

## Nuevos Horizontes Tendencias de Capital Humano





Es para nosotros un gran placer compartir con ustedes "Nuevos Horizontes", nuestro informe de Tendencias Globales de Capital Humano.

Gracias a los análisis realizados, las conversaciones con clientes, la interacción con expertos y profesionales del sector, y a los amplios debates mantenidos con socios y profesionales sénior de todo el mundo del área de Human Capital de Deloitte, hemos identificado las principales tendencias, tanto actuales como emergentes, que definirán la evolución del talento, los RR.HH. y los negocios a escala mundial en los próximos años. Las trece tendencias identificadas por los responsables de nuestra práctica global de Human Capital abarcan una amplia gama de desafíos, entre los que se incluyen:

- La exploración de nuevos enfoques, desde estrategias de liderazgo para la próxima generación hasta la economía abierta del talento.
- El énfasis en una mejor ejecución de las prioridades críticas de RR.HH., desde el desarrollo del talento a la analítica del capital humano.

Consideradas en conjunto, las tendencias globales de capital humano para 2013 presentan una agenda de talento y RR.HH. dinámica y en continua evolución.

A fin de evaluar la intensidad y la relevancia de las trece tendencias identificadas, Deloitte ha realizado una amplia encuesta a más de 1.300 directivos de empresas y ejecutivos responsables del área de RR.HH. en 59 países diferentes de las regiones más relevantes del mundo desde el punto de vista económico. Los resultados de la encuesta confirman y desarrollan las conclusiones de este informe. Por otra parte, las firmas miembro de toda la red de Deloitte enviarán, junto con este informe global, informes específicos de cada país, señalando las tendencias y conclusiones más destacadas para los mercados nacionales.

En nombre de los socios y los más de 5.500 profesionales que conforman esta práctica en todo el mundo, nos complace enormemente presentar este informe. Esperamos sinceramente que las ideas que expresamos en el mismo sean útiles y relevantes para su organización a la hora de diseñar su agenda de negocios, RR.HH. y talento.



**Enrique de la Villa**  
Socio Responsable de  
Human Capital



# Índice

<b>Tendencias Globales de Capital Humano</b>	<b>3</b>
<b>Nuevos Horizontes</b>	<b>4</b>
<b>Resumen de tendencias globales</b>	<b>6</b>
<b>Exploración</b>	
La siguiente generación de líderes: el fin del mito del superhéroe	17
Los Consejos cambian las reglas del juego de los RR.HH.	22
El mejor talento de los BRIC	26
Un dividendo de diversidad global	30
El lugar de trabajo del futuro: cómo crear un lugar de trabajo flexible	35
La economía abierta del talento	39
<b>Ejecución</b>	
Aceleración de la organización	47
La guerra por el desarrollo del talento	52
La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio	57
El desarrollo de marca en el lugar de trabajo: cómo innovar en la marca de talento	62
El envejecimiento de la mano de obra: buscando el lado positivo en la brecha de talento	67
El puzzle de la gestión del rendimiento	22
Analítica del capital humano: pensar como un economista	77
<b>Conclusión: ¿Estamos ante un amanecer o ante un atardecer?</b>	<b>83</b>
<b>Datos demográficos de la encuesta</b>	<b>84</b>
<b>Autores</b>	<b>86</b>
<b>Líneas de servicio y responsables nacionales</b>	<b>87</b>

# Tendencias Globales de Capital Humano

Si ojeamos en el horizonte más allá de la constante incertidumbre, veremos que las principales empresas del mundo están ampliando sus miras y saliendo de la gran recesión en busca de nuevos horizontes para la próxima década haciendo hincapié en el talento, la globalización, el crecimiento y la innovación. Este informe presenta trece tendencias globales que están condicionando las decisiones críticas de los negocios y el capital humano. El informe ofrece datos sobre estas tendencias en todos los mercados del mundo a través de los resultados de una encuesta realizada a más de 1.300 profesionales de empresas y del área de RR.HH. de 59 países diferentes. [www.deloitte.com/hctrends2013](http://www.deloitte.com/hctrends2013)

## Exploración



### La siguiente generación de líderes: el fin del mito del superhéroe

Las teorías sobre el liderazgo de ayer no pueden seguir el ritmo vertiginoso del mercado innovador de hoy. Las empresas están buscando un nuevo modelo para la era de la agilidad.

[www.deloitte.com/leadershipnext](http://www.deloitte.com/leadershipnext)



### Los Consejos cambian las reglas del juego de los RR.HH.

Para aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento sostenible y gestionar riesgos más elevados, los Consejos de Administración de las empresas de alto rendimiento están instando a los directores de RR.HH. a que profundicen mucho más en la estrategia de negocio, y que lo hagan en una fase mucho más temprana del proceso.

[www.deloitte.com/boardschangingHR](http://www.deloitte.com/boardschangingHR)



### El mejor talento de los BRIC

En una era cada vez más globalizada, las organizaciones están tejiendo redes de talento multidireccionales que no sólo se centran en los mercados existentes, sino que también impulsan los nuevos mercados emergentes.

[www.deloitte.com/leadingfromtheBRIC](http://www.deloitte.com/leadingfromtheBRIC)



### Un dividendo de diversidad global

En un entorno de constante expansión global y de escasez de talento crítico en todo el mundo, las empresas están intensificando sus esfuerzos – a velocidades y con niveles de inversión muy diferentes – para contratar y retener a sus profesionales, muy diversos desde el punto de vista demográfico y en cuanto a sus ideas.

[www.deloitte.com/diversitydividend](http://www.deloitte.com/diversitydividend)



### El lugar de trabajo del futuro: cómo crear un lugar de trabajo flexible

La flexibilidad en el trabajo se ha convertido actualmente en lo mínimo que debe tener una empresa para atraer y retener empleados. Hoy día, las empresas deben alinear su estrategia de flexibilidad con su estrategia básica para poder aprovechar las ventajas de ambas.

[www.deloitte.com/workplacesofthefuture](http://www.deloitte.com/workplacesofthefuture)



### La economía abierta del talento

Demos un salto hasta el año 2020. La mitad de la gente en la que basas tu trabajo en realidad no trabaja para ti, y eso es algo bueno, si estás preparado para entenderlo.

[www.deloitte.com/opentalent](http://www.deloitte.com/opentalent)

## Ejecución



### Aceleración de la organización

Obligadas a enfrentarse a desafíos mucho más numerosos y complejos, las empresas actuales están exigiendo más de sus iniciativas de cambio buscando estrategias personalizadas, precisas y sostenibles.

[www.deloitte.com/orgaccelerationtrend](http://www.deloitte.com/orgaccelerationtrend)



### La guerra por el desarrollo del talento

El péndulo de la gestión del talento está pasando de estar situado en la contratación a estar situado en el desarrollo.

[www.deloitte.com/devloptalent](http://www.deloitte.com/devloptalent)



### La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio

Las iniciativas de transformación de RR.HH. continúan cambiando su enfoque hacia las prioridades del negocio, concentrándose en áreas como el talento, los mercados emergentes y la organización de RR.HH.

[www.deloitte.com/transformingHR](http://www.deloitte.com/transformingHR)



### El desarrollo de marca en el lugar de trabajo: cómo innovar en la marca de talento

Los medios sociales han eliminado el espacio que existía entre la marca corporativa y la marca de talento. Ahora son dos caras de la misma moneda.

[www.deloitte.com/talentbrand](http://www.deloitte.com/talentbrand)



### El envejecimiento de la mano de obra: buscando el lado positivo en la brecha de talento

Las empresas pueden aprovechar los cambios en los patrones de jubilación para ayudar a cerrar la brecha de talento.

[www.deloitte.com/agingworkforce](http://www.deloitte.com/agingworkforce)



### El puzzle de la gestión del rendimiento

Algunos son de la opinión de que los métodos tradicionales para gestionar el rendimiento de los empleados ya no sirven en el entorno de trabajo actual que está en constante cambio. Otros sostienen que estos métodos impulsan la rendición de cuentas y una retribución diferenciada. Tanto unos como otros tienen razón.

[www.deloitte.com/performancepuzzle](http://www.deloitte.com/performancepuzzle)



### Análítica del capital humano: pensar como un economista

Cada vez más responsables de RR.HH. tienen que responder preguntas que encierran una cuestión económica: la asignación de un recurso cada vez más escaso denominado talento.

<http://www.deloitte.com/HCEconomist>

# Nuevos horizontes

Cinco años después del comienzo de la llamada "Gran Recesión", las empresas empiezan a replantearse sus horizontes. Durante los últimos años, las decisiones sobre el capital humano se han visto condicionadas en gran medida por dicha recesión y sus secuelas, es decir, un débil crecimiento económico. Aunque la economía global sigue avanzando a trompicones, Deloitte constata en su informe "Tendencias Globales de Capital Humano 2013" que las empresas están saliendo de la crisis y ampliando sus horizontes de cara a la década que se iniciará en 2020.

Hoy día, las principales organizaciones del mundo están elevando la mirada, ampliando sus objetivos y dando un paso hacia delante. Estas empresas saben que la incertidumbre forma parte del entorno empresarial, pero, en lugar de limitarse simplemente a reaccionar ante el cambio, lo están aprovechando y convirtiendo en una ventaja competitiva. Reconocen que, en un mundo que cambia a un ritmo vertiginoso, la velocidad con la que las organizaciones se adaptan a los cambios se ha convertido en una capacidad de negocio crítica.

Este replanteamiento se produce en un momento en que la misma agenda de talento está siendo sometida a una drástica revisión, con consecuencias significativas para los directores de RR.HH. y los altos directivos de todo el mundo. En las organizaciones líderes actuales, el talento se está integrando plenamente en las estrategias de negocio, las inversiones de capital y las operaciones. Las cuestiones que rodean al capital humano exigen cada vez mayor atención y, en algunos casos, se han convertido en un punto habitual en las agendas de los Consejos de Administración. Los altos directivos consideran que el talento es quizá el factor

más importante en el esfuerzo por lograr un crecimiento sostenible y la necesidad de gestionar nuevas oportunidades y riesgos en un mundo más complejo e interdependiente. No importa si las actuales estrategias de crecimiento se basan en lograr productos y servicios innovadores, entrar en nuevos mercados o en conseguir operaciones de fusión y adquisición: todas estas vías dependen del talento como fundamento básico para el éxito.

Por todo ello, actualmente el talento está condicionando decisiones que afectan profundamente a la estrategia básica de una organización: ¿Cómo podemos entrar en nuevos mercados y qué mercados ofrecen las mejores oportunidades? ¿Tenemos a la gente adecuada para impulsar la innovación de nuestros productos? ¿Es ésta la mejor empresa a la que podemos aspirar y seremos capaces de integrarnos en ella con éxito? ¿Cómo deberíamos organizar nuestro negocio en un mundo post-digital impulsado por los medios sociales, la tecnología móvil y el acceso universal a los big data?

Escuchando a los clientes, conversando con expertos en la materia e investigando, los profesionales sénior del equipo de Human Capital de Deloitte han identificado trece tendencias globales que, en nuestra opinión, están condicionando las decisiones relativas al capital humano. Nuestro objetivo no ha sido en ningún momento mirar unas cuantas décadas más adelante y hacer predicciones sobre un futuro que puede que tenga o que no tenga lugar, sino que tratamos de identificar cambios que ya están en marcha y que ya están condicionando el futuro de las empresas, tanto si éstas se están dando cuenta como si no.

En nuestra investigación aparecen dos categorías de tendencias: aquellas que están impulsando a los directivos de las empresas a explorar nuevos caminos y nuevas soluciones, y aquellas que requieren que los directivos cambien su forma de aplicar las estrategias de talento y de negocios. El informe se divide en estas dos secciones: Exploración y Ejecución.

Para entender mejor la importancia mundial de estas tendencias, Deloitte ha llevado a cabo una encuesta a más de 1.300 responsables de RR.HH. y directivos de empresas de 59 países diferentes. Los resultados de la encuesta sugieren que las trece tendencias globales presentadas en este informe varían en cuanto al nivel de intensidad y madurez: desde las **tendencias líderes** (aquellas consideradas muy relevantes para el próximo año), pasando por las **tendencias en auge** (aquellas consideradas relevantes en los próximos 1-3 años), hasta las **tendencias emergentes** (aquellas que serán relevantes en los próximos 3-5 años).

Deloitte considera que, en la actualidad, el auténtico desafío para directivos empresariales y los responsables de RR.HH. consiste en plantearse: ¿Qué estamos haciendo para ir un paso por delante de estas tendencias? ¿Cómo hacemos para que nos beneficien, en lugar de perjudicarnos? En resumen, ¿qué es lo que vamos a cambiar y cómo lo vamos a hacer?

Es hora de replantearse los horizontes del capital humano. En Deloitte estaremos encantados de mantener este debate con todos ustedes.

#### Tendencias de Capital Humano 2013

	Exploración	Ejecución
Líderes (muy relevantes actualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La siguiente generación de líderes</li> <li>Los Consejos cambian las reglas del juego de los RR.HH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceleración de la organización</li> <li>La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio</li> <li>La guerra por el desarrollo del talento</li> </ul>
En auge (relevantes en los próximos 1-3 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mejor talento de los BRIC</li> <li>El lugar de trabajo del futuro</li> <li>Un dividendo de diversidad global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo de marca en el lugar de trabajo</li> <li>El puzle de la gestión del rendimiento</li> <li>El envejecimiento de la mano de obra</li> </ul>
Emergentes (relevantes para los próximos 3-5 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La economía abierta del talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analítica del capital humano</li> </ul>

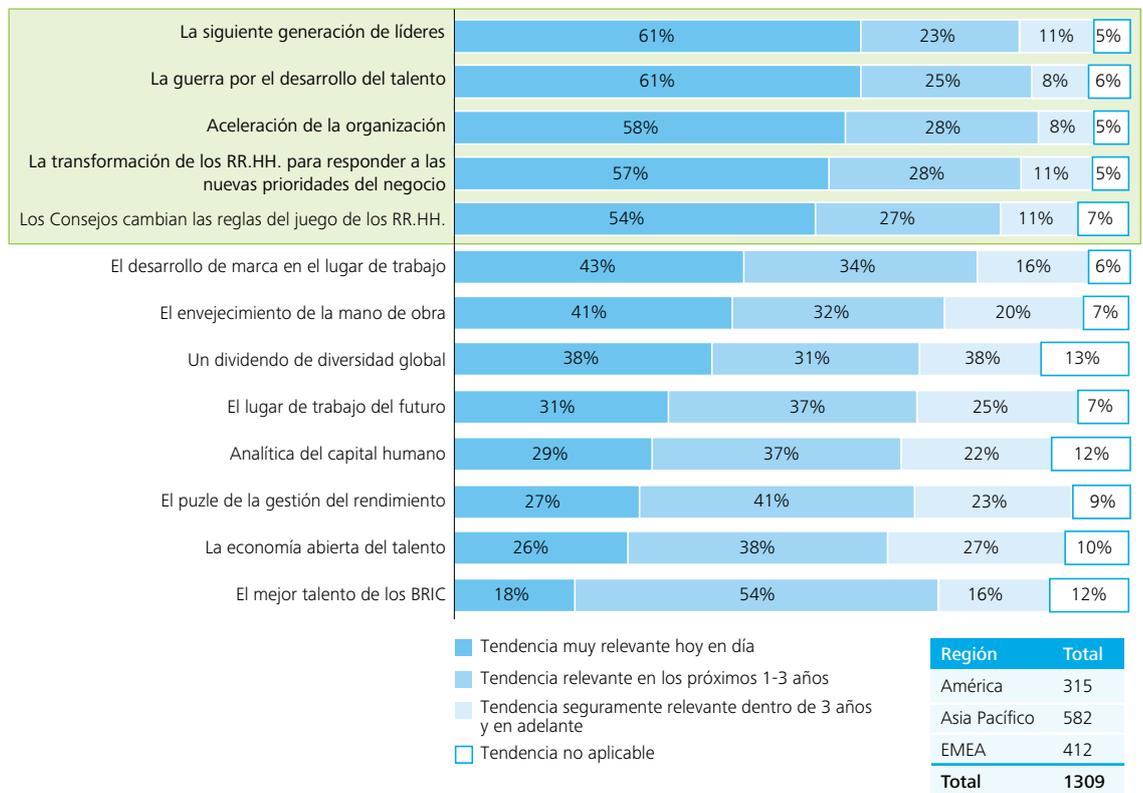
# Resumen de tendencias globales

A fin de evaluar la intensidad y la relevancia de las trece tendencias identificadas, Deloitte ha realizado una amplia encuesta a más de 1.300 directivos de empresas y ejecutivos responsables del área de RR.HH. en 59 países diferentes de las regiones más relevantes del mundo desde el punto de vista económico. Uno de nuestros objetivos ha sido determinar qué tendencias están desempeñando el papel más significativo en la actualidad y cuáles se encuentran en un horizonte más lejano, o, según nuestra clasificación, cuáles son las tendencias **líderes** y muy relevantes hoy día, cuáles están en **auge** o son relevantes para el próximo periodo de uno a tres años, y cuáles son **emergentes** y serán relevantes en los próximos tres a cinco años.

Los resultados de la encuesta muestran que las trece tendencias identificadas ya están en la mente de los directivos de muchas empresas actuales. Al menos dos tercios de los encuestados consideran que todas las tendencias son muy relevantes o relevantes en este momento y en los próximos años.

En nuestra investigación hemos identificado dos categorías de tendencias. Una de ellas es la de "Exploración", es decir, tendencias que están impulsando a los directivos empresariales a explorar nuevos caminos y nuevas soluciones en el área del capital humano. La otra categoría es "Ejecución": tendencias que requieren que los directivos cambien la forma en que ponen en práctica sus estrategias de negocio, RR.HH. y talento.

## Las cinco tendencias líderes globales



### Tendencias líderes

En la encuesta se identificaron claramente cinco tendencias líderes que ya están definiendo –o deberían estar definiendo– las estrategias y programas de talento y RR.HH. Entre las tendencias que aparecen como las más relevantes hoy en día se incluyen:

- La siguiente generación de líderes
- Cómo los Consejos están cambiando las reglas del juego de los RR.HH.
- La aceleración de la organización
- La guerra por el desarrollo del talento
- La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio

### Tendencias en auge

Aunque las cinco tendencias líderes ya están claramente en la mente de los directivos de las empresas, en la encuesta también se constató un consenso relativamente importante en cuanto a las tendencias que están en auge.

Más de siete de cada diez de los directivos que participaron en la encuesta identificaron las tendencias "El desarrollo de marca en el lugar de trabajo" (77%), "Envejecimiento de la mano de obra" (73%) y "El mejor talento de los BRIC" (72%) como relevantes en este momento en los próximos tres años. Además manifestaron su acuerdo con que las tendencias "El lugar de trabajo del futuro" (68%) y "Puzzle de la gestión de rendimiento" (68%) serían tendencias en auge en las agendas de talento desde el momento presente y hasta 2017.

### Tendencias emergentes

Es posible que las tendencias emergentes no estén condicionando tan activamente los actuales enfoques relacionados con el talento, pero prometen ser relevantes en los próximos años. Según los directivos de empresas de todo el mundo que participaron en la encuesta de Deloitte, entre las tendencias que apenas han empezado a surgir se incluyen "La economía abierta del talento" y "Analítica del capital humano".

### Tendencias líderes, en auge y emergentes

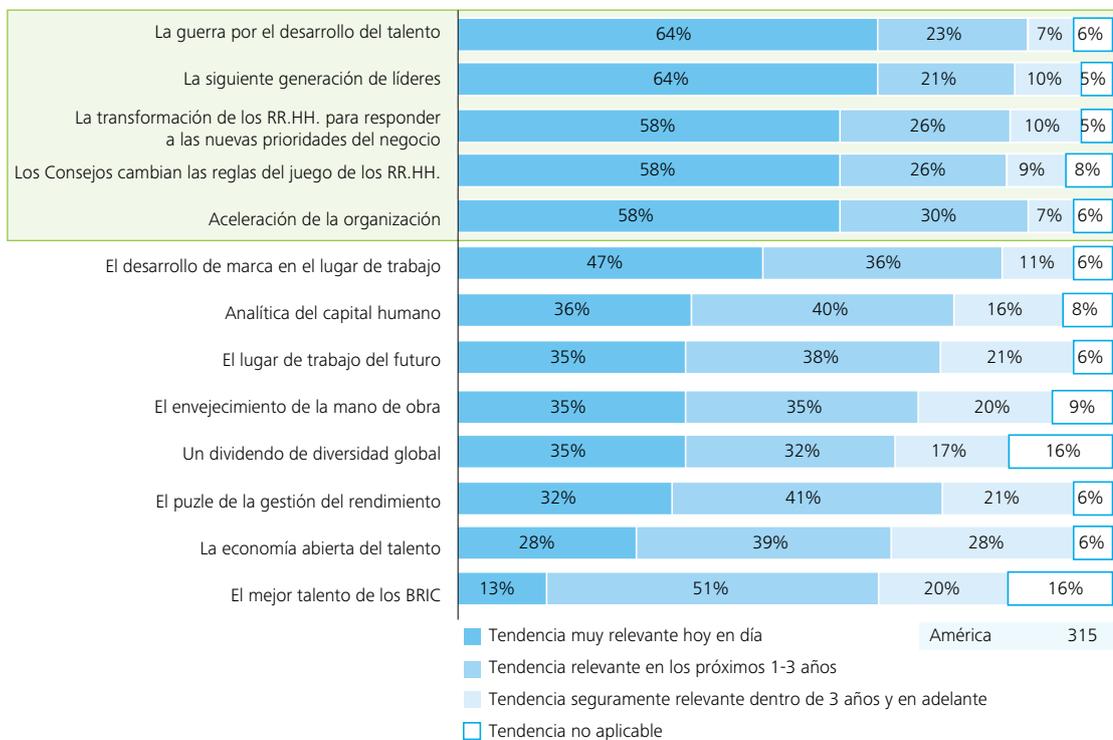
	Exploración	Ejecución
Tendencias líderes	La siguiente generación de líderes 84%	Aceleración de la organización 87%
	Los Consejos cambian las reglas del juego de los RR.HH. 82%	La guerra por el desarrollo del talento 86%
Tendencias en auge	El mejor talento de los BRIC 72%	La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio 84%
	Un dividendo de diversidad global 69%	El desarrollo de marca en el lugar de trabajo 77%
	El lugar de trabajo del futuro 68%	El envejecimiento de la mano de obra 73%
Tendencias emergentes	La economía abierta del talento 64%	El puzzle de la gestión del rendimiento 68%
		Analítica del capital humano 66%



### Tendencias por regiones

Aunque las cinco principales tendencias se mantienen de manera uniforme en las tres principales regiones del mundo, los directivos encuestados afirmaron que, en este momento, algunas tendencias apremian más que otras. Los responsables de talento y RR.HH. y los directivos de empresas de América, por ejemplo, están más centrados en la tendencia "Guerra por el desarrollo del talento" que sus homólogos de Asia.

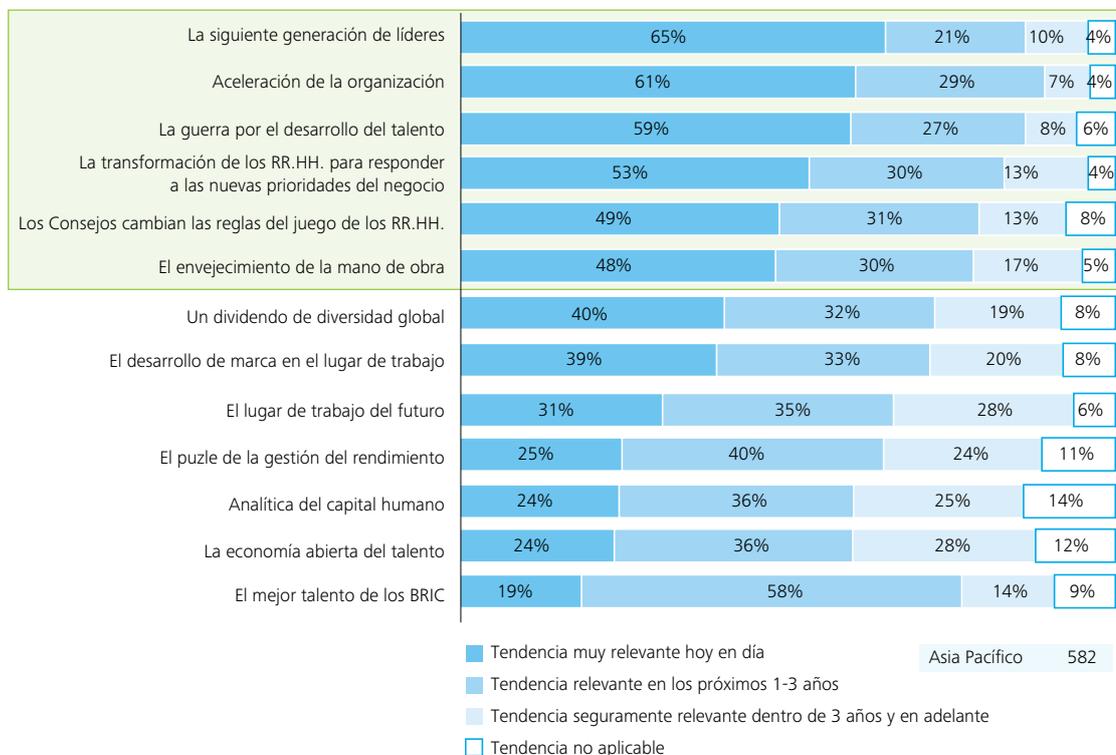
### Las cinco tendencias líderes principales en América



Por el contrario, los directivos de la región de Asia Pacífico están mucho más centrados en la necesidad de desarrollar sus fuentes de liderazgo y preparar a la siguiente generación de líderes dentro de sus organizaciones. Este énfasis en el desarrollo del liderazgo podría estar motivado por la preocupación acerca de otra tendencia muy relevante en la región: el envejecimiento de la mano de obra. De hecho, los directivos de Asia Pacífico fueron los únicos participantes en la encuesta que citaron esta tendencia como una de las cinco principales a las que se enfrentan sus empresas en la actualidad.



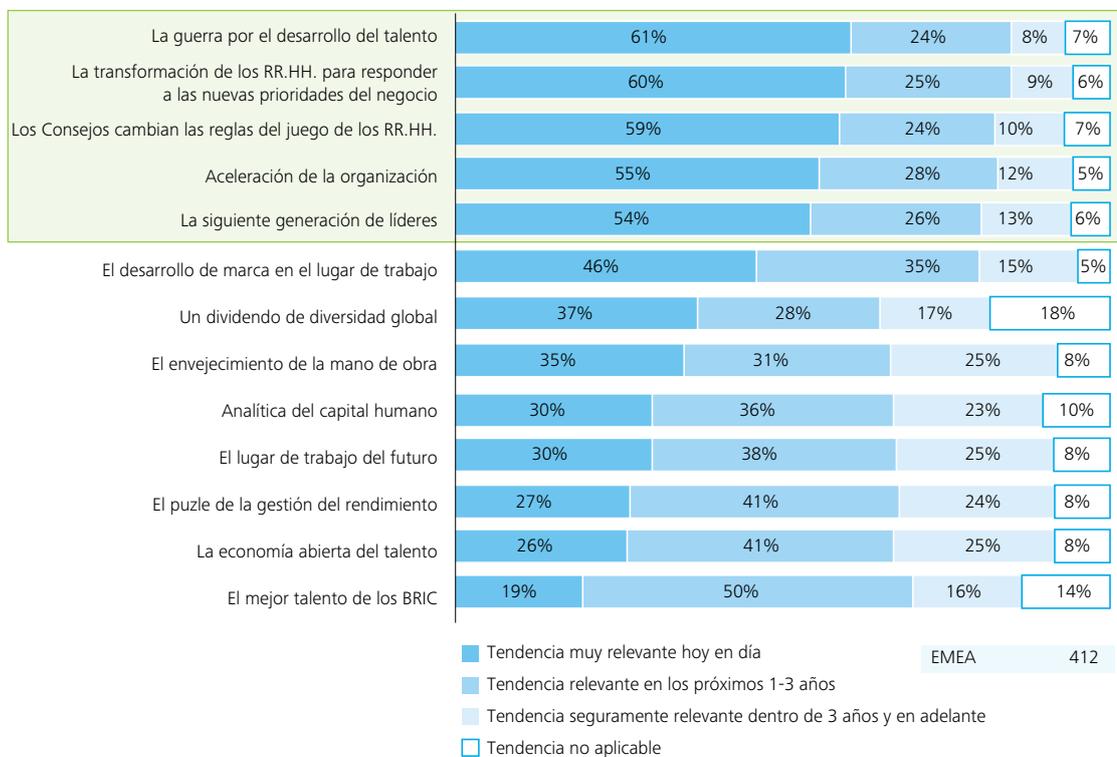
#### Las seis tendencias líderes principales en Asia Pacífico





En Europa, Oriente Medio y África (EMEA), los líderes empresariales citan el desarrollo del talento como la tendencia más urgente en la actualidad, al igual que sus homólogos en América. No obstante, la "Transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio" también fue una de las tendencias consideradas más relevantes, junto con la tendencia de que los Consejos están cada vez más comprometidos por estar en la vanguardia en lo que se refiere al talento. Ambas tendencias sugieren que los directivos de EMEA están más centrados en este momento en alinear de una forma más adecuada la estrategia de RR.HH. con la estrategia global de la empresa.

