron en nuestro estudio (véase la Figura 10). También las compara con las de los otros 2.527 CxOs que colaboraron con el estudio.

Nuestra investigación incluye un análisis de las diferencias entre las respuestas de los CHROs en empresas que destacaban en rendimiento financiero y las que, por el contrario, quedaban atrás en este sentido, basándose en el modo en el que los CHROs evalúan sus propias organizaciones. Se pidió a los CHROs que calificaran el crecimiento de los ingresos de sus organizaciones a tres años junto con su rentabilidad en comparación con otros miembros de su sector. Las empresas que destacaban en ambos parámetros se clasificaron como de gran rendimiento, mientras que las que obtuvieron una puntuación menor se clasificaron como de bajo rendimiento; el resto se consideró como de rendimiento normal.

Figura 10

Distribución por sectores: los CHRO encuestados representan a un conjunto de sectores amplio y diverso



El mejor socio para un mundo en transformación

En IBM colaboramos con nuestros clientes, combinando conocimientos de negocio, investigación avanzada y tecnología para proporcionarles una ventaja decisiva en el entorno actual, en rápida transformación.

IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, a través del IBM Institute for Business Value, desarrolla estudios dirigidos a la alta dirección sobre cuestiones de valor estratégico para el sector público y la comunidad empresarial.

Bibliografía

- 1 “La empresa dirigida por el cliente: Conclusiones de The Global C-suite Study”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2013.
- 2 Ibid.
- 3 Lesser, Eric y Denis Brousseau. “Focal jobs: Viewing talent through a different lens”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2009.
- 4 Balboni, Fred, Glenn Finch, Cathy Rodenbeck Reese y Rebecca Shockley. “Analytics: A blueprint for value: Converting big data and analytics insights into results”. IBM Institute for Business Value. Octubre de 2013.
- 5 Ejemplo de caso de cliente IBM.
- 6 Ejemplo de caso de cliente IBM.
- 7 Ejemplo de caso de cliente IBM.



© Copyright IBM Corporation 2014

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

Producido en los Estados Unidos de América
Marzo 2014
Todos los derechos reservados

IBM, el logo IBM e ibm.com son marcas comerciales o registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, otros países o ambos. Si éstos u otros términos registrados de IBM están acompañados la primera vez que aparecen por el símbolo de marca registrada (® o ™), esto indica que son marcas registradas en EEUU o de propiedad legal de IBM en el momento de publicar esta información. Dichas marcas registradas también pueden estar registradas o ser propiedad legal de IBM en otros países. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" de ibm.com/legal/copytrade.shtml

Otros nombres de empresas, productos o servicios pueden ser marcas registradas o de servicio de terceros.

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

GBE03592-ESES-01

IBM[®]