



# Trabajar más allá de las fronteras

*Conclusiones de "The Global  
CHRO Study 2010"*

**IBM**



*El presente estudio se basa en las conversaciones mantenidas con más de 700 directores de recursos humanos de todo el mundo.*



**J. Randall MacDonald**  
Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos  
IBM Corporation

## Un mensaje para los CHROs

Desde la última encuesta a directores de recursos humanos realizada por IBM hace aproximadamente dos años, el mundo de los negocios se ha visto sacudido por desafíos sin precedentes en casi todos los mercados y sectores. Pese a todo este revuelo, los líderes de RR.HH. globales, cuyas perspectivas conforman esta vez nuestro estudio, han realizado unos pronósticos indefectiblemente optimistas, aunque tremendamente prácticos, que resultan reveladores a la par que ambiciosos.

Me complace hacerles llegar este estudio que refleja las conclusiones de más de 700 empresas de 61 países. Aproximadamente 600 líderes globales de recursos humanos realizaron su aportación a esta encuesta a través de entrevistas, lo que mejoró aún más nuestra comprensión de los problemas a los que deberán hacer frente los CHROs en los próximos años.

En consecuencia, estos líderes innovadores de RR.HH. esperan que sus empresas se mantengan centradas en dos objetivos igualmente importantes a lo largo de los próximos tres años: la necesidad de impulsar el crecimiento y, al mismo tiempo, mantener la eficacia operativa. No obstante, los CHROs prevén que el hecho de alcanzar estos objetivos en el futuro significará trabajar de forma muy diferente a como lo hacen muchas empresas hoy en día, integrando de forma mucho más eficaz un amplio espectro de fronteras y límites geográficos, funcionales y generacionales.

Ante este telón de fondo, la encuesta ha detectado tres brechas clave relacionadas con la plantilla y que los CHROs consideran las mayores oportunidades en materia de recursos humanos:

- *El desarrollo de líderes creativos* que serán capaces de ejercer su liderazgo con mayor habilidad en entornos globales complejos.
- *La movilidad para lograr una mayor velocidad y flexibilidad* y que dará lugar a una capacidad mucho mayor para ajustar los costes subyacentes y a formas más rápidas de distribuir el talento.
- *El aprovechamiento de la inteligencia colectiva* a través de una colaboración mucho más efectiva entre equipos cada vez más globales.

En IBM también hemos tenido que lidiar con los mismos desafíos. Este mismo año hemos planteado un enfoque completamente nuevo del liderazgo basado en nuestra propia comprensión de lo que será necesario para liderar el negocio en una nueva era global. De forma similar, llevamos un tiempo centrándonos en crear estrategias laborales más flexibles y programas de coste variable con el objetivo de ayudar a nuestro propio negocio a alcanzar el éxito.

Al mismo tiempo que aumenta la instrumentación y la interconexión de nuestro mundo actual hemos seguido invirtiendo en gran medida en nuevas tecnologías de colaboración, de forma que los empleados de IBM puedan trabajar de forma diferente entre ellos y con nuestros clientes. Por ejemplo, acabo de concluir una cumbre de tres días con un marcado carácter interactivo en la que han participado profesionales de recursos humanos de IBM procedentes de 170 países, y ninguno debió abandonar su mesa para poder participar en ella. Por medio de la tecnología interactiva nos hemos reunido para compartir ideas, debatir conceptos y fijar el rumbo para el cambio futuro.

Por lo tanto, las conclusiones de esta encuesta resultan especialmente importantes para mí. Creo que, en el futuro, el éxito en materia de recursos humanos será de aquellos profesionales que mejor sepan dirigir y respaldar el verdadero cambio en estos ámbitos que presentan tantas oportunidades.

Gracias a las perspectivas que aquí se presentan cada uno puede empezar a recorrer su propio camino. Me gustaría dar las gracias a todos los compañeros que con su tiempo y sus aportaciones han contribuido a trasladar estas conclusiones al futuro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Randall MacDonald', written in a cursive style.

**J. Randall MacDonald**

Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos  
IBM Corporation

	Resumen ejecutivo	6
<b>Introducción</b>	<i>Fomento de la creatividad, la flexibilidad y la velocidad</i>	<b>11</b>
<b>Capítulo uno</b>	<i>Desarrollo de líderes creativos</i>	<b>23</b>
<b>Capítulo dos</b>	<i>Movilidad orientada a lograr una mayor velocidad y flexibilidad</i>	<b>33</b>
<b>Capítulo tres</b>	<i>Aprovechamiento de la inteligencia colectiva</i>	<b>43</b>
<b>Conclusión</b>	<i>Cómo eliminar fronteras</i>	<b>53</b>
	Metodología de la investigación	60
	Para más información	65

## Resumen ejecutivo

Vivimos en un mundo con cada vez menos fronteras. La amplia penetración de internet de alta velocidad ha eliminado las barreras del tiempo, la distancia e incluso el idioma y ha logrado crear un foro global para el intercambio de ideas e información. Los sistemas inteligentes, instrumentados e interconectados son capaces de unir a empresas de cualquier parte del mundo. Hoy en día, el trabajo se puede llevar a cabo sin problemas en distintas culturas, ubicaciones geográficas y zonas horarias.

Aun así, y pese a la constante desaparición de muchas de las barreras sociales, gubernamentales y comerciales, la plantilla global continúa encontrándose en su camino con numerosos impedimentos que obstaculizan la capacidad de las empresas para dar una respuesta rápida a las oportunidades que surgen en cada momento.

Para comprender mejor las barreras que confinan a las plantillas, y cómo superarlas, hemos llevado a cabo casi 600 entrevistas personales a ejecutivos de recursos humanos y estrategas de personal pertenecientes a diversos sectores e instituciones de todo el mundo. Adicionalmente, hemos recibido aportaciones a través de encuestas de más de 100 ejecutivos.

Una de las conclusiones a las que hemos llegado es que, mientras las empresas continúan desarrollando y desplegando talento en diferentes ámbitos a lo largo y ancho de todo el planeta a un ritmo acelerado, la lógica que se esconde detrás de la inversión en la plantilla está cambiando. A diferencia del patrón de movimiento tradicional, en el que las empresas que operan en mercados maduros buscan la eficacia operativa a través del crecimiento en el número de trabajadores en economías emergentes, ahora somos testigos de un desplazamiento de la inversión en la plantilla en ambas direcciones. Muchos CHROs que trabajan en mercados en expansión, tales como China o la India, manifestaron que sus empresas están planeando aumentar la presencia de su plantilla en América del Norte, Europa Occidental y otros mercados maduros.

Las oportunidades de penetrar en nuevos mercados y desarrollar nuevas ofertas impulsarán la futura inversión en la plantilla, independientemente de la región. No obstante, aunque tradicionalmente las empresas han gestionado sus plantillas con un ojo puesto en la eficacia operativa, no siempre han hecho lo mismo con la creatividad, la flexibilidad y la velocidad para aprovechar las oportunidades de crecimiento que surgen en un mercado global cada vez más dinámico. La necesidad de cultivar estas capacidades obligará a las empresas a centrarse en desarrollar líderes creativos, movilizar a su plantilla para lograr una mayor velocidad y flexibilidad, y aprovechar la inteligencia colectiva, cosas que, tal y como han admitido, no han hecho bien en el pasado.\*

*\*Los mercados en crecimiento incluyen América Latina, Asia Pacífico (excepto Japón), Europa Central y del Este, Oriente Medio y África.*

### Desarrollo de líderes creativos

Los CHROs deben centrarse en facilitar el desarrollo de aquellos líderes dinámicos que posean un talento especial para gestionar oportunidades y retos de formas completamente diferentes. Estos líderes deben ser capaces de orientar, motivar, recompensar e impulsar los resultados de un grupo de empleados cada vez más disperso y diferenciado.

### Movilidad para lograr una mayor velocidad y flexibilidad

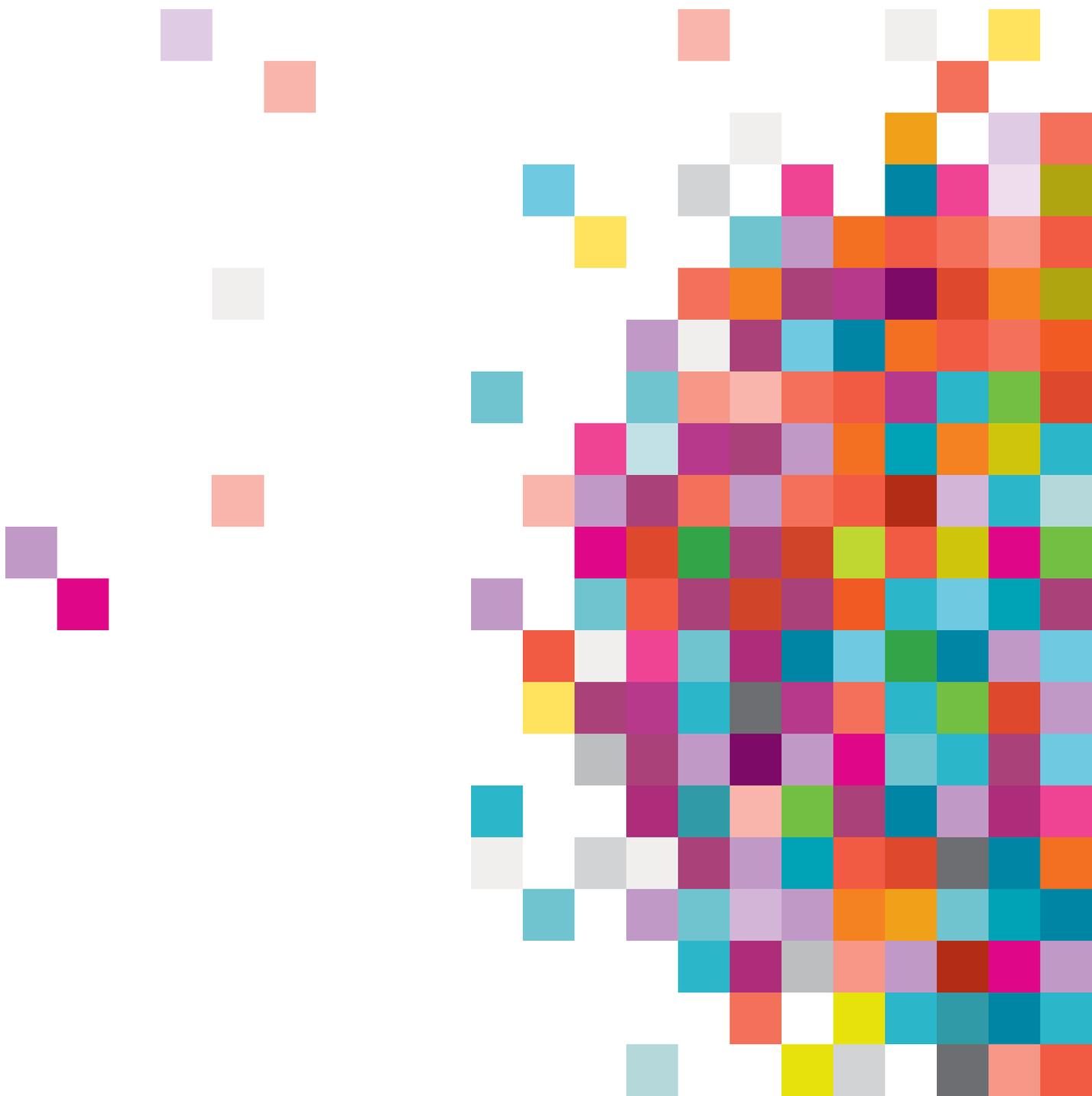
Las empresas deben estar dispuestas a simplificar los procesos y a ofrecer soluciones laborales rápidas y adaptativas a fin de satisfacer los requisitos de un mercado que cambia rápidamente. Una cadena de suministro de capital humano sensible y la capacidad para asignar recursos de forma fluida resultan fundamentales para lograr la diferenciación competitiva en un entorno tan tumultuoso como el de hoy en día.

### Aprovechamiento de la inteligencia colectiva

Acceder a una amplia base de conocimientos institucionales resulta esencial para desarrollar y mantener una cultura innovadora. Las empresas deben adaptarse a las innovaciones, aplicarlas a toda su estructura y encontrar nuevas formas de conectar a las personas entre sí y con la información, tanto interna como externamente.



Trabajar más  
allá de las  
fronteras  
requiere...



# Fomentar la creatividad, la flexibilidad y la velocidad

Al acercarnos al fin de este periodo de desaceleración global, las empresas están dirigiendo su atención hacia el crecimiento. Sin embargo, hay numerosas barreras que restringen la capacidad de los CHROs para hacer un uso óptimo de sus plantillas. ¿Cómo pueden las organizaciones superar estas barreras para alinear los recursos con las oportunidades y mejorar el rendimiento de la empresa?

---

*«Para poder respaldar mejor la siguiente generación de productos deseamos desarrollar una plantilla que sea ágil, capaz de captar las tendencias rápidamente, que obtenga el respaldo de los líderes y que sea disciplinada a la hora de ejecutar la estrategia de la empresa».*

**Anne-Marie Leslie**, Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos, Cochlear Limited

---

### **Una plantilla diseñada para aprovechar las oportunidades**

La capacidad para conciliar el talento crítico con las oportunidades estratégicas resulta fundamental para destacar en un mercado global tan dinámico y competitivo como el de hoy en día. Para liberar este potencial las empresas deberán superar las barreras restrictivas que limitan las habilidades del personal e infundir creatividad, flexibilidad y velocidad a sus operaciones.