#### Las cinco tendencias líderes principales en EMEA



**Un punto de inflexión en las expectativas económicas**

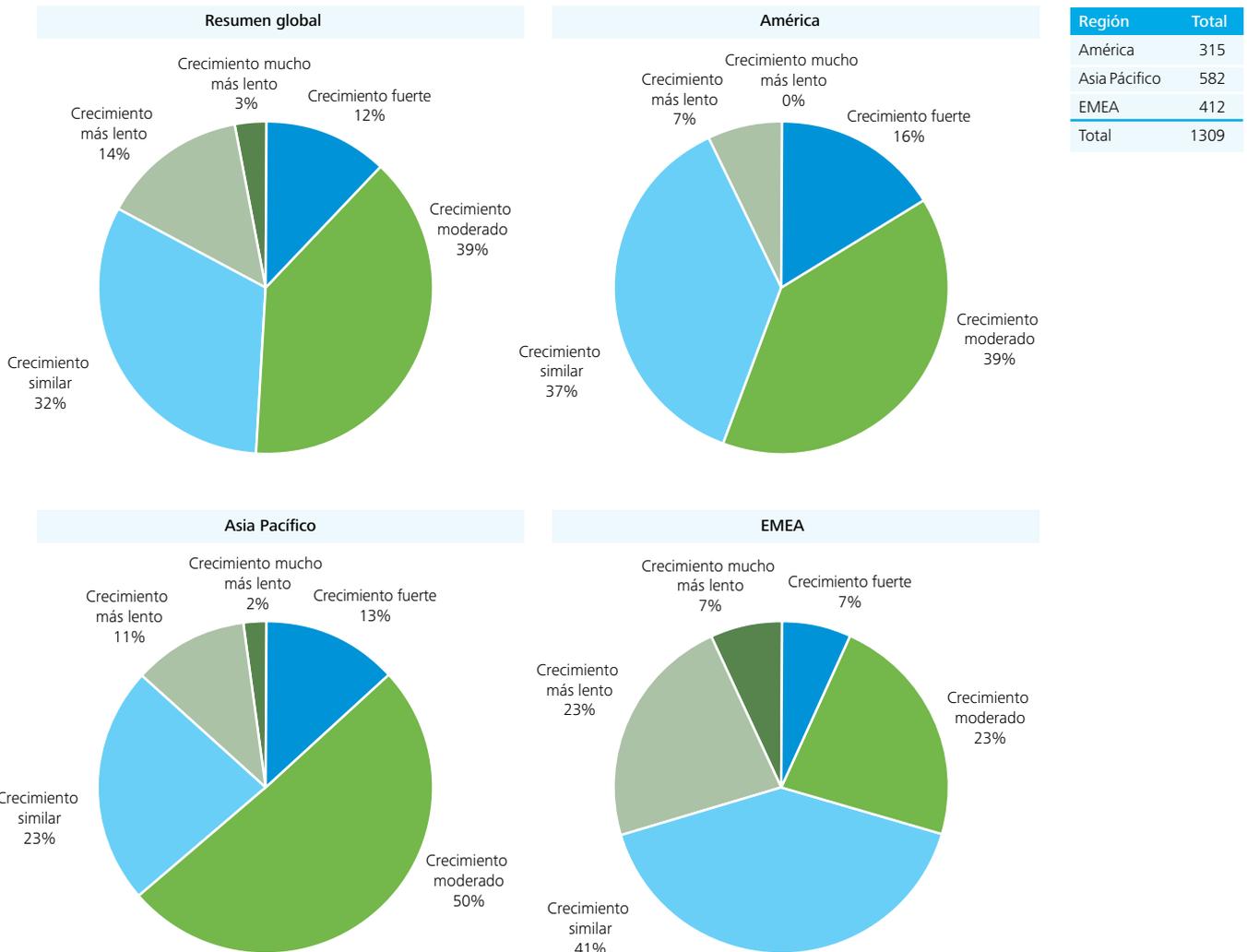
Muchos de los ejecutivos que participaron en la encuesta de Deloitte parecen admitir que el año 2013 será un punto de inflexión en lo que se refiere a expectativas económicas, ahora que los temores a la recesión se van desvaneciendo y el optimismo se extiende al mirar hacia el año próximo. Según nuestra encuesta, la mayoría (51%) considera que su empresa experimentará un crecimiento moderado (39%) o fuerte (12%) en 2013.

Sin embargo, el optimismo económico no es uniforme en todas las regiones. Las previsiones de crecimiento parecen estar mucho más claras para los directivos de la

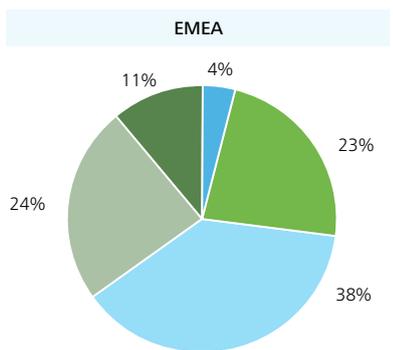
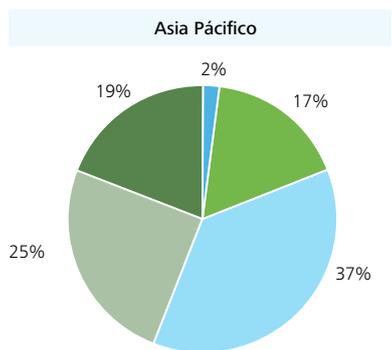
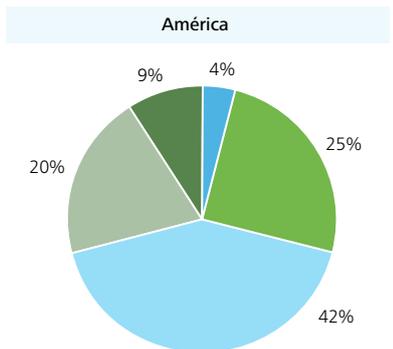
región de Asia Pacífico, donde prácticamente dos tercios (63%) esperan un crecimiento fuerte (13%) o moderado (50%) en el año próximo. Más de la mitad (55%) de los empresarios de América afirma también tener confianza en que haya crecimiento en los próximos meses, y un 16% cree que el crecimiento será "fuerte", el porcentaje más elevado de todas las regiones.

Sólo en EMEA parece que las previsiones de crecimiento son menos optimistas. Únicamente un 30% de los directivos de esta región prevé un crecimiento moderado (23%) o fuerte (7%) este año, mientras que un 41% espera que el crecimiento se mantenga estancado en comparación con 2012.

**Previsiones económicas generales para 2013 en comparación con 2012**



**La mayor parte de los directivos considera necesario modernizar los RR.HH y el talento**



- Nuestros programas de RR.HH y talento son de categoría mundial
- Algunas áreas de nuestros programas de RR.HH y talento son de categoría mundial, mientras que otras áreas clave deben mejorarse
- Tenemos los programas de RR.HH. y talento adecuados para nuestro sector, pero necesitamos mejorarlos
- Nuestros programas de RR.HH. y talento son aceptables, pero se necesitan mejoras significativas
- Los resultados de nuestros programas de RR.HH y talento son insuficientes y necesitamos mejoras radicales

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
<b>Total</b>	<b>1309</b>

**La mayor parte de los directivos considera necesario modernizar sus programas de RR.HH. y de talento**

Aunque casi cuatro de cada diez (38%) de los encuestados consideran el impacto de los programas de RR.HH. y talento como "adecuado", son muy pocos los que creen que sus programas de RR.HH. son verdaderamente excepcionales. De hecho, tan solo un 3% consideró que sus programas de talento eran de "categoría mundial" en términos generales, lo cual refleja un afán renovado por fortalecer los programas de desarrollo del talento corporativo.

Aunque un grupo más amplio de directivos encuestados –uno de cada cinco (21 %)– consideró que sus programas eran "de categoría mundial" en algunas de sus áreas, un número mucho mayor de directivos mostró su preocupación por sus programas de talento. Más de uno de cada tres (37%) afirmó que sus programas de RR.HH. y talento requerían mejoras "significativas" (23%) o incluso "radicales" (14%).

Los ejecutivos de América fueron los que más confianza mostraron en la fortaleza de sus programas. Aunque sólo un pequeño porcentaje (4%) presumía de tener programas "de categoría mundial" en términos generales, uno de cada cuatro (25%) afirmó que eran "de categoría mundial" al menos en algunas de sus áreas. Sin embargo, un porcentaje casi equivalente manifestó que sus programas de talento necesitaban mejoras "significativas" (20%) o "radicales" (9%). Tan sólo algo más de un 25% de los participantes de EMEA en la encuesta opinó que sus programas de talento eran "de categoría mundial" (4%) o "de categoría mundial en algunas de sus áreas" (23%), frente al 35% que declaró que sus programas requerían mejoras "significativas" (24%) o "radicales" (11%).

Los directivos de Asia Pacífico parecieron mostrar menos confianza que sus homólogos en cuanto a la calidad de sus programas de talento, y menos de uno de cada cinco (19%) los calificaron como programas "de categoría mundial en términos generales" (2%) o "de categoría mundial en algunas de sus áreas" (17%). Por el contrario, el 25% sugirió que sus programas de talento precisaban de mejoras "significativas", mientras que un 19% consideró que necesitaban una revisión "radical".



### El desarrollo del liderazgo encabeza la lista de preocupaciones en cuanto al talento

Cuando se pidió a los directivos en la encuesta que citaran las tres preocupaciones más urgentes en este momento en relación con el talento y los RR.HH., sus respuestas mostraron que los líderes empresariales están centrados casi exclusivamente en la necesidad de formar nuevos líderes y planificar la sucesión del liderazgo. Quizá esto sea indicativo de que la demanda global de nuevos líderes está superando a la oferta y explique por qué los encuestados situaban la tendencia global de capital humano "La siguiente generación de líderes" en cabeza de la lista como la tendencia más relevante hoy día.

"El mantenimiento del compromiso/la confianza de los empleados" fue la opción más elegida como segunda preocupación más apremiante en relación con el talento

para los ejecutivos de todo el mundo. Esto refleja el hecho de que "La guerra por el desarrollo del talento" también fue citada por los encuestados como una de las tendencias principales de capital humano en todas las regiones. Es evidente que los directivos están más que dispuestos a intensificar el compromiso de los empleados.

Con la excepción de América, los líderes empresariales afirmaron que también están muy centrados en conectar las prioridades del área de RR.HH. con las prioridades críticas del negocio. Quizá por eso los encuestados citaron "La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio" y "Cómo los Consejos están cambiando las reglas del juego de los RR.HH." como tendencias de capital humano muy relevantes en 2013.

#### Las tres preocupaciones más urgentes en relación con los RR.HH. y el talento (basado en las respuestas de los encuestados)

Ranking	Global	América	Asia Pacífico	EMEA
1	El desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión (55%)	El desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión (62%)	El desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión (56%)	El desarrollo del liderazgo y la planificación de la sucesión (49%)
2	El mantenimiento del compromiso/la confianza de los empleados (39%)	El mantenimiento del compromiso/la confianza de los empleados (42%)	El mantenimiento del compromiso/la confianza de los empleados (34%)	El mantenimiento del compromiso/la confianza de los empleados (46%)
3	Conectar las prioridades del área de RR.HH. y del talento con las prioridades críticas del negocio (33%)	Desarrollar trayectorias profesionales y oportunidades de trabajo que supongan un reto para los empleados (35%)	Conectar las prioridades del área de RR.HH. y del talento con las prioridades críticas del negocio (33%)	Conectar las prioridades del área de RR.HH. y del talento con las prioridades críticas del negocio (35%)

# Exploración



# 1 La siguiente generación de líderes: el fin del mito del superhéroe



Las teorías sobre el liderazgo de ayer no pueden seguir el ritmo vertiginoso del mercado innovador de hoy. Las empresas están buscando un nuevo modelo para la era de la agilidad.

Muchas empresas se han pasado décadas tratando de identificar y clonar al mítico "líder perfecto", pero resulta que no existe. Hoy día, las empresas se enfrentan a una variedad casi sin precedentes de desafíos: desde cómo obtener beneficios en economías maduras con un crecimiento estancado o en declive, pasando por cómo establecer puntos de apoyo en países emergentes, hasta cómo crear la siguiente oleada de innovación de ruptura o cómo trabajar en un entorno complejo con una regulación en constante cambio, entre otras muchas cosas. Cada uno de estos desafíos únicos requiere un tipo único de líder. No hay una solución única para todos.



### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**Mercados dispares.** No hace tanto tiempo que los mercados desarrollados eran los únicos que realmente importaban. Y aunque estos mercados clave fueran de distintos continentes y estuviesen separados por decenas de miles de kilómetros, desde una perspectiva económica, eran más sus similitudes que sus diferencias. Ahora las cosas han cambiado. Hoy día, las empresas deben buscar modos de operar con éxito en mercados totalmente diferentes en todos los sentidos, desde un punto de vista social, tecnológico y económico. Y esto requiere un nuevo tipo de liderazgo.

**Incertidumbre constante.** Antes las empresas operaban en un entorno de negocio relativamente estable y predecible en el que el futuro se parecía mucho al pasado. Sin embargo, en un entorno económico cada vez más complejo y que avanza a un ritmo cada vez más vertiginoso, las empresas son conscientes de que el futuro es una incógnita —y además imposible de descifrar— y diseñan sus estrategias de liderazgo en consecuencia.

**Obsolescencia inmediata.** Hoy día, la innovación de ruptura es la norma, no la excepción. Casi todas las empresas podrían tener que enfrentarse en cuestión de semanas o meses a innovaciones potenciales y a nuevos competidores que podrían hacer que su empresa en conjunto quedara totalmente obsoleta. Los estilos de liderazgo que funcionaron bien en el pasado ya no sirven para hacer frente a este entorno dinámico.

### Consecuencias prácticas

Las empresas han llegado a un punto de inflexión en el arco evolutivo del liderazgo en el que las teorías de ayer luchan por seguir el ritmo vertiginoso del mercado innovador de hoy. Aunque muchas empresas siguen buscando una visión singular del estilo ideal de liderazgo, la realidad es que los líderes del mañana deberían ser capaces de prosperar en situaciones múltiples y complejas como, por ejemplo: hipercrecimiento en las economías emergentes, obtención de valor o cambio radical en los mercados y segmentos de productos maduros, innovación empresarial en las empresas incipientes, o reingeniería empresarial para una optimización integral de la cadena de valor.

Éstos son sólo algunos de los contextos empresariales que definirán el terreno de juego del siglo XXI: un paisaje irregular que obligará a las empresas a emprender planes estratégicos multifacéticos para obtener ventaja competitiva en una amplia gama de espacios de mercado radicalmente diferentes.

Ahora bien, distintas situaciones requieren distintos tipos de liderazgo. Por ejemplo, para aprovechar el hipercrecimiento de los mercados emergentes es necesario que haya líderes que estén dispuestos a trabajar en un entorno caótico y que toleren bien el riesgo y el fracaso. De hecho, algunas empresas están tratando de diseñar una estrategia deliberada de "fracasos rápidos" para remontar rápidamente la curva de aprendizaje y alcanzar antes el éxito. En este tipo de entornos los líderes deben estar dispuestos a dejar a un lado el pensamiento tradicional sobre a qué mercados merece la pena dirigirse. También deben comprometerse, incluso obsesivamente, con la eficiencia operativa y la ejecución para sacar beneficios aún de las oportunidades más pequeñas, y deben ser capaces de adaptar sus estrategias y objetivos sobre la marcha en función de las lecciones aprendidas y de la rápida evolución de las condiciones del mercado.

---

Si quieren ser eficaces, las empresas necesitarán líderes que puedan trabajar, individual y colectivamente, en distintos entornos y que puedan adaptarse a los imprevistos.

Por el contrario, un cambio radical en un mercado desarrollado requiere líderes prácticos y realistas, aunque también curiosos y aventureros. Deben ser capaces de tomar decisiones de forma consciente que ayuden a la empresa a extraer el máximo valor de los activos existentes, aunque también deben poder impulsar innovaciones de ruptura que puedan llevar a la empresa en direcciones completamente nuevas. La curiosidad y las ganas de aprender son elementos esenciales, al igual que el entusiasmo por involucrar a los empleados para que ellos también acompañen en el viaje.

Estos ejemplos muestran la necesidad que existe de que surja una reserva de líderes con diversas competencias, personalidades, experiencias y capacidades. Además también subrayan la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Si quieren ser eficaces, las empresas necesitan líderes que puedan trabajar, individual y colectivamente, en distintos entornos y que puedan adaptarse a los imprevistos.

#### Lecciones aprendidas en el frente

Empresas de todo el mundo están buscando activamente métodos para formar a nuevos tipos de líderes. Por ejemplo, Unilever ha emprendido una importante iniciativa para formar a 500 líderes mundiales mediante programas de desarrollo de liderazgo intensivos diseñados con el fin de preparar a dichos líderes para funciones de mayor alcance. Según el CEO Paul Polman, "el Programa de Desarrollo del Liderazgo de Unilever prepara a nuestros futuros líderes para un mundo cada vez más volátil e incierto donde lo único que marca la diferencia es la calidad del liderazgo"<sup>1</sup>.

He aquí algunas estrategias específicas que pueden ayudar a las empresas a encajar todas las piezas del puzle del liderazgo del futuro.

**Olvida las soluciones únicas.** En lugar de intentar clonar un ejército de superlíderes idénticos, es necesario aceptar la idea de la diversidad del liderazgo. Según el director de Personal de Southwest Airlines, Jeff Lamb, una de las cosas que hace de la aerolínea un excelente lugar para los líderes es la "libertad para ser uno mismo". Hay que luchar por crear un grupo de líderes que tengan distintas competencias, estilos y experiencias, y que además trabajen duro para asignar a cada profesional el puesto de liderazgo que más se ajuste a sus capacidades únicas. Procter & Gamble, por ejemplo, analiza las capacidades de cada líder y su función de liderazgo específica, y posteriormente diseña un método único y específico para alcanzar los objetivos.<sup>2</sup>

**Céntrate en la resistencia y la capacidad de adaptación.** Para tener éxito en un entorno impredecible, hay que elegir y formar líderes que puedan adaptarse con rapidez, tanto individual como colectivamente, a un futuro en constante movimiento. Es necesario apoyarles con formación, herramientas y orientación que puedan ayudarles a mantenerse al día lo más rápida y eficazmente posible. Además, hay que estar dispuesto a cambiar de líderes, si es necesario. Procter & Gamble traslada deliberadamente a los líderes entre las distintas regiones y países para proporcionarles experiencias "discontinuas" que contribuyen a acelerar su crecimiento y les ayudan a aprender a trabajar en un entorno de negocios multidimensional.<sup>3</sup>

---

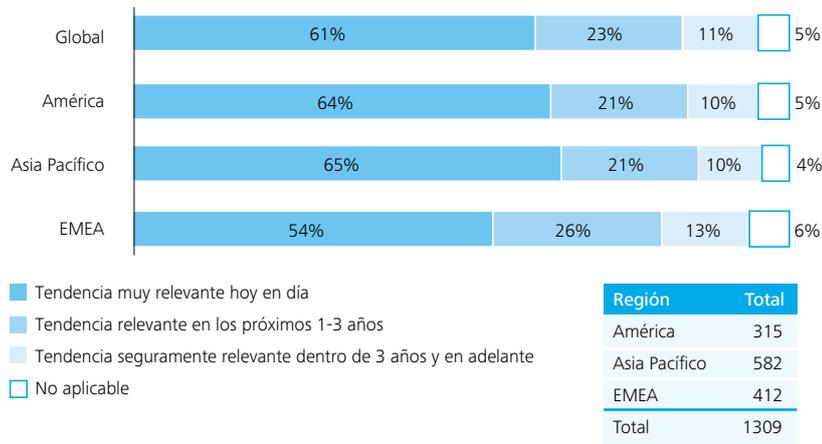
Aunque muchas empresas siguen buscando una visión singular del estilo ideal de liderazgo, la realidad es que los líderes del mañana deberían ser capaces de prosperar en entornos múltiples y complejos.

**Apuesta por la innovación.** Hoy día, muchas empresas de éxito están impulsando la innovación. Su objetivo es crear cambios yendo siempre un paso por delante, incluso aunque esto amenace con dejar sus productos y modelos de negocio obsoletos. Esta "destrucción creativa" requiere un tipo especial de liderazgo. Por ejemplo, muchas de las grandes innovaciones de Amazon parecían en un principio distracciones que acarreaban pérdidas económicas. Sin embargo, tal como explica su CEO Jeff Bezos, Amazon está "dispuesta a ser una incomprendida por mucho tiempo"<sup>4</sup>. Crear tus propias innovaciones te permite diseñar el futuro de tu industria de una manera tal que te permite sacar partido a los puntos fuertes de tu empresa. Es arriesgado, pero no tanto como dejar que tus competidores establezcan las reglas del juego.

**No huyas de los conflictos.** Antes, cuando los líderes chocaban entre sí, uno salía ganando y otro perdiendo, y todo el mundo aprendía la lección de que lo mejor que se puede hacer es evitar los conflictos abiertos, lo cual termina siempre coartando la creatividad y la innovación. Las empresas actuales deben crear un entorno de liderazgo en el que las personas pueden mostrarse "agresivas desde un punto de vista creativo", defendiendo aquello en lo que creen y cuestionándose abiertamente entre sí cuando sea necesario, sin enojarse ni cerrarse en banda si pierden.

La siguiente generación de líderes: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



A fondo

- Tanto los ejecutivos de RRHH (61%) como otros ejecutivos de negocio (62%) establecen esta tendencia como la más relevante hoy en día, en las dos primeras posiciones.
- Teniendo en cuenta el sector, los sectores de fabricación (68%) y de ciencias y salud (60%) establecen esta tendencia como la más relevante hoy en día.

Notas

- 1 "A New Era for Global Leadership Development", sitio web de Harvard Business Review, 17 de febrero de 2012
- 2 "How Companies Develop Great Leaders", BloombergBusinessWeek, 16 de febrero de 2010.
- 3 Ibid.
- 4 "Jeff Bezos Reveals His No. 1 Leadership Secret", Forbes, 23 de abril de 2012.

# 2

## Cómo los Consejos están cambiando las reglas del juego de los RR.HH.



Para aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento sostenible y gestionar riesgos más elevados, los Consejos de Administración de las empresas de alto rendimiento están instando a los directores de RR.HH. a que profundicen mucho más en la estrategia de negocio, y que lo hagan en una fase mucho más temprana del proceso.

Hasta hace muy poco, el debate principal sobre el talento en el seno de la mayoría de los Consejos de Administración se centraba en la sucesión del CEO y en la fijación de la retribución de los altos directivos. Actualmente, los Consejos están cambiando las reglas

del juego, y se están centrando en el papel y el impacto del talento sobre el riesgo y el rendimiento del negocio. Como resultado de este nuevo planteamiento, están instando a los directores de RR.HH. a que profundicen mucho más en los desafíos relacionados con la estrategia, la ejecución y el cumplimiento de las normas.

Hoy día, los Consejos son cada vez más conscientes de que el talento es un factor crítico para llevar a la práctica la estrategia de negocio de una empresa y lograr un crecimiento sostenible. Saben que diseñar una estrategia sin tener en cuenta la dimensión del talento crea riesgos para los planes de la empresa. De hecho, en un mercado global en el que tanto las oportunidades como los riesgos se han multiplicado, los Consejos reconocen que la estrategia de negocio con frecuencia es estrategia de talento.

La cuestión para los directores de RR.HH. es: ¿Cómo responder a esta exigencia del Consejo? y ¿estoy preparado para alinear los problemas y oportunidades de RR.HH. y el talento con las prioridades estratégicas de la empresa?



### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**El aumento de las expectativas del Consejo.** A medida que las empresas son cada vez más globales y el entorno operativo se vuelve más complejo, el papel que desempeña el Consejo de Administración en la supervisión del talento se vuelve también más crítico. En una reciente encuesta sobre gobierno corporativo realizada a sociedades cotizadas, la gestión del talento ejecutivo y el desarrollo del liderazgo se consideró una de las cinco principales prioridades para el Consejo, por delante de la sucesión del CEO.<sup>1</sup> Sin las personas adecuadas para aplicar la estrategia de la organización y cumplir los objetivos a todos los niveles, la empresa no alcanzará nunca su pleno potencial.

**El aumento de la responsabilidad por la gestión del riesgo regulatorio y de cumplimiento.** El talento es un componente básico del perfil de riesgo de una empresa, lo que incluye el riesgo de reputación, el riesgo operativo, el riesgo regulatorio y el riesgo financiero. A medida que aumentan las responsabilidades de supervisión del Consejo respecto de la gestión del riesgo, éstos trabajan cada vez más proactivamente con los directores de RR.HH. para garantizar que las empresas disponen de la infraestructura y los programas necesarios para minimizar los riesgos relacionados con el talento. Las estructuras de retribución, por ejemplo, pueden crear consecuencias imprevistas que pueden hacer que el talento se convierta en un riesgo en sí mismo. Existen sistemas de retribución que, a simple vista, parecen motivadores, pero que realmente pueden estar incentivando malos comportamientos a cambio de cumplir los objetivos de rendimiento.

**Lograr un crecimiento sostenible.** Un Consejo eficaz y diligente planteará al director de RR.HH. si la empresa tiene el talento necesario para ofrecer un rendimiento sostenible y aplicar la estrategia de negocio. Por tanto, no es ninguna sorpresa que la capacidad para atraer, formar y retener el talento se haya convertido en un factor crítico en todas las decisiones de inversión de capital, la planificación estratégica del negocio y las iniciativas de crecimiento corporativo.

### Consecuencias prácticas

Como resultado de esta tendencia, las cuestiones relativas al talento están cada vez más presentes en las agendas de los Consejos. El papel y las responsabilidades de los directores de RR.HH. están cambiando. Actualmente, en las empresas líderes estos directivos forman parte de los comités de los Consejos y se reúnen con todos los miembros del Consejo de Administración para debatir los riesgos relativos al talento y garantizar que la organización tenga el talento que necesita para lograr sus objetivos. Los Consejos también están ampliando su ámbito de actuación para incluir pruebas de resistencia en la planificación y la cultura de sucesión. Los responsables de RR.HH. y los directivos empresariales están forjando una nueva alianza para desarrollar y aplicar la estrategia de negocio a todos los niveles: desde, por ejemplo, ayudando a diseñar modelos operativos, hasta evaluando nuevos mercados potenciales para la expansión internacional.

---

**Los responsables de RR.HH. y los directivos empresariales están forjando una nueva alianza para desarrollar y aplicar la estrategia de negocio a todos los niveles: desde, por ejemplo, ayudando a diseñar modelos operativos, hasta evaluando nuevos mercados potenciales para la expansión internacional.**

Por ejemplo, una de las empresas internacionales de servicios financieros más destacadas abordó este desafío estableciendo que el talento tenía que formar parte de todas y cada una de las estrategias de negocio relevantes como parte de la revisión estratégica del Consejo. Actualmente, las cuestiones relativas al talento forman parte de decisiones clave como en qué nuevos mercados entrar y qué modelos operativos serían los más eficaces teniendo en cuenta las principales cualidades del talento de la organización.

En una empresa de fabricación líder en la que la globalización era la máxima prioridad, el Consejo tomó un camino distinto. Dos de sus miembros, el CEO y el director de RR.HH., recibieron el encargo de formar un comité estratégico especial y de gestionar las decisiones principales: desde la elección de los mejores mercados para la expansión global y la determinación del mix adecuado de fabricación, ventas y contratación en estos mercados, hasta la construcción de sólidas fuentes de talento internas y la creación de una cultura corporativa global que pudiera transferirse a todos los mercados.

#### Lecciones aprendidas en el frente

La responsabilidad de supervisión de un Consejo de Administración está bien definida cuando se trata de gestión del riesgo, ética o responsabilidad corporativa, pero no así cuando se trata del talento. Para ayudar

a los Consejos a intensificar sus esfuerzos en lo que se refiere a la supervisión del talento, Deloitte ha identificado varias medidas importantes que los Consejos ya están adoptando para abordar la necesidad de una mayor supervisión, revisión estratégica y apoyo a la planificación.

#### Mantener una supervisión adecuada del talento.

Los Consejos necesitan que sus miembros sean independientes de la Dirección, que dispongan de más tiempo para dedicarse al Consejo y que tengan conocimientos y experiencia en riesgo, tendencias globales y talento. De hecho, tener un profundo conocimiento del talento es algo tan esencial para un Consejo como tener dominio de las operaciones financieras y comerciales. Los Consejos que generan buenos resultados también solicitan una evaluación externa de su eficacia, sus necesidades de talento y sus estrategias de mejora del rendimiento.

#### Mayor rendición de cuentas respecto al talento.

Dado que los Consejos están sometidos a un escrutinio público cada vez mayor y a unas expectativas cada vez más elevadas por parte de los accionistas, están ofreciendo una mayor supervisión cuando se trata de estrategia del talento y dando mayor visibilidad a los riesgos relacionados con esta área.

**Exigir estrategias proactivas.** Los Consejos están instando a los directores de RR.HH. a que trabajen con el conjunto de directivos de la empresa en el desarrollo de estrategias de talento para gestionar eficazmente el riesgo de reputación, la gestión de la crisis (Teoría de los Eventos del Cisne Negro) y el riesgo de negocio y regulatorio.

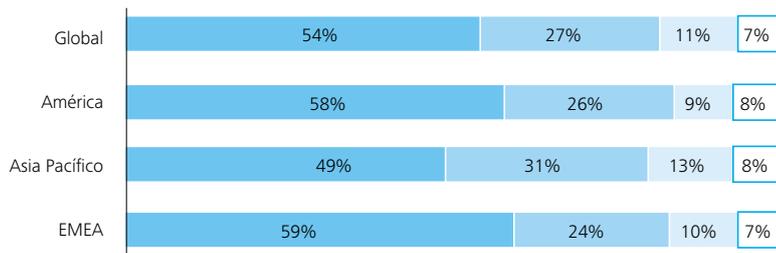
**Crear fuentes globales de liderazgo.** Según la encuesta, sólo el 19% de las organizaciones tiene un programa para formar empleados de alto potencial.<sup>2</sup> Los Consejos deberían instar a los CEO y a los directores de RR.HH. a que elaboren una previsión y un plan de talento en función de las necesidades de cada área de negocio, así como que sean conscientes de la escasez de liderazgo que se avecina.

#### Cuestiones clave que los Consejos deberían plantearse... y los directores de RR.HH. deberían estar preparados para responder

- ¿Tenemos el talento y el liderazgo necesarios para aplicar nuestra estrategia de negocio?
- ¿Tenemos las estrategias de talento y el liderazgo necesarios para gestionar el riesgo e impulsar un crecimiento sostenible?
- ¿Estamos formando al talento que necesitamos a medida que crecemos en nuevos mercados?
- ¿Cómo garantizamos que la cultura de nuestra organización es uniforme a nivel internacional?
- ¿Contamos con los procesos necesarios para revisar con carácter trimestral las cuestiones principales sobre el talento?

Los Consejos cambian las reglas del juego de los RR.HH.: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- El 59% de los profesionales de RR.HH. encuestados consideran esta tendencia muy relevante en la actualidad, un porcentaje superior al de los ejecutivos de otras áreas de negocio (50%).
- El 64% de los encuestados del sector de Energía y Recursos y el 60% del sector de Servicios Financieros clasifican esta tendencia como la segunda más relevante hoy en día, después de "La guerra por el desarrollo del talento".
- Las empresas con buenas perspectivas económicas para 2013 sitúan esta tendencia como la segunda más relevante en la actualidad con un 61%, un porcentaje superior al de las empresas con una previsión de crecimiento moderado o mucho más lento para 2013 (53%).

Notas

1 "2011 NACD Public Company Governance Survey," NACD Directorship, diciembre de 2011.

2 "The Art and Science of Building a High-Potential Strategy: Key practices to maximize the performance of top talent," Deloitte por Bersin / Laci Loew, diciembre de 2011.

# 3

## El mejor talento de los BRIC



En una era cada vez más globalizada, las organizaciones están tejiendo redes de talento multidireccionales que no sólo se centran en los mercados existentes, sino que también impulsan los nuevos mercados emergentes.

Las empresas están trasladando su centro de gravedad a medida que buscan nuevas oportunidades de crecimiento en mercados emergentes y se expanden con el objetivo de convertirse en organizaciones de alcance verdaderamente internacional. Esto está impulsando a los responsables del talento a rediseñar su arquitectura global de RR.HH. y de talento.

Anteriormente, las empresas solían implantar sistemas de RR.HH. de tipo hub-and-spoke (o sistemas de distribución radial) basados en un mercado "local" que enviaba instrucciones a sus satélites, a menudo de manera unidireccional. Actualmente, las empresas están superando estos sistemas unidireccionales y creando redes de talento con múltiples nodos y centros. Estas potentes redes de talento son multidireccionales, de forma que cada punto en el sistema pueda importar y exportar ideas, información y eficiencias de talento.

En este sistema de talento altamente interconectado, un programa que haya tenido éxito en China y que anteriormente fue aplicado en Brasil, puede adaptarse también para Sudáfrica.

Por ello, las empresas saben que ya no sirve el lema "pensar globalmente y actuar localmente". Las empresas líderes y sus responsables de RR.HH. están aprendiendo a pensar y actuar global y localmente de una manera plenamente integrada; de ahí la necesidad de nuevos modelos y de una nueva arquitectura.

Aquellas organizaciones que creen redes de talento sólidas, dinámicas y altamente interconectadas estarán mejor posicionadas para captar las oportunidades de negocio y el potencial de talento que encierra el siguiente bloque de mercados emergentes: aquéllos a los que se denomina conjuntamente BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

#### Operar en múltiples segmentos de la globalización.

La antigua dualidad que consistía en pensar en los mercados como desarrollados o emergentes está dando paso a un entorno mucho más evolucionado en el que las empresas operan simultáneamente en decenas de países que se encuentran en fases de desarrollo muy diferentes, desde países plenamente desarrollados a países que están empezando a despuntar, pasando por muchos que se encuentran en un terreno intermedio. Hoy día, las organizaciones están impulsando aún más la segmentación del mercado, definiendo regiones dentro de los mercados de países emergentes y en crecimiento basándose en datos demográficos, de infraestructuras, educación, cultura e idioma.

**Entrar en nuevos mercados emergentes.** La búsqueda de la "próxima China" o el "futuro Brasil" está llevando a las empresas a seguir expandiéndose por el mundo en busca de nuevos mercados emergentes. La próxima frontera del crecimiento está emergiendo de un trasfondo igualmente divergente y, de acuerdo con algunos analistas, está liderada por el grupo CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica). Aunque las economías de los BRIC han sido las principales impulsoras del crecimiento para muchas empresas, estos países están empezando a sufrir una inevitable ralentización de lo que un día fue un crecimiento desenfrenado. En la constante búsqueda de un crecimiento sostenible, las organizaciones necesitan sistemas de talento que sean lo suficientemente flexibles para aprovechar las oportunidades que surjan en los nuevos mercados.

#### Crear reservas globales y locales de talento.

A medida que las empresas tratan de afianzar su hegemonía en los nuevos mercados, tienen que dejar de basarse en empleados trasladados y líderes importados para impulsar su estrategia de crecimiento a largo plazo. Para que un mercado esté a la altura de su verdadero potencial de crecimiento, una de las máximas prioridades del negocio debe ser la creación de una reserva local de talento. Una reserva local sólida supone una base fiable de talento que trasciende todos los niveles, y culmina en los líderes futuros de la organización. Estos líderes serán los que, en última instancia, impulsen la siguiente oleada de estrategias de expansión.

### Consecuencias prácticas

**Estrategia emergente.** Conocer y segmentar los mercados globales se está convirtiendo en una tarea esencial para los departamentos de RR.HH. Para abordar el problema de la escasez de talento en los mercados emergentes y en crecimiento, las empresas globales se están centrando cada vez más en el desarrollo del talento local que puede ser enviado posteriormente a otros países. Por ejemplo, en China, las empresas están centradas en la creación de "ejecutivos globales", que se forman en sus países de origen y son preparados para ocupar puestos de alta dirección en otros países en desarrollo de Asia y África.

**Redes multidireccionales.** A medida que las competencias locales adquieren mayor grado de madurez y las redes de talento se vuelven más sólidas, las estrategias de talento pueden fluir más fácilmente de un mercado a otro. Los conglomerados internacionales como Tata han cosechado un éxito considerable en la exportación de prácticas que han desarrollado previamente en la India. Un importante fabricante de equipos de telecomunicaciones con sede en China ha logrado también un éxito similar aplicando en otros países estrategias de talento desarrolladas en el ámbito local. Los directivos de las empresas presentes en estos mercados se sitúan en la vanguardia de una nueva tendencia hacia la creación de redes multidireccionales que impulsan y atraen las mejores estrategias y prácticas de talento a escala internacional.



### Lecciones aprendidas en el frente

**Liderazgo en los mercados emergentes y en crecimiento.** Las empresas están cambiando su enfoque y trasladando sus operaciones hacia los mercados emergentes y en crecimiento. Y, para ello, están instando a los directivos de RR.HH. a que creen una arquitectura de talento que permita gestionar programas de RR.HH. globales y locales. Por ejemplo, Bayer trasladó su negocio de plásticos de policarbonato a Shanghái, posicionando a la empresa dentro del primer mercado del mundo en este ámbito con el fin de reducir su dependencia de empleados en régimen de traslado o de filiales.<sup>1</sup> Cisco, por su parte, eligió Bangalore, en la India, como segunda sede global y trasladó al primer director de Globalización de la empresa, Wim Elfrink, a dicha sede para que la dirigiera, convirtiéndole en el primer directivo bajo la supervisión del Presidente y CEO John Chambers en trabajar fuera de California.<sup>2</sup> John Rice, responsable de la nueva organización de crecimiento global de GE, se trasladó también a Hong Kong, como parte de una iniciativa encaminada a "dar un mayor protagonismo a la cuestión de lo global en GE".<sup>3</sup>

**Comprender la segmentación de los mercados.** Crear una estrategia de RR.HH. independiente para cada mercado emergente puede ser algo desaconsejable o incluso inviable. Al igual que las empresas segmentan los mercados de clientes, también deben segmentar los mercados de talento, teniendo en cuenta criterios como el potencial de crecimiento, la facilidad para hacer negocios y el entorno regulador local.

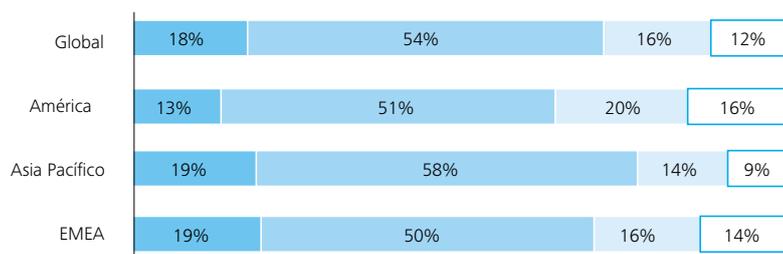
**Actuar "glocalmente".** Para operar de forma eficaz en un mundo multidireccional e interconectado, las empresas necesitan crear modelos híbridos de talento que permitan establecer un equilibrio entre mercados desarrollados, en crecimiento y emergentes. Las empresas están desarrollando nuevos métodos para integrar las necesidades locales en un marco global de talento. Por ejemplo, un importante fabricante de automóviles europeo mostró un gran interés por entrar en el mercado sudafricano. El modelo de negocio de la empresa establecía una aplicación muy rígida de su manual operativo técnico, mientras que sus estrategias de talento se basaban en gran medida en los conocimientos locales y estaban estrechamente ligadas a las prácticas, la cultura y las limitaciones de su lugar de origen. Por otro lado, el CEO de Starwood, Frits van Paaschen, trasladó la sede central de la empresa a Dubai durante un mes, como continuación del mes en el que la sede estuvo en Shanghái en 2011, con el fin de "cambiar nuestra mentalidad y pasar a ser una empresa global y 'multilocal', "para poder contemplar nuestro negocio global a través de un cristal nítidamente enfocado al ámbito local".<sup>4</sup> Para aprovechar el potencial de talento en nuevos mercados y beneficiarse de su crecimiento, la clave reside en encontrar la combinación adecuada de prácticas globales y locales. En otras palabras, glocalizarse.

---

**Para operar de forma eficaz en un mundo multidireccional e interconectado, las empresas necesitan crear modelos híbridos de talento que permitan establecer un equilibrio entre mercados desarrollados, en crecimiento y emergentes.**

El mejor talento de los BRIC: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
<b>Total</b>	<b>1309</b>

A fondo

- El mejor talento de los BRIC es la primera tendencia "en auge", ya que un 54% de los encuestados la clasificó como la más relevante de cara a los próximos 1-3 años.
- El 63% de encuestados de los países BRIC (Brasil, India y China - 316 encuestados) identifica esta tendencia como relevante de cara a los próximos 1-3 años, un porcentaje superior a la media global (54%).

Notas

1 "Bayer to move polycarbonates business to Shanghai as part of a Eur 1 billion investment programme," British Plastics & Rubber News, diciembre de 2010. <http://www.britishplastics.co.uk/x/guideArchiveArticle.html?id=33492>

2 Wim Elfrink, de Cisco: "Today, We Are Seeing What I Call the Globalization of the Corporate Brain," India Knowledge@Wharton, julio de 2009. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/article.cfm?articleid=4395>

3 "GE Names Vice Chairman John Rice to Lead GE Global Growth & Operations," comunicado de prensa de GE, noviembre de 2010. <http://www.genewscenter.com/Press-Releases/GE-Names-Vice-Chairman-John-Rice-to-Lead-GE-Global-Growth-Operations-2c8a.aspx>

4 Van Paasschen, F., "Why we're relocating our HQ to Dubai for one month," Harvard Business Review, 13 de marzo de 2013. [http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/why\\_were\\_relocating\\_our\\_hq\\_to\\_dubai.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/why_were_relocating_our_hq_to_dubai.html)

# 4

## Un dividendo de diversidad global



En un entorno de constante expansión global y de escasez de talento crítico en todo el mundo, las empresas están intensificando sus esfuerzos – a velocidades y con niveles de inversión muy diferentes – para contratar y retener a sus profesionales con perfiles muy diversos desde el punto de vista demográfico e ideológico.

El argumento de la diversidad ha estado muy presente en los últimos años en las salas de las juntas directivas y en todos los niveles de las organizaciones. Con independencia de si los esfuerzos anteriores impulsaban estrategias que simplemente se aceptaban sin cuestionar las órdenes que venían de arriba o si daban lugar a estrategias de implantación agresivas, en 2013 las empresas están empezando a cambiar de mentalidad y a intensificar sus esfuerzos por crear plantillas cuya nota

dominante es la diversidad. Pero la cuestión sigue siendo la misma: ¿podrá un énfasis mayor en la diversidad ofrecer resultados en mercados desarrollados y dar un impulso a los mercados en crecimiento? Y si es así, ¿a qué velocidad podría aumentar esta tendencia?

La forma que adopten las iniciativas actuales que buscan la diversidad en las empresas depende especialmente de dónde se estén implantando. En la medida en que las empresas atiendan las demandas particulares de los profesionales en los mercados desarrollados, adapten sus iniciativas a los mercados en crecimiento y creen métodos originales para los mercados emergentes, estarán generando una cartera variada de iniciativas de diversidad, muchas veces incluso dentro de la misma empresa.

Las empresas de distintos países también difieren bastante en cuanto a la velocidad a la que implantan sus iniciativas de diversidad y el grado de esfuerzo que invierten en ellas, lo que revela curiosos contrastes entre, por un lado, empresas que lideran un nuevo enfoque hacia la diversidad y, por otro, empresas que se están quedando rezagadas.

---

**“La diversidad, en este contexto, no es lo políticamente correcto, sino que es un seguro contra la ceguera que se genera internamente y que deja a las entidades expuestas y alejadas de la realidad”.**

– Margaret Heffernan, *Willful blindness: Why we ignore the obvious at our peril*.<sup>8</sup>

### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**Sacar a la luz un recurso oculto.** En 2014, el porcentaje de empresas que van a generar, al menos, el 30% de los ingresos mundiales procedentes de mercados emergentes aumentará en un 82%.<sup>1</sup> Sin embargo, en estos países, probablemente las mujeres tendrán mucha menor presencia en el mercado laboral, con tasas de participación tan bajas como el 21% en Oriente Medio o aproximadamente un 30% en el sur de Asia.<sup>2</sup> A medida que continúe el impulso de la expansión global, las empresas se verán obligadas a confrontar las barreras culturales que impiden la plena incorporación de la mujer al mercado laboral en los países emergentes y que desacreditan la capacidad de las empresas para contratar a los profesionales con las competencias necesarias e impulsar la rentabilidad.

**Aprender una lección difícil.** La crisis financiera internacional ha puesto de manifiesto debilidades en los mecanismos de control empresarial a todos los niveles. Como consecuencia de la desaceleración económica, las empresas están replanteándose qué se necesita para tener un gobierno eficaz. La respuesta es simple: aumentar la diversidad entre los líderes y en el Consejo, pero no sólo para fomentar la diversidad demográfica, sino también para obtener diferentes planteamientos, opiniones nuevas y perspectivas actualizadas sobre la supervisión y la rendición de cuentas en las empresas.

**Imponer medidas.** Dado que ya no se conforman con dejar a las empresas que establezcan su propio ritmo de cambio, cada vez más gobiernos de todo el mundo están estableciendo los objetivos y plazos para que las empresas privadas aumenten la diversidad de sus plantillas y Consejos. Sólo por mencionar un ejemplo concreto, en un momento en que las mujeres sólo ocupan el 12% de los puestos de los Consejos de Administración en Europa, Francia aprobó una ley en 2011 que obligaba a que, para 2016, las mujeres debían suponer al menos el 40% del Consejo en las empresas cotizadas de gran tamaño.<sup>3</sup>

**Mejorar la productividad.** Los legisladores y miembros de los gobiernos tienen también mucho interés por impulsar la productividad y la rentabilidad de las empresas. Las recientes investigaciones han demostrado que la desigualdad entre géneros en el mundo laboral supone un lastre para la productividad. Las conclusiones de un estudio realizado por el grupo de banca de inversiones Goldman Sachs mostraron que, si se eliminara la desigualdad entre géneros en Australia, se impulsaría la productividad empresarial en un 12% sólo en este país.<sup>4</sup>

Hechos como éste han captado la atención de numerosos gobernantes, desesperados por encontrar nuevas fuentes de ingresos y de crecimiento económico. Por tanto, si las empresas no aumentan su diversidad, los gobiernos podrían empezar a imponerla.

Estos factores están empujando a las empresas globales a replantearse qué significa exactamente "diversidad" y cómo puede fomentarse en todos los niveles de la empresa.

### Consecuencias prácticas

El factor geográfico está ejerciendo cada vez mayor influencia en las iniciativas de diversidad. Las empresas están descubriendo que no pueden exportar sus programas de diversidad directamente, por ejemplo, desde EE.UU. a Sudáfrica o a Oriente Medio, sino que deben tener en cuenta las dimensiones culturales, étnicas y de género específicas de cada país y región. Además, aunque las dificultades en cuanto al cuidado de los hijos pueden suponer la principal preocupación de las madres trabajadoras en los mercados

### Cómo cuantificar el dividendo

Después de lanzar un agresivo programa de liderazgo integrador con aproximadamente 100 altos directivos, una empresa global empezó a ver resultados tan sólo nueve meses después. Más de nueve de cada diez directivos (94%) afirmaron que pedían activamente la opinión de otros antes de tomar decisiones importantes, y el 89% manifestó que había cambiado la actitud que tenía con su equipo. Al mismo tiempo, tres cuartas partes de los empleados afirmaron que su equipo trabajaba ahora con un espíritu más colaborador (76%) y que los líderes mostraban mayor respeto por las opiniones diferentes (74%).<sup>9</sup>

desarrollados, para las mujeres trabajadoras de China o Brasil suponen una carga mucho menor, ya que en estos países las amplias redes familiares ayudan muchas veces en la crianza de los hijos. Allí, la responsabilidad por el cuidado de las personas mayores recae principalmente en la mujer y constituye el principal obstáculo para el aumento de su participación en el mercado laboral.<sup>5</sup>

En países como la India o Filipinas se han hecho grandes avances fomentando la educación de las mujeres y niñas, pero las barreras culturales firmemente arraigadas siguen creando amplias diferencias en las oportunidades y trayectorias profesionales entre hombres y mujeres. Esto agrava las diferencias de género en la mano de obra, impidiendo con demasiada frecuencia a las mujeres lograr la formación y la experiencia técnica necesarias para poder asumir funciones administrativas, ejecutivas y de alta dirección.

Los retos que presentan las condiciones "sobre el terreno" en estos mercados están generando nuevas estrategias de diversidad encaminadas a generar nuevas oportunidades de empleo y a fomentar una mayor participación del talento en nuevos mercados.

En la India, por ejemplo, a medida que la necesidad de talento se multiplica y el riesgo que conlleva la dinámica de una plantilla global empieza a aumentar, muchas empresas ven en el grupo demográfico de mujeres ejecutivas una auténtica oportunidad. Algunas empresas con amplitud de miras que operan en áreas como TI o finanzas para el sector farmacéutico y de la

hostelería están fomentando programas de diversidad e integración encaminados a formar a más mujeres para que ocupen puestos directivos en la organización.<sup>6</sup>

Al mismo tiempo, las iniciativas de diversidad empresarial que se venían dando en economías desarrolladas durante muchos años han dado como fruto resultados muy variados. La tasa de participación de la mujer en los puestos de dirección de las empresas y en los Consejos de Administración ha mostrado resistencia al cambio, y las organizaciones siguen luchando por ayudar a las mujeres a alcanzar puestos de alta dirección y por crear reservas de liderazgo con un talento diverso.

Tras la crisis financiera internacional ha surgido también una preocupación de otro tipo sobre la diversidad: concretamente, la falta de perspectivas y planteamientos diversos ha creado demasiado "pensamiento colectivo" y sesgo de confirmación, lo que ha conducido a importantes fracasos institucionales. Las organizaciones líderes saben que la homogeneidad de pensamiento crea una especie de cámara de resonancia ideológica donde puede haber debate y discusión, pero de alcance muy limitado. En muchos casos, la falta de diversidad demográfica puede ser reflejo de la falta de diversidad ideológica.<sup>7</sup>

Hoy día, los responsables del talento están replanteándose seriamente la agenda de diversidad. La etapa final ahora consiste en crear una organización integradora, que apoye y se comprometa a fomentar una combinación diversa de concepciones del mundo, perspectivas y capacidades en la plantilla y en el liderazgo de la empresa.

---

**“Un grupo amplio de profesionales diversos aportará previsiones más adecuadas y sólidas y tomará decisiones más inteligentes que una sola persona, aunque fuera la más capacitada para ello”**

– James Surowiecki, *Wisdom of Crowds*.<sup>10</sup>

### Lecciones aprendidas en el frente

A medida que las empresas se centran en el nuevo planteamiento de la diversidad y las iniciativas de regulación, legislación y otras iniciativas de cumplimiento obligan a emprender nuevas acciones, ¿cómo se están aplicando las estrategias de diversidad en todo el mundo?

Diversidad + integración = mejora del rendimiento empresarial. La diversidad racial y de género son muchas veces los indicadores principales de que una organización goza de buena salud y que está captando talento de una reserva muy amplia, accediendo a un banco de conocimientos muy extenso y aprovechando estos recursos a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa. Múltiples estudios han demostrado que existe una relación entre el número de mujeres que ocupan puestos de dirección y los resultados de una empresa.<sup>11</sup>

Pero la diversidad en sí misma no es suficiente; los empleados deben sentirse integrados, y diversidad más integración equivale a una mejora del rendimiento empresarial. Los empleados que creen que su organización es a la vez diversa e integradora afirman que obtiene mejores resultados en cuanto a la capacidad de innovación (aumento del 83%); capacidad de respuesta al cambio en las necesidades de los clientes (aumento del 31%); y trabajo en equipo (aumento del 42%).<sup>12</sup>

### Desarrollar las capacidades de liderazgo y gestión.

Una mayor diversidad e integración requiere programas específicos y cuidadosamente diseñados en función del mercado.<sup>13</sup> Esto requiere una inversión y una gestión adecuadas de dichos programas para formar líderes integradores que puedan garantizar que se ponen en marcha los mecanismos de apoyo adecuados para lograr los beneficios de tener diversas perspectivas. Procesos de selección, promoción y formación eficaces, junto con programas de recompensa y reconocimiento adecuados, ayudarán a desarrollar capacidades de integración en los líderes del mañana.

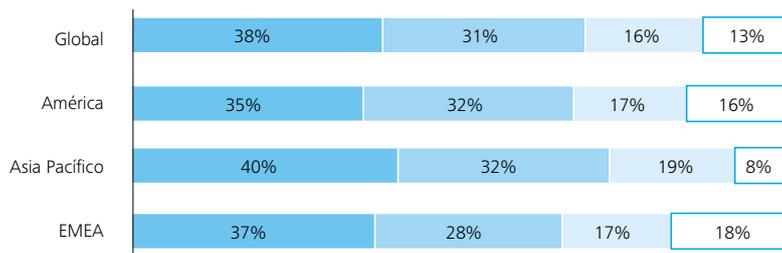
### Integrar la flexibilidad de la mano de obra y los nuevos modelos de carrera profesional en la cultura empresarial.

Empresas de todo el mundo están aún a tiempo de aprovechar las tremendas ventajas que conlleva explorar y desarrollar la flexibilidad de la mano de obra y los nuevos modelos de trayectoria profesional (que permiten que haya flexibilidad en la ubicación, los horarios y la carga de trabajo). Los progresos en esta área son desiguales tanto en los mercados desarrollados como en los mercados emergentes. La integración de la flexibilidad de la mano de obra y los modelos de trayectoria profesional como fundamentos de los programas de negocio y talento constituye una oportunidad que no puede ser desaprovechada.

**Líderes responsables.** Las empresas están desarrollando métricas basadas en resultados diseñadas para promover una mayor diversidad en toda la organización y para ser incorporadas en las evaluaciones del rendimiento de los líderes. Estas iniciativas probablemente deberían acelerarse.

Un dividendo de diversidad global: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- Un elevado número de encuestados (46%) de compañías con más de 100.000 empleados valora esta tendencia como muy relevante hoy en día en comparación con la media global del 38%.
- El 48% de los encuestados del Sector Público valoran esta tendencia como muy relevante hoy en día, por encima de la media global del 38%.