Si observamos a empresas cuyas misiones dependen de la capacidad de valorar, implantar y adaptarse rápidamente se puede aprender mucho sobre la agilidad organizativa y laboral. Pongamos como ejemplo a Médicos Sin Fronteras/Médecins Sans Frontières (MSF). Esta organización médica humanitaria internacional debe analizar rápidamente situaciones en desarrollo, imbuirse de un amplio abanico de conocimientos institucionales y desplegar con prontitud equipos de individuos altamente capacitados y con talentos diversos.<sup>1</sup> Estos equipos internacionales de médicos y personal de apoyo, cada uno de ellos con habilidades diferentes pero especializadas, deben adaptarse de forma creativa a situaciones cambiantes y, a menudo, en continuo deterioro. En enero de 2010, por ejemplo, ante un desastre natural devastador, una infraestructura de comunicaciones defectuosa y una nación sumida en el caos, MSF fue capaz de coordinar los esfuerzos de 700 médicos y personal de apoyo para prestar ayuda a muchos de los cientos de miles de haitianos heridos en un terremoto de magnitud 7,3.<sup>2</sup>

Son pocas las organizaciones que han de enfrentarse a las mismas decisiones de vida o muerte que MSF. Sin embargo, estas mismas capacidades son componentes fundamentales de aquellas empresas que logran diferenciarse en una economía global cada vez más competitiva.

Integrar la creatividad, la agilidad y la velocidad no será fácil. Una serie de barreras (funcionales, culturales, geográficas, generacionales e informativas) restringen la productividad de la plantilla e impiden que las empresas desarrollen todo su potencial. Las empresas han de superar estas barreras y abordar las oportunidades emergentes, independientemente de cuándo, dónde y cómo surjan.

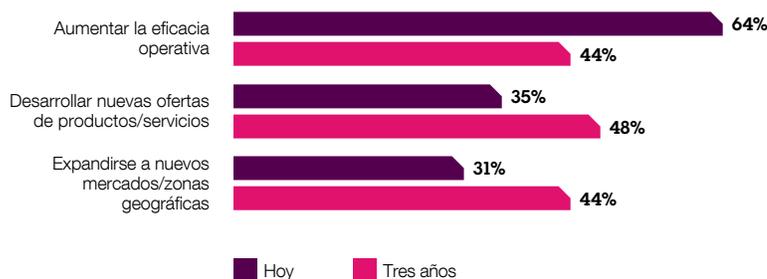
### El nuevo objetivo: el crecimiento

Durante los últimos dos años muchas empresas, especialmente en mercados maduros, se han visto obligadas a centrarse en mantener la estabilidad y gestionar los costes. No nos sorprende que la eficacia operativa encabeze la lista de problemas empresariales a los que deben hacer frente las empresas de hoy en día. Un 64% de los CHROs la identifica como el principal reto empresarial (véase la figura 1).

No obstante, a medida que salimos de los diferentes grados de desaceleración económica, vemos cómo las organizaciones están centrando su atención en la expansión, tanto en los mercados en los que penetran, como en los productos y servicios que ofrecen. Un 48% de los entrevistados afirmaron que la introducción de nuevos productos y servicios será un objetivo principal de sus empresas a lo largo de los próximos tres años, mientras que para el 44% será la expansión a nuevos mercados y zonas geográficas. «Nuestra postura actual es defensiva puesto que debemos proteger nuestros beneficios en circunstancias económicas difíciles», explicaba un director de operaciones del Reino Unido. «No obstante, a medio y largo plazo, nuestra agenda se encaminará hacia el crecimiento global».

**Figura 1** Planificación del crecimiento

Pese a que la eficacia operativa continúa siendo una de las principales prioridades empresariales, sin duda los líderes de RR.HH. se están preparando para una expansión que tendrá lugar a lo largo de los próximos tres años.



---

*«Se trata más bien de globalizar en lugar de trasladar operaciones al extranjero: de liberarnos de las ataduras derivadas de la ubicación geográfica; de seleccionar al candidato correcto sin insistir en que vivan en este país».*

**Fiona Michel**, Jefa del Departamento de Recursos Humanos, Insurance Australia Group (IAG)

---

Este cambio de rumbo a favor de estrategias impulsadas por el crecimiento tiene profundas implicaciones para la plantilla. Las empresas tendrán que redirigir las inversiones en la plantilla a zonas que ofrezcan las mayores oportunidades, y no sólo los costes más bajos. Deberán acceder a nuevas fuentes de talento y experiencia y acercarse a aquellos clientes de los mercados emergentes con un creciente potencial de compra.

### **Las inversiones en la plantilla siguen a las oportunidades alrededor del mundo**

Como es de esperar, China y la India continuarán siendo los principales beneficiarios de una mayor inversión en plantilla a lo largo de los próximos tres años (véase la figura 2). El 40% de los CHROs revelaron que prevén un crecimiento en el número de trabajadores en China, mientras que el 29% cree que se producirá en la India. Otras regiones en las que los CHROs esperan ver un importante crecimiento son América Latina (26%), Asia Pacífico, con exclusión de Japón (25%), y Rusia/Europa del Este (23%).

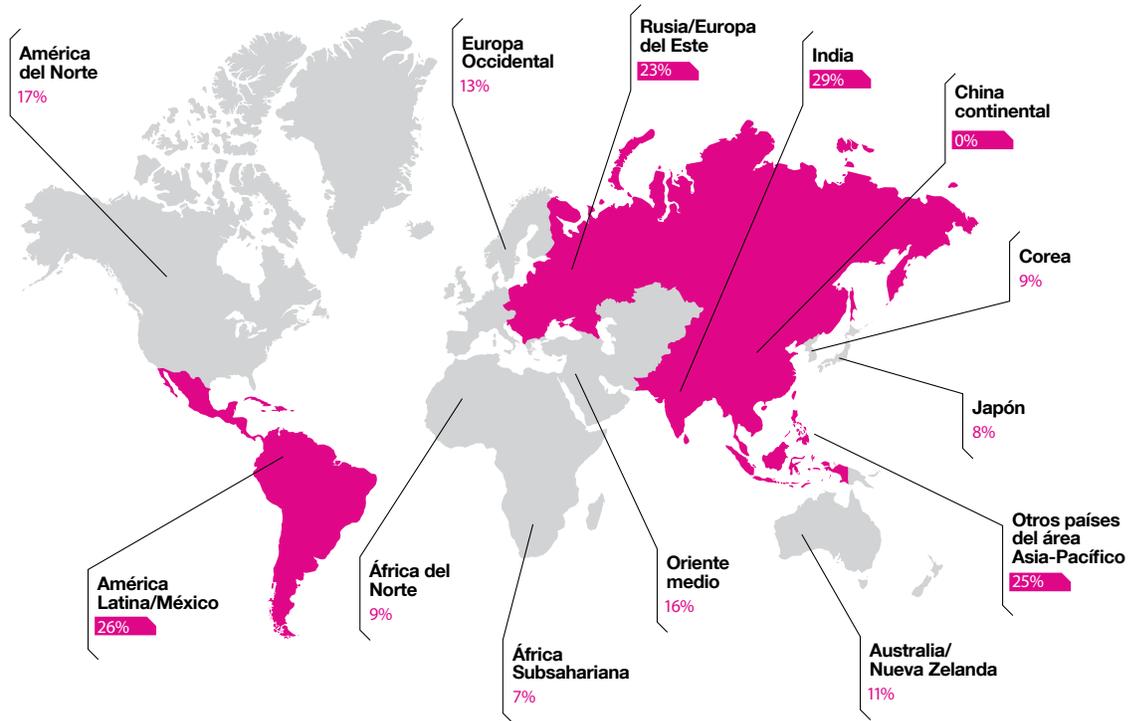
Sin embargo, no se trata sólo de una migración unidireccional. No sólo las empresas que operan en economías maduras invertirán en el número de trabajadores con los que cuentan en las economías en desarrollo, sino que las empresas en los mercados emergentes continuarán traspasando sus propias fronteras y se convertirán en fieros competidores en el escenario mundial. Por ejemplo, el 34% de los CHROs que trabajan en mercados en expansión afirman que prevén un incremento en el número de trabajadores en América del Norte a lo largo de los próximos tres años, mientras que el 37% prevé una inversión adicional en Europa Occidental. Esto incluye a empresas de la India, donde el 45% de los entrevistados desveló que pretenden aumentar el número de trabajadores en América del Norte y el 44% en Europa Occidental. En China, el 33% de los CHROs entrevistados señalaron que prevén un aumento en el número de trabajadores en América del Norte y el 14% en Europa Occidental.

Este enfoque en el crecimiento a escala mundial exigirá a las empresas replantearse su manera de gestionar la plantilla y superar fronteras. Tendrán que tener en cuenta las diferentes formas de atraer y retener el talento clave (véase el apartado «Comprender y actuar sobre la base de las diferencias geográficas» en la página 16).

Las empresas deberán establecer nuevas asociaciones y relaciones que les permitan acceder a las habilidades y capacidades que necesitan. Se verán forzadas a recabar información y compartir conocimientos entre un grupo diverso de empleados de todo el mundo.

**Figura 2** Inversión de personal acorde con el crecimiento

A lo largo de los próximos tres años las empresas incrementarán el número de trabajadores de forma más drástica en los mercados en crecimiento.



■ Porcentaje de los entrevistados que esperan un aumento del número de trabajadores en esta zona

### **Comprender y actuar sobre la base de las diferencias geográficas**

A medida que las empresas amplían sus inversiones en plantilla a nuevas zonas geográficas, éstas deben ser conscientes de las diferencias existentes en el proceso de atraer y retener el talento deseado en dichas zonas. El estudio destaca claramente contrastes entre los impulsores de atracción y retención que, aunque quizá las empresas que ya operan en esas regiones los comprendan, estos pueden suponer un reto para los nuevos participantes.

Los líderes de recursos humanos de diferentes partes del mundo han expresado discrepancias evidentes en cuanto a la importancia de la búsqueda y la selección de talento. Aunque la mayoría de los CHROs suelen confiar en su capacidad para salir al exterior y encontrar a los empleados adecuados (en total, sólo el 16% de las empresas considera esto un desafío laboral importante), casi el doble de los que trabajan en mercados en expansión consideran que es fundamental buscar y seleccionar individuos fuera de sus empresas.

Dada la demanda de talento existente en muchos mercados en expansión, es lógico que los CHROs de estas regiones hagan alusión a la remuneración y a los beneficios como el factor más importante a la hora de atraer talento. No obstante, en los mercados maduros, donde el movimiento de empleados es menos marcado, crear oportunidades estimulantes, equilibrar las demandas laborales y personales, y alinear los valores corporativos con los personales son los factores más importantes (véase la figura 3).

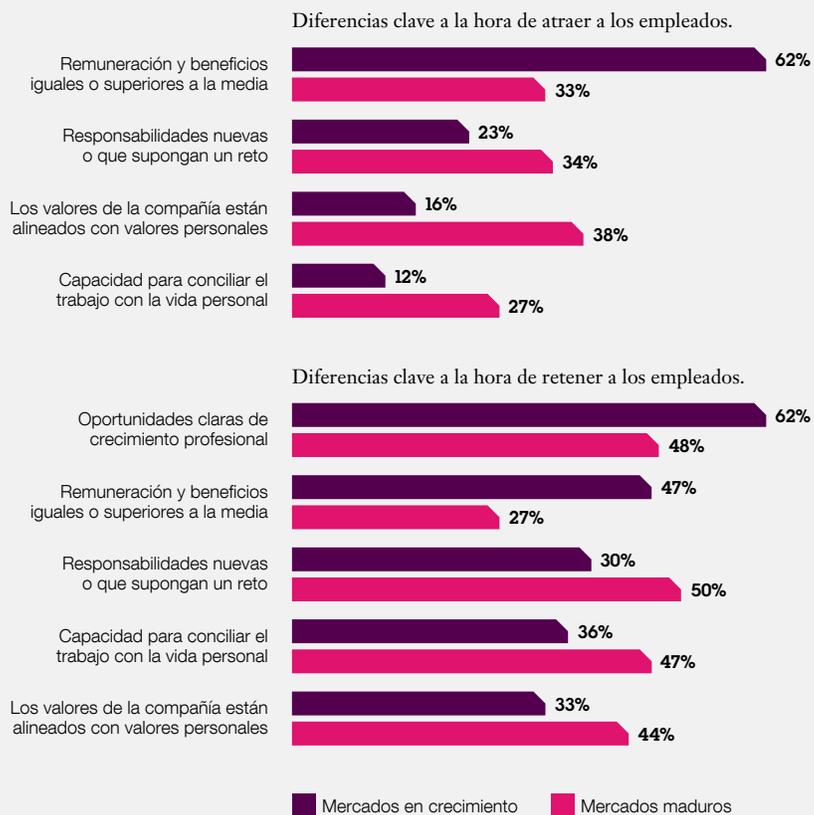
A diferencia de atraer talento de fuera, el hecho de retener el valioso talento interno se considera mucho más importante. Más del 45% de las empresas que operan en mercados en expansión y el 33% de las empresas que operan en mercados maduros creen que se trata de un reto laboral importante. Una clara oportunidad de crecimiento es, sin lugar a dudas, el factor más importante a la hora de retener a empleados en los mercados en expansión. Más del 60% de las empresas consideran que éste es el principal impulsor. En los mercados maduros, la atención se centra en las responsabilidades nuevas o desafiantes, seguidas de las oportunidades claras de crecimiento.