Notas

- 1 "Fortresses and Footholds: Emerging market growth strategies, practices and outlook," Deloitte, 2011. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_consult-ing\\_Fortresses%20and%20Footholds\\_111511.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consult-ing_Fortresses%20and%20Footholds_111511.pdf)
- 2 "Women are less likely to participate in the labor market in most countries," Banco Mundial, septiembre de 2012. <http://data.worldbank.org/news/women-less-likely-than-men-to-participate-in-labor-market>
- 3 "Women in the boardroom: A global perspective," Deloitte, marzo de 2013. [http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Global/Documents/Women%20in%20the%20boardroom%20March%202013%20\(7\).pdf](http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Global/Documents/Women%20in%20the%20boardroom%20March%202013%20(7).pdf)
- 4 "Australia's Hidden Resource: The economic case for increasing female participation," Goldman Sachs, noviembre de 2009. <http://www.womenonboards.org.au/pubs/reports/091130gsjbw.pdf>
- 5 "The Battle for Female Talent in Brazil," Center for Work-Life Policy, 1 de julio de 2012 y "The Battle for Female Talent in China," Center for Work-Life Policy, marzo de 2011. [http://www.worklifepolicy.org/index.php/section/press\\_releases](http://www.worklifepolicy.org/index.php/section/press_releases)
- 6 Kulkarni, N., Bakhare, R., "Women Leadership in Indian Corporate: Analyzing social perceptions," International Journal of Multidisciplinary Research, agosto de 2011. [http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2011/Aug/9%20vol-1\\_issue-4\\_09\\_RUH1.pdf](http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2011/Aug/9%20vol-1_issue-4_09_RUH1.pdf)
- 7 "Working in an ideological echo chamber? Diversity of thought as a breakthrough strategy", Deloitte, marzo de 2011
- 8 Heffernan, M., Willful Blindness: Why we ignore the obvious at our peril, Walker & Company, 2011, p. 223.
- 9 Resultados basados en un estudio no publicado realizado por Deloitte Australia en diciembre de 2012, que incluyó más de 400 respuestas.
- 10 Surowiecki, J., The Wisdom of Crowds, Simon & Schuster, 2004, p. 32.
- 11 "Only skin deep? Re-examining the business case for diversity," Deloitte, septiembre de 2011. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Human%20Capital/Diversity/Deloitte\\_Only\\_skin\\_deep\\_12\\_September\\_2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Human%20Capital/Diversity/Deloitte_Only_skin_deep_12_September_2011.pdf)
- 12 "Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance," Deloitte, noviembre de 2012. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Deloitte\\_Diversity\\_Inclusion\\_Report\\_V4\\_Nov\\_2012.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/Services/Consulting/Deloitte_Diversity_Inclusion_Report_V4_Nov_2012.pdf)
- 13 "Inclusive Leadership: Will a hug do?" Deloitte, marzo de 2012. [http://www.deloitte.com/view/en\\_AU/au/services/consulting/human-capital/ba95da0d190a6310VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_AU/au/services/consulting/human-capital/ba95da0d190a6310VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm)

# 5

## El lugar de trabajo del futuro: cómo crear un lugar de trabajo flexible



La flexibilidad en el trabajo se ha convertido actualmente en lo mínimo que debe tener una empresa para atraer y retener empleados. Hoy día, las empresas deben alinear su estrategia de flexibilidad con su estrategia básica para poder aprovechar las ventajas de ambas.

La moda de la flexibilidad en el trabajo comenzó hace unos años cuando muchas empresas estaban emprendiendo iniciativas de talento para adaptarse a las madres trabajadoras. Con el tiempo, las opciones de flexibilidad se multiplicaron: semanas de trabajo condensadas, trabajo compartido, teletrabajo según horarios ajustables, sistema escalonado de carreras o reincorporación al trabajo. Desde su nacimiento como derecho del trabajador, la flexibilidad en el trabajo ha aumentado hasta convertirse en un requisito esencial para las empresas que quieran sacar el máximo partido de sus profesionales. Considérense estas estadísticas:

- Las mujeres sin hijos prefieren tener más tiempo libre a ganar más dinero (68%), incluso más que las que tienen hijos (62%).<sup>1</sup>
- Un 40% de los trabajadores varones trabaja más de 50 horas semanales. De este porcentaje, el 80% preferiría trabajar menos horas.<sup>2</sup>
- Uno de cada cinco empleados cuida de sus padres ancianos, un número que podría incrementarse a casi la mitad de la población activa en los próximos años.<sup>3</sup>
- En 2025, los trabajadores de la Generación Y, que ahora están en la década de los 20, aumentarán hasta representar el 75% de la población activa. Para esta generación incipiente, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo es más valioso que ganar más dinero o seguir formándose.<sup>4</sup>

La flexibilidad en el trabajo es vital para muchos trabajadores y una opción bienvenida para otros. Y puede ser igualmente beneficiosa para las empresas, aunque sólo si se aplica de forma adecuada. Esto supone que se considere desde una perspectiva de estrategia empresarial. La tecnología ha hecho posible la marca de flexibilidad actual, pero las empresas no pueden considerar la flexibilidad en el trabajo como una cuestión tecnológica, sino como un desafío administrativo.

Por supuesto, la implantación de una estrategia eficaz de flexibilidad no es tarea fácil. Los clientes y consumidores exigentes quieren ser atendidos según les convenga, por lo que los picos altos de trabajo y las desviaciones imprevistas deben cubrirse. Los directivos acostumbrados a la supervisión cara a cara se muestran preocupados por la posibilidad de que los empleados que teletrabajan pierdan tiempo. Los miembros de equipos que trabajan en remoto temen perder algún e-mail nocturno. Y en ocasiones, los trabajadores que se quedan en la oficina creen que están asumiendo la carga de trabajo más pesada mientras que otros tienen "jornadas flexibles", y se sienten ofendidos, tanto si esto es verdad como si no lo es. Los directivos deben estar preparados para promover y crear un entorno de trabajo cada vez más flexible y eficaz; esto no es algo que se pueda improvisar.

Las grandes organizaciones saben que es necesario crear un entorno de trabajo flexible, pero cada organización

debe plantearse y definir cómo se aplicará la flexibilidad en su caso particular. No hay una solución única para todos. Es aconsejable definir parámetros amplios que permitan establecer fronteras claras y proporcionen suficiente flexibilidad a las personas dentro de estas fronteras, lo que permitirá a los empleados acogerse a acuerdos aceptables para ellos.

También es esencial estar seguros de que se cuenta con las capacidades necesarias. ¿Están preparados los directivos para dirigir equipos en remoto o necesitan algo de entrenamiento? Algunos programas de teletrabajo han fracasado debido a la aplicación de métodos mediocres que han creado más problemas de gestión de los que han solucionado. ¿Está la tecnología de la empresa a la altura del reto? ¿Cuál es la relación entre el valor que los empleados obtienen de la flexibilidad y el valor que aporta a la empresa? Y por último, ¿en qué momentos sigue siendo indispensable la interacción cara a cara?

#### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

Estamos sumidos en un entorno de drásticos cambios demográficos que afectan a la capacidad de las empresas para contratar y retener profesionales cualificados. Los líderes que sean capaces de encontrar un equilibrio entre las necesidades de sus empleados y las de su empresa estarán un paso por delante en la carrera por el talento. Encontrar este equilibrio es lo que las grandes empresas están tratando de hacer, y la tecnología desempeña un papel relevante en ello también. A medida que la velocidad y la conectividad de los dispositivos móviles siguen creciendo, la conexión es una realidad en cualquier punto y en cualquier lugar.

#### Competición por el talento y cambio de expectativas.

Las elevadas tasas de desempleo no han creado el exceso de talento que algunos predecían. En lugar de ello, muchos directivos están sufriendo la escasez de talento en funciones críticas. Al competir por los mejores

profesionales, la flexibilidad puede resultar un factor decisivo: uno de cada tres trabajadores afirma que poder encontrar un equilibrio flexible entre la vida laboral y personal es el factor más importante a la hora de elegir un trabajo.<sup>5</sup>

**Nativos digitales.** Hoy día, todos somos nativos digitales. Las tecnologías móviles y las herramientas de colaboración online están transformando la forma de hacer negocios, y nadie se siente tan cómodo en este mundo virtual como la Generación Y. A medida que se jubila la generación del baby boom, la contratación y retención de talento de esta nueva generación adquiere cada vez mayor importancia.

**Innovación en el trabajo.** Los empleados ya no están atados a un lugar físico. En la economía abierta del talento, pueden trabajar juntos desde cualquier parte del mundo. Si siguen proliferando los equipos que trabajan en diferentes husos horarios, el tradicional horario diario de 9.00 a 17.00 podría quedar obsoleto.

#### Consecuencias prácticas

Muchas veces lo que es bueno para los empleados también puede ser bueno para la empresa. Por ejemplo, las empresas han aprendido que muchos empleados son más productivos y están más satisfechos cuando se les permite expresar su opinión con respecto a dónde, cuándo y cómo se hace el trabajo. Por ejemplo, el teletrabajador medio está dispuesto a trabajar 19 horas más cada semana. Para aprovechar esta ventaja, los directivos deben aprender cómo aprovechar los beneficios de la flexibilidad de forma que se traduzca no sólo en comodidad, sino también en un incremento de la productividad y del compromiso del empleado.

**Generaciones alineadas.** Muchas empresas tienen plantillas que abarcan hasta tres generaciones —baby boomers, Generación X y Generación Y— cada una de ellas con distintos estilos de liderazgo, comunicación, trabajo y aprendizaje. Pero todos tienen un deseo en común: una mayor flexibilidad en el trabajo. Casi todos los miembros de la Generación Y o Generación del Milenio (92%) afirman que la flexibilidad es una cuestión de máxima prioridad. Casi la mitad (45%) de los padres trabajadores se muestran muy preocupados por disponer de poco tiempo para pasar con su familia, y esta cifra aumenta hasta un 72% entre aquellos que tienen que compaginar su vida laboral con sus responsabilidades familiares y de cuidado del hogar. La generación del baby boom afirma que la libertad para elegir cuándo y dónde trabajar les motiva para hacer un mayor esfuerzo.<sup>6</sup>

---

Las grandes organizaciones saben que es necesario crear un entorno de trabajo flexible, pero cada organización debe plantearse y definir cómo se aplicará la flexibilidad en su caso particular. No hay una solución única para todos.

**Algo de flexibilidad es mejor que nada.** La flexibilidad en el trabajo puede adoptar múltiples formas, y depende de los líderes elegir un menú de opciones que se adapte a las necesidades de la empresa y de sus profesionales. Un estudio realizado en 2012 mostró que las empresas en EE.UU. están ofreciendo a sus empleados más opciones para elegir el horario y lugar de trabajo, pero son muy pocas las que ofrecen alternativas a la jornada completa.<sup>7</sup>

**La otra cara de la flexibilidad.** Al aumentar la responsabilidad a la hora de elegir dónde y cuándo se trabaja, puede que algunos empleados descubran que se pierden los límites que ofrece un trabajo de oficina de 9 a 17. De hecho, muchos trabajadores se sienten presionados —a menudo por sus propios compañeros— para estar disponibles en todo momento y en cualquier lugar. Lo que necesitan es aprender a conectar y desconectar, lo cual es una competencia completamente nueva para muchos.

**Nuevos líderes para nuevos entornos de trabajo.** A medida que la flexibilidad y los equipos virtuales se convierten en la norma en el mundo de los negocios, los directivos, responsables de equipos y ejecutivos tendrán que mejorar sus competencias y ampliar sus expectativas. El trabajo basado en la oficina y la empresa puede dejar de ser la norma.

### Lecciones aprendidas en el frente

Pocas empresas, si es que hay alguna, han descifrado plenamente el código de la flexibilidad en el trabajo. Lo que es evidente es que incluso las medidas graduales hacia una cultura de trabajo más flexible pueden marcar una gran diferencia a la hora de atraer y retener al talento más productivo. Pero, ¿cómo sabrán los líderes cuándo es suficiente? He aquí algunas pautas que pueden orientarles:

**Aceptar el argumento.** La flexibilidad en el trabajo puede aportar valor más allá de la contratación y retención de empleados. Por ejemplo, considérese hasta qué punto los horarios flexibles o el teletrabajo pueden permitir a una empresa trabajar en condiciones meteorológicas adversas, reducir espacio de oficina o contratar profesionales de talento que vivan en otras zonas geográficas.

**Evaluar y segmentar las necesidades.** Antes de poner en práctica una nueva estrategia, puede ser útil realizar una encuesta a los empleados para saber qué tipo de flexibilidad sería más valioso para ellos y para reflexionar detenidamente sobre todas las implicaciones potenciales

para la empresa. Una evaluación a menudo saca a la luz oportunidades de realizar pequeños cambios que pueden tener un gran impacto en la satisfacción de los empleados sin importunar el funcionamiento de la organización.

**Defender la transparencia.** Es importante crear un entorno seguro en el que los empleados puedan abordar situaciones únicas que podrían resolverse con una mayor flexibilidad. Al intentar conocer las necesidades de los trabajadores para compaginar su vida personal y laboral, los líderes descubren con frecuencia otras situaciones que requieren atención antes de que se conviertan en críticas.

**Formar y apoyar a los responsables eficaces.** Cuando se trata de mejorar el rendimiento de los equipos en remoto, los directivos eficaces son capaces de identificar el papel y la misión de cada profesional, y vincular claramente su aportación a los objetivos de la empresa. Adoptan un enfoque prescriptivo a la hora de definir los resultados del equipo y la coordinación necesaria, especialmente a medida que los miembros del equipo virtual aprenden a trabajar juntos.

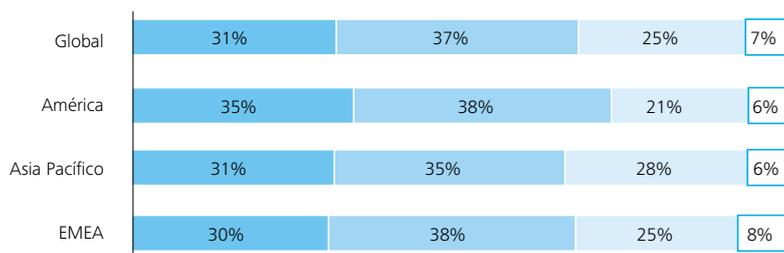
**Crear equipos autosuficientes.** Las estrategias informales muchas veces son más eficaces que las políticas formales en la gestión diaria de la flexibilidad en el trabajo. Es necesario establecer expectativas claras acerca de qué trabajo debe hacerse y para cuándo, y luego permitir a los equipos que negocien sobre cómo pueden cumplir de la forma más eficaz sus objetivos de trabajo conjuntos y satisfacer a la vez sus necesidades personales.

**Desarrollar la infraestructura.** No debe presuponerse que la tecnología de la empresa pueda servir a los trabajadores virtuales. Es necesario comprobar la infraestructura con un riguroso proyecto piloto diseñado para descubrir problemas potenciales que podrían frustrar a los empleados y menoscabar su credibilidad.

**Renunciar al control.** Algunos directivos pueden estar más acostumbrados a estilos de dirección tradicionales, mientras que los trabajadores más jóvenes esperan a menudo más libertad a la hora de hacer su trabajo con sus propias condiciones. Algunas empresas líderes están probando a introducir cambios en los programas de beneficios, como, por ejemplo, eliminar el tiempo no trabajado remunerado; los empleados pueden elegir trabajar el tiempo que ellos quieran, mucho o poco, siempre y cuando el trabajo se termine.

El lugar de trabajo del futuro: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- En todos los sectores, los encuestados ven esta tendencia igual de relevante en la actualidad, que en los próximos 1-3 años y dentro de 3 años en adelante.
- El 41% de los encuestados del Sector de Ciencias de la Vida y Atención Sanitaria y del Sector Público valoran esta tendencia como relevante de cara a los próximos 1-3 años, lo que supone el mayor porcentaje con respecto al resto de sectores.

Notas

- 1 More magazine, 2011, Third annual "Women in Workplace Study."
- 2 Center for American Progress, 16/8/12, [http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/08/pdf/flexibility\\_factsheet.pdf](http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/08/pdf/flexibility_factsheet.pdf).
- 3 whenworkworks.org, 2008, <http://whenworkworks.org/research/downloads/FlexAtAGlance.pdf>.
- 4 Brian Amble, "Work-Life Balance Becoming Critical to Recruitment and Retention," Management-Issues, 1 de febrero de 2006, <http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/work-life-balance-becomingcritical-to-recruitment-and-retention.asp> (acceso el 31 de agosto de 2009).
- 5 Informe 2010 de Huffington Post 2010.
- 6 Estudio de 2009 del Center for Work-Life Policy, Bookend Generations.
- 7 The Families and Work Institute's (FWI) 2012 National Study of Employers (NSE), publicado el 30 de abril de 2012.

# 6

## La economía abierta del talento



Demos un salto hasta el año 2020. La mitad de la gente en la que basas tu trabajo en realidad no trabaja para ti, y eso es algo bueno, si estás preparado para entenderlo.

Antes, la gestión del talento implicaba al menos una serie de certezas. Se sabía qué funciones había que cubrir y dónde se podía encontrar el talento necesario para desempeñarlas. Cuando la gente trabajaba para ti, venía a tu edificio por la mañana y se marchaba al terminar el día. Podías verlos e interactuar con ellos, y ellos también podían verte a ti.

Hoy las cosas son diferentes. Se han producido cambios a escala global que han transformado radicalmente estos patrones que nos eran tan familiares, y ahora el talento y las empresas se buscan recíprocamente, en condiciones de mayor igualdad, desde cualquier parte del mundo. La población activa, en constante evolución, es una combinación de empleados a tiempo completo, asesores, trabajadores autónomos y, cada vez más, personas que no tienen absolutamente ningún tipo de vínculo formal con la empresa. La gente se mueve más libremente que nunca de una función a otra, traspasando las fronteras organizacionales y geográficas. Los mercados y productos globales, impulsados por la rápida innovación y la irrupción de la nueva era postdigital, exigen nuevos modelos de talento que pueden configurarse y reconfigurarse rápidamente. Las empresas esperan agilidad, capacidad de adaptación y que las competencias adecuadas estén disponibles más rápido que nunca, en tiempo real.

Bienvenido a la economía abierta del talento: una forma de hacer negocios en la que prima el espíritu de colaboración, la tecnología y la agilidad. ¿Qué significa todo esto para las empresas y los responsables de RR.HH.? Significa cuestionar los supuestos básicos sobre cómo las personas se integran en el mundo laboral, cómo trabajan en equipo y cómo desarrollan su potencial. Significa también crear nuevos marcos operativos que permitan a las empresas acoger estos cambios en lugar de quedarse rezagadas.

Aunque tradicionalmente las empresas se han centrado en el talento y el personal con el que ya contaban, así como en sus balances de situación, hoy día están ampliando cada vez más sus redes de talento para incluir "talento asociado" (empleados que forman parte de joint ventures), "talento prestado" (empleados que forman parte de agencias o subcontratas), "talento freelance" (empleados independientes e individuales) y "talento de código abierto" (personas que no trabajan para la empresa, pero forman parte de la cadena de valor y de los servicios de la misma). En definitiva, esta tendencia reescribirá el significado del término "mano de obra".

**¿Qué está impulsando esta tendencia?**

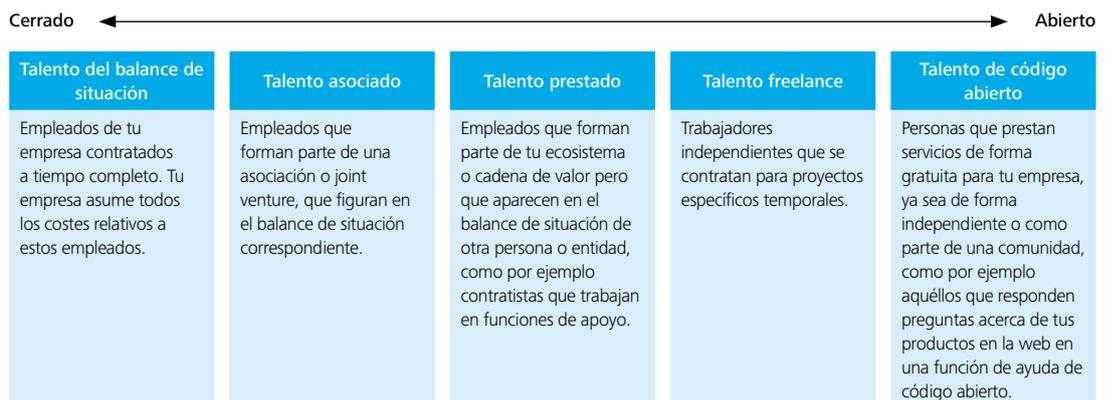
Los movimientos tectónicos que están impulsando la actual economía abierta del talento se dejan sentir en todo el mundo y en cada industria y sector, y están cambiando radicalmente la estructura del talento y del trabajo.

**Globalización.** La aparición de un mercado global del talento que abarca un número cada vez mayor de campos y disciplinas está haciendo que el mundo se abra a nuevas formas de adquisición, desarrollo y gestión del talento y el trabajo. La difusión libre de ideas, prácticas y tecnologías, y por encima de todo, de personas, permite que distintas partes del mundo influyan y dependan unas de otras de nuevas formas. Por un lado, los husos horarios siempre supondrán un reto cuando varios profesionales quieran colaborar entre sí simultáneamente desde Shanghái, Los Ángeles o París. Pero, por otro lado, la disponibilidad de voz y vídeo sobre IP hace posible ver, escuchar y compartir documentos en tiempo real desde un portátil o un *smartphone*.

**Tecnología.** La tecnología es la base de la economía abierta del talento. En un momento en que la gente puede aprender, compartir y trabajar en cualquier parte del mundo, todas nuestras hipótesis tradicionales sobre el talento están sujetas a revisión. El aumento de la velocidad, la capacidad de almacenamiento y la potencia de los ordenadores está permitiendo que la colaboración global en tiempo real sea posible en casi todas las disciplinas. El desarrollo de los nuevos sistemas de inteligencia artificial que funcionan por algoritmos avanzados es hoy una realidad, como el Watson de IBM o Siri de Apple. O la increíble flexibilidad de recursos tales como los servicios de correo electrónico gratuitos o el almacenamiento en nube. La Ley de Moore sostiene que la potencia de los ordenadores se duplica cada dos años, así que queda por delante aún mucho crecimiento.

**Movilidad.** La movilidad técnica y social desvincula el talento de los mercados concretos y las zonas geográficas físicas. Los trabajadores estrella de hoy día tienen más libertad para trabajar donde quieran, emprendiendo cambios en su carrera profesional de una forma más fluida, y posiblemente más frecuente. Por su parte, las empresas esperan que la gente sea productiva en cualquier lugar en el que se encuentre, lo que requiere más que nunca nuevas capacidades a la hora de establecer prioridades. Un acceso más fácil a oportunidades para el desarrollo está permitiendo que los movimientos verticales sean más sencillos también, tanto para los profesionales como para las empresas.

Los mercados y productos globales, impulsados por la rápida innovación y la irrupción de la nueva era postdigital, exigen nuevos modelos de talento que pueden configurarse y reconfigurarse rápidamente... en tiempo real.



**Empresa social.** La economía abierta del talento es sobre todo un movimiento humano, donde la gente puede conectarse, intercambiar información y ampliar la comunidad. Es en definitiva una aplicación de código abierto, que traslada el poder desde la empresa tradicional a las redes dinámicas. Las empresas deben utilizar los medios sociales no sólo para innovar en lo que se refiere a su marca de talento, sino también para conectar con personas que se relacionan de maneras muy distintas con la empresa y aprovechar su potencial.

**Formación.** En los últimos veinte años se ha producido una explosión en cuanto al crecimiento del sector de la formación a todos los niveles y en todo el mundo, en particular en los mercados asiáticos emergentes y en crecimiento. El rápido crecimiento por todo el mundo de las reservas de profesionales de talento de los sectores de fabricación, servicios y del conocimiento sigue transformando las redes de talento mundiales. Somos testigos de una nueva oleada de innovación, impulsada en parte por los denominados Cursos Online Abiertos y Masivos (más conocidos por sus siglas en inglés MOOC): Las principales universidades del mundo (como Stanford o el Instituto Tecnológico de Massachusetts) ofrecen cursos de alta calidad, impartidos por profesores de prestigio internacional, y que están disponibles para decenas de miles de estudiantes en todo el mundo.

**Analítica.** En lugar de observar únicamente los datos históricos a la hora de tomar decisiones, las empresas pueden ahora utilizar la analítica de datos con fines predictivos y prescriptivos. Aquéllos que puedan buscar eficazmente en las reservas de empleados y datos de negocio en busca de ideas ocultas y puedan aplicarlas, obtendrán mucho mejores resultados en la economía abierta del talento.

### Consecuencias prácticas

Tradicionalmente las empresas han diseñado sus lugares de trabajo según las necesidades físicas que implicaban sus negocios: acceso a personas, maquinaria, materiales y clientes. El espíritu del trabajo en equipo fue un efecto secundario muy bienvenido. En un momento en que el trabajo en sí es cada vez más libre y puede realizarse casi en cualquier parte, la cultura, el entusiasmo, el sentido y la colaboración se están convirtiendo en los principales factores impulsores de valor.

**Abiertos a todo.** Las redes de código abierto, y los híbridos que combinan las empresas tradicionales y aquellas con enfoques de código abierto, están redefiniendo las fronteras de las organizaciones. Además de las ya muy conocidas iniciativas de código abierto como el sistema operativo Linux y el navegador Firefox, existen sitios web como Innocentive que permiten a las empresas y organizaciones "publicar" sus problemas y ofrecer recompensas económicas a quién los resuelva. Este modelo extiende la investigación más allá de las fronteras y recursos corporativos. Según el célebre comentario del cofundador de Sun Microsystems, Bill Joy: "Siempre hay gente más inteligente fuera de tu empresa que dentro".

**Énfasis en los proyectos.** Un número cada vez mayor de empresas está adoptando modelos de trabajo basados en proyectos que reflejan tendencias en sectores tan diversos como los medios de comunicación, la música y la publicidad, por un lado, o los sectores de la construcción y de infraestructuras a gran escala, por el otro. A medida que los sectores y las empresas evolucionan hacia estos modelos, surgirán nuevas redes y relaciones entre las empresas y los trabajadores.

**Replanteamiento de la cadena de suministro de la mano de obra.** ¿Qué pasa si el personal de tu empresa no está siempre en el trabajo? Una organización de servicio al cliente utiliza el tiempo libre de los padres que se quedan en casa a cuidar de sus hijos. Individualmente, pueden entrar y salir del sistema según se lo permitan sus otras necesidades. Colectivamente, constituyen una mano de obra que siempre está de guardia y que es tan grande o tan pequeña como necesite la empresa en cualquier momento.

**Los clientes también son talento.** Un importante fabricante de equipos electrónicos ha convertido a sus propios clientes en mano de obra virtual. Esto se debe a que la gente que busca consejos en relación con los productos suele recurrir en primer lugar a los foros de Internet creados por los usuarios en busca de asesoramiento. Estos foros han acumulado suficiente información y la han puesto al alcance de todo el mundo, para sustituir casi por completo a los empleados de atención al cliente que trabajaban en los call centers.

### Lecciones aprendidas en el frente

La tendencia hacia una economía abierta del talento tiene una trascendencia enorme, y los RR.HH. disponen de una oportunidad única para liderar esta (r)evolución. A continuación presentamos algunas lecciones aprendidas por los pioneros en esta nueva área.

**Redefinir la planificación y adquisición de la mano de obra.** La planificación de la mano de obra ha estado centrada hasta ahora en el talento y en los responsables que trabajan directamente para la empresa. En la economía abierta del talento, en la que existe un amplio conjunto de reservas de talento disponibles y la oportunidad de crear y dirigir redes de talento, los responsables de RR.HH. necesitan reinventar la planificación de la mano de obra y el aprovisionamiento de talento y considerar la amplia gama de talento disponible, desde aquéllos que trabajan directamente en la empresa a aquéllos que forman parte de la red de negocio y de talento. Esto supondrá la aplicación de nuevos métodos y análisis, así como una estrecha

colaboración con los directivos de finanzas y de la empresa en general, para decidir qué recursos de talento deben conservarse dentro de la empresa y cuáles deben gestionarse a través de contratos y otro tipo de relaciones.

**Formar líderes que entiendan los ecosistemas del talento.** Teniendo en cuenta el ritmo de cambio en los mercados de talento y de negocios, sigue siendo todo un reto formar líderes que puedan destacar a la hora de abordar los problemas operativos del día a día y los desafíos que nos esperan en el futuro. Esto es especialmente cierto cuando se trata de líderes y su experiencia en un entorno de talento en constante evolución. Muchos están acostumbrados a tener el talento "dentro de las paredes" de la empresa. Sin embargo, los líderes de la próxima generación tendrán que pensar como diseñadores de redes y ecosistemas cuando se trate de concebir modelos de talento y de negocios.

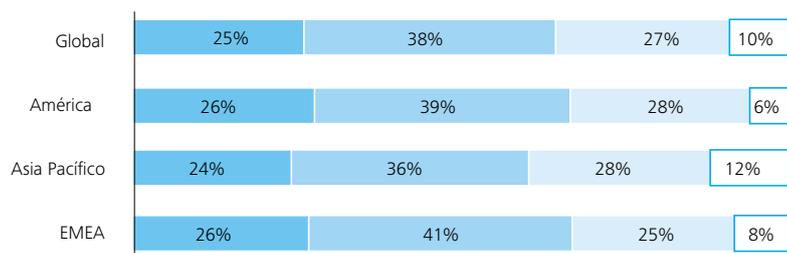
**Replantearse el desarrollo y las recompensas.** En una economía abierta donde la gente puede ganar dinero cuando quiera y donde quiera, el dinero en sí no es más que el principio. Puesto que la gente cada vez se ve más a sí misma como "el CEO de su propia carrera profesional", otorga más valor a aspectos como la flexibilidad en el trabajo en equipo que a los sofisticados edificios de oficinas; e incluso en algunos casos, se llega a pagar. Al diseñar y gestionar redes de talento, el desarrollo, la trayectoria profesional y la retribución y las recompensas son cuestiones que necesitarán ser reconectadas al mundo del trabajo desde el prisma del talento en las distintas partes de los ecosistemas de talento.

**Diseñar redes adherentes.** La retención implica algo más que conservar a los empleados que trabajan directamente para ti. Cada vez es más importante crear redes de talento que atraigan distintas categorías de socios y especialistas. Las marcas corporativas y de las empresas tendrán que ser llamativas y atraer a socios de negocio (p.ej., proveedores externos, subcontratistas y autónomos), así como a aquéllos que tengan ideas y opiniones que necesites para proyectos específicos e I+D. Esto supondrá la combinación de modelos operativos, creación de marca y tecnología de talento.



La economía abierta del talento: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- El 31% de los encuestados del sector de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones considera esta tendencia muy relevante hoy en día, lo que supone el mayor porcentaje con respecto al resto de los sectores.
- Un alto número de encuestados (47%) del sector de Energía y Recursos considera esta tendencia muy relevante de cara a los próximos 1-3 años.
- Los encuestados con buenas perspectivas económicas para el año 2013 (46%) consideraron esta tendencia más relevante de cara a los próximos 1-3 años, en comparación con los encuestados con una previsión de crecimiento moderado o mucho más lento (37%).

# Ejecución



# 7 Aceleración de la organización



Obligadas a enfrentarse a desafíos cada vez más frecuentes y complejos, las empresas de hoy en día están exigiendo más de sus iniciativas de cambio buscando estrategias personalizadas, precisas y sostenibles.

Casi todas las organizaciones sostienen que están abiertas al cambio, pero pocos programas de cambio cumplen los objetivos prometidos o logran resultados cuantificables. Al hacerse cada vez más populares, los programas de cambio se han ido convirtiendo en productos básicos, y las empresas utilizan casi sin pensar todo tipo de herramientas para resolver problemas que ni siquiera están bien definidos.

A medida que las organizaciones crecen cada vez más en complejidad operativa y en diversidad geográfica, las que mayor éxito tienen están abandonando el viejo set de herramientas de cambio en favor de iniciativas de cambio altamente personalizadas, especialmente centradas en objetivos de negocio precisos, y rigurosamente medidas gracias al poder de la analítica.



### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**Presión constante.** Actualmente los altos directivos se enfrentan a nuevas exigencias de los inversores, analistas y otras partes interesadas a la hora de ofrecer resultados. El éxito en el liderazgo ejecutivo se define cada vez más como la capacidad para impulsar el cambio en toda una organización con el fin de lograr resultados significativos. El marco para implantar el cambio también está bajo mucha presión, con continuos juicios acerca del éxito o fracaso de la implantación.

**A toda velocidad y sin parar.** La globalización ha creado un mundo que funciona a contrareloj, donde la información y la desinformación se difunden por todo el planeta de forma casi instantánea. Las estrategias de cambio están ajustándose para poder adaptarse a la creciente velocidad de los flujos de información y a las exigencias que ello supone para las empresas y los directivos.

**Expansión, con estructuras más complejas.** A medida que las organizaciones se convierten en globales, se vuelven más complejas y menos estandarizadas. Como resultado, la rápida personalización masiva está sustituyendo a la noción de un modelo único de cambio.

**Aplicar más precisión al proceso.** El poder de las herramientas analíticas y los "big data" está dotando de precisión y rigor al proceso de cambio. Utilizada correctamente, la analítica ofrece perspectivas cruciales y ayuda a enfocar las iniciativas de cambio de una manera más eficaz y efectiva para lograr resultados sostenibles.

**Sin cumplir los objetivos.** Según el decisivo estudio de John Kotter sobre las iniciativas de cambio, sólo el 30% de los programas de cambio funcionan satisfactoriamente, una conclusión que ha sido validada por diversos informes en los últimos años.<sup>1</sup> Muchos de estos programas no logran entender la necesidad vinculada al negocio que impulsa principalmente el programa. Otros fracasan porque no cuentan con la gente adecuada para dirigir el programa o pierden impulso antes de poder ofrecer un impacto sostenible.

### Consecuencias prácticas

A medida que se han ido incrementando la velocidad y la complejidad de los cambios, muchos líderes no han podido seguir el ritmo.

El cambio en los negocios requiere nuevas herramientas y métodos, además de líderes con experiencia que estén al frente del proceso. Los nuevos modelos de liderazgo del siglo XXI necesitan líderes prácticos y creativos, líderes que trabajen directamente con clientes y que sepan cómo capacitar, involucrar e inspirar a equipos de alcance global.

Los problemas complejos requieren programas de cambio más personalizados y definidos, lo que incluye soluciones precisas diseñadas específicamente para modificar el comportamiento y ofrecer un impacto duradero.

Aspiraciones meritorias, pero difusas al fin y al cabo, como "ser más eficiente", están dejando paso a objetivos claros que pueden definirse y medirse fácilmente, como "recuperar 10 millones de USD por año de lucro cesante". En lugar de esfuerzos imprecisos para "elevar la confianza y la lealtad de los empleados", los programas de cambio exitosos se centran en resultados cuantificables como "reducir la rotación cada seis meses en un 50%". Sin un objetivo preciso, las empresas suelen encontrar muchas dificultades a la hora de implantar cambios que generen beneficios reales.

---

Los problemas complejos requieren programas de cambio más personalizados y definidos, lo que incluye soluciones precisas diseñadas específicamente para modificar el comportamiento y ofrecer un impacto duradero.

Para poder pasar del "arte" del cambio a la "ciencia" del cambio, las empresas están haciendo uso de rigurosas herramientas analíticas con el fin de entender mejor cómo se puede acelerar el cambio. Hoy día, los directivos miden el éxito de un programa de cambio en función de cómo ha resuelto un problema de negocio concreto, no simplemente si se ha implantado.

El cambio acelerado que exigen las empresas cada vez más requiere un liderazgo eficaz. Enfrentados a la presión cada vez mayor de todos los grupos de interés, los altos directivos ya no consideran los programas de cambio como un esfuerzo que puede delegarse en un grupo especializado en ello, sino como un esfuerzo del cual ellos son responsables y que deben impulsar en todos los ámbitos de la organización. No es ninguna exageración decir que, hoy, gestión del liderazgo y gestión estratégica del cambio son términos prácticamente sinónimos. En otras palabras, en las empresas globales actuales, liderazgo es sinónimo de liderazgo de cambio.

#### Lecciones aprendidas en el frente

La práctica del cambio estratégico debe adaptarse para que las empresas alcancen los resultados esperados y para convertirse en un modelo de excelencia. La analítica, bien utilizada, impulsa el conocimiento. El compromiso con la personalización crea precisión. Y un líder fuerte genera un impacto en el negocio.

En Deloitte, a este nuevo marco para el cambio estratégico le damos el nombre de "Aceleración de la organización", un proceso que se caracteriza por iniciativas de cambio que se mueven rápida y eficazmente por todos los ámbitos de las organizaciones, ofrecen resultados sostenibles y un impacto cuantificable, y son impulsadas por el liderazgo de la organización, empezando por el equipo ejecutivo.

Una empresa con una gran cadena de suministro se embarcó en una nueva estrategia global para unificar sus unidades de negocio, muy dispares, en una única organización. ¿Cuál fue el problema? Los empleados se opusieron a varias iniciativas globales y se identificaron de una manera mucho más fuerte con las unidades de negocio de sus propios países, en lugar de con la organización en su conjunto. Obviamente, el programa de cambio fue perdiendo fuerza hasta estancarse. Utilizando la analítica, la empresa localizó el origen del desafío y diseñó programas específicos que ayudaron a los empleados a involucrarse en el proceso. Los directivos de la empresa dieron un mayor papel a los responsables de las unidades de negocio y de los países en el impulso de las iniciativas globales, les ofrecieron más libertad dentro de marcos claros para implantar estas iniciativas, y desviaron las comunicaciones del nivel de la sociedad holding global a nivel de país y de equipo para garantizar que los empleados entendieran claramente los motivos que habían impulsado la nueva estrategia global.

#### Marco de Aceleración de la Organización



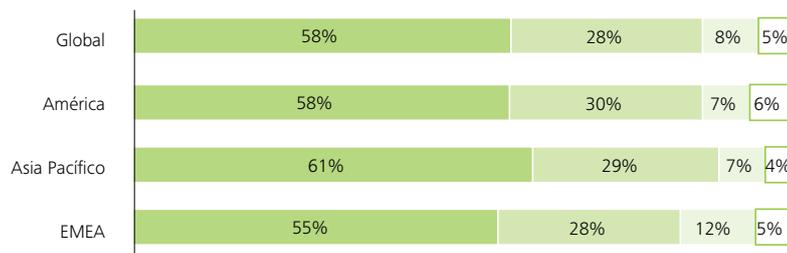
Como resultado de este enfoque más personalizado e impulsado por la analítica, el programa de cambio cogió impulso rápidamente, aumentó drásticamente el nivel de compromiso entre los empleados y crecieron rápida y considerablemente los beneficios derivados de estas iniciativas globales.<sup>2</sup>

En una gran empresa norteamericana del sector sanitario los directivos emprendieron una iniciativa estratégica encaminada a consolidar el procesamiento de las operaciones de clientes en una ubicación central utilizando una nueva tecnología. Pero los primeros 18 meses aportaron unos resultados desalentadores, registrándose calificaciones bajas en cuanto a la precisión de la información, la calidad de los datos y el impacto en el cliente. Los altos directivos de la empresa

querían resultados rápidos y cuantificables, pero se esforzaron por definir adecuadamente los resultados específicos que deseaban obtener. Aunque una mejor comunicación con el cliente parecía ser en principio la forma correcta de actuar, la investigación y el análisis revelaron que se necesitaba una estrategia de retención de clientes utilizando herramientas de comunicación precisas y específicas. Mediante la analítica para obtener información sobre la estrategia adecuada, los altos directivos de la empresa fueron capaces de transformar de forma significativa las relaciones con sus clientes y de mejorar drásticamente la experiencia del cliente.

Aceleración de la organización: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- "La aceleración de la organización" es la tendencia con mayor relevancia (86%) en la actualidad y en los próximos 1-3 años.
- Esta tendencia se considera muy relevante hoy en día y se sitúa entre las tres primeras tendencias de gran relevancia en pequeñas, medianas y grandes empresas.
- El 69% de los encuestados del Sector Público y el 60% del sector de Fabricación considera esta tendencia la segunda más prioritaria, mientras que los encuestados de los sectores de Energía y Recursos (62%) y Ciencias de la Vida y Atención Sanitaria (53%) sitúan esta tendencia entre las tres primeras.

Notas

1 Kotter, J., "Leading Change: Why transformation efforts fail," Harvard Business Review, 1995.

2 Miller, F., Brown, D., Garber, A., "As One: Better collaboration where it counts the most," Deloitte Review, 2013.

# 8

## La guerra por el *desarrollo* del talento



El péndulo de la gestión del talento está pasando de estar situado en la contratación a estar situado en el desarrollo.

Las empresas son conscientes desde hace tiempo de la importancia que tiene desarrollar el talento dentro de su organización. Durante décadas, se ha tratado de dirigir el desarrollo del talento interno en universidades corporativas y a través de programas de aprendizaje continuo. Sin embargo, en la estructura general que conforma la gestión del talento, el desarrollo ha sido normalmente algo secundario por detrás de nuevas contrataciones, la remuneración y la gestión del rendimiento.

Mientras las empresas luchan por cubrir las vacantes clave en muchos niveles y los requisitos del liderazgo cambian a gran velocidad, éstas han renovado su interés por el desarrollo de capacidades, y no se centran sólo en buscarlas. La "guerra por el talento" está cambiando y se está convirtiendo en la "guerra por el desarrollo del talento."<sup>1</sup>

---

El desarrollo de talento más vanguardista debe aunar la formación en el trabajo, la asignación de proyectos, las redes de talento y la formación y el aprendizaje formal junto con las experiencias individuales para generar un verdadero cambio de conducta que sea consistente con las necesidades y las metas de la empresa.

### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**Luchando por cubrir las vacantes de talento.** Incluso con unos índices de desempleo tan altos en muchos lugares del mundo, -las empresas continúan luchando por captar el talento necesario para cubrir sus puestos clave. Las organizaciones están teniendo problemas a la hora de encontrar las competencias adecuadas en el libre mercado, y puestos muy necesarios siguen estando vacantes. Solo en EE.UU. 3,6 millones de puestos de trabajo seguían vacantes en diciembre de 2012.<sup>2</sup>

**Subiendo el listón en el desarrollo del talento.** El ritmo al que evoluciona la tecnología y la innovación está llevando a las empresas a desarrollar su talento. Se seguirá usando la forma tradicional: se buscará talento en las universidades y se filtrará para después poder localizarse y robarse. Pero las empresas líderes cada vez son más conscientes de que los responsables de las áreas técnicas, administrativas y ejecutivas deben formarse dentro de la organización.

**Aumentando los costes por rotación.** Cuando un empleado se va de la empresa, ésta pierde de dos a tres veces el salario anual del empleado en términos de capital intelectual, relaciones con los clientes, productividad y experiencia, además de los costes que supone una nueva incorporación.<sup>3</sup> A medida que aumentan los costes por rotación, las empresas intentan cubrir esas vacantes internamente. Esto es especialmente cierto en los puestos de liderazgo y en los cargos ejecutivos, donde tanto los gastos de contratación como las pérdidas en términos de productividad alcanzan los niveles máximos. Además, una tasa de rotación elevada implica una pérdida de memoria institucional, y esto supone otro estrago, más difícil de medir, para las empresas.

**Buscando oportunidades de desarrollo continuo.** A medida que las personas viven más años y conservan la salud durante más tiempo, se extiende también su vida profesional. La Generación X y la Generación del Milenio deben prepararse para una vida profesional que durará de cinco a seis décadas, y por tanto están pidiendo a los empresarios más oportunidades de desarrollo. Pero los empleados más jóvenes no son los únicos que buscan mejorar sus habilidades. La generación del baby-boom y los trabajadores más veteranos ven el desarrollo profesional como un proceso que dura toda la vida. Las empresas que ofrezcan estas oportunidades de desarrollo tendrán una ventaja competitiva que les distinguirá frente al resto.

**Buscando un trabajo comprometido y gratificante.** Aunque los empleados más jóvenes quieren oportunidades de desarrollo, buscan también empresas que les puedan proporcionar un puesto estimulante, un trabajo que les aporte algo y un entorno flexible. Asimismo, estos empleados buscan cada vez más empresas que sean conscientes del valor social y sostenible que implica su trabajo.

### Consecuencias prácticas

Hemos alcanzado un punto de inflexión en la forma que tienen las empresas de cubrir sus necesidades de talento. Dada la escasez de talento global y los constantes cambios en los requisitos competenciales, las empresas deben moverse en varios frentes, tanto interna como externamente, para ganar la guerra por el desarrollo de talento.

**Planificar el desarrollo del equipo de trabajo -** con una valoración enfocada al futuro de los tipos de aptitudes, ideas y experiencias necesarias. Esta planificación puede que se centre menos en averiguar más sobre lo que tu empresa ya tiene, y más en comprender qué nuevas aptitudes necesitan fomentarse y desarrollarse. Aprender cómo utilizar los "big data" y las herramientas analíticas será de gran importancia en ese caso.

**Diseñar redes abiertas de talento** - que permitan a las organizaciones tener acceso a competencias poco comunes a través de nuevas redes y estrategias de captación. Esto permitirá a las empresas combinar aptitudes existentes dentro de la organización con aptitudes de gran valor fuera de ésta, lo que a menudo desemboca en modelos de trabajo mixtos que combinan el talento interno con los trabajadores eventuales, jubilados, el talento a través del crowdsourcing y los modelos emergentes de talento de código abierto.

**Transformar el aprendizaje** - que normalmente requiere un enfoque renovado en el desarrollo y un replanteamiento radical de la "función de aprendizaje" interna. Esto conlleva una implicación mayor que nunca del equipo directivo y del Consejo de Administración en la función de aprendizaje, así como realinear y reconfigurar las funciones de aprendizaje para que se adapten mejor a las necesidades del negocio. Durante el proceso, el papel del director de Formación "alcanzará la madurez" para liderar el camino.

**Instar a los líderes a que adopten otro estilo de liderazgo** - así como a los gerentes y a los profesionales en general a que integren el trabajo, el desarrollo y el valor. El desarrollo es un frente clave para todas las empresas, y los líderes que lo conviertan en una prioridad estarán muy solicitados.

**Crear nuevos modelos de desarrollo profesional** - que reconozcan que hoy en día la mayoría de las empresas están menos basadas en procesos y funciones y más en proyectos. Esto incluye crear marcos de gestión del rendimiento que fomenten y premien los movimientos laterales tanto como los avances de la organización.

Tradicionalmente, el desarrollo se ha separado del plan de negocio principal de una empresa. La formación surgía en su mayoría fruto de la actividad, y los esfuerzos formativos se basaban en la creencia de que el aprendizaje era, en sí mismo, un objetivo valioso. En

la actualidad, las empresas orientadas al futuro deben combinar el desarrollo con las necesidades prácticas de negocio.

El desarrollo de talento más vanguardista debe aunar la formación en el trabajo, la asignación de proyectos, las redes de talento y la formación y el aprendizaje formal junto con las experiencias individuales para generar un verdadero cambio de conducta que sea consistente con las necesidades y las metas de la empresa. Es un modelo de aprendizaje continuo que se centra en permitir que el individuo complete una serie de tareas, retos y funciones, muchas de las cuales ni siquiera están claras en la actualidad.

Estos programas son una respuesta a la llamada del CEO para alinear el desarrollo con las fuentes de talento y para cambiar el rumbo de la estrategia de negocio.

#### Lecciones aprendidas en el frente

Está claro que los CEO y los Consejos de Administración se preocupan por el talento y las fuentes de liderazgo. Un informe reciente realizado por Deloitte constató que, de todas las cuestiones a tener en cuenta con respecto al talento, los CEO mostraban particular interés por formar líderes y por incorporar personal con aptitudes difíciles de encontrar.<sup>4</sup> En un entorno en el que las aptitudes cruciales están muy demandadas, pero en el cual hay una escasez de talento, las empresas están renovando sus programas de desarrollo para impulsar el crecimiento empresarial.

En un grupo empresarial internacional el Comité Ejecutivo lideró una revisión objetiva de los programas de aprendizaje y formación globales de la organización. El resultado final fue un gran esfuerzo para racionalizar la cartera mundial de formación de la empresa, incluyendo un rediseño de sus programas de aprendizaje, su infraestructura, dirección e integración para que éstos encajaran mejor con el enfoque estratégico de la empresa con respecto a la innovación y los mercados en crecimiento.

Deloitte representa un claro ejemplo. A partir de 2008, llevamos a cabo una importante revisión de nuestros programas de aprendizaje y de liderazgo en EE.UU., que después extendimos al resto de firmas miembro del mundo. Empezamos revisando nuestras prioridades corporativas, incluida la integración de nuestros servicios en divisiones internas para prestar mejor servicio a nuestra cartera de clientes global. En base a esta revisión, hemos renovado nuestros programas de hitos profesionales, rediseñado nuestro currículum global y creado la recientemente inaugurada Universidad Deloitte, la cual abrió sus puertas en el verano de 2011 en las afueras de Dallas, Texas, y de la que se planea abrir dos campus más, uno en Europa y otro en Asia.

¿Qué medidas pueden tomar las empresas para situarse en la vanguardia de la batalla por el desarrollo del talento?

**Replantearse el aprendizaje corporativo.** Las universidades corporativas necesitan adaptarse a la estrategia empresarial e idear nuevas formas de fusionar el aprendizaje en el trabajo con la formación académica. La agenda de desarrollo requiere algo más que unos simples retoques. Los líderes de desarrollo deberían alejarse de las ideas tradicionales de formación y esforzarse por crear un cambio de conducta, fomentando el talento que pueda asumir funciones nuevas y dinámicas. El objetivo debe ser un aprendizaje continuo en el que se aprovechen las experiencias estructuradas, con el fin de vincular la formación con las prioridades de la empresa y del cliente.

**Replantearse la relación entre el aprendizaje y el trabajo.** Las empresas deberían reconsiderar cómo y dónde imparten formación. Las empresas con éxito están haciendo uso del aprendizaje empírico; la formación en el trabajo donde se pueden extraer experiencias; y el aprendizaje "justo a tiempo".

**Desarrollar y esperar más de los líderes en todos los niveles.** Las organizaciones líderes han dejado atrás la idea de que el desarrollo del liderazgo es algo que pertenece únicamente a la última etapa de la carrera profesional. Ahora muchas empresas incluyen el desarrollo del liderazgo desde el primer día. Las empresas necesitan líderes que se centren en el desarrollo de competencias críticas, tanto dentro de la empresa como en redes de talento más amplias, y que se impliquen personalmente a la hora de orientar a los demás y de desarrollar procesos en todos los niveles de la organización.

**Incorporar la idea de "desarrollo continuo"** Al igual que se busca la "mejora continua" en las actividades, nunca se deja de aprender. Las empresas deben reservar un tiempo en el trabajo para aprender o compartir conocimientos. Es muy importante para el desarrollo que se deje atrás el enfoque "con una vez basta" y los modelos vigentes para las nuevas incorporaciones, donde los empleados reciben muy poca ayuda a la hora de adaptarse a los continuos cambios y retos. Dado que la vida profesional se alarga, el desarrollo continuo es importante para todas y cada una de las generaciones.

**Integrar oportunidades laborales, sociales y comunitarias.** Los trabajadores de todas las generaciones, en especial la Generación del Milenio, que son un porcentaje creciente de la población activa, esperan que sus trabajos y su desarrollo profesional incluyan cada vez más oportunidades de servir a sus comunidades. El énfasis en el desarrollo también debe tener en cuenta la creciente demanda de los empleados por hacer algo significativo y que aporte algo a la sociedad en su trabajo.

La guerra por el desarrollo del talento: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- El Sector Público (74%), el sector de Energía y Recursos (65%) y el de Servicios Financieros (61%) consideran esta tendencia la más relevante en la actualidad.
- Las grandes empresas –es decir, de 10.000-50.000 empleados (63%), 50.000-100.000 (66%) y de más de 100.000 empleados (71%)– valoran esta tendencia de manera uniforme como muy relevante hoy en día. Las empresas con más de 100.000 empleados valoran esta tendencia incluso más (71%) que la media global (61%).
- El 65% de los profesionales de RR.HH. encuestados considera esta tendencia muy relevante en la actualidad, en comparación con los ejecutivos de otras áreas de negocio (56%).

Notas

- 1 Schwartz, J., Barry, L., Liakopoulos, A., "Reframing the Talent Agenda: The shift, the race, and the riddle," Deloitte Review, Issue 12, 2013.
- 2 "Job Openings and Labor Turnover December 2012," febrero de 2013.  
<http://www.bls.gov/news.release/pdf/jolts.pdf>
- 3 "Managing Talent in a Turbulent Economy: Keeping your team intact", Deloitte, septiembre de 2009.
- 4 "Talent Edge 2020: Redrafting talent strategies for the uneven recovery," Deloitte, enero de 2012.  
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/US\\_TalentEdge20January2012\\_010612.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/US_TalentEdge20January2012_010612.pdf)

# 9 La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio



Las iniciativas de transformación de RR.HH. continúan cambiando su enfoque hacia las prioridades del negocio, concentrándose en áreas como el talento, los mercados emergentes y la organización de RR.HH.

En el pasado, la transformación de los RR.HH. se centraba sobre todo en hacer que las funciones de RR.HH. ya existentes fueran más eficientes y eficaces. Se sobreentendía que RR.HH. ya estaba haciendo todas las funciones necesarias, simplemente debían hacerlas más rápido y más barato.

Pero la excelencia en los servicios tradicionales de RR.HH. —sistemas integrados de RR.HH., acceso oportuno a los datos del personal o una prestación de servicios eficaz— ya no representa una ventaja competitiva, sino que es más bien el nivel básico para poder competir. Hoy en día, las funciones de RR.HH. no deben limitarse solo a apoyar a la empresa, sino que deben permitir que ésta desarrolle su estrategia empresarial.

Para cumplir con su nuevo papel en la aceleración del crecimiento del negocio, las organizaciones están utilizando la transformación de los RR.HH. para el diseño de sistemas de recursos humanos y talento que puedan funcionar independientemente de las fronteras geográficas, creando un marco que sea lo suficientemente flexible para encuadrar diferentes modelos de negocio. El objetivo es crear un marco global de servicios de RR.HH. que pueda adaptarse a la demanda de los mercados locales y de las unidades de

negocio, un enfoque hacia la personalización masiva que preste servicios diferenciados a diversos segmentos dentro de la empresa.

Las soluciones de RR.HH. basadas en la nube están sentando las bases de la analítica de RR.HH. en tiempo real y de estudios comparativos más amplios. Este avance tecnológico supone un cambio radical en la capacidad de RR.HH. para pasar de un enfoque basado en la presentación de datos históricos a otro basado en el desarrollo de competencias predictivas.

No solo está cambiando la estructura de la transformación de los RR.HH.; el orden a la hora de implementarla está cambiando también. Tradicionalmente, las empresas emprendían iniciativas

---

**En la actualidad, las empresas están introduciendo la transformación de los RR.HH. en mercados que ofrecen el mayor valor de negocio, incluidos los mercados emergentes, y están diseñando su estructura a partir de éstos.**

para transformar los RR.HH. en mercados grandes y consolidados, como EE.UU. o Reino Unido. En la actualidad, las empresas están introduciendo la transformación de los RR.HH. en mercados que ofrecen el mayor valor de negocio, incluidos los mercados emergentes, y están diseñando su estructura a partir de éstos. Esto puede que implique priorizar el impacto empresarial sobre el ahorro de costes a corto plazo.

#### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**Seguir el ritmo de crecimiento, mejorar el rendimiento del negocio.** El crecimiento procede de dos fuentes: el desarrollo de nuevos productos y servicios, y la expansión hacia nuevos mercados. Desde el punto de vista del talento, perseguir estas estrategias requiere con frecuencia dimensionar el talento ya existente y desarrollar y retener al personal a corto plazo en un mercado altamente competitivo y dinámico. Los líderes de RR.HH. están ajustando sus modelos de talento para adaptarse al ritmo de crecimiento y deshaciéndose de aquellos elementos que pueden obstruir el flujo de talento.

**Mercados emergentes.** En su día, la transformación de los RR.HH. tradicional se vio impulsada por su habilidad para generar soluciones que suponían un ahorro en los costes. Pero esto ha cambiado. Hoy en día, las empresas quieren una transformación de los RR.HH. que vuelva a centrarse en las mayores oportunidades de negocio y crecimiento. Para las grandes empresas, la elección entre transformar los RR.HH. con el fin de ahorrar o invertir en una plataforma escalable y flexible que permita a la empresa penetrar en los florecientes mercados asiáticos es obvia.

**Prestar apoyo a las fusiones y adquisiciones y a los nuevos proyectos.** El débil crecimiento económico ha provocado un nuevo desfile de fusiones, adquisiciones y ventas de activos por toda la esfera económica mundial. Apoyar las necesidades de talento en las operaciones de fusión y adquisición o en las joint ventures se está convirtiendo en una misión crítica para los RR.HH., que requiere que los responsables de esta función ofrezcan soluciones escalables y personalizadas a las organizaciones, con frecuencia en regiones remotas. La función de RR.HH. debe permitir y acelerar el desarrollo de estas estrategias empresariales, no ralentizarlas.

**Tecnologías de apoyo.** Las nuevas tecnologías están ofreciendo a los responsables de RR.HH. herramientas innovadoras para visualizar, planificar y llevar a cabo soluciones de transformación. La nube, las redes sociales, los dispositivos móviles, las herramientas de colaboración o la analítica se están convirtiendo rápidamente en la norma, no simplemente en prestaciones o funciones opcionales. Los empleados actuales y potenciales, tanto en los mercados ya maduros como en los emergentes, están utilizando las tecnologías móviles y las redes sociales para interactuar con la organización y dentro de ésta. Las herramientas analíticas están generando nuevos conocimientos extraídos del "big data", lo cual se traduce en una mejor toma de decisiones orientada a la estrategia de negocio y la puesta en práctica de las iniciativas de transformación.

#### Consecuencias prácticas

**Estrategias dirigidas al talento.** Identificar y desarrollar la próxima generación de líderes corporativos se ha convertido en un claro imperativo con respecto al talento. Mientras tanto, la carrera global por el talento continúa a un ritmo acelerado impulsada por la necesidad de cubrir competencias críticas.

Los responsables de RR.HH. están adaptando las estrategias de gestión del talento en consecuencia, identificando a los profesionales de alto rendimiento y ayudándoles a encontrar las mejores oportunidades de desarrollo dentro de la empresa y en mercados clave. Las estrategias de gestión del talento en las empresas más avanzadas se centran actualmente en la mejora de los programas de desarrollo del liderazgo, la promoción de nuevas capacidades de planificación del personal y herramientas de gestión del rendimiento, y la aceleración de los programas de diversidad.

Una multinacional del sector sanitario y farmacéutico enfocó su estrategia global en el desarrollo de nuevos productos para el mercado chino. La empresa solicitó a RR.HH. que movilizara a sus empleados y estableciera un centro de innovación en Shanghái. Los responsables de RR.HH. se centraron primero en el objetivo de negocio y posteriormente adaptaron su estrategia de talento con el fin de ayudar a lograrlo.

### **Estrategias dirigidas a los mercados emergentes.**

Las empresas están desarrollando capacidades de RR.HH. que encajen con su presencia global y dinámica. Los responsables del talento están mejorando sus programas de movilidad global para que sus mejores profesionales puedan moverse por todo el mundo más fácil y eficazmente. Las empresas están fomentando un ambiente que permite que equipos virtuales a nivel mundial colaboren y progresen. También están diseñando modelos nuevos y escalables de gestión de personal que permiten que, de forma flexible, se pueda recurrir a trabajadores eventuales o utilizar externos cuando sea necesario.

Apoyar estos esfuerzos de RR.HH. implica un profundo conocimiento de los mercados y del porqué éstos son clave para la estrategia de negocio.

Los responsables de RR.HH. saben que el entorno empresarial y la estrategia son diferentes en cada mercado, han determinado lo que genera estas diferencias, y utilizan esos conocimientos para crear soluciones cruciales para el éxito de la empresa.

Una compañía de seguros global con más de 60.000 empleados en más de 80 países llegó a la conclusión de que su organización de RR.HH. era demasiado costosa y no contribuía plenamente a la estrategia de negocio. Había más de 180 sistemas diferentes de gestión de nóminas y RR.HH. para atender al personal a nivel global. Dada la magnitud del desafío, la empresa decidió poner en marcha su programa global de transformación de RR.HH. en los mercados emergentes asiáticos. Esta estrategia permitió a la empresa centrarse en los componentes estratégicos más pequeños del negocio, lo que le permitió lograr resultados rápidamente y supuso un impulso significativo.

Aunque el ámbito de aplicación era complejo –incluía la tecnología de gestión de casos, las nuevas tecnologías de RR.HH. y la externalización de las nóminas– los programas piloto iniciales se completaron en menos de seis meses. Desde entonces, esta solución se ha implementado en más de 30 países con 23.000 empleados.

### **Estrategias dirigidas a las fusiones y adquisiciones.**

Las empresas líderes ven el proceso de fusión y adquisición como una oportunidad no sólo para integrar dos o más sistemas existentes, sino como una oportunidad para cambiar y mejorar los sistemas de RR.HH. en la nueva organización. En las nuevas capacidades de RR.HH. se debería incluir la habilidad de combinar de manera eficaz y segura dos plantillas distintas en una organización verdaderamente integrada que pueda ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Como consecuencia de una adquisición fallida, una empresa global de telecomunicaciones puso en marcha una importante iniciativa de reducción de costes, que dejó al descubierto graves problemas en sus sistemas de RR.HH. La plataforma tecnológica de RR.HH. con la que contaba la empresa era demasiado cara, no identificaba áreas críticas, y ya no era compatible con muchos de sus proveedores de software. La necesidad de mejorar el sistema se clasificó como un riesgo comercial inminente y se concluyó que podía conllevar un incremento aún mayor de los costes. Unos meses más tarde, una nueva adquisición se completó con éxito, y se presentó la oportunidad de llevar a cabo un programa de transformación de RR.HH. a gran escala, que incluía la externalización de la administración de beneficios, la externalización, la priorización de los sistemas de RR.HH. multianuales, la consolidación y la mejora. El resultado: una reducción de los costes actuales y la eliminación de costes imprevistos en el futuro.

**Estrategias dirigidas a la organización de RR.HH.** Al igual que los responsables de RR.HH. se centran en las prioridades clave del negocio, también hacen hincapié en el desarrollo de las principales actividades de RR.HH., lo que incluye los centros de servicios compartidos y centros especializados. Este enfoque en las prioridades de negocio está poniendo el acento más que nunca en el papel que desempeñan los socios comerciales de RR.HH.

La implementación de un modelo efectivo de *business-partnering* puede ser una manera eficaz de acelerar la evolución de las funciones de RR.HH. La

figura del *Business Partner* de RR.HH. combina un profundo conocimiento del negocio con un profundo conocimiento de dónde prestar servicios y aplicar soluciones. Los Directores de RR.HH. de las grandes empresas están estableciendo métricas de negocio para sus *Business Partners*, no simplemente métricas de RR.HH. Esto significa integrar con éxito las adquisiciones para mejorar el rendimiento, garantizar que las empresas tienen el talento adecuado para impulsar la innovación y ayudar a las empresas a realizar su actividad de manera eficaz en los mercados emergentes, eliminando obstáculos potenciales como los problemas fiscales o las brechas de talento.

Un fabricante mundial se enfrentó a una feroz competencia tanto a nivel nacional como en nuevos mercados, así como a una nueva estrategia de negocio y liderazgo. Los líderes corporativos se dirigieron a RR.HH. para revisar y redefinir las estructuras de gobierno corporativo y de RR.HH. de la empresa a nivel mundial a fin de que éstas estuvieran más enfocadas a las prioridades estratégicas de la organización. La nueva estructura de RR.HH. se basa en Business Partners, que son los responsables a la hora de dirigir la siguiente fase en la transformación de los RR.HH., que implica reemplazar sistemas y centrarse en la analítica del talento, el aprendizaje y desarrollo del liderazgo.

#### Lecciones aprendidas en el frente

**Comenzar a dialogar de nuevo con el Consejo centrándose en las prioridades del negocio.** ¿Están los directores de RR.HH. pidiendo a su Consejo de Administración que invierta en una iniciativa de transformación de RR.HH. que se comprometa a facilitar un nuevo sistema de RR.HH. o un nuevo proveedor de nóminas? ¿O están empezando a dialogar de nuevo con el Consejo sobre las prioridades del negocio, como la transformación de los RR.HH. para completar las adquisiciones en la mitad del tiempo o para establecer una nueva función escalable de RR.HH. a medida que la empresa avanza hacia nuevos mercados? Las

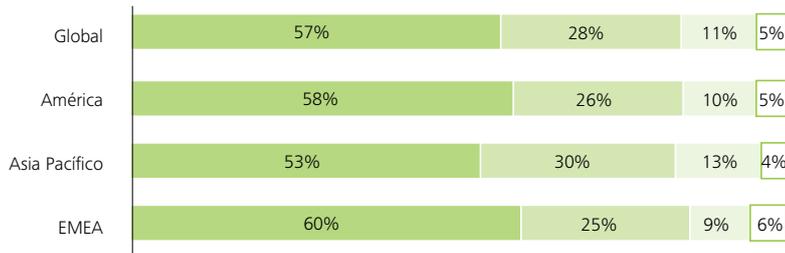
mejoras y actualizaciones de los sistemas actuales ya no son suficientes. En el caso de la transformación de los RR.HH., el énfasis debe situarse en los resultados estratégicos, no en las tecnologías y tácticas.

**Desarrollar manuales de estrategias a través de la simulación activa.** El equipo de RR.HH. debería elaborar manuales de estrategias que puedan implementarse teniendo en cuenta una gran variedad de situaciones. Estos manuales se desarrollan mediante la simulación activa de diferentes escenarios y posteriormente mediante la elaboración de planes de acción basados en estas simulaciones. En lugar de diseñar nuevos planes para enfrentarse a cada nuevo desafío, los sistemas, procesos y programas de RR.HH. deben ser estándar, especialmente para sucesos empresariales que sea probable que se repitan, como nuevas entradas en el mercado, fusiones y adquisiciones y la movilidad a nivel mundial. Al mismo tiempo, el modelo de RR.HH. debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las cambiantes demandas del negocio sin necesidad de realizar el esfuerzo de una transformación completa.

**Estar preparado para más de un asalto.** La transformación de los RR.HH. no puede ser unidimensional. Una empresa puede tener que enfrentarse a un riesgo asociado a las nóminas en EE.UU. mientras se expande en China. Satisfacer estas demandas puede requerir la elaboración de más de un manual de estrategias, combinando una estrategia dirigida a los mercados emergentes con una estrategia dirigida a la organización de RR.HH.

La transformación de los RR.HH. para responder a las nuevas prioridades del negocio: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
<b>Total</b>	<b>1309</b>

A fondo

- El 83% de los encuestados considera esta tendencia la tercera más relevante hoy en día y en los próximos 1-3 años.
- Los encuestados del sector de Bienes de Consumo consideran esta tendencia como la más relevante (66%).

# 10 El desarrollo de marca en el lugar de trabajo: cómo innovar en la marca de talento



Los medios sociales han eliminado el espacio que existía entre la marca corporativa y la marca de talento. Ahora son dos caras de la misma moneda.

En una economía basada en el conocimiento, los profesionales cualificados podrían ser los que marquen la diferencia entre las grandes empresas y el resto. El talento cualificado puede ayudar a impulsar la innovación y el valor para el cliente, crear oportunidades de crecimiento y reducir riesgos cada vez mayores. Las empresas que hagan un trabajo excelente a la hora de gestionar sus agendas de talento tendrán la oportunidad de diferenciarse, tanto en el ámbito del talento como en un mercado más amplio.

Para aprovechar esta oportunidad obviamente será necesario generar capacidades de talento distintivas, pero el siguiente paso, uno que muchas empresas suelen pasar por alto, será fomentar esas capacidades y hacer que formen parte de la marca.

Puede que en el pasado las empresas hayan podido hacer esto fuera del ámbito de influencia de sus marcas corporativas externas, pero esos días han quedado atrás. En el mundo hiperconectado en el que vivimos, tu marca corporativa y tu marca de talento son dos caras de una misma moneda.

---

Muchos líderes comprenden que deben responsabilizarse de sus marcas de talento, al igual que se responsabilizan de sus marcas externas.

Dado que las empresas empiezan a depender del talento externo, se prevé que la alineación entre la marca de talento y la marca corporativa tenga cada vez mayor importancia. La creación de un vínculo sólido que ayude a retener aquel talento que es fundamental para la empresa, y atraer el talento futuro necesario, requiere la creación de prácticas de talento líderes y una comunicación eficaz y coherente de las mismas. Si lo consigues, el potencial que tiene la convergencia de marca obrará a tu favor. Si no lo consigues, puede que generes más riesgo y confusión del que eres capaz de afrontar.

### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

La economía mundial está empezando a recuperarse. Se espera que la innovación y el crecimiento de la cuota de mercado impulsen la rentabilidad y las valoraciones al alza. Para aprovechar este impulso, las empresas están buscando nuevas formas más eficaces de retener y atraer a los mejores talentos. Esto incluye el aprovechamiento de una economía abierta de talento más amplia que se extiende más allá de la plantilla tradicional de una empresa para incluir autónomos, contratistas y otros proveedores externos con talento cualificados.

Al mismo tiempo, muchas empresas de alto nivel son conscientes en la actualidad de que los profesionales con talento esperan tener mayor control sobre cómo, dónde y cuándo trabajar. Incluyendo oportunidades de movilidad en su propuesta de valor de talento, muchas empresas son capaces de conectar con una base de talento cada vez más global y obtener valor a partir de la misma.

No obstante, independientemente de la fuente y la localización del talento, las empresas se están beneficiando de la innovación en el desarrollo de la marca de talento de tres maneras.

**Costes en el punto de mira.** Las empresas con la "mejor" marca de talento disfrutan de la posibilidad de seleccionar y escoger entre un gran número de personas cualificadas para cubrir sus puestos vacantes. También tienen menor necesidad de utilizar costosas empresas de selección, lo que puede reducir los costes relacionados con la adquisición y la rotación. Cuando la marca de talento refuerza la marca corporativa y viceversa, las empresas pueden disfrutar de un círculo virtuoso que les diferencia del resto.

Google ha hecho uso de este doble enfoque de marca. La empresa no solo utiliza su web corporativa como medio de contratación, sino que es la fuente principal a la hora de anunciar nuevas vacantes. En ella, los candidatos potenciales pueden conocer fácilmente la estrategia de Google con respecto al trabajo, las oportunidades, las recompensas, los beneficios, el personal y la organización, todo ello dentro del contexto de una marca corporativa más amplia.

**Aumentar las expectativas de los accionistas en cuanto a la innovación y la creación de valor.** Un poco más difícil de cuantificar, aunque esencial en el modelo de negocio de una empresa, es el valor de la innovación que el talento cualificado produce. Si los mejores profesionales no están innovando para ti, es bastante probable que lo estén haciendo para la competencia. Por lo tanto, ¿por qué no darles el tiempo para hacerlo? Intuit anima a los empleados a dedicar el 10% de su tiempo a realizar otros proyectos que les apasionen. Y se lo toman muy en serio. El año pasado la empresa premió a su mejor innovador con 1 millón de dólares en efectivo y material para el desarrollo de un nuevo producto.<sup>1</sup>

**La escasez de talento crítico.** Una tercera área emergente que ejerce un impacto en el negocio es la creciente importancia que tiene la economía abierta del talento a la hora de atraer aquel talento difícil de encontrar, incluyendo contratistas, ex alumnos, expertos en la materia, clientes, e incluso proveedores. Cuando estos trabajadores no tradicionales se asocian con tu empresa, pueden complementar la creación de valor y mejorar tu marca a nivel global. El uso del crowdsourcing por parte de Procter&Gamble para el desarrollo de productos, algo vital para su marca, es un ejemplo de este fenómeno. El programa Connect + Develop de la empresa, que se puso en marcha en 2001, continúa generando avances en innovación (entre ellos Tide PODS y el recientemente presentado Febreze® Stick & Refresh).

### Consecuencias prácticas

Muchos líderes del área de talento comprenden que deben responsabilizarse de sus marcas de talento, al igual que se responsabilizan de sus marcas externas. Para hacerlo de forma eficaz es necesario que haya una comunicación cuidada y que se construya una cultura organizativa en la que los empleados comprendan y acepten las prácticas de talento de la empresa. Vender estas prácticas solamente a las nuevas incorporaciones es insuficiente y puede que incluso resulte contraproducente.

Lo que es más importante, el talento debería experimentar de forma consistente el valor de estas prácticas. Con el creciente impacto que tienen los medios sociales y las páginas de valoración, la experiencia de talento en tu empresa es la marca de talento. Casi cualquier persona que entre en contacto con tu empresa puede influir en tu percepción de la marca, desde empleados y contratistas, hasta candidatos rechazados o clientes descontentos, entre otros. Es tu responsabilidad asegurarte de que la experiencia real de trabajar con tu empresa coincida con la propuesta de marca competitiva que intentas transmitir.

Las empresas eficaces se han centrado durante mucho tiempo en ofrecer la mejor propuesta de valor posible para el cliente, alineando los estudios de mercado sobre las necesidades de los consumidores con todos los procesos de negocio necesarios para satisfacer dichas necesidades a un precio competitivo. Es hora de utilizar esas mismas disciplinas en el desarrollo de la parte relativa al talento de la marca de tu empresa.

**La propuesta de valor.** La marca de talento es un resultado, y la propuesta de valor de talento (la contextualización de las experiencias reales de las personas que trabajan para ti) es el medio para obtener ese fin. Para conseguirlo se requiere hacer algunas preguntas difíciles. ¿Qué dice tu propuesta de valor de talento acerca de tu empresa? ¿Cómo responde a las necesidades de los diferentes segmentos de talento? ¿Qué comportamientos hacen que estos segmentos se queden o se vayan? ¿Qué función desempeñarán los líderes de la empresa a la hora de crear la marca de talento?

¿Los responsables y profesionales encargados de la selección y contratación de personal comprenden tu propuesta de valor de talento? ¿Se la están comunicando de forma eficaz a los candidatos?

**Medios sociales.** Los medios sociales han cambiado las reglas del juego con respecto a las marcas, eliminando muchos límites, en algunos casos, entre los trabajadores y los clientes, la comunicación interna y el marketing externo. Las empresas que quieran gestionar de forma eficaz sus marcas de talento tienen que hacerse cargo de su presencia en los medios sociales. Si no lo haces tú, un trabajador descontento o la competencia lo harán en tu lugar. En la práctica, cualquier persona que trabaja para tu empresa es un embajador potencial de tu marca de talento. ¿Qué mensaje trasladará al mercado?

**Compromiso.** Existe una cantidad cada vez mayor de estudios que muestran que una forma de generar compromiso en las personas consiste en ofrecer experiencias laborales significativas que les permitan aprovechar sus puntos fuertes. ¿De qué modo identifica tu empresa cuáles son las experiencias de trabajo más importantes y cómo decide la mejor manera de ofrecerlas? ¿Qué iniciativas de desarrollo de talento no están a la altura de los resultados esperados? ¿En cuáles se debería invertir todavía más? Recuerda que las experiencias reales de tus empleados y tu amplia reserva de talento definirán tu marca de talento, para bien o para mal.

**La economía abierta del talento.** Cuestionate tu forma actual de pensar con respecto a los contratos laborales y acepta la economía freelance. ¿Cómo puedes aprovechar al máximo una economía de talento abierta y usar tu marca para atraer a las personas que necesitas, así como a los recursos, clientes, defensores y empresas asociadas? Tu marca se desarrolla a través de todas las relaciones que intervienen en tu cadena de valor.

### Lecciones aprendidas en el frente

Con la economía global en fase de recuperación y en un entorno donde la competencia por el talento crítico es cada vez más intensa, el desarrollo de la marca de talento está surgiendo como una disciplina fundamental

para las empresas de todas las formas y tamaños. Pero no es una disciplina que se pueda conseguir de un día para otro. Las empresas que quieran promocionar su marca de talento deben construir una base sólida, lo cual lleva su tiempo.

Aunque todas las organizaciones de RR.HH. deben abordar el desarrollo de la marca de talento enfrentándose a sus propios desafíos, a continuación se enuncian cuatro medidas que una organización debería considerar si realmente quiere desarrollar su marca de talento.

**Tener una conversación decisiva con el director de Marketing hoy mismo.** ¿Qué percepción tienen los segmentos clave del talento de tu empresa sobre tu marca? ¿Cómo es su experiencia? ¿Qué es lo que valoran? ¿Con qué velocidad se pueden aplicar las competencias de tu empresa en materia de investigación y marketing de clientes al mercado de talento? Si todavía no estás usando las sofisticadas herramientas analíticas para la gestión del personal, te estás quedando rezagado.

**Adaptar las prácticas laborales para que el talento decisivo pueda contribuir, desarrollarse y crecer cada día.** Todos los estudios identifican el desarrollo personal como una de las grandes necesidades en todas las generaciones, por lo que es un blanco fácil donde se puede actuar de forma anticipada. De hecho, algunos investigadores que colaboran con la revista Harvard Business Review constataron que los empresarios que invierten más en formación y desarrollo obtienen resultados superiores a la media del mercado hasta en un 35%. Incluso durante la crisis de 2001, los autores registraron un incremento del 4,6% en el valor de las acciones de empresas con un alto porcentaje del presupuesto dedicado al desarrollo del talento.<sup>2</sup> Muchas empresas líderes están extendiendo el concepto de "desarrollo" más allá de las aulas, incorporando el aprendizaje en el puesto de trabajo y el acceso al intercambio de conocimiento "justo a tiempo".

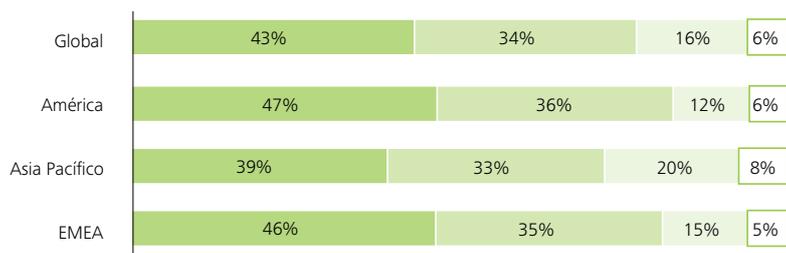
**Comunicar, comunicar, comunicar y... escuchar.**

Contar con un gran conjunto de prácticas de talento es solo la mitad de la batalla. El talento que se pretende conseguir debe conocer y apreciar las ventajas que ofrece tu empresa, y esto requiere una comunicación efectiva y capacidad para escuchar con atención. ¿Cómo se está relacionando tu empresa a través de los medios sociales? ¿Qué se puede hacer para asegurarse de que el compromiso de los empleados sea lo más productivo posible para tu marca de talento? ¿Están las fuentes de talento actuales dispuestas a ayudar a "vender" a los demás tu valor? El seguimiento de los medios sociales y de las webs profesionales es esencial para captar lo que dice la gente acerca de tu empresa y colaborar con ellos a la hora de dar aclaraciones, corregir algo o aceptar responsabilidades.

**Extender tu marca de talento a aquellos que están fuera de la empresa.** La economía abierta del talento tiene el potencial de proporcionar una amplia oferta de talento especializado, incluyendo a aquellas personas que rechazan el contrato de trabajo tradicional. Aplica las mismas prácticas en cuanto a investigación e implantación que se aplican a otras partes de la cadena de valor de la empresa para estos segmentos de talento. Por ejemplo, considera la idea de ofrecer formación profesional continua a los contratistas para ayudarles a obtener más credenciales. Esto puede mejorar las competencias de las que ellos se sirven para dar soporte a tu empresa y, al mismo tiempo, afianzar el vínculo que tienen con tu empresa (en vez del que tienen con la competencia). Asimismo, forma a tus socios de reclutamiento como empresas de búsqueda, foros de empleo, y universidades para que entiendan tu marca de talento y puedan transmitir de forma eficaz a los demás en qué consiste.

El desarrollo de marca en el lugar de trabajo: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- De entre todos los sectores, el 55% de los encuestados del Sector Público considera esta tendencia muy relevante en la actualidad (la valoración más alta) y la menor valoración constituye la del sector de Tecnología, Medios de comunicación y Telecomunicaciones, con un 38%.
- Las empresas con buenas perspectivas económicas para 2013 (52%) consideran esta tendencia más relevante que los encuestados con una previsión de crecimiento moderado o mucho más lento (42%).

Notas

1 Fortune 100 Best Companies to Work For, Fortune, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/snapshots/22.html>  
 2 Bassi, Laurie and Daniel McMurrer, "How's Your Return on People?" Harvard Business Review, marzo de 2004.

# 11 El envejecimiento de la mano de obra: buscando el lado positivo en la brecha de talento



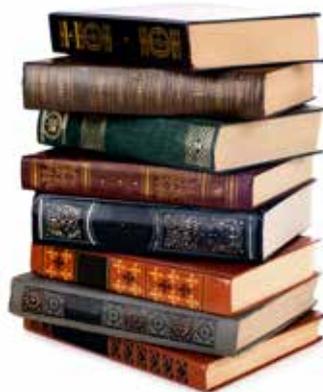
**Las empresas pueden aprovechar los cambios en los patrones de jubilación para ayudar a cerrar la brecha de talento.**

La visión tradicional de la jubilación está cambiando, y lo está haciendo muy rápidamente. Dado que los trabajadores veteranos se dan cuenta de que, o bien no pueden darse el lujo de jubilarse, o bien no están muy dispuestos a dar el gran paso, muchos continúan trabajando después de la edad habitual de jubilación. Otros se semi-jubilan y pasan a realizar funciones a tiempo parcial o de asesoramiento, especialmente en áreas donde la brecha entre la oferta y la demanda con respecto al talento es cada vez mayor. De hecho, un reciente estudio realizado por Deloitte constató que el 48% de los baby boomers espera seguir trabajando más allá de los 65 años, y el 13% cree que seguirá trabajando cuando alcance los 70.<sup>1</sup> Para las empresas, este cambio representa al mismo tiempo una bendición y un reto.

El lado positivo es que los cambios en los patrones de jubilación pueden ayudar a evitar o posponer la fuga de cerebros de los baby-boomers, una amenaza que se cierne sobre nosotros desde hace mucho tiempo. Las empresas cuentan ahora con una nueva oportunidad para afrontar la brecha de talento que se ha creado debido a la escasez de competencias críticas en el mercado, así como la brecha de experiencia generada

por las múltiples oleadas de reducción de personal acontecidas en las empresas en la última década. El lado negativo es que los cambios en la jubilación podrían aumentar los costes por nóminas y prestaciones, e incluso podrían llegar a interrumpir el flujo de talento.

Si bien la idea de "jubilar la jubilación" ha sido una cuestión de debate durante muchos años, por fin las empresas están empezando a aprovechar la oportunidad, mientras cada día miles de baby boomers cumplen la edad de la jubilación.



### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

Cuatro patrones emergentes en un mercado más amplio explican el cambio en la percepción que tienen los trabajadores veteranos sobre la jubilación y cómo las empresas están respondiendo.

**Menos dinero del que se esperaba.** Muchos trabajadores al borde de la edad de jubilación todavía no cuentan con el dinero suficiente para cumplir sus sueños. Algunos simplemente no han ahorrado lo suficiente, mientras que otros han visto cómo sus ahorros para la jubilación se estancaban o mermaban para hacer frente a una economía global en apuros.