Estas diferencias tienen implicaciones importantes para aquellas empresas que están considerando realizar inversiones en plantilla en regiones en las que anteriormente contaban con poca experiencia. Los planes de retribuciones, la gestión del rendimiento y las políticas de personal deben incorporar las perspectivas locales, a la vez que satisfacer la necesidad de cumplir las directrices y políticas globales.

Además, atraer y retener talento en diferentes zonas geográficas requerirá líderes que comprendan y sepan cómo impulsar el rendimiento y motivar a individuos de diferentes culturas y orígenes.

**Figura 3 Saber qué es importante para quién**

En comparación con sus homólogos en los mercados maduros, los líderes de RR.HH. en los mercados en expansión han de lidiar con prioridades radicalmente diferentes en la atracción y la retención de los empleados.



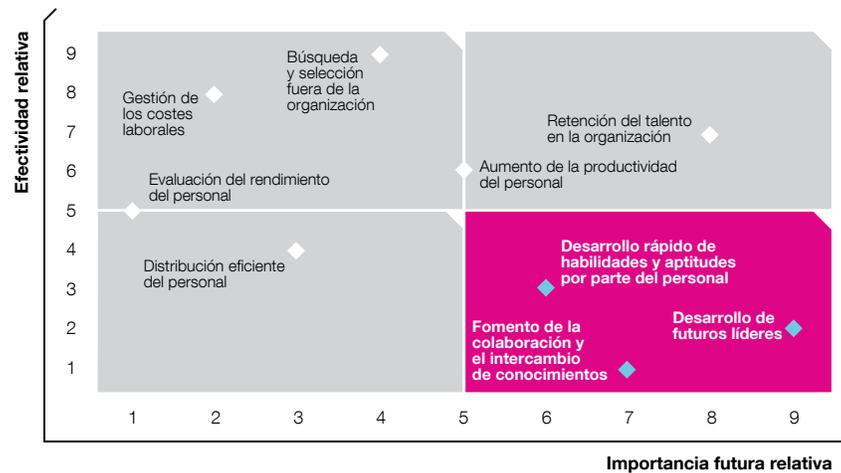
### Los tres déficits de la plantilla

A medida que examinamos las capacidades que los CHROs consideran más importantes para el éxito futuro de sus empresas y la medida en la que éstos las aplican de forma eficaz, hemos visto cómo surgían tres brechas clave en lo que respecta a la plantilla (véase la figura 4).

Los CHROs afirman que son suficientemente hábiles en determinados aspectos de la creación, la gestión y la distribución de las plantillas, tales como la búsqueda y selección fuera de la propia empresa, la gestión de los costes laborales y la evaluación del rendimiento del personal. También se consideran relativamente eficaces en los aspectos estratégicos importantes como la mejora de la productividad de las plantillas y la retención del talento valioso.

**Figura 4** Poner al descubierto las brechas

Sobre la base del ranking de importancia y efectividad relativo elaborado a partir de las respuestas de los entrevistados, sus empresas presentan deficiencias en tres capacidades clave.



No obstante, los CHROs confían menos en su capacidad para distribuir la plantilla de forma eficaz. Aunque los líderes de recursos humanos no consideran que éste sea un elemento fundamental del crecimiento futuro (sólo el 18% cree que será algo especialmente importante para los próximos tres años), nuestros datos sugieren lo contrario. Al analizar la muestra de empresas con mayor éxito financiero hemos descubierto que el 47% se consideraba eficaz en la distribución de la plantilla en comparación con las empresas con menor éxito.<sup>3</sup>

Más problemáticas son aquellas capacidades que los CHROs consideran sumamente importantes, pero cuya consecución les cuesta alcanzar. Estas tres brechas (crear futuros líderes, desarrollar rápidamente las habilidades y capacidades de la plantilla y fomentar el intercambio de información y la colaboración) son cuestiones críticas que los CHROs deben abordar si quieren superar las barreras y liberar el potencial de la plantilla.

#### *Escasez de líderes creativos*

La capacidad de identificar, desarrollar y capacitar a líderes ágiles y eficaces será un imperativo crítico para los CHROs a lo largo de los próximos tres años. «Tenemos directores sólidos, pero no líderes y para alcanzar nuestros objetivos estratégicos lo que necesitamos son líderes sólidos», afirma un director de recursos humanos del Reino Unido. Para poder inculcar la habilidad y flexibilidad necesarias para aprovechar las oportunidades fugaces, las empresas deben ir más allá de los métodos tradicionales de desarrollo del liderazgo y encontrar nuevas formas de transmitir a sus posibles líderes no sólo las habilidades empíricas necesarias para lograr una gestión eficaz, sino también las habilidades cognitivas para impulsar soluciones creativas. Las iniciativas de aprendizaje que hacen posible este objetivo deben ser al menos igual de creativas que los líderes que pretenden crear.

*Incapacidad para desarrollar rápidamente las habilidades y aptitudes de la plantilla*

Los CHROs señalaron que el desarrollo de las habilidades y aptitudes de la plantilla es algo sumamente importante, pero que no lo hacen especialmente bien. Un CHRO del Reino Unido manifestaba: «Anteriormente habíamos aplicado un enfoque de “sálvese quien pueda” a la hora de asignar a las personas con talento a sus nuevos cargos. No hemos hecho un buen trabajo en lo que respecta a la valoración inicial.»

El desarrollo de habilidades esta muy relacionado con la asignación de las personas según sus capacidades. Pese a haber cosechado poca atención de los CHROs como un tema clave, creemos que esto está directamente relacionado con la creación de nuevas oportunidades de crecimiento.

*Colaboración e intercambio de conocimientos ineficaz*

El uso de la experiencia y los conocimientos organizativos colectivos resulta fundamental a la hora de estructurar una plantilla ágil y receptiva. Aun así, muchas empresas carecen de la estructura y los recursos necesarios para facilitar la colaboración y el intercambio de conocimiento.

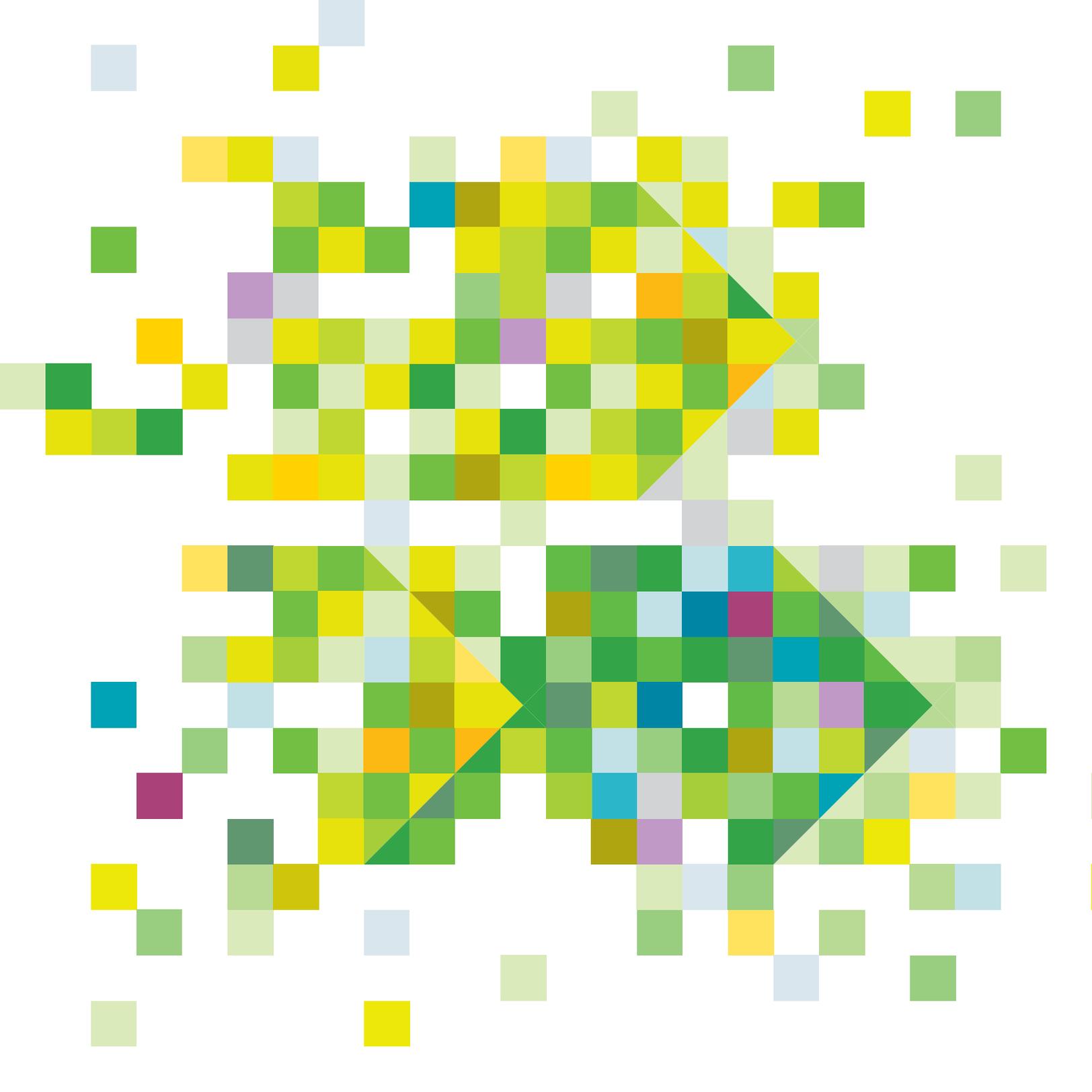
A menudo, los silos culturales y organizativos comprometen la capacidad de las empresas para intercambiar información superando las barreras funcionales. Tal y como afirmaba un vicepresidente ejecutivo de recursos humanos norteamericano: «Debemos conocer a nuestro personal y ser independientes para poder resolver los problemas de forma multifuncional y aprovechar plenamente nuestro talento y nuestras ideas».

## Cerrar las brechas

La ubicación, la estructura, la composición, el conjunto de habilidades y, especialmente, la agilidad de la plantilla y su liderazgo, impulsan operaciones eficaces, fomentan la entrada en nuevos mercados y estimulan el desarrollo de productos y servicios innovadores. Sin embargo, las brechas existentes entre la necesidad organizativa y la efectividad bloquean el camino hacia el crecimiento.

Sobre la base de los conocimientos aportados por más de 700 líderes de recursos humanos creemos que son tres las capacidades fundamentales que permitirán a las empresas superar el resto de las barreras que limitan la eficacia de las plantillas: desarrollar líderes creativos, movilizarse para lograr una mayor velocidad y flexibilidad y aprovechar la inteligencia colectiva.





# Desarrollo de líderes creativos

Los ejecutivos de recursos humanos afirman que la capacidad para desarrollar futuros líderes es la que tiene un mayor impacto en el futuro éxito de sus empresas. Sin embargo, tan sólo uno de cada tres piensa que puede hacerlo de forma eficaz. ¿Qué hace falta para desarrollar el tipo de líderes creativos demandados en el nuevo entorno actual?

---

«El desarrollo de futuros líderes es siempre una prioridad. Uno de los retos del crecimiento es mantenerse ágil. Esto es algo de lo que nos hemos dado cuenta, por lo que en todo momento nos centramos en el liderazgo».

**Marcelo Modica**, Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos, Discover Financial Services

---

### Líderes: demanda elevada, difíciles de desarrollar

Construir una empresa con flexibilidad y habilidades exige un liderazgo con la creatividad suficiente para adaptarse a un entorno en continuo cambio. Estos líderes deben ser capaces de negociar a través de un laberinto de distintas culturas, una dinámica intergeneracional compleja y estilos de comunicación variados. De hecho, en nuestra Encuesta global a CEOs más reciente, el liderazgo creativo se identificó como la principal necesidad organizativa para los próximos cinco años (véase la figura 5).<sup>4</sup>

Sin embargo, las empresas continúan luchando por encontrar y cultivar futuros líderes que sean eficaces. Un porcentaje inferior a uno de cada tres ejecutivos entrevistados consideraba a su empresa experta en el desarrollo del liderazgo. Se trata, por tanto, de una cifra sorprendentemente baja dada su importancia relativa.

**Figura 5** Prioridades de los altos ejecutivos

La Encuesta global a CEOs 2010 elaborada por IBM resaltó el liderazgo creativo como una capacidad crítica para alcanzar el éxito.



La disponibilidad de líderes con talento es un problema para muchas empresas de todo el mundo. A medida que aumenta la competencia, el hecho de atraer, desarrollar y retener a los empleados con el potencial para convertirlos en líderes eficaces y dinámicos se vuelve más difícil. «Nosotros contamos con programas de desarrollo del liderazgo», afirma un vicepresidente ejecutivo norteamericano, «pero en algunos casos no existe el “talento” suficiente para alimentarlos». Un CHRO de Venezuela señalaba: «Debemos centrarnos en el desarrollo de los futuros líderes, especialmente a la vista del deterioro en la calidad de la educación. Hoy en día, las nuevas contrataciones están mucho menos preparadas de lo que solían estar hace algunos años».