**Más salud de la esperada.** Los avances en sanidad y nutrición han hecho que los trabajadores veteranos de hoy en día estén más sanos y más activos que nunca. Muchos todavía tienen mucho que aportar, y además se encuentran con la fuerza necesaria para hacerlo. También viven más años, lo que significa que no tienen tanta prisa por comenzar a disfrutar de su jubilación lo antes posible. Y muchos sienten la necesidad de ahorrar más para no quedarse sin dinero durante la jubilación.

**Cambios en las políticas gubernamentales.** Las nuevas leyes y reglamentos están ejerciendo un amplio pero variado efecto en esta tendencia. Los cambios en las políticas sanitarias supuestamente harán que a los trabajadores veteranos les resulte más fácil retirarse o aceptar un trabajo a tiempo parcial o un puesto de contratista que no incluya todas las prestaciones.

Por otro lado, la propuesta de aumentar la edad para acceder al derecho de cobro de las pensiones públicas en todo el mundo podría desembocar en una población trabajadora activa durante más tiempo. Esta incertidumbre en sí misma podría provocar que algunos trabajadores aplazaran la jubilación para evitar una decisión irreversible que podrían lamentar una vez que las políticas públicas estuvieran finalmente en vigor.

**La demanda continua de competencias clave.** Las empresas buscan la forma de encontrar y retener las competencias críticas necesarias para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, un 67% de los fabricantes en EE.UU. denuncia una escasez de trabajadores disponibles y cualificados y un 56% prevé que esta escasez continuará aumentando en los próximos 3-5 años, a pesar de los frecuentes informes sobre los altos índices de desempleo en el sector.<sup>2</sup> En muchos casos, las vacantes más complicadas de cubrir son aquellas que ejercen el mayor impacto en el rendimiento y requieren mayor experiencia. Esta brecha de talento crea nuevas oportunidades para que trabajadores próximos a la edad de jubilación amplíen su trayectoria profesional.

### Consecuencias prácticas

Los empresarios con visión de futuro consideran este cambio en los patrones de jubilación como un reto y a la vez una oportunidad. ¿Cuál es la oportunidad? Retener el talento y los conocimientos que generan valor para la empresa, y que de otro modo se perderían. ¿Cuál es el reto? Como aprovechar dicha oportunidad sin generar desajustes en cuanto a las competencias o sin provocar una "colisión generacional"<sup>3</sup>, que limite las oportunidades de progreso para los profesionales más jóvenes y les dificulte adquirir las experiencias y competencias necesarias para tener éxito en su vida profesional.

---

Las empresas están comenzando a utilizar estos métodos y principios innovadores para ayudar a que los trabajadores veteranos piensen en alternativas a la jubilación estándar, a la vez que despejan el terreno a los trabajadores más jóvenes para que éstos puedan progresar y beneficiarse de la valiosa experiencia de los trabajadores más veteranos.

Una forma de aprovechar esta oportunidad consiste en aplicar los principios de la flexibilidad laboral y la personalización de la trayectoria profesional, dirigiéndose a los trabajadores mientras se aproximan a la edad de jubilación. Durante años, las empresas han utilizado estas herramientas para adaptarse a aquellos empleados que buscaban una alternativa con respecto a las trayectorias profesionales tradicionales, sobre todo a aquéllos en las primeras etapas o a mitad de su carrera profesional. Mientras tanto, la mayoría de los trabajadores veteranos se aferraban a las trayectorias más tradicionales avanzando sin detenerse hacia el sueño de disfrutar de una jubilación de libro.

Ahora la situación ha cambiado. Las empresas están comenzando a utilizar estos métodos y principios innovadores para ayudar a que los trabajadores veteranos piensen en alternativas a la jubilación estándar, a la vez que despejan el terreno a los trabajadores más jóvenes para que éstos puedan progresar y beneficiarse de la valiosa experiencia de los trabajadores más veteranos.

### Lecciones aprendidas en el frente

Replantearse la jubilación implica una serie de retos desconocidos y complejos y requiere un enfoque múltiple. Las universidades y los proveedores de sistemas sanitarios son los pioneros en este campo. Han implementado horarios de trabajo flexibles, estructuras de jubilación progresiva y programas de bienestar para atraer y retener a los trabajadores más veteranos, además de ofrecer una gran variedad de experiencias de aprendizaje para mejorar y ampliar sus conocimientos. Éstas son algunas de las áreas de interés que están tomando fuerza:

**Diseñar nuevas funciones y trayectorias profesionales.** Mantener a los trabajadores veteranos en sus puestos de trabajo no es suficiente. Mediante la creación de nuevas funciones y trayectorias profesionales, las empresas pueden cubrir lagunas de

experiencia y ofrecer a los trabajadores veteranos nuevos desafíos que les mantengan ocupados y con los que puedan contribuir a la empresa. En concreto, un mayor énfasis en la formación y la orientación puede ayudar a que la empresa transmita y retenga los conocimientos más importantes, al mismo tiempo que proporciona a los jóvenes un saber y unos conocimientos muy valiosos que pueden acelerar su carrera profesional.

**Rediseñar incentivos.** Los incentivos actuales suelen estar dirigidos a animar a que el trabajador se jubile, incluso en aquellos casos en los que tanto el trabajador como la empresa preferirían que éste siguiera trabajando. Por ejemplo, muchos trabajadores veteranos están cubiertos por planes de pensiones tradicionales que ofrecen mayores prestaciones vitalicias a aquellos empleados que se retiran antes de la edad de jubilación habitual. Estos planes prácticamente castigan a aquellos trabajadores que deciden trabajar durante más tiempo.

Las empresas deberían considerar reemplazar estos incentivos para la jubilación anticipada por un modelo de jubilación multidimensional que se ajuste a la realidad actual. Ofrecer a los trabajadores veteranos una reducción de jornada y sueldo no es suficiente. Otros factores que habría que replantearse incluyen desde salarios y recompensas hasta prestaciones sanitarias y planes de pensiones. Por ejemplo, podría considerarse la posibilidad de ofrecer paquetes de jubilación progresivos que incluyan reducción de jornada y funciones de orientación combinándolos con pagos correspondientes a la pensión de prejubilación para ayudar a compensar la diferencia salarial. El gobierno federal de EE.UU. ha adoptado esta práctica y aprobó una ley en julio de 2012 que permite a los trabajadores en edad de jubilación la posibilidad de optar por un trabajo a tiempo parcial. Estos empleados cobrarían un salario parcial y una pensión parcial, ambos prorrateados en función del tiempo trabajado. La ley prevé que estos jubilados progresivos inviertan una quinta parte de su jornada laboral en orientar a los empleados más jóvenes.

**Ofrecer opciones justas.** Las empresas pueden usar los métodos y principios de la flexibilidad laboral y la personalización de la trayectoria profesional para crear oportunidades profesionales donde los empleados veteranos pueden escoger. Lo ideal sería que los trabajadores autoseleccionaran las opciones que tienen más sentido, tanto para sí mismos como para la empresa. Esto requiere un análisis inicial y un minucioso diseño de las ofertas para asegurar que éstas sean justas y equitativas. También exige un control permanente para confirmar que se está logrando el equilibrio deseado. Un exceso de solicitudes con respecto a algunas de las opciones es una señal de que la estructura no ha sido validada correctamente y necesita un ajuste.

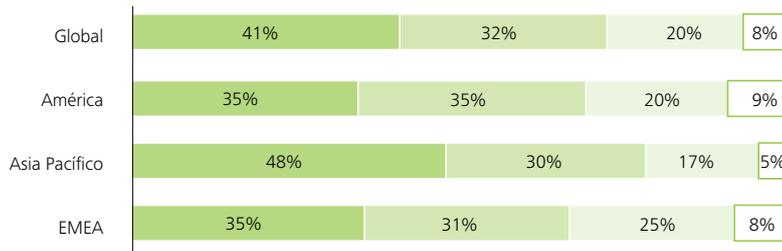
**Énfasis en el desarrollo continuo.** Incluso cuando los trabajadores más veteranos se acercan al final de su vida profesional, es importante que las empresas continúen ofreciendo oportunidades de desarrollo y formación. Muchas de las empresas que se han labrado una reputación positiva por contratar a trabajadores de más edad han puesto en marcha programas de

aprendizaje específicos, incluyendo formación on-line, observación del trabajo y traslados temporales a otros departamentos para ayudar a mejorar y diversificar las competencias.

**No pasar por alto a los operarios.** Conceptos como la flexibilidad laboral y la personalización de la trayectoria profesional pueden ser más complicados de aplicar en aquellos trabajos que requieren un uso intensivo de la mano de obra y que implican la presencia física y directa en una fábrica o lugar de trabajo. Pero esto no significa que estos conceptos no se apliquen en estos casos. Gracias a una mayor mecanización y automatización, muchos de los puestos de trabajo de carácter manual en la actualidad no son tan exigentes a nivel físico como solían ser. Muchos de éstos también requieren conocimientos altamente especializados que una empresa puede desear conservar.

El envejecimiento de la mano de obra: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Region	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
<b>Total</b>	<b>1309</b>

A fondo

- Esta tendencia se situó entre las cinco más relevantes en la región de Asia Pacífico, con un 48% de encuestados valorándola como muy relevante en la actualidad.
- El 66% de los encuestados de Japón la consideró la tendencia más relevante en la actualidad.
- El 50% de los encuestados del sector de Fabricación y del Sector Público consideró esta tendencia muy relevante hoy en día, lo que supone el mayor porcentaje con respecto al resto de los sectores.
- Un número menor de encuestados (28%) del sector de Servicios Financieros valoró esta tendencia como muy relevante en la actualidad.

Notas

1 "Talent Edge 2020: Building the recovery together", Deloitte, abril de 2011  
 2 "Brawn from Brains: Talent, Policy, and the Future of American Competitiveness", Deloitte University Press, 27 de septiembre de 2012.  
 3 "The Grey Ceiling", Businessweek.com, 15 de julio de 2008

# 12 El puzzle de la gestión del rendimiento



Algunos creen que los métodos tradicionales para gestionar el rendimiento de los empleados se quedan obsoletos en el entorno de trabajo actual, que está en constante cambio. Otros sostienen que estos métodos impulsan la rendición de cuentas y una retribución diferenciada. Tanto unos como otros tienen razón.

Muchas empresas siguen confiando en los procesos de gestión del rendimiento tradicionales, ya que éstos ofrecen una manera coherente de evaluar a sus empleados y recompensarlos en consecuencia. Año tras año, los directivos siguen la misma rutina de siempre: rellenar formularios de objetivos, hacer seguimiento de los progresos, rellenar más formularios, llevar a cabo una evaluación anual formal, y luego rellenar más formularios. Pero cuando se trata de motivar e involucrar al personal, estos procesos tradicionales se quedan cada vez más obsoletos.

Según un estudio reciente de World at Work,<sup>1</sup> el 58% de los responsables de RR.HH. valoró sus procesos de gestión del rendimiento con una "C" o incluso con peor nota. A muy pocos procesos de una empresa se les permite tener resultados tan deficientes, y esto no se debería seguir permitiendo en la gestión del rendimiento.

El problema radica en que, aunque la forma de trabajar ha cambiado radicalmente en las últimas décadas,

los procesos de gestión del rendimiento de muchas empresas siguen siendo prácticamente iguales. En esta nueva realidad laboral, las relaciones con el equipo suelen ejercer mayor influencia en el rendimiento individual que un supervisor. Para los miembros del equipo, las mejoras inmediatas que se basan en el feedback directo por parte de sus compañeros pueden tener un gran impacto en el rendimiento. Además, a medida que los objetivos individuales y corporativos están cada vez más vinculados a ciclos de proyectos de pocos meses o semanas de duración, el ejercicio fiscal puede pasar a ser menos relevante. Si a esto se añade una estructura de tipo matricial, con personas que migran de un equipo multidisciplinar a otro, cada uno con un responsable distinto, la gestión del rendimiento puede convertirse en un auténtico caos.

Lo que no ha cambiado es lo que los responsables y empleados buscan obtener de la gestión del rendimiento: una visión más amplia de los recursos humanos de la empresa y un proceso de evaluación justo y válido, respectivamente. Para conseguir que

se logren estos objetivos un tanto paradójicos en los acelerados equipos de trabajo actuales, algunas empresas líderes se están abriendo paso en una nueva era de democracia laboral. Para compensar las evaluaciones anuales del rendimiento que suelen basarse en feedbacks antiguos o ser vulnerables al "efecto de la novedad" (un principio de conducta según el cual lo más reciente es lo que suele recordarse), algunas empresas están utilizando herramientas sociales para poder acceder a un feedback inmediato por parte de los compañeros, clientes y otras partes interesadas que ayude a mejorar el rendimiento de forma rápida. Estas empresas pioneras podrían mostrar el camino a otras a medida que se produce una expansión de los nativos digitales de la Generación Y, que dominarán el mercado laboral durante los próximos 10 años.

Aunque no hay una respuesta única para las necesidades opuestas de las empresas y sus empleados, la búsqueda de la innovación en la gestión del rendimiento se está acelerando cada vez más.

### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

**Presión respecto al rendimiento.** La intensidad con la que las empresas compiten entre ellas sigue siendo una constante en la economía de mercado global. Y, a medida que las empresas se globalizan y acceden a nuevos talentos a menor coste, se confiará en los profesionales que residan en naciones políticamente estables para que sus empresas mantengan una posición competitiva y obtengan unos resultados excelentes. Una investigación del Shift Index 2011, publicada por el Center for the Edge de Deloitte, reveló que el "topple rate" o índice de pérdida de liderazgo, velocidad a la que las empresas pierden su posición de liderazgo, sigue en aumento. Esto implica que ni siquiera los líderes del mercado pueden bajar la guardia, sino que deben comprometerse a perseguir incesantemente la mejora de su rendimiento.

**Estructuras organizativas.** A los empleados ya no les une un lugar físico, sino que pueden trabajar juntos desde cualquier parte del mundo. Así, en este nuevo ambiente de trabajo, los equipos se suelen formar, disolver y volver a formarse en base a las necesidades

### La gestión del rendimiento en la nueva realidad laboral



Fuente: Deloitte. Las tendencias emergentes en la gestión del rendimiento son una opción más adecuada para el nuevo entorno laboral, que se caracteriza cada vez más por los equipos de autoformación, respondiendo así a los retos empresariales en constante evolución.

del negocio que están en constante cambio. En muchas empresas, la relación clásica entre el empleado y su superior ha desaparecido por completo, a medida que la estructura organizativa se aplana. Por ejemplo, una empresa de software ha suprimido la función del gerente por completo, eliminando todas las barreras que había entre los equipos de trabajadores y los clientes. Las evaluaciones del rendimiento las llevan a cabo compañeros anónimos en toda la empresa.

Al mismo tiempo, un comité se reúne para pedir a los empleados que comenten las aportaciones de sus compañeros en base a cuatro criterios: capacidad técnica, productividad / resultados, contribución al grupo, y contribución al producto. El comité tiene en cuenta todas las calificaciones para obtener una calificación definitiva de cada empleado de la empresa.

**Avances tecnológicos.** Las tecnologías emergentes —los medios sociales, los móviles, la nube, las herramientas analíticas o los juegos— están cambiando la forma en que las personas trabajan e interactúan. Los directivos que solían hablar con sus empleados por los

pasillos están siendo reemplazados por equipos remotos que se comunican por mensaje, chat o Skype. Además, las nuevas herramientas de colaboración combinadas con las exhaustivas herramientas analíticas permiten a las empresas actuales recopilar y cribar cantidades masivas de información dispar para descubrir quién está haciendo qué, y cómo de bien lo está haciendo. Por ejemplo, una cadena de restaurantes está utilizando una tecnología de punto de venta para exponer una tabla de clasificación personalizada que muestra el rendimiento en tiempo real de cada individuo a la hora de generar ingresos y obtener propinas y lo compara con el de sus compañeros en todo el sistema. Los empleados aprenden de los primeros en el ranking, subiéndose así el listón para todos. Los empleados que obtengan el ranking más alto pueden elegir turno como incentivo a su rendimiento, lo que permite que los directivos se centren en formar a sus empleados en vez de en organizar los turnos.

**Expectativas generacionales.** A medida que los baby boomers comienzan a jubilarse, los empleados de la Generación Y representan un colectivo creciente de nativos digitales. Los medios sociales y las tecnologías móviles y de videojuegos del entorno digital del consumidor han aumentado sus expectativas en cuanto a herramientas de trabajo que permitan la colaboración en remoto y el feedback en tiempo real. Las grandes empresas están adaptando los procesos y herramientas de la vieja escuela para competir de forma más eficaz por esta nueva generación de talento.

#### Consecuencias prácticas

Reducir la brecha entre los sistemas de gestión del rendimiento tradicionales y el entorno en constante evolución de las aplicaciones de nueva generación es algo complicado, ya que, a pesar del entusiasmo que muestran los empleados por lo "nuevo y lo diferente", prefieren antes lo "justo y equilibrado". Ciertas áreas merecen una atención especial para poder gestionar esta coexistencia.

**Resultados deseados.** En el acelerado entorno de trabajo actual de tipo matricial, los directivos deben dejar muy claro lo que significa "bueno" en términos de conducta y rendimiento esperados. Una estrecha alineación entre el trabajo del individuo y los objetivos de la organización fomenta un contexto más adecuado, compromiso y orgullo por los logros alcanzados. La claridad en los resultados actúa como base para una mayor autogestión de los empleados y del equipo, así como para el feedback de compañeros y responsables.

**Redes de compañeros.** En una cultura de colaboración, donde los trabajadores recurren unos a otros para obtener apoyo y consejo, el feedback de los compañeros recopilado a través de herramientas de colaboración puede proporcionar una información muy valiosa que complementa valoraciones más objetivas. Un distribuidor online consolida su cultura de colaboración mostrando fotografías de distintos compañeros de otros departamentos en las pantallas de los ordenadores cuando se inicia sesión. Cada empleado valora la fotografía en función de cuánto conoce a este compañero. Los directivos utilizan estas valoraciones para evaluar el alcance de las relaciones interdepartamentales e identificar los obstáculos funcionales que puedan inhibir la colaboración.

**Capacidad de dirección.** Los responsables que motivan y guían a los miembros de sus equipos a través de su influencia en vez de su categoría, necesitan un conjunto de herramientas, formación y procesos distintos que los de aquellos líderes que dirigen al personal con una mentalidad más jerárquica. Una investigación de Bersin by Deloitte indica que el mayor desafío para una gestión del rendimiento efectiva es la incapacidad que tienen los directivos para formar a los empleados de forma eficaz, una competencia fundamental en un entorno de trabajo cada vez menos jerárquico.

**Acceso a los datos.** En la actualidad, las organizaciones pueden recoger, analizar y distribuir rápidamente enormes cantidades de datos. El feedback de los clientes, la revisión de los compañeros, los comentarios en los medios sociales y los datos operativos, por mencionar sólo unas cuantas fuentes, pueden proporcionar perspectivas múltiples sobre el rendimiento de cada persona y del equipo. Los gestores de los hospitales públicos de una importante ciudad anunciaron recientemente que planeaban utilizar las valoraciones y las quejas de los pacientes para evaluar el salario y el rendimiento de sus médicos. Aunque los cambios en los reembolsos de Medicare pueden haber desencadenado este nuevo enfoque de la gestión del rendimiento, su experiencia puede proporcionar información útil sobre los retos y oportunidades a los que se enfrentan otras organizaciones.

#### Lecciones aprendidas en el frente

Las empresas líderes están buscando respuestas para el puzle de la gestión del rendimiento. En este panorama tan cambiante es importante aprender de las experiencias de otros antes de tirarse a la piscina. Mientras tanto, es necesario preparar líderes compartiendo nuevas tendencias en gestión del rendimiento y posiblemente experimentando con nuevos enfoques que puedan aportar valor a tu empresa.

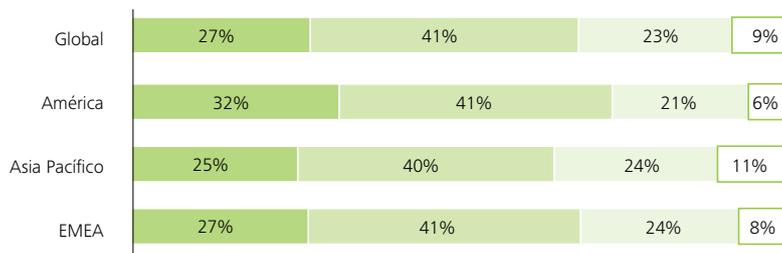
**No hay que forzar las cosas.** Las herramientas sociales de gestión del rendimiento tienen más probabilidades de ser adoptadas por personas que trabajan en una cultura de colaboración donde se fomentan estilos de liderazgo integradores. Es importante involucrar a las partes del negocio en constante cambio y con rápidos procesos de experimentación, donde ya se ha incorporado un estilo de gestión participativo. Estas organizaciones constituyen un lugar lógico donde poner a prueba nuevos métodos de gestión del rendimiento.

**Cuidado con los concursos de popularidad.** Las posturas políticas puedan obstaculizar la innovación productiva. Ningún empleado quiere que su evaluación de rendimiento dependa de los rencores personales que surjan de los medios sociales. Y tampoco nadie quiere que se pasen por alto sus aportaciones por no tener tantas dotes sociales como otros. La opinión popular no debería restar valor a la función del directivo a la hora de canalizar e interpretar la manera en la que el feedback debe influir en el rendimiento.

**Comenzar mostrando reconocimiento.** Mientras que muchas empresas están explorando formas de obtener feedback constructivo de los compañeros y responsables, las empresas pioneras ya han escogido un método más seguro que consiste en proporcionar herramientas sociales que animen a los compañeros a reconocer el rendimiento de los demás de forma positiva. El feedback de los directivos y compañeros basado en los puntos fuertes está ganando fuerza a la vez que se ha convertido en una forma positiva y muy aceptada de influir en el rendimiento individual.

El puzle de la gestión del rendimiento: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



- Tendencia muy relevante hoy en día
- Tendencia relevante en los próximos 1-3 años
- Tendencia seguramente relevante dentro de 3 años y en adelante
- No aplicable

Región	Total
América	315
Asia Pacífico	582
EMEA	412
Total	1309

A fondo

- Ésta es una tendencia emergente que se clasifica entre las tres primeras con respecto a su relevancia en los próximos 1-3 años (el 41% la considera la segunda más relevante) y dentro de 3 años y en adelante (el 23% la considera la tercera más relevante).

Notas

1 World at Work/Sibson Consulting, "2010 Study of the State of Performance Management."  
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=44473>

# 13 Analítica del capital humano: pensar como un economista



Cada vez más responsables de RR.HH. tienen que responder preguntas que encierran una cuestión económica: la asignación de un recurso cada vez más escaso denominado talento.

En la actualidad, muchos responsables de RR.HH. tienen que enfrentarse a cuestiones más complejas y exigentes que las que afrontaron sus predecesores. En vez de centrarse en las cuestiones tradicionales relativas al personal, tienen que enfrentarse a cuestiones fundamentales para el negocio: ¿Dónde deberíamos construir una fábrica? ¿Qué fusiones y adquisiciones potenciales nos aportarían las competencias que necesitamos? ¿Dónde deberíamos ubicar un nuevo centro de I+D? ¿Por qué es tan alta nuestra tasa de rotación en China?

Para responder a este tipo de preguntas se requiere contar con nuevos datos y tener una nueva forma de pensar. Hoy en día, los responsables de RR.HH. tienen que pensar como un economista, alguien que estudia y dirige la asignación de unos recursos finitos. En la economía global, el talento es uno de esos recursos escasos.

Aceptar esta mentalidad es solo parte del desafío. La otra parte consiste en aprovechar la información aplicable. Las empresas están acostumbradas a seguir sus propios "indicadores principales" internos, pero un responsable de RR.HH. con mentalidad de economista debe mirar también hacia el exterior. Los indicadores macroeconómicos como el PIB (Producto Interior Bruto), las variaciones en el empleo, o el gasto en infraestructuras públicas son fundamentales a la hora de señalar el camino a seguir para tomar decisiones empresariales responsables. Al calibrar las inversiones que sus empresas son capaces de realizar en un recurso finito como es el talento, estos responsables pretenden que su personal responda mejor a las necesidades actuales y futuras de sus organizaciones.

En definitiva, las decisiones de RR.HH. son como muchas otras decisiones de negocios: implican a la vez causa y efecto, oferta y demanda. Al centrarse en la resolución de problemas de negocio más complejos, los responsables de RR.HH. se alinean de una forma más adecuada con los otros líderes empresariales de su organización.

### ¿Qué está impulsando esta tendencia?

Debido a la globalización, la conectividad y otras tendencias, los negocios son cada vez más complejos, evolucionan más rápido y el entorno en el que mueven es más competitivo que nunca, los altos directivos no solo tienen que tomar decisiones difíciles, sino que tienen que tomar nuevos tipos de decisiones, y por tanto, necesitan nuevos hechos en los que basar estas decisiones. Los datos, las competencias y la metodología de un buen economista pueden ayudar a los responsables de RR.HH. a responder a esta exigencia.

**Globalización.** El aumento de la movilidad y los medios sociales han eliminado barreras, creando una reserva de talento global. En la actualidad, los departamentos de RR.HH. están contratando y gestionando recursos en todo el mundo.

**Competitividad.** Pensar como un economista en aquellas cuestiones referentes al capital humano no solo influye en la competición por el talento, sino que influye en la competición en prácticamente todos los niveles. Ahora más que nunca, el talento es el gran impulsor del rendimiento y la rentabilidad de una empresa.

**Una plantilla conectada.** Muchas empresas operan a nivel mundial, lo que hace que se amplíe y se acelere la competición en todos los niveles. En esta era digital, las empresas y sus competidores pueden visualizar en tiempo real a los trabajadores con los que cuentan y la reserva de talento global existente en su conjunto.

**Cuestiones empresariales más complejas.** Las grandes empresas suelen enfrentarse a momentos decisivos a nivel estratégico, como penetrar en nuevos mercados, ubicar nuevas instalaciones o puntos de venta, o considerar oportunidades de fusiones y adquisiciones. En la actualidad, las implicaciones que suponen estas decisiones para el talento y el personal están cada vez más presentes. Por ejemplo, el valor del talento puede representar una parte significativa del precio de adquisición en una operación. Algunas fusiones y adquisiciones están realmente orientadas a la necesidad de adquirir talento. La decisión sobre dónde ubicar una instalación puede que dependa de la composición demográfica de la plantilla y de la disponibilidad de visados. En general, las empresas están pidiendo a la función de RR.HH. que les ayude a resolver problemas estratégicos de alto nivel.

### Consecuencias prácticas

Cuando el futuro de una empresa depende del valor que ésta puede crear mediante la gestión de su personal, un enfoque cuantitativo-analítico es vital para aprovechar las oportunidades, reducir los riesgos y ajustar las decisiones para lograr una mayor eficiencia. Pensar como un economista puede ayudar a afinar las decisiones de talento, desde la contratación hasta la retención a través de la formación, el diseño de recompensas y la composición de los equipos. Lo que es más importante, la visión de un economista puede ayudar a extender el valor de RR.HH. por toda la organización, impulsando decisiones en áreas estratégicas tales como las fusiones y adquisiciones, la entrada en nuevos mercados y la innovación.

**Entrada en nuevos mercados.** Cuando una empresa se abre paso en nuevos mercados, los datos económicos pueden ayudar a los responsables de RR.HH. a colaborar en la toma de decisiones estratégicas tales como qué servicios prestar en un nuevo mercado o si se debe abrir una fábrica en éstos. Nadie quiere comprometerse con la construcción de una fábrica para luego descubrir que el mercado no tiene el talento necesario para que ésta funcione. ¿Puede contratarse a personas con las aptitudes y competencias adecuadas? ¿El país proporciona visados para importar el talento inicial en caso necesario? ¿Dónde se deberían ubicar las fábricas

---

Cuando el futuro de una empresa depende del valor que ésta puede crear mediante la gestión de su personal, un enfoque cuantitativo-analítico es vital para aprovechar las oportunidades, reducir los riesgos y ajustar las decisiones.

o las oficinas comerciales? ¿Cuál es el coste de la mano de obra? ¿Es más barato importar materias primas o componentes que producirlos a nivel local? La visión de un economista puede hacer que se consideren factores regionales fundamentales —como pueden ser los altos índices de inflación característicos de algunas economías BRIC—, lo suficientemente temprano como para marcar la diferencia.

**Fusiones y adquisiciones.** Es cada vez más frecuente que el motivo principal por el que se quiera adquirir una empresa sea el valor de sus trabajadores. Los datos económicos pueden ayudar a los responsables de RR.HH. a encontrar empresas que cuenten con un personal que tenga un conjunto de aptitudes difíciles de encontrar. ¿Qué países promueven las start-ups? ¿Qué países cuentan con grandes porcentajes de población con competencias difíciles de encontrar, como conocimientos en biotecnología o computación en nube? ¿Cuánto tiempo seguirán estos recursos siendo escasos? ¿Qué países están importando talento especializado más rápidamente? ¿Qué países están ganando cuota de mercado en sectores innovadores como la biotecnología como consecuencia de los recientes resultados obtenidos en el mercado? Pensar como un economista ayuda a encontrar el valor del talento que puede constituir la base de un acuerdo.

**Innovación.** Una mentalidad de economista puede ayudar a los responsables de RR.HH. a encontrar nuevas formas de generar valor a partir de fuentes de talento. ¿Qué países cuentan con economías en crecimiento? ¿Qué países tienen una alta concentración de ingenieros, matemáticos y otras profesiones fundamentales? ¿Qué países ofrecen deducciones fiscales? ¿Cuentan los países o lugares con la infraestructura adecuada para dar apoyo al I+D? ¿En qué universidades se están formando ingenieros y científicos altamente demandados?

### Lecciones aprendidas en el frente

Las personas que ocupan puestos de liderazgo, tanto en RR.HH. como en otras áreas, pasan mucho tiempo encerrados preocupados por cuestiones operativas. Pensar como un economista requiere pararse un momento y tomarse el tiempo necesario para pensar en la estrategia a seguir. Si el talento es más importante a la hora de abordar los problemas del negocio, y el talento es finito, ¿cómo puede distribuirse de tal forma que genere más valor para la empresa? La mayoría de las empresas se enfrentan al desafío constante que supone tener al personal y las competencias adecuadas en el lugar y en el momento apropiados.

Esto no es una invitación a tirarse de cabeza a la piscina sin fondo que supone el big data, sino más bien, un llamamiento a hacer lo que hacen los economistas: mantener una visión de 360 grados de los principales indicadores, “de todas las áreas”, que son importantes para el negocio, y utilizar ese conocimiento para tomar decisiones más inteligentes.

Los responsables de RR.HH. deberían empezar a considerar los datos micro y macroeconómicos para tomar decisiones más eficaces basadas en hechos. El gráfico 1 muestra diez indicadores comunes que los economistas suelen seguir y que los líderes empresariales muchas veces pasan por alto. Estas fuentes de datos a disposición del público proporcionan un punto de partida para un pensamiento económico que puede aplicarse a las decisiones empresariales.

Además, estos indicadores deberían complementar, no reemplazar, los indicadores internos a partir de los cuales la mayoría de las empresas dirige sus decisiones estratégicas y relativas al talento.

**Diseñar cuadros de mando amplios.** Un mayor volumen de datos y análisis más sofisticados no es el objetivo a alcanzar, pero sí el medio para obtener un fin: tomar mejores decisiones basadas en nuevos conocimientos. Cada vez un mayor número de líderes utilizan cuadros de mando y análisis relevantes en tiempo real, lo que les permite seguir de cerca los cambios que pueden afectar a las decisiones empresariales. Un cuadro de mando bien diseñado muestra una visión lo suficientemente amplia como para abarcar los puntos de vista macro y microeconómicos necesarios para tomar decisiones, pero a la vez lo suficientemente concreta para evitar sobrecargas y distracciones.

**Hablar un nuevo idioma.** El pensamiento económico puede ser positivamente contagioso. Sé portador. Haz de los indicadores principales y de las proyecciones analíticas la lengua franca de las reuniones de los responsables de RR.HH, y comparte los conocimientos fuera del espacio de RR.HH. con los principales responsables que dirigen la estrategia organizativa global de la empresa. Cuando las cifras pueden explicar o predecir qué es importante para el negocio, los líderes escuchan.

**Diez ejemplos de tipos de datos externos que un responsable de RR.HH. con mentalidad de economista puede utilizar para dirigir mejor la estrategia empresarial**

	Indicador económico	Cómo se utiliza
Datos de mercado	PIB per cápita	Comprender los indicadores de la calidad de vida y prever el crecimiento futuro puede ayudar a la función de RR.HH. a ir un paso por delante y saber cuándo la empresa está lista para penetrar en nuevos mercados o extenderse en los que ya se ha establecido.
	Confianza	Hacer un seguimiento del nivel de confianza puede indicar las perspectivas industriales y de consumo, lo que permitirá a RR.HH. anticipar los posibles cambios en la economía.
	Inversión en infraestructuras públicas e inversión privada	El gasto per cápita y el gasto como porcentaje del PIB son medios para normalizar el gasto y comparar las posiciones y las políticas actuales de los distintos mercados.
Datos financieros	Valor y resultados de la empresa	Hacer un seguimiento de la tendencia y del valor actual de la empresa puede ayudar a mantener su salud global y anticipar futuros cambios.
	Rendimiento del mercado	El rendimiento externo puede usarse para llevar a cabo un análisis de la competencia y establecer puntos de referencia.
Datos relativos al talento	Creación de empleo	Hacer un seguimiento de la creación de empleo puede ayudar a RR.HH. a anticiparse a las variaciones del mercado laboral que podrían ejercer un impacto en la demanda de distintas competencias, la retención de talento en la empresa y la competencia por tipos de talento claves.
	Contratación de universitarios	Conocer el nivel de contratación de universitarios puede ayudar a RR.HH. a anticipar los tipos de carreras y especialidades más demandadas y el índice de competitividad por los diferentes tipos de talentos universitarios.
	Educación/competencias	Conocer el nivel educativo y las competencias disponibles en los distintos mercados laborales puede ayudar a RR.HH. a tomar decisiones fundamentadas a la hora de adquirir y gestionar el talento.
	Movilidad internacional	Hacer un seguimiento de la salida/entrada de talento en los distintos mercados puede ayudar a RR.HH. a anticiparse a la escasez y sobrecarga de competencias en las distintas zonas geográficas y a desarrollar programas de movilidad estratégica a fin de poder contar con una plantilla verdaderamente internacional.
	Desempleo	Hacer un seguimiento de los distintos tipos de desempleo puede ayudar a RR.HH. a comprender y prever la cara de la "oferta" de la mano de obra y puede ser una aportación valiosa para crear programas de retribución y retención.

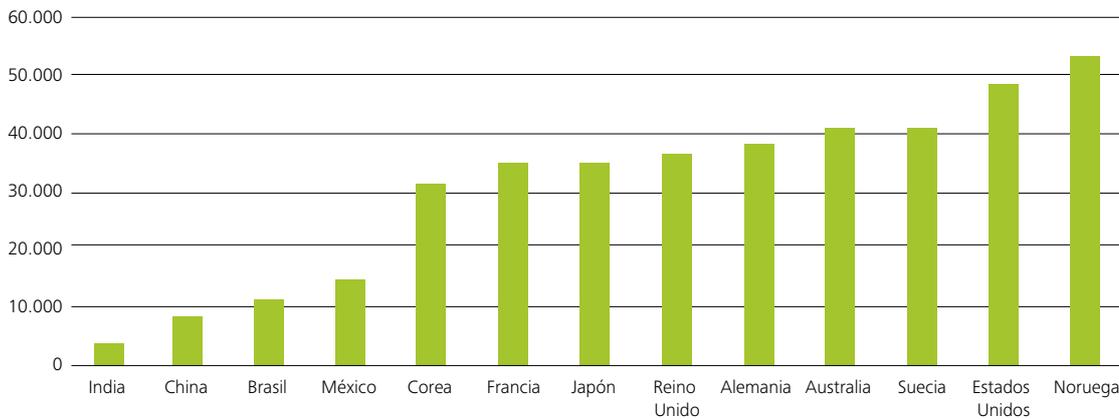
Fuente: Deloitte

**Un ejemplo de datos macroeconómicos que pueden ayudar a dirigir la estrategia de negocio.**

El PIB influye en el consumo en un mercado, así como en las expectativas de retribución de los trabajadores que residen en éste.

**PIB per cápita en 2011**

Basado en la paridad del poder adquisitivo en dólares internacionales



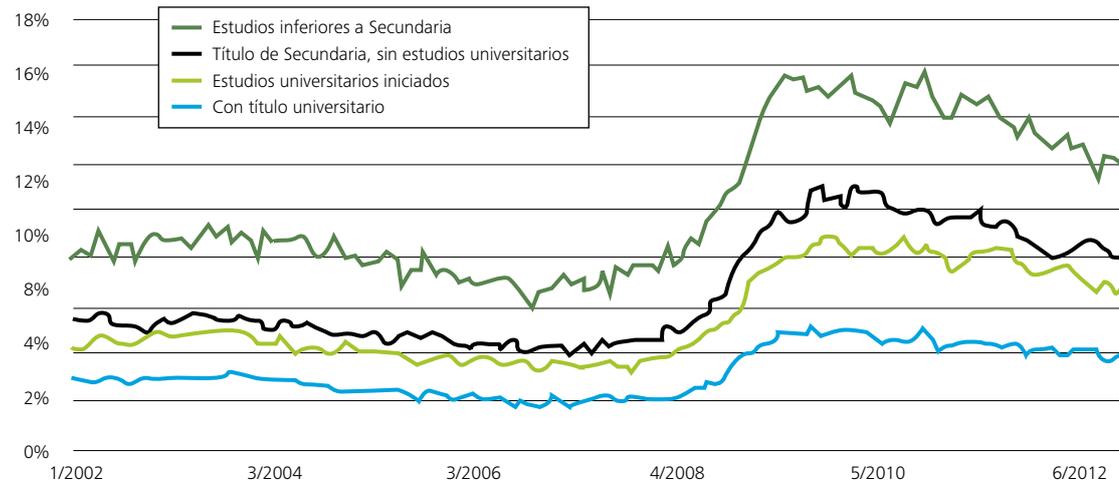
Fuente: International Monetary Fund World Economic Outlook Database, October 2012

**La paradoja del talento en cifras.**

Existe un desempleo masivo junto con una escasez de competencias en áreas críticas, en parte, porque el desempleo disminuye a medida que menor nivel educativo

**Índices de desempleo en EE.UU. por nivel educativo**

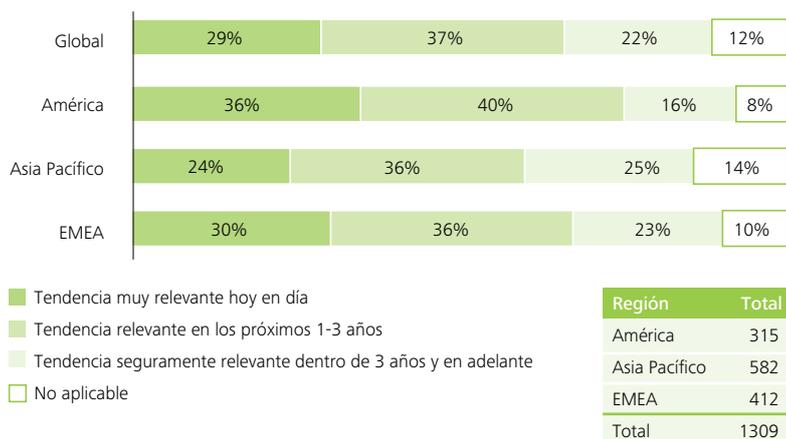
(con ajuste estacional)



Fuente: Bureau of Labor Statistics

Analítica del capital humano: Resultados de la encuesta

Relevancia por región



A fondo

- El 29% de los encuestados del sector de Fabricación valora esta tendencia como relevante dentro de 3 años en adelante, lo que supone un porcentaje superior a la media global (22%).
- El 34% de los encuestados del sector de Bienes de Consumo considera esta tendencia muy relevante hoy en día, lo que supone el mayor porcentaje con respecto al resto de los sectores.
- El 45% de los encuestados con buenas perspectivas económicas para el año 2013 identifica esta tendencia como relevante en los próximos 1-3 años, en comparación con los encuestados que esperan un crecimiento moderado o mucho más lento (36%).

Notas

1 World at Work/Sibson Consulting, "2010 Study of the State of Performance Management."  
<http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=44473>

# ¿Estamos ante un amanecer o ante un atardecer?

A medida que las empresas se replantean sus horizontes, afrontan un futuro radicalmente distinto al que dejaron atrás en la Gran Recesión.

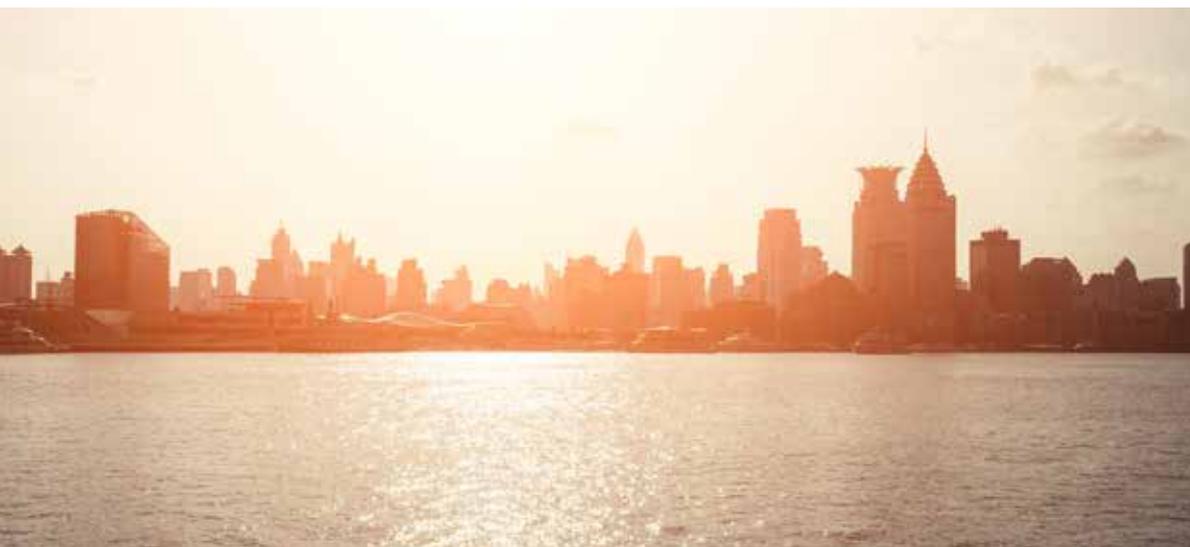
Con la década de 2020 a la vuelta de la esquina, las empresas y los responsables del área de RR.HH. están trasladando su centro de gravedad hacia el futuro, sabiendo que el crecimiento vendrá de nuevos lugares y nuevas fuentes. Las estrategias de gestión del talento y de RR.HH. deben adaptarse para que puedan aplicarse en todos los tipos de mercados globales —en crecimiento, desarrollados y emergentes— a la vez que impulsan la innovación, que es fundamental para lograr un crecimiento sostenible.

Las oportunidades se multiplican, pero también lo hacen los riesgos.

Este mundo más complejo y que avanza a distintas velocidades ofrece grandes oportunidades. La revisión de Deloitte sobre las tendencias líderes, en auge y emergentes en relación con el capital humano para 2013 refuerza la visión de que, cinco años después del estallido de la Gran Recesión, ha llegado la hora de que los responsables de RR.HH. miren hacia el futuro y establezcan sus prioridades para dar comienzo al siguiente capítulo de crecimiento. Pensamos que los directivos de las empresas y del área de RR.HH. deben estar preparados para invertir en estrategias de gestión del talento y programas de RR.HH. que se centren en:

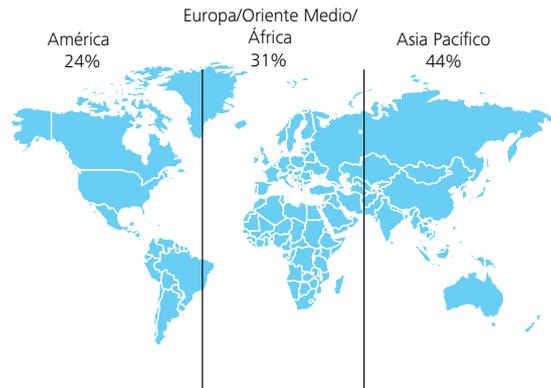
- La **Exploración**...o hacer cosas diferentes, y
- La **Ejecución**...o hacer las cosas de manera diferente.

Los pasos que los líderes del capital humano están dando actualmente, en estos tiempos de incertidumbre, oportunidades y transición, marcarán el rumbo hacia el futuro, y determinarán qué empresas se distinguirán de sus competidores y cuáles se quedarán atrás.

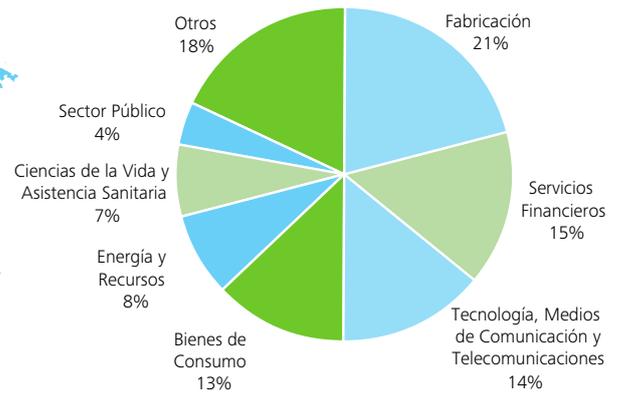


# Datos demográficos de la encuesta

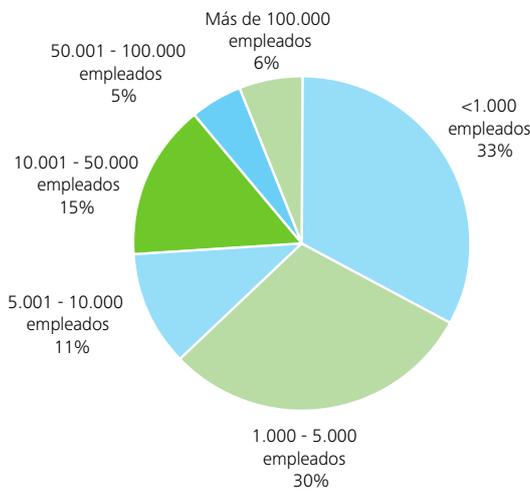
1.309 encuestados por región



Encuestados por sector



Encuestados por tamaño de la empresa



Encuestados por cargo



### Datos demográficos - Países

15 países cuentan con 30 respuestas o más y se proporcionarán análisis específicos por país.

América	EMEA		Asia Pacífico
Estados Unidos*	Alemania	Libano	China*
Brasil*	Francia	Irlanda del Norte	India*
México*	Reino Unido*	Chipre	Indonesia
Argentina	Italia	Luxemburgo	Japón*
Canadá*	España*	Islandia	Corea*
Perú	Ucrania	Andorra	Taiwán
Chile	Polonia*	Albania	Australia*
Ecuador	Países Bajos	Qatar	Singapur
Panamá	Grecia	Egipto	Nueva Zelanda
Uruguay	Bélgica*	Arabia Saudí	
Belice	Portugal*	Emiratos Árabes Unidos	
Bermudas	República Checa	Nigeria	
	Suecia	Sudáfrica*	
	Austria	Argelia	
	Suiza	Kenia	
	Serbia	Uganda	
	Eslovaquia	Angola	
	Noruega		
	Irlanda		

\*Países (15) con más de 30 respuestas.

# Autores

**Geoff Helt**  
Senior Manager  
Estados Unidos

**Karen Bowman**  
Director  
Estados Unidos

**Robin Lissak**  
Director  
Estados Unidos

**Heather Stockton**  
Responsable de Servicios  
Financieros de Canadá  
Canadá

**Ardie van Berkel**  
Responsable Regional de  
Human Capital en EMEA  
Países Bajos

**Jeff Schwartz**  
Responsable Global de  
Marketing, Prestigio y  
Marca del Área de Human  
Capital  
Director, India

**Jungle Wong**  
Socio Responsable  
China

**Juliet Bourke**  
Director  
Australia

**Vishalli Dongrie**  
Directora Senior  
India

**Tracy Haugen**  
Directora  
Estados Unidos

**Lisa Barry**  
Responsable Global de  
Talento, Rendimiento y  
Retribución  
Australia

**Andy Liakopoulos**  
Director  
Estados Unidos

**Simon Holland**  
Responsable Global de  
Cambio Estratégico y  
Transformación de la  
Organización  
Reino Unido

**Kevin Knowles**  
Operaciones Nacionales  
Responsable de Capital  
Humano  
Fusiones y Adquisiciones  
Estados Unidos

**Veronica Melian**  
Socia  
Uruguay

**Fred Miller**  
Director  
Estados Unidos

**Dave Rizzo**  
Director  
Estados Unidos

**Jamie Valenzuela**  
Responsable Regional en  
América de HC  
Chile

**Bernard Van der Vyver**  
Socio  
Países Bajos

**Jason Geller**  
Responsable Global y de  
EE.UU. - Transformación  
de RR.HH.  
Estados Unidos

**Hugo Walkinshaw**  
Director  
Singapur

**Brett Walsh**  
Responsable Global de  
Human Capital  
Reino Unido

**Craig Gill**  
Director de Formación  
Estados Unidos

**Sarah Gretczko**  
Senior Manager  
Estados Unidos

**Grant Luckey**  
Analista  
Estados Unidos

**Jason Flynn**  
Director  
Estados Unidos

**Tim Geddes**  
Director  
Estados Unidos

**Jeff Sumberg**  
Líder especialista  
Estados Unidos

**Erika Bogar King**  
Directora de Talento -  
Recursos Humanos  
Estados Unidos

**Tom Hodson**  
Director  
Estados Unidos

**Daniel Roddy**  
Líder Especialista  
Estados Unidos

**Patricia Buckley**  
Directora  
Estados Unidos

**Jonathan Ohm**  
Director Gerente Deloitte  
Finanzas  
Estados Unidos

# Líneas de servicio y responsables nacionales

## Global

**Responsable Global Human Capital**  
Brett Walsh  
+44 20 7007 2985  
bcwalsh@deloitte.co.uk

**Responsable Global de Marketing, Prestigio y Marca**  
Jeff Schwartz  
+1 202 257 5869  
jeffschwartz@deloitte.com

**Responsable Cambio Estratégico y Transformación de la Organización**  
Simon Holland  
+44 20 7007 1922  
siholland@deloitte.co.uk

**Responsable Transformación RR.HH.**  
Jason Geller  
+1 212 618 4291 jgeller@deloitte.com

**Responsable de Talento, Rendimiento y Recompensas**  
Lisa Barry  
+61 3 9671 7248  
lisabarry@deloitte.com.au

**Responsable de Análítica Actuarial y Avanzada**  
Dave Foley  
+1 212 618 4138  
dfoley@deloitte.com

**Servicios de Empresa Global**  
Nichola Holt  
+1 212 436 2288  
nicholt@deloitte.com

## América

**Responsable de Human Capital en América**  
Jamie Valenzuela  
+56 27298016 jvalenzuela@deloitte.com

**Responsable de Estados Unidos**  
Barbara Adachi  
+1 415 783 4229 badachi@deloitte.com

**Responsable de Canadá**  
Heather Stockton  
+1 416 601 6483  
hstockton@deloitte.ca

**Responsable de Brasil**  
Henri Vahdat  
+55 11 5186 1747  
hvahdat@deloitte.com

**Responsable de LATCO**  
Veronica Melian  
+598 2916 0756 ext. 6134  
vmelian@deloitte.com

**Responsable de México**  
Jorge Castilla  
+52 55 50806110  
jocastilla@deloittemx.com

**Asia Pacífico**  
**Responsable de Human Capital en Asia Pacífico**  
Richard Kleinert  
+6493030766  
rakleinert@deloitte.co.nz

**Responsable de Australia**  
Nicky Wakefield  
+61 2 9322 5799  
nwakefield@deloitte.com.au

**Responsable de Japón**  
Kenji Hamada  
+80 4358 7073  
kehamada@tohatsu.co.jp

**Responsable de China**  
Jungle Wong  
+8610 85207807  
junglewong@deloitte.com.cn

**Responsable de India**  
P. Thiruvengadam  
+91 80 6627 6108  
pthiruvengadam@deloitte.com

**Responsable de Corea**  
Won Hur  
+82 2 6676 3723  
wohur@deloitte.com

**Responsable del Sureste Asiático**  
Hugo Walkinshaw  
+65 9836 8991  
hwalkinshaw@deloitte.com

**Europa, Oriente Medio África**  
**Responsable de Human Capital EMEA y Países Bajos**  
Ardie Van Berkel  
+31 882881834  
AvanBerkel@deloitte.nl

**Responsable de Reino Unido**  
David Parry  
+44 20 7007 2988  
davidparry@deloitte.co.uk

**Responsable de Sudáfrica**  
Trevor Page  
+27115174263  
trepage@deloitte.co.za

**Responsable de Austria**  
Christian Havranek  
+43 1537002600  
chavranek@deloitte.at

**Responsable de Bélgica**  
Yves Van Durme  
+32 2 749 59 97  
yvandurme@deloitte.com

**Responsable de Europa Central**  
Evzen Kordenko  
+420 246 042 883 ekordenko@deloittece.com

**Responsable de Dinamarca**  
Kim Domdal  
+45 30 93 63 51 kdomdal@deloitte.dk

**Responsable de Francia**  
David Yana  
+33 1 58 37 96 04 dyana@deloitte.fr

**Responsable de Alemania**  
Udo Bohdal  
+49 69 97137350  
ubohdal@deloitte.de

**Responsable de Italia**  
Lorenzo Manganini  
+39 0283323265  
lmanganini@deloitte.it

**Responsable de Luxemburgo**  
Gilbert Renel  
+352 45145 2544  
grenel@deloitte.lu

**Responsable de Oriente Medio**  
Ghassan Turqieh  
+961 1 366844  
gturqieh@deloitte.com

**Responsable de Polonia**  
Magdalena Jonczak  
+48 (22) 5110181  
mailto:mjonczak@deloittece.com

**Responsable de Portugal**  
João Guedes Vaz  
+351 210423828  
jvaz@deloitte.pt

**Responsable de Noruega**  
Bjorn Helge Gundersen  
+47 913 74 977  
bgundersen@deloitte.no

**Responsable de España**  
Enrique de la Villa  
+34 607989675  
ext. 72328  
edelavilla@deloitte.es

**Responsable de Suiza**  
Sarah Kane  
+41 582796873  
sakane@deloitte.ch





## Contactos

### Enrique de la Villa

Socio Human Capital  
edelavilla@deloitte.es  
+34 91 514 50 00

### Idoia de Paz

Directora Human Capital  
idepaz@deloitte.es  
+34 91 514 50 00

### Ricardo Diaz

Socio de Human Capital Levante y Andalucía  
rdiazsanchez@deloitte.es  
+34 96 307 09 00

### Amalia Gil

Directora Human Capital Levante y Andalucía  
amgil@deloitte.es  
+34 96 307 09 00

### Joan Pere Salom

Director de Human Capital Cataluña, Baleares y Aragón  
josalom@deloitte.es  
+34 93 280 40 40

## Equipo de soporte

### Clara Ramos

Experienced Senior Human Capital  
cramosmartin@deloitte.es  
+34 91 514 50 00

### Patricia Cañal

pcanal@deloitte.es  
+34 91 514 50 00

Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la información que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Deloitte cuenta en la región con más de 200.000 profesionales, que han asumido el compromiso de convertirse en modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2013 Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support, Madrid.