A medida que las empresas se embarcan en estrategias de crecimiento, el reto del liderazgo se convierte en un problema mucho más acuciante. Un vicepresidente ejecutivo de Japón afirmaba lo siguiente: «Nuestros líderes no cuentan con las habilidades que se necesitan para la expansión de la empresa a diferentes zonas. Debemos desarrollar líderes que sean capaces de desempeñar sus funciones a escala global para poder salir airoso ante la competencia global». De la misma manera, un director de recursos humanos del Reino Unido hacía la siguiente reflexión: «En la actualidad, nuestros líderes llegan a lo más alto por casualidad más que porque se hubiera planeado. Debemos fomentar el talento».

### **Qué se necesita para ser un líder creativo**

Los líderes creativos comparten una serie de características comunes que les ayudan a dirigir sus empresas de forma innovadora. Cuestionan cualquier elemento del modelo de negocio para sacar a la luz oportunidades sin explotar y mejorar la eficacia operativa. Los líderes hacen crecer a sus empresas a través de la búsqueda, la selección y la puesta en práctica de diferentes ideas, algunas poco convencionales, sobre el potencial de los nuevos mercados. Aprovechan nuevos estilos de comunicación para motivar el talento y reinventar relaciones, tanto internamente como en toda la cadena de suministro, con el objetivo de lograr una productividad basada en la colaboración. Se centran en una idea más amplia (el mercado global) y en cómo optimizar de forma dinámica las habilidades colectivas de sus empresas.

---

*«Estamos comenzando a medir la calidad del liderazgo y a vincularlo directamente al sistema de bonificaciones, es decir, que uno obtiene el comportamiento por el que paga».*

**Axel Tripkewitz**, Director Ejecutivo de Recursos Humanos y Soporte Empresarial, Fujitsu Semiconductor Europe GmbH

---

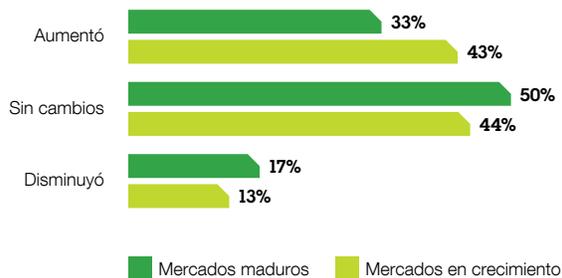
Los líderes del mañana deben estar preparados para pensar en términos de un entorno global prácticamente ilimitado. Deben crear capacidades multifuncionales integradas dentro de su empresa y derribar los silos institucionales que impiden impulsar la creatividad y la velocidad. En palabras de un vicepresidente ejecutivo de recursos humanos norteamericano: «Hemos contratado y formado a personas para que trabajen en silos. Debemos identificar a los futuros líderes que sean capaces de operar en una empresa integrada globalmente y ofrecerles la formación necesaria para que puedan pensar y trabajar a escala global».

### Invertir en el futuro

La buena noticia es que las empresas son conscientes de la necesidad de un liderazgo futuro eficaz y que están trabajando para cerrar la brecha. Incluso en el momento álgido de la recesión global, el 33% de los entrevistados pertenecientes a mercados maduros y el 43% a mercados en expansión incrementaron su inversión en el desarrollo del liderazgo, cifras sorprendentes si tenemos en cuenta las iniciativas de contención de costes que muchas empresas promovieron en ese momento (véase la figura 6).

**Figura 6** Invertir ahora o pagar después

Pese a la incertidumbre económica, algunas empresas (especialmente en los mercados en crecimiento) han aumentado su inversión en el desarrollo del liderazgo, apostando por la capacidad que los CHROs afirman es la más importante para alcanzar el éxito en el futuro.



## Recomendaciones

Hacer posible que la plantilla pueda trabajar más allá de las fronteras exige que los líderes sean capaces de gestionar de forma eficaz la agenda de crecimiento corporativo y de transformación. Los líderes deben ser flexibles y amoldables y contar con el poder, los conocimientos y las habilidades necesarios para abrirse camino en un mundo cada vez más complejo. La formación tradicional y la «ósmosis» no son suficientes. Las empresas deben «equipar» a sus líderes para que sean capaces de desarrollar las habilidades necesarias para prosperar en un mundo distribuido y virtual como el nuestro. Éstas deben:

### **Mirar más allá de sus oficinas**

*Identificar y cultivar las estrellas incipientes, independientemente de su localización.* A medida que las empresas incrementan su presencia global, las estrellas incipientes pueden surgir en cualquier lugar. Buscar activamente aquellas oportunidades que les permitan obtener la experiencia necesaria y poner a su disposición mentores que puedan ofrecerles la orientación y la perspectiva global adecuadas.

*Hacer uso de los problemas globales a los que se enfrenta la empresa como base para las experiencias de aprendizaje en la vida real.* Crear equipos para resolver problemas reales, tales como la evaluación de nuevas oportunidades de mercado y la respuesta a una demografía cliente/empleador cambiante, reunir a futuros líderes y obtener conocimientos únicos de diferentes partes de la empresa.

*Ofrecer oportunidades sucintas a corto plazo para que los empleados puedan trabajar en nuevos mercados/ubicaciones.* Identificar misiones y proyectos de corta duración que ayuden a los empleados adquirir experiencia en nuevos mercados sin el gasto y el compromiso asociados a los programas de expatriación a largo plazo.

### Desarrollar líderes creativos

*Ofrecer oportunidades a los líderes creativos para que vayan más allá de los estilos de liderazgo tradicionales. Desarrollar nuevas formas de invitar, persuadir e influir en la participación de los empleados en la toma de decisiones a través de redes sociales y otros canales de comunicación emergentes.*

*Incorporar perspectivas externas (p. ej., proveedores, clientes) a los esfuerzos de desarrollo del liderazgo. Crear misiones que exijan a los líderes obtener conocimientos y cultivar relaciones con otras personas fuera del ámbito de influencia directo, tales como clientes, proveedores, instituciones académicas y asociaciones profesionales clave.*

### Crear rigor en torno a las inversiones en liderazgo

*Analizar futuras tendencias empresariales con el objetivo de determinar los requisitos de liderazgo para oportunidades de negocio/ubicaciones emergentes. Asegurarse de que los roles de liderazgo reflejan la mezcla geográfica de futuras ubicaciones empresariales, de empleados y de clientes.*

*Crear modelos, procesos y herramientas de valoración específicas de la empresa para los roles de liderazgo. Identificar aquellas competencias que distinguen a la empresa en el mercado e integrarlas en los procesos de contratación, desarrollo y gestión del rendimiento.*

*Supervisar la evolución del trabajo de los posibles líderes del futuro de todo el mundo. Identificar los tipos de roles que dan lugar a las habilidades necesarias y evaluar de forma continuada la evolución de los empleados con potencial de liderazgo.*

## Caso práctico

### **LAN Airlines**

*Desplegar las alas con líderes sólidos*

Cuando el principal transportista chileno, LAN Airlines, estableció una filial en Argentina en 2005, ya contaba con operaciones prósperas en Ecuador y en Perú. Pero trasladarse a Argentina resultó ser un reto mucho mayor.

El sector de las aerolíneas argentino estaba poco desarrollado debido a las elevadas tarifas, a una fuerte regulación y a una larga historia de bancarrotas. LAN Argentina también tuvo que integrar a 650 empleados del transportista nacional LAFSA, empresa que se acordó adquirir del gobierno. Y el equipo ejecutivo, pese a mostrarse muy entusiasta, contaba con relativamente poca experiencia. Aun así, LAN Argentina se fijó una meta muy ambiciosa: hacerse con el 30% del mercado doméstico en un plazo de 18 meses.

No obstante, pronto comenzó a pasar apuros y, en mayo de 2007, LAN decidió lanzar un programa de desarrollo de liderazgo. Éste comenzó por preguntar a todos sus ejecutivos argentinos cómo definirían lo que para ellos significa «liderazgo», teniendo en cuenta sus creencias y valores personales, y solicitándoles que identificaran modelos de roles dentro de la organización. A continuación, el programa aclaraba qué se esperaba de cada uno, incluyendo qué tenían que hacer y cuándo y cómo debían hacerlo, llegando incluso a elaborar una lista de tareas semanales.

En última instancia, este proceso tuvo como resultado un modelo de las competencias necesarias exigidas a un «líder de LAN». Éste debe poseer integridad; aptitud (p. ej., competencia técnica e inteligencia emocional); una perspectiva orientada a los resultados, con capacidad para fijar objetivos exigentes y emprender iniciativas; fuertes habilidades de comunicación y la experiencia necesaria para encabezar el cambio.

Desarrollar una nueva generación de líderes ha merecido la pena. Hoy en día, LAN es la octava aerolínea más grande del mundo, con una capitalización del mercado de 4.000 millones de GBP. También ha transformado la cultura «estatal» que heredó de LAFSA en una cultura del servicio, y ha triplicado los niveles de satisfacción de los empleados.



## Caso práctico

### **Maxis Communications**

*La conexión a favor de la creatividad*

Maxis Communications es el proveedor de servicios de comunicaciones móviles líder en Malasia. Ha atraído a más de 12 millones de clientes gracias a unos valores corporativos que combinan la simplicidad, la honradez y la creatividad «en todo lo que hacemos y decimos».<sup>5</sup> Sin embargo, con la necesidad de mejorar dentro del sector de las telecomunicaciones, Maxis deseaba renovar su espíritu pionero.

En diciembre de 2009, Maxis envió a 18 de sus altos ejecutivos en viaje de negocios a San Francisco, Silicon Valley y Los Ángeles. El equipo interactuó con empresarios para obtener una visión detallada de la cultura de las “start-ups”, visitó Paramount para asistir a una exposición de primera mano de las últimas tecnologías de distribución de contenido multimedia (uno de los principales intereses de Maxis, puesto que ya es el máximo distribuidor de música de Malasia) y asistió a conferencias impartidas por gurús de la gestión como Michael Tushman, autor del clásico «*Winning through Innovation*».

Maxis se sacó otra idea de la manga. Para ampliar aún más los horizontes del equipo en materia de creatividad tecnológica, los 18 miembros utilizaron Twitter y Foursquare en sus iPhones para compartir sus experiencias en tiempo real con sus 8.300 compañeros en Malasia y la India. Los empleados podían twittear con ellos y realizar preguntas. A continuación, los miembros del equipo se las planteaban a las personas con las se reunían.

¿El resultado? Al final del viaje, los 18 empleados no sólo habían establecido vínculos afectivos, sino que estaban rebosantes de ideas para revitalizar la cultura corporativa, y su entusiasmo fue compartido por aquellos que habían participado de forma virtual a lo largo de todo el viaje.

Para Maxis, la innovación ha dado paso a la colaboración y ésta, a su vez, ha impulsado una nueva ola de creatividad. El enfoque innovador de la empresa para desarrollar el talento humano ha obtenido ahora un amplio reconocimiento, con un primer puesto en los Premios Recursos Humanos 2010 en Malasia.

## Cuestiones clave en torno al desarrollo de líderes creativos

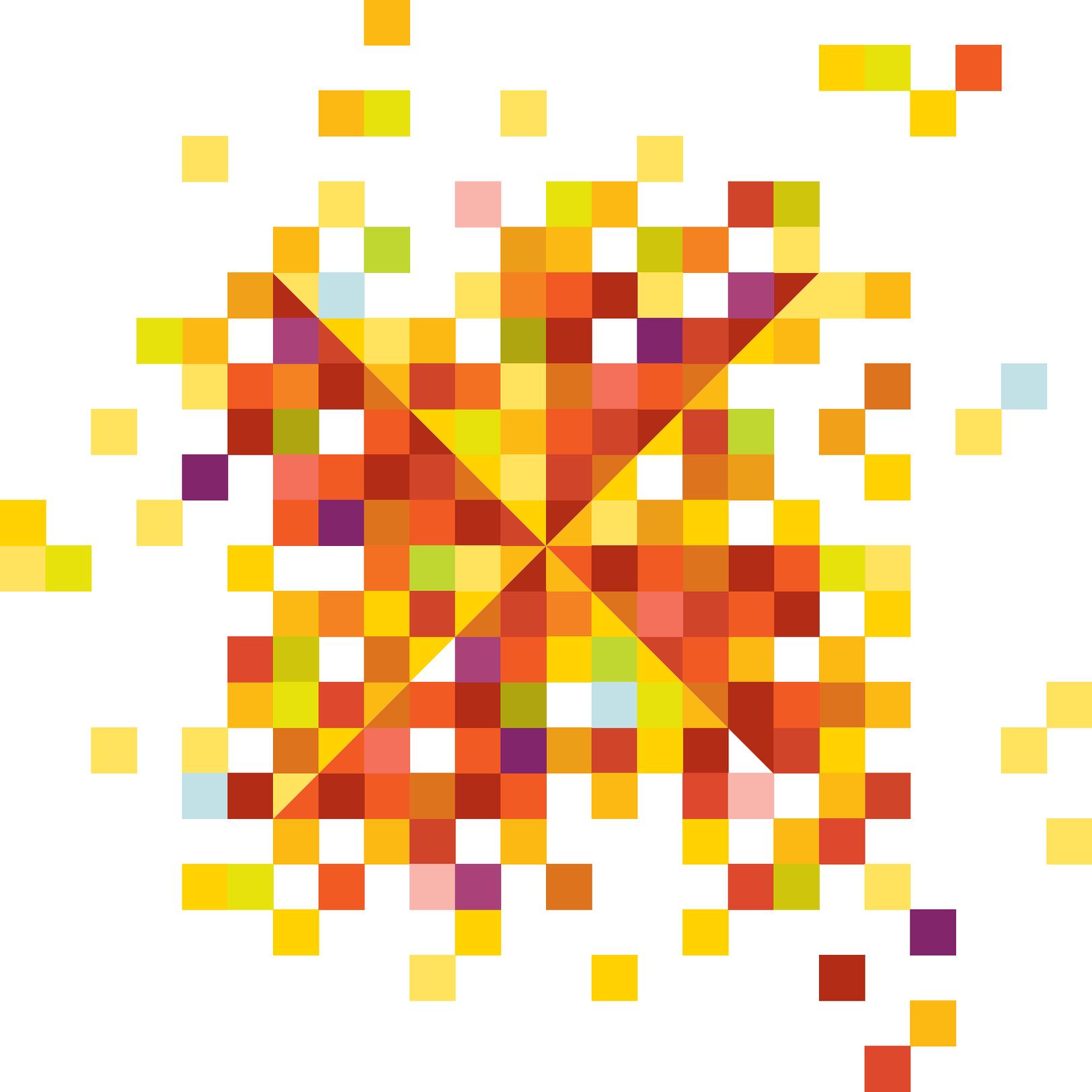
---

¿Cómo está fomentando la creatividad y el pensamiento sin fronteras entre su equipo de liderazgo?

¿Se está replanteando radicalmente el desarrollo del liderazgo para cerrar de forma rápida la brecha que existe en la efectividad?

¿Integra el desarrollo del liderazgo con las oportunidades de negocio emergentes para preparar mejor a los líderes del futuro?

---



# Movilidad para lograr una mayor velocidad y flexibilidad

Los CHROs consideran el rápido desarrollo de las capacidades de una plantilla como uno de los elementos fundamentales aunque, de hecho, se encuentra entre los tres menos efectivos.

¿Cómo pueden las empresas alinear mejor los recursos con las oportunidades?

---

*«La necesidad cada vez mayor de flexibilidad dictará estrategias que nos permitan atraer empleados para hacer frente a los picos de trabajo. La desigual recuperación de la recesión tendrá como resultado que nuestras empresa no sean iguales en todas las ubicaciones geográficas, algunos programas tendrán una mayor demanda».*

**Gina Rallis**, Viceministra, Departamento de Servicios de Recursos Humanos, Desarrollo de Habilidades y Recursos Humanos, Canadá

---

### **Sincronizar personas, tiempo y oportunidades**

La capacidad de movilizar a la plantilla para lograr una mayor velocidad y flexibilidad, la segunda capacidad fundamental que ha revelado el análisis de nuestras entrevistas a CHROs, resulta tan esencial como un liderazgo eficaz a la hora de generar crecimiento en el mercado global competitivo de hoy en día.

Incluso con la tecnología existente en la actualidad, que a menudo permite a cualquier persona trabajar en casi cualquier lugar en cualquier momento, continúa siendo un enorme reto asignar a las personas correctas a los roles y cargos adecuados. Encontrar a gente con las habilidades para competir en un mercado cada vez con menos límites y mantener la innovación ya es suficientemente difícil. Gestionar a personas de diferentes culturas, en distintos lugares y zonas horarias es, posiblemente, incluso más duro.

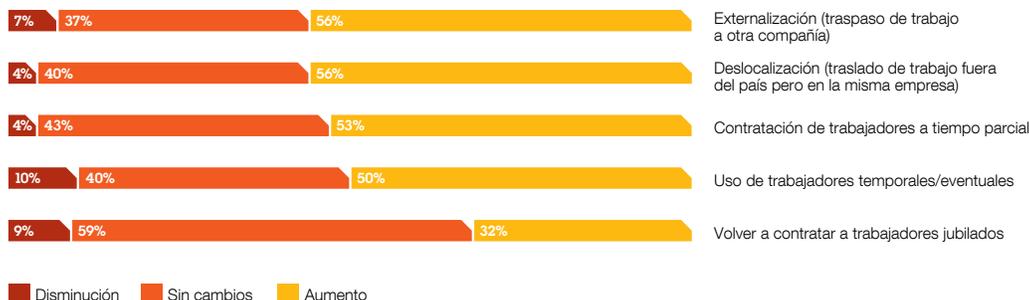
La mayoría de los entrevistados son plenamente conscientes de la dura batalla a la que se enfrentan. «Debemos ser capaces de desplegar recursos globales con un conocimiento total de las habilidades y competencias de una forma fluida y coherente», afirma el vicepresidente de recursos humanos de una empresa de productos de consumo norteamericana. Un ejecutivo de recursos humanos de una empresa de servicios profesionales se manifiesta de forma más rotunda: «La globalización es nuestra principal estrategia corporativa, y el despliegue de la plantilla en el mercado global es nuestro mayor reto».

### **Desarrollar la flexibilidad de forma diligente**

A medida que las empresas trabajan para equilibrar las demandas de eficacia y crecimiento, muchas están trabajando para insuflar mayor flexibilidad a sus prácticas operativas. Por ejemplo, en nuestra Encuesta a CEOs 2010 el 62% de los CEOs afirmó que prevén un cambio hacia un uso más generalizado de los costes variables, frente a los costes fijos, en el marco de sus modelos operativos. Si nos fijamos en nuestra encuesta, observamos que los CHROs están imitando esta tendencia hacia la flexibilidad en la medida que resulta aplicable a la plantilla. Más de la mitad de los ejecutivos de recursos humanos que entrevistamos prevén un crecimiento en el uso de técnicas tales como la externalización, la deslocalización y la contratación de trabajadores temporales, eventuales y a tiempo parcial a lo largo de los próximos tres años (véase la figura 7). En cambio, tan sólo el 10% o menos declaró estar pensando en disminuir el uso de estas técnicas a lo largo del mismo periodo.

**Figura 7 Modelos laborales en proceso de cambio sustancial**

A lo largo de los próximos tres años, más de la mitad de los CHROs de todo el mundo tienen previsto inyectar una elevada dosis de flexibilidad en la composición de sus plantillas.

**Donde la flexibilidad falla**

Una mayor flexibilidad organizativa exige una serie de capacidades específicas. Las empresas deben ser capaces de predecir las fluctuaciones en la demanda de productos y servicios y asignar recursos para dar respuesta a estos cambios. Deben establecer relaciones sólidas con proveedores y socios que les permitan gestionar las actividades secundarias y complementar su plantilla existente para responder a picos de carga y demanda. Deben invertir recursos de aprendizaje limitados para hacer que las personas sean capaces de agilizar el despliegue de nuevos procesos y tecnologías de forma rápida.

Lamentablemente, las empresas no están preparadas para afrontar muchos de estos retos. Por ejemplo, sólo el 35% cree que son capaces de asignar a las personas de forma eficiente, mientras el 31% piensa que su empresa es eficaz a la hora de desarrollar rápidamente nuevas habilidades.

Nuestro estudio demuestra que muchas empresas carecen de la infraestructura necesaria para tomar decisiones fundamentadas en lo que respecta a la asignación de la plantilla (véase la figura 8). Debido a la falta de conocimiento sobre las habilidades y capacidades con las que cuenta la empresa en un momento determinado, de modelos que ayuden a evaluar los posibles déficits de talento y de recursos que puedan supervisar la oferta y la demanda de talento, muchas empresas están poniéndose en peligro por tomar malas decisiones y responder a los cambios en el mercado más tarde que la competencia.

---

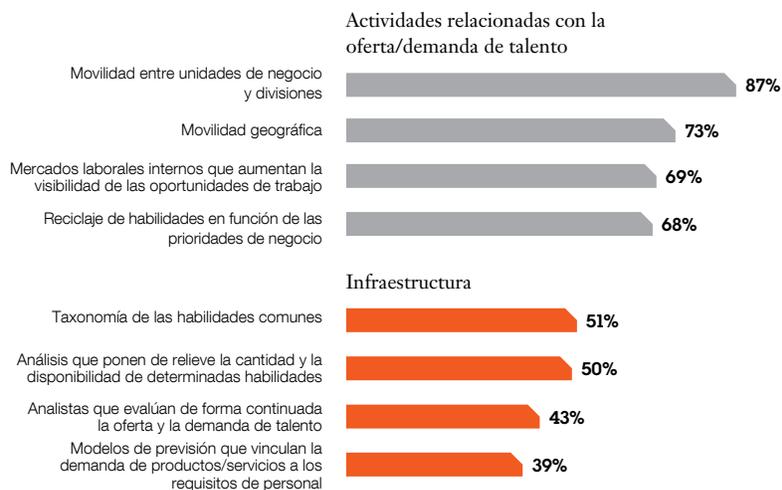
*«Saber qué habilidades y capacidades existen dentro de la plantilla y aplicar una taxonomía común de las habilidades te permite desplazar a las personas y crear flexibilidad y agilidad».*

**Christian Archambeau,**  
 Director Principal de Recursos Humanos, Oficina de Patentes Europea

---

**Figure 8 Qué falta en la gestión de la oferta de talento**

Los CHROs están luchando por establecer la infraestructura que necesitan para equilibrar la oferta y la demanda de talento.



**El desarrollo rápido de habilidades exige nuevas formas de aprendizaje**

Además de asignar recursos de forma más eficaz, las empresas deben ser más innovadoras en la manera de reducir la curva de aprendizaje y desarrollar nuevas capacidades. Nuestras conclusiones apuntan a que las empresas más eficaces a la hora de desarrollar habilidades con rapidez son más propensas a hacer uso de herramientas de colaboración (el 43% frente al 34%) y de técnicas de aprendizaje por simulación, tales como los mundos virtuales (el 19% frente al 9%). Éstas presentan simulaciones empresariales que reflejan problemas del mundo real y fomentan la adaptación creativa, la asunción de riesgos calculados y la mejora iterativa. El aprendizaje por simulación permite a las personas practicar nuevos roles y desarrollar nuevas habilidades con rapidez, así como aprender cómo colaborar de forma eficaz en la distancia y tomar decisiones con celeridad.<sup>6</sup>

## Recomendaciones

Muchas empresas extienden la responsabilidad para la gestión del talento a múltiples funciones, incluida la contratación, el aprendizaje y el desarrollo y las compras. Los líderes de las unidades de negocio también pueden ser responsables de algunas de estas actividades dentro de sus propios ámbitos de actuación. Sin embargo, a medida que crece la competencia por el capital humano, ninguna empresa debería basarse en un enfoque tan fragmentado para crear y desplegar el talento que necesita. Las empresas deberán desarrollar un enfoque integrado que abarque los tradicionales silos funcionales. Las empresas también deberían revisar de forma permanente las implicaciones laborales de sus políticas y procesos e incorporar la planificación laboral en el desarrollo de las estrategias. Las principales actividades que las empresas pueden llevar a cabo para abordar estas cuestiones son:

### **Crear una perspectiva laboral única e integrada**

*Desarrollar una estrategia unificada orientada a la plantilla que integre las necesidades de las diferentes unidades de negocio y tenga en cuenta una serie de opciones laborales (p. ej., trabajadores a tiempo completo, a tiempo parcial, contratistas, socios de externalización). Asegurarse de que los departamentos de RR.HH., Operaciones y Compras trabajan activa y conjuntamente para desarrollar y revisar la estrategia de plantilla de forma continua. Centrarse en modelos basados en resultados a la hora de diseñar acuerdos de flexibilidad laboral.*

*Crear una taxonomía común de experiencias que sirva como «moneda» de las competencias empresariales. Utilizar esta plataforma para evaluar los déficits y superávits de talento en toda la empresa e impulsar decisiones sobre capital humano basadas de forma más clara en la información.*

### **Agilizar la respuesta a la oportunidad**

*Proporcionar mercados internos donde tanto individuos como directores puedan visualizar y acceder a nuevas oportunidades y habilidades requeridas.* Esto permitirá a directores y empleados asumir un mayor control sobre sus decisiones relacionadas con la gestión del personal y de sus trayectorias profesionales, hará posible una toma de decisiones más rápida y ofrecerá acceso a candidatos que, de cualquier otra manera, no se tendrían en cuenta.

*Desarrollar estructuras organizativas más flexibles que puedan abordar situaciones de emergencia con rapidez.* Algunas unidades como los centros de competencia y los equipos de respuesta rápida pueden ayudar a evaluar las situaciones con rapidez, identificar y movilizar los recursos clave y responder con celeridad a las necesidades de los clientes, a la vez que limitan la interrupción de la actividad empresarial principal.

### **Reducir drásticamente el tiempo de adquisición de competencias**

*Asignar recursos de aprendizaje a cargos y roles principales.* Los recursos más escasos deben utilizarse para mejorar el rendimiento de aquellas funciones que realmente diferencian a la empresa en el mercado (o en el sector público que resulta crítico para la ejecución de la misión).

*Integrar las características de las redes sociales en plataformas de aprendizaje, eventos y actividades.* Las herramientas que permiten a aquellos que están aprendiendo a compartir conocimientos con otros de manera más sencilla y a acceder a fuentes de información internas y externas, pueden ayudar a mejorar la retención de conocimientos y permitir a los empleados aplicar nuevas habilidades a sus trabajos de forma más rápida y eficaz.

*Considerar la simulación de negocios, juegos y mundos virtuales como técnicas para mejorar el aprendizaje personalizado.* La siguiente generación que accede al mercado laboral está ya familiarizada con las experiencias virtuales interactivas como parte de su entorno de aprendizaje. Las empresas pueden ayudar a motivar a los que están aprendiendo y reforzar comportamientos deseados a través de un mejor uso de estas técnicas.

## Caso práctico

### **CLP Holdings**

#### *Diseñar el futuro*

CLP Holdings (CLPH) es uno de los proveedores energéticos líderes en la región Asia-Pacífico. Pese a que opera a escala internacional, debe adaptarse a las diferencias locales, y las inversiones que realiza deben durar hasta 25 años. Así, la perspectiva de CLPH es diferente a la de muchas otras empresas; debe ser ágil y flexible y, al mismo tiempo, adoptar un enfoque a largo plazo.

No se trata, no obstante, del único reto al que debe hacer frente CLPH. Para generar y distribuir energía se precisan ingenieros altamente cualificados, pero CLPH cuenta con una plantilla anticuada, y los ingenieros jóvenes son escasos. A esto cabe añadir el hecho de que cualquiera que trabaje sobre el terreno debe ser capaz de hablar el idioma local, por lo que parece evidente que la planificación estratégica de la plantilla de CLPH es una tarea crítica.

La empresa comenzó analizando a todos sus empleados y subdividiéndolos en dos categorías: aquellos con habilidades básicas y aquellos con habilidades secundarias. Definió las habilidades básicas como una combinación de las habilidades necesarias para gestionar actividades y procesos operativos o empresariales críticos en el marco de la generación, transmisión y distribución de la electricidad y la experiencia específica de la empresa que sólo se podría desarrollar internamente a lo largo de un periodo de tiempo sustancial. Un análisis de los perfiles demográficos de estos dos grupos de personas reveló dónde podrían surgir los déficits más importantes, y CLPH lanzó varias iniciativas para cerrar esas brechas, p. ej., realizando un seguimiento rápido de los empleados más prometedores y optimizando la relación ingenieros/técnicos en cada equipo. También organizó becas y prácticas para atraer a los mejores licenciados en ingeniería, así como planes de formación profesional para aquellos con menos pretensiones académicas.

CLPH supervisa rutinariamente ciertas estadísticas internas como la rotación de personal, pero ahora también adopta una visión general. Realiza un seguimiento de los cambios de población y los patrones de graduación en cada uno de sus mercados, el tipo de tendencias que se han de tener en cuenta si una empresa pretende mantenerse en el negocio a largo plazo.



## Caso práctico

### **American Airlines**

*Llevar la flexibilidad hacia nuevos niveles*

American Airlines es una de las líneas aéreas de transporte comercial más importantes a escala global. Presta sus servicios en 250 ciudades de más de 40 países y opera más de 3.400 vuelos diarios. Para llevar a cabo esta tarea es necesaria una gran plantilla y American Airlines tiene contratadas a más de 82.000 personas en todo el mundo.<sup>7</sup>

Durante muchos años, la empresa llevó a cabo internamente las funciones de recursos humanos necesarias para respaldar a estos empleados. Sin embargo, y pese a que el centro de servicios de RR.HH. y la tecnología de American Airlines eran excelentes, la tecnología estaba cada vez más obsoleta y resultaba más cara de mantener y actualizar. Y lo que es más importante, al realizar todas estas funciones internamente American Airlines tenía poca flexibilidad para realizar ampliaciones o reducciones en línea con la economía y con una interrupción mínima.

Por este motivo, en 2007 la empresa decidió externalizar muchas de sus funciones de RR.HH., aunque mantuvo los elementos más estratégicos en casa. Trabajando codo con codo con su socio de RR.HH. American Airlines identificó las funciones que deseaba externalizar, las áreas en las que podía obtener beneficios y las mejores aplicaciones para sus necesidades. También refinó muchos de sus procesos de RR.HH. y desarrolló una hoja de ruta para la gestión de la transición.

Ahora American Airlines está logrando sus objetivos y utilizando un sólido conjunto de servicios, estándares y tecnologías para administrar procesos tales como el aprendizaje, la gestión del talento y los beneficios. Además de cumplir sus requisitos funcionales, el nuevo modelo empresarial de RR.HH. de American Airlines ha logrado que la aerolínea sea capaz de responder de forma dinámica a las condiciones económicas cambiantes gracias a una estructura de precios variable que le permite realizar ampliaciones o reducciones y a una base tecnológica que se puede ampliar o modificar según dicten las necesidades de negocio. En la actualidad, American Airlines cuenta con la flexibilidad necesaria para abordar cualquier tipo de eventualidad.<sup>8</sup>

## Preguntas clave sobre la movilidad para lograr una mayor velocidad y flexibilidad

---

¿Qué estructuras laborales alternativas ofrecen una mayor oportunidad de lograr un despliegue eficaz y más flexible?

¿Cómo eliminará los silos organizativos que impiden el mejor uso de su talento?

¿Cómo puede reducir el tiempo de adquisición de competencias en lo que respecta a sus tareas más críticas?

---



# Aprovechamiento de la inteligencia colectiva

Entre todas las capacidades de la plantilla que valoraron los CHROs como parte de esta encuesta, consideraron que donde sus organizaciones eran menos efectivas era en el fomento de la colaboración y del intercambio de información. ¿Pueden las empresas trabajar, e innovar, de forma efectiva como equipos diversos y dispersos sin abordar esta cuestión?

---

*«El departamento de RR.HH. debería asumir un rol de liderazgo en la identificación de herramientas de colaboración. También debería establecer y facilitar “comunidades de práctica”».*

**Kevin Mahoney**, Director de Recursos Humanos, Oficina Estadounidense para Pequeñas Empresas

---

### **La colaboración afecta a los resultados finales**

La innovación es el alma de cualquier empresa, ya que impulsa la eficiencia y facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios. Sin embargo, la innovación es mucho más que la aplicación creativa de las habilidades adquiridas. Se trata de la suma de todas las capacidades, experiencias y conocimientos institucionales de una empresa. Y mantener esa postura innovadora exige sacar provecho de su inteligencia colectiva.

La inteligencia colectiva permite a las empresas ganar en eficiencia compartiendo y aplicando las prácticas pertinentes en toda la organización. Permite a las empresas basarse en la experiencia y evitar reinventar procesos y procedimientos. La inteligencia crea la capacidad de adaptarse y aplicar innovaciones a nuevos mercados y oportunidades. Además, también facilita el descubrimiento de nuevas vías de mejora a través de la comunicación con clientes y otras fuentes externas, evaluando la retroalimentación y aprovechando lo que aprenden.

Aunque para muchos la colaboración pueda ser considerada como una habilidad «blanda», nuestros datos sugieren que puede tener consecuencias fundamentales. En nuestra muestra, las empresas con mayor éxito económico son un 57% más propensas que las empresas con menor éxito a hacer uso de herramientas de colaboración e interconexión social con el objetivo de permitir a los equipos globales trabajar conjuntamente de forma más eficaz.

### Tres cuartos son malos colaboradores

Pese a la emergente importancia de conectar y aprovechar los conocimientos adquiridos en todo el globo, la mayoría de los ejecutivos luchan por conectar de forma eficaz su plantilla. Por ejemplo, el 78% de los líderes de RR.HH. entrevistados no creen que sus empresas sean efectivas a la hora de fomentar la colaboración y la interconexión social. Sin embargo, sólo el 21% han aumentado recientemente su inversión en las herramientas necesarias para fomentar la colaboración y la interconexión. Además, menos del 20% aplican de forma activa análisis para comprender el impacto de sus esfuerzos.

«Recursos Humanos debería desempeñar un rol más importante en el fomento de la innovación a través de la búsqueda y selección de herramientas para la colaboración y también mediante planes de incentivos que respaldar la colaboración», afirma un vicepresidente ejecutivo australiano. Un director de recursos humanos en Japón se manifiesta en la misma línea: «La colaboración y el intercambio de conocimientos se abordan por separado dentro de cada región y existen silos entre las diferentes regiones y países. Debemos eliminar estos silos y fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos a escala global».

### Escaso aprovechamiento de las capacidades de colaboración

No sólo las empresas no están invirtiendo en gran medida en nuevas herramientas de colaboración y comunicación, sino que muchas organizaciones no hacen uso de los recursos de intercambio de información que ya poseen. Los entrevistados señalaron que suelen utilizar las tácticas de colaboración con mayor frecuencia para mejorar la eficacia de las comunicaciones corporativas y los planes de aprendizaje y para buscar y seleccionar candidatos externos. Sin embargo, éstas se utilizan menos para fines estratégicos o para desarrollar ideas.

---

*«No somos tan buenos en innovación como en eficiencia. El departamento de recursos humanos debería ayudar a forjar una cultura innovadora, crear foros, desarrollar líderes y encontrar maneras de medir y recompensar la innovación».*

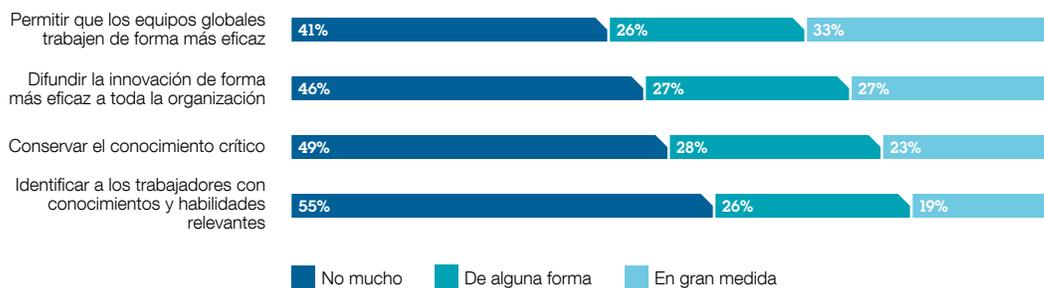
**Veronica Rörsgård**, Vicepresidente  
Ejecutivo de Recursos Humanos,  
Skanska

---

Sólo el 19% de los entrevistados usan regularmente las tecnologías de colaboración para identificar a los trabajadores con los conocimientos y las habilidades relevantes, el 23% para conservar el conocimiento crítico y el 27% para dar una mayor difusión a la innovación (véase la figura 9). Tal y como señaló un director de recursos humanos de una empresa de productos industriales japonesa: «No compartimos plenamente los activos intelectuales, pese a contar con la infraestructura de TI para hacerlo».

**Figura 9** ¿Están estableciendo las empresas las conexiones correctas?

Menos de un tercio de las empresas aplican de forma regular herramientas y técnicas de colaboración para impulsar el intercambio de información y la innovación.



## Recomendaciones

Los CHROs de hoy en día desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la cultura y la infraestructura organizativas necesarias para estimular la innovación y mejorar la eficacia y efectividad operativas. Pueden ayudar a construir un contexto común y fomentar la creación de nuevas conexiones y relaciones entre empleados dispersos por todo el globo. Además, pueden buscar maneras de que las buenas ideas y prácticas resulten más visibles en toda la organización. Para lograr estos objetivos deben:

### **Integrar la colaboración en la manera de trabajar de los empleados**

*Fomentar la formación y aplicación de comunidades interempresariales en torno a temas empresariales estratégicos.* Encontrar cuestiones que enciendan la pasión de los empleados, a la vez que sirven a una necesidad crítica de la empresa. Facilitar a los grupos el respaldo, las herramientas de colaboración y otros recursos necesarios para fomentar el intercambio de información y la confianza entre empleados de diferentes partes de la empresa.

*Incorporar las capacidades de colaboración directamente a los procesos de negocio y a las actividades de gestión de proyectos.* Hacer uso de herramientas tales como la mensajería instantánea, los blogs y los wikis para facilitar la comunicación en tiempo real y mantener a los equipos de proyectos remotos al tanto de nuevos datos y avances.

### **Aumentar la visibilidad de las ideas y los conocimientos**

*Fomentar los eventos de colaboración en línea para encontrar y perfeccionar ideas y financiar y respaldar las mejores ideas seleccionadas por los participantes al evento.* Las empresas se han dado cuenta del valor que trae consigo aumentar la visibilidad de nuevas ideas a escala global, pero, al mismo tiempo, deben ser capaces de dar prioridad a dichas iniciativas y proporcionar los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

*Solicitar y reconocer conocimientos y formas de pensar nuevos de fuentes internas y externas. A medida que el entorno exterior se vuelve más complejo, las empresas han de asegurarse de incorporar todas las partes de su red empresarial al proceso de innovación.*

*Utilizar técnicas de visualización de redes para resaltar las conexiones entre trabajadores/equipos de trabajo. Identificar a aquellos individuos que se encuentran en el epicentro de las conversaciones para ver de dónde proceden las nuevas tendencias y cómo se diseminan por la organización. Utilizar tableros de control y otras herramientas para aumentar la visibilidad y la comprensión de los patrones de colaboración y ayudar a identificar las posibles lagunas de colaboración.*

### **Crear y compartir activos para impulsar la mejora de la productividad**

*Crear valor a través de la captación y la reutilización sistemática de los resultados del trabajo individual. Crear comunidades responsables de filtrar y alimentar un catálogo de activos compartido que se pueda aprovechar en toda la empresa. Desarrollar programas de gestión del talento que reconozcan la colaboración y el valor que genera.*

## Caso práctico

### **Pfizer**

*Recopilar ideas de todas partes del globo*

Las empresas que son capaces de reunir los recursos adecuados para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades con rapidez y eficacia cuentan con una ventaja en un mercado competitivo que se mueve a gran velocidad. Una de estas empresas es Pfizer, la mayor empresa biofarmacéutica del mundo.<sup>9</sup> En el 2006, Pfizer lanzó su «Granja de ideas», un proceso de colaboración para resolver problemas de manera creativa y similar al método tradicional (que implica reuniones y presentaciones) pero mucho más flexible, ampliable y rentable.

El proceso comienza con la selección de los problemas adecuados. Éstos pueden surgir en cualquier lugar de la organización, pero deben ser grandes y complejos. También deben contar con el respaldo de un sponsor empresarial. Una vez determinado el problema, el siguiente paso es formularlo claramente de manera que transmita de forma inmediata el problema en sí y qué tipo de ayuda se precisa. Posteriormente, se plantea el «Reto», tal y como lo denomina Pfizer, a todas las personas que la empresa ha seleccionado para participar. Este grupo que puede oscilar entre los 200 y 20.000 integrantes.

Cuando los participantes introducen sus sugerencias en el sistema, un formulario electrónico preconfigurado racionaliza el proceso de captación de ideas y emite automáticamente una advertencia si la idea está duplicada. Los miembros del grupo pueden ver las sugerencias que se han presentado, de forma que las personas de diferentes áreas de experiencia pueden realizar comentarios y plantear preguntas para dar lugar a otras ideas. A partir de ese momento se valoran todas las sugerencias en revisiones formales e informales, se cotejan todas las recomendaciones y se toma la decisión final.

Se ha demostrado que el «Granja de Ideas» es muy fértil. Desde su introducción, Pfizer ha identificado 66 millones de GBP en VAN (valor actual neto) de flujos de caja al descubrir nuevos mercados, y ha evitado 13 millones de GBP en gastos.



## Caso práctico

### Esquel Group

*Asociarse con su talento*

Esquel es un fabricante global de ropa con instalaciones de producción en China, Malasia, Vietnam, Mauritania y Sri Lanka, y una red de sucursales que prestan servicios en los mercados más importantes. Fabrica camisas de algodón para algunas de las marcas más conocidas del mundo entre las que se incluyen Tommy Hilfiger, Hugo Boss y Brooks Brothers, y para grandes minoristas como Nordstrom. De hecho, no sólo fabrica las camisas, sino que planta e hila su propio algodón y teje sus propios tejidos.<sup>10</sup>

Sin embargo, la confección es un negocio altamente competitivo. ¿Cómo logra Esquel mantenerse por delante de la competencia? Lo hace colaborando con sus empleados con el objetivo de capturar y compartir buenas prácticas que les ayudarán a mejorar su productividad, y fomentando una cultura de innovación continua.

Esquel proporciona a sus agricultores apoyo técnico para ayudarles a aumentar la calidad y la cantidad del algodón que cultivan. Por ejemplo, la sustitución del riego por inundación por el riego por goteo ha permitido a sus agricultores incrementar la cantidad de terreno que pueden cultivar (eliminando la necesidad de construir acequias), mejorar la producción de algodón y elevar sus ingresos en un 30%.<sup>11</sup>

De forma similar, Esquel ofrece a sus hilanderas y tejedoras orientación sobre cómo mejorar su eficacia operativa. También forma a sus trabajadores del ámbito de la confección para llevar a cabo sus propias comprobaciones de calidad (lo que elimina el reciclado, reduciendo así los residuos) y equipa sus fábricas con mejoras tales como sistemas de perchas que reducen el nivel de manipulación necesario. «Si sólo aumentas los sueldos, terminas siendo poco competitivo y, a la larga, te encontrarás fuera del negocio», explica Calvin Tsang, Director de Recursos Humanos de Esquel. «Lo que nosotros buscamos son formas sostenibles de incrementar los ingresos de los empleados».

El modelo de negocio de carácter colaborador adoptado por Esquel le ha ayudado a convertirse en un fabricante de ropa de vanguardia. También ha demostrado que una empresa de ropa puede ser al mismo tiempo rentable y ética.

## Cuestiones clave en torno al aprovechamiento de la inteligencia colectiva

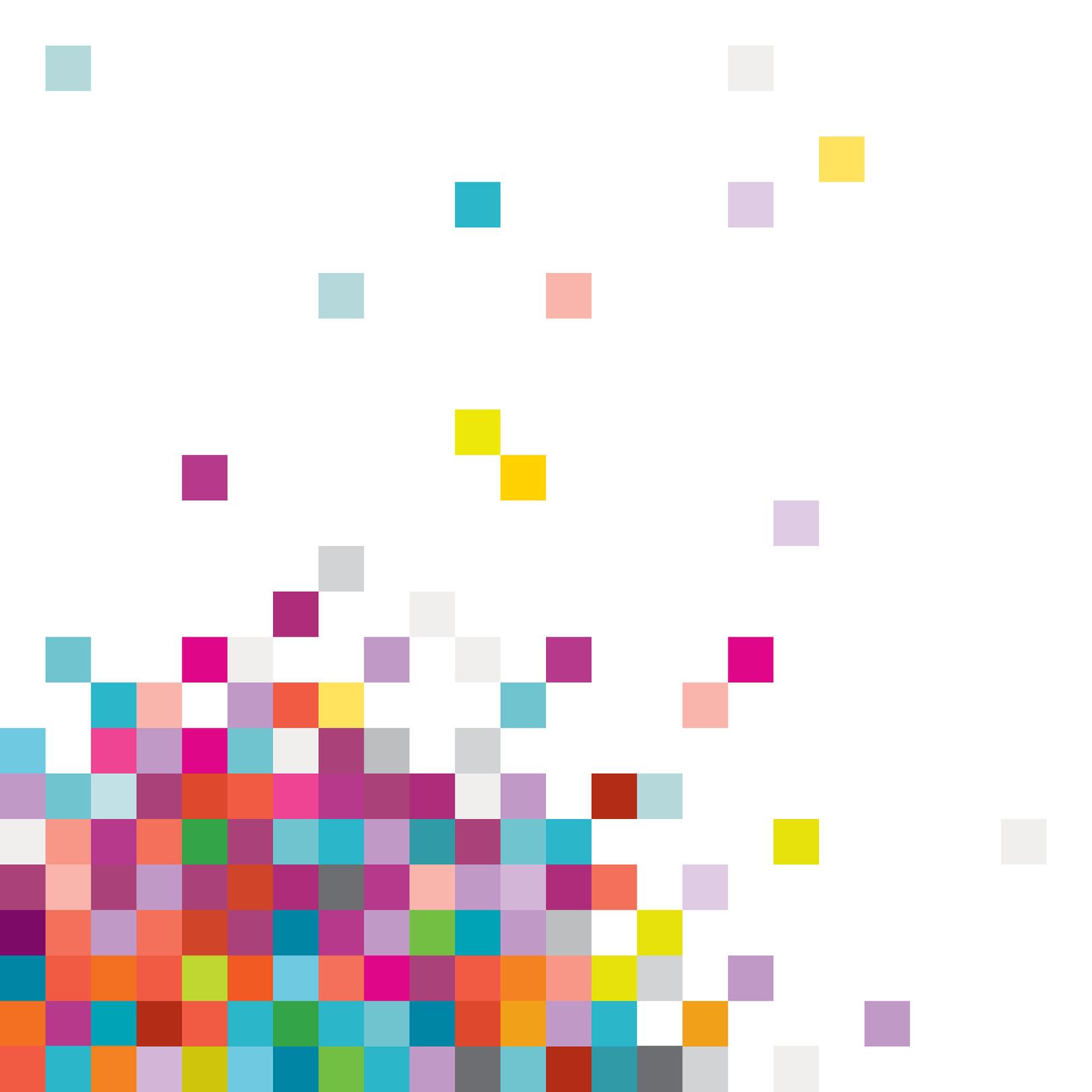
---

¿Qué haría para que múltiples generaciones de empleados se implicaran de forma activa en la colaboración en línea?

¿De qué formas puede explorar, recompensar e integrar puntos de vista distintos y poco convencionales?

¿Qué técnicas novedosas está utilizando para aprovechar los conocimientos y las ideas de los empleados de todo el mundo?

---



# Cómo eliminar fronteras

A medida que las empresas fijan sus perspectivas en el crecimiento necesitarán un conjunto de características laborales diferentes y más dinámicas para alcanzar sus objetivos. ¿Cómo pueden infundir a sus plantillas la suficiente creatividad, agilidad y velocidad como para eliminar las fronteras y aprovechar las oportunidades independientemente de dónde surjan?

### **Borrar las fronteras**

Según los CHROs, abordar la eficacia y fomentar el crecimiento son los dos principales retos a los que deberán hacer frente en los próximos años y estos exigirán borrar numerosas fronteras, tanto internas como externas, que afectan a la productividad de la plantilla. Para poder sacar lo mejor de una plantilla cada vez más dispersa y diversificada, que abarcará todas las líneas institucionales tradicionales, será necesario abordar el tema de las fronteras físicas y funcionales. Superar estos obstáculos no será una actividad trivial, sino que más bien deberá ocupar un lugar destacado en la agenda de transformación de la empresa.

En este nuevo mundo, los líderes creativos ayudarán a eliminar las fronteras mediante la creación de estrategias innovadoras, el desarrollo de una visión compartida y la capacidad de motivar a empleados procedentes de todas partes del globo. Desarrollar esta nueva generación de líderes requerirá identificar a los posibles candidatos en cualquier parte de la empresa y proporcionarles la formación y las experiencias reales necesarias para llevar a cabo su liderazgo en un mercado global cada vez más complejo y dinámico.

Movilizar a la plantilla para lograr una mayor velocidad y flexibilidad también será un punto clave puesto que las empresas esperan alinear sus capacidades con las oportunidades emergentes en un mundo sin fronteras. Los silos funcionales e institucionales que impiden el crecimiento deben ser sustituidos por un enfoque laboral integrado en el que la plantilla clave y ampliada de la empresa esté ligada a estrategia empresarial e identifique, desarrolle y despliegue sus capacidades independientemente de su ubicación o relación con la organización.

Operar de forma exitosa cruzando fronteras exigirá a las empresas aprovechar su inteligencia colectiva, garantizando así que la identificación y divulgación de las mejores ideas, con independencia de dónde se originen. Este intercambio del conocimiento institucional acumulado permite aprovechar las mejores prácticas y reducir los esfuerzos duplicados. Solicitar nuevos conocimientos de fuentes tanto internas como externas y fomentar el desarrollo de conexiones y relaciones facilitará la transferencia de los conocimientos críticos necesarios para que las organizaciones aprovechen al máximo su posición y alcance.

### **El conocimiento de la plantilla: ¿una asignatura pendiente?**

La capacidad para desarrollar un liderazgo eficaz, crear y desplegar una plantilla de forma estratégica y fomentar el intercambio de conocimientos y la colaboración a menudo depende de la información disponible para tomar decisiones fundamentadas en relación con la plantilla. No obstante, este nivel de conocimiento resulta difícil de alcanzar para muchas empresas. Sólo el 7% de los encuestados afirmó ser muy eficaz a la hora de hacer uso de los análisis para tomar decisiones sobre la plantilla. Tal y como afirmó un CHRO del sector público australiano: «Hasta la fecha nos hemos mostrado realmente incompetentes en el uso de los análisis, dado que no contamos con las habilidades ni con el apoyo de los directivos».

Muchas empresas cuentan con la capacidad necesaria para utilizar los análisis con el objetivo de retroceder en el tiempo e identificar las tendencias y prácticas históricas dentro de sus organizaciones. Sin embargo, pocas tiene la habilidad de utilizar esa información para desarrollar escenarios y predecir resultados futuros. Más de un cuarto de los CHROs encuestados sí utilizaron los análisis para realizar pronósticos de futuro, aunque en el marco del desarrollo de futuros líderes y de estrategias empresariales (véase la figura 10).

---

*«¿Qué hacemos bien? La gestión de talento y el desarrollo empresarial. ¿Qué podríamos hacer mejor? La impartición de formación y el análisis de la plantilla».*

**Shirley Gaufin**, Director de RR.HH.,  
Black & Veatch Corporation

---

**Figura 10 El uso del análisis del personal continúa siendo limitado**

Menos de un cuarto de los CHROs utilizan el complejo proceso de análisis y modelado para tomar decisiones sobre el futuro.



Sin el conocimiento necesario de la plantilla, las empresas ponen en peligro su capacidad para crecer de forma eficaz. Tendrán dificultades para asignar las habilidades adecuadas al lugar correcto y también tendrán problemas a la hora de tomar decisiones inteligentes sobre qué ubicaciones son aptas para la expansión. Para estas empresas supondrá todo un desafío reconocer dónde se encuentran los empleados con el mejor rendimiento y tendrán que luchar para justificar la necesidad de futuras inversiones en la plantilla.

Sin embargo, algunas empresas están mejorando y centrándose en el análisis como un elemento clave de su planificación laboral. Por ejemplo, Shell (véase la página 57) ha comenzado a incluir una mayor disciplina analítica en su proceso de desarrollo del liderazgo con el objetivo de comprender mejor los rasgos de los ejecutivos exitosos y realizar las inversiones adecuadas en la próxima generación de líderes.

## Caso práctico

### **Shell**

#### *Arrojar luz sobre la planificación del liderazgo*

Dirigir las operaciones de fabricación y marketing de Shell, una de las mayores empresas petroquímicas del mundo, exige una gran experiencia. Sin embargo, identificar a aquellas personas que poseen el potencial para convertirse en futuros líderes resulta muy difícil en una empresa que da trabajo a 40.000 personas. Tanto es así, que en 2009 Shell decidió abordar este problema de forma más sistemática.

El equipo de RR.HH. comenzó a poner en orden la información que tenía almacenada sobre sus 450 altos ejecutivos. La intención era proporcionar a la alta dirección un «libro de talento» que incluyera información sólida sobre el desarrollo del liderazgo y explorar diversas cuestiones: ¿La cobertura y la diversidad eran correctas? ¿Contaban los empleados con los perfiles de rendimiento, las dotes de liderazgo y la experiencia correctos? ¿Cómo han llevado a cabo el desarrollo? Esto implicaba analizar a todos los candidatos por cargo y rendimiento para identificar cuáles estaban aún aprendiendo sus nuevos roles, cuáles presentaban un buen rendimiento, cuáles eran profesionales experimentados y cuáles tenían un rendimiento inferior. El equipo de RR.HH. también analizó los caminos que habían tomado estos ejecutivos para ver si estaban adquiriendo las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de fabricación y marketing de Shell.

A continuación, el equipo de RR.HH. estudió las historias detalladas de aquellos que parecían avanzar de forma más lenta. A algunos ejecutivos se les «asignaron roles» que iban más allá de sus propias competencias, se revisó el potencial de otros y se detectó cualquier «impedimento» que no dejaba a las personas seguir subiendo peldaños. También se identificaron «roles de destino» para los ejecutivos más prometedores y se elaboraron mecanismos de desarrollo para prepararlos.

Hoy en día, los líderes de fabricación y marketing de Shell tienen una idea clara del calibre y el alcance de proceso de desarrollo del liderazgo y de cómo mejorar el alcance en el futuro. También tienen planes de sucesión a corto y medio plazo que les ayudarán a garantizar la continuidad del negocio en lo que a los roles de liderazgo crítico se refiere. Asimismo, el departamento de RR.HH. está mucho mejor equipado para evaluar a los ejecutivos con más talento de forma permanente.



### **Imperativos para trabajar más allá de las fronteras**

Tal y como hemos podido observar en nuestro breve acercamiento a MSF (Médicos Sin Fronteras), este tipo de organizaciones con capacidad para valorar con celeridad situaciones en desarrollo, para aplicar de forma eficaz su conocimiento institucional colectivo y para distribuir rápidamente a equipos de individuos altamente cualificados suelen tener un gran impacto en un periodo de tiempo breve. En el caso de MSF, estas habilidades suelen marcar la diferencia entre la vida y la muerte.

En el caso de otras empresas, esto puede determinar si se convertirán en una empresa con un gran rendimiento en el mercado o en un competidor con pocas posibilidades de éxito.

Infundir creatividad, flexibilidad y velocidad tanto a la empresa como a la plantilla requerirá la presencia de líderes creativos con la capacidad necesaria para resolver viejos problemas y aprovechar las nuevas posibilidades. La adquisición rápida de habilidades, el despliegue del talento adecuado en el lugar correcto y la capacidad para realizar ampliaciones o reducciones con rapidez son algunos de los factores que resultarán esenciales para movilizar la plantilla con el objetivo de lograr una mayor velocidad y flexibilidad. La inteligencia colectiva, es decir el intercambio de la suma de conocimientos y experiencia de una empresa, será necesaria para aprovechar al máximo las capacidades organizativas acumuladas.

Los imperativos clave son:

	<b>Mejorar la eficacia operativa</b>	<b>Expandirse a nuevos mercados/zonas geográficas</b>	<b>Desarrollar nuevas ofertas de productos/servicios</b>
<b>Desarrollo de líderes creativos</b>	Sentirse cómodo con los enfoques de liderazgo virtual y distribuido; crear líderes que aprovechen el poder informal	Agilizar el desarrollo de líderes realmente libres de restricciones; ser creativos a la hora de combinar el talento local y global	Diseñar programas de desarrollo del liderazgo para generar oportunidades de negocio innovadoras
<b>Movilidad para lograr una mayor velocidad y flexibilidad</b>	Desarrollar mercados en línea para coordinar de forma eficaz la oferta con la demanda de talento global	Adoptar un enfoque global a la búsqueda de talento; eliminar las barreras existentes en las políticas y procesos que impiden el movimiento internacional	Aprovechar las estructuras laborales flexibles para alinear rápidamente el talento con los trabajos críticos en los nuevos ámbitos de negocio
<b>Aprovechamiento de la inteligencia colectiva</b>	Mejorar la productividad a través del intercambio de mejores prácticas y reduciendo los esfuerzos duplicados	Mejorar la eficacia multifuncional ofreciendo una plataforma en línea para la colaboración virtual en equipo	Establecer una cultura de creatividad e innovación donde las ideas sobre nuevos productos obtengan la visibilidad y el respaldo ejecutivo necesarios

Esperamos poder continuar con este debate en la dirección [ibm.com/workingbeyondborders](http://ibm.com/workingbeyondborders) o en [ibm.com/es/chro](http://ibm.com/es/chro).

## Metodología de la investigación

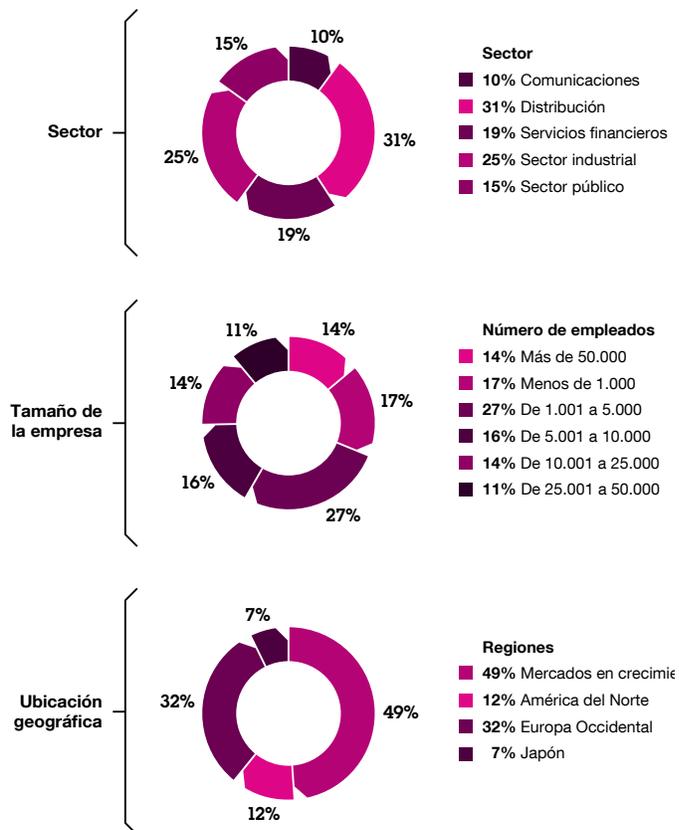
El Global CHRO Study 2010 de IBM es la tercera edición de nuestra serie de encuestas globales sobre Recursos Humanos, dirigidas conjuntamente por el IBM Institute for Business Value y el departamento de Estrategia y Transformación de IBM. Para comprender los retos, las oportunidades y los objetivos a los que se enfrentan los directores de recursos humanos de hoy en día hemos llevado a cabo la encuesta más amplia a ejecutivos de recursos humanos jamás realizada por IBM. Entre noviembre de 2009 y abril de 2010 hemos encuestado a 707 ejecutivos, casi 600 de ellos mediante entrevistas personales.

Nuestra investigación se ha realizado con empresas de todos los tamaños, en 61 países diferentes y con una división casi uniforme entre ejecutivos de mercados maduros y en crecimiento.

De forma adicional, hemos comparado los resultados de esta encuesta con el Global CEO Study 2010 de IBM. Siempre que nos ha resultado posible hemos llevado a cabo un análisis estadístico de las empresas con mayor éxito financiero para determinar cómo y en qué medida se diferenciaban de otras empresas. Hemos analizado el rendimiento de aquellas empresas de nuestra muestra con información a disposición del público. Para ello hemos utilizado el índice de crecimiento anual compuesto EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, deducciones y amortizaciones) entre 2003 y 2008. También hemos comparado los resultados con la media del sector que representaba cada empresa a fin de identificar a las empresas que presentaban un nivel de crecimiento superior a la media. Finalmente, hemos buscado diferencias significativas entre las respuestas de los directores de recursos humanos que trabajan en estas «empresas con mayor éxito financiero», tal y como las denominamos nosotros, y aquellos que trabajan en «empresas con menor éxito financiero» que se encontraban por debajo del nivel de crecimiento medio.

**Figura 11** Empresas de diferentes tamaños han contribuido a la elaboración de la encuesta de este año

La muestra de la encuesta 2010, integrada por 707 participantes, incluye casi 600 entrevistas personales con altos ejecutivos de RR.HH.



## Reconocimientos

Nos gustaría dar las gracias a los 707 CHROs de todo el mundo que han compartido generosamente su tiempo y sus conocimientos con nosotros. Nuestro agradecimiento especial a aquellos que nos permitieron incluir citas extraídas de sus entrevistas para destacar los temas más importantes a lo largo de este informe.

También nos gustaría agradecer las aportaciones de los equipos de IBM que han trabajado en este The Global CHRO Study:

Directores ejecutivos de la encuesta: Denis Brousseau, Líder Global, Empresa y Personal, y Eric Lesser, IBM Institute for Business Value.

Equipo de proyecto: Dan Roddy (Director de la encuesta), Marni Barrett, Steve Ballou, Carolyn Carlson, Angie Casey, Brian Comella, Sean House, Ellen Johnson, Keith Landis, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Barbara Lombardo, Kathleen Martin, Hemant K. Minocha, Kazuya Ohike, Jim Phillips, Mary Sue Rogers, Christian Slike y Rajrohit S. Teer.

Y los numerosos líderes de IBM en todo el mundo que han llevado a cabo las entrevistas personales a los CHROs.

## El socio adecuado para cambiar el mundo

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, aunando conocimientos empresariales e investigación y tecnología avanzadas con el objetivo de ofrecerles una ventaja diferenciadora en el entorno actual que se caracteriza por sus constantes y rápidos cambios. A través de nuestro enfoque integrado del diseño y el desarrollo práctico del negocio ayudamos a pasar de las estrategias a la acción. Y gracias a la experiencia adquirida en 17 sectores y a nuestras capacidades globales que abarcan 170 países, podemos ayudar a nuestros clientes a anticiparse a los cambios y a aprovechar las nuevas oportunidades.

## Acerca del departamento de Estrategia y Transformación de IBM Global Business Services

IBM Global Business Services ofrece uno de los mayores departamentos de estrategia y transformación del mundo. Los profesionales del departamento de Estrategia y Transformación de IBM ayudan a los clientes a desarrollar, alinear e implantar su visión y sus estrategias de negocio con el objetivo de impulsar el crecimiento y la innovación.

## Acerca del IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Global Business Services, pone a disposición de los altos directivos empresariales información y conocimientos estratégicos, basados en hechos, en relación con temas críticos específicos de un sector o de varios sectores. Este Global CHRO Study 2010 se enmarca dentro de nuestra serie de estudios dirigidos al equipo de dirección.

## Notas y fuentes

- 1 «About us. History and principles». Médecins Sans Frontières/Médicos sin fronteras. <http://www.doctorswithoutborders.org/aboutus/?ref=main-menu>
- 2 «MSF Teams Facing an “Unprecedented Challenge” in Haiti». Médecins Sans Frontières/Médicos sin fronteras. 19 de enero de 2010. <http://www.doctorswithoutborders.org/news/article.cfm?id=4175&cat=video>
- 3 Hemos analizado el rendimiento de aquellas empresas de nuestra muestra con información a disposición del público. Para ello hemos utilizado el índice de crecimiento anual compuesto EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, deducciones y amortizaciones) entre 2003 y 2008. También hemos comparado los resultados con la media del sector que representaba cada empresa a fin de identificar a las empresas que presentaban un nivel de crecimiento superior a la media.
- 4 «Aprovechamiento de la complejidad: Conclusiones de The Global CEO Study 2010». IBM Institute for Business Value. Mayo de 2010. [http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search\\_google\\_kw190](http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/registration-01.html?epref=search_google_kw190)
- 5 «About us». Maxis Communications. [http://www.maxis.com.my/personal/about\\_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np](http://www.maxis.com.my/personal/about_us/profile/vision.asp?iStruct=0:0:0Np)
- 6 Demarco, Michael, Eric Lesser y Tony O’Driscoll. «Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming». IBM Institute for Business Value. Mayo de 2007.
- 7 «AMR Corporation – American’s Parent Company». American Airlines. <http://www.aa.com/i18n/amrcorp/corporateInformation/facts/amr.jsp>
- 8 «American Airlines: A fresh take on human resources services». IBM. Agosto de 2009. [ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00\\_AA\\_Final\\_SP\\_Aug19-09.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/software/solutions/pdfs/ODC03114-USEN-00_AA_Final_SP_Aug19-09.pdf)
- 9 «Pfizer at a glance». Pfizer. <http://www.pfizer.co.uk/sites/PfizerCoUK/AboutUs/Pages/Pfizerataglance.aspx>
- 10 Esquel Group. <http://www.esquel.com/en/index1.html>
- 11 Yang, Marjorie. «Corporate Social Responsibility: The Esquel Case». Presentación en el Foro de Primavera del Consejo Empresarial Asiático, Tokio, 16 de mayo de 2008. <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/CSR-Yang.pdf>

## Para más información

Para obtener más información sobre este estudio, póngase en contacto con uno de los responsables de IBM que aparecen a continuación. También puede visitar la página **ibm.com/workingbeyondborders** o enviar un correo electrónico al IBM Institute for Business Value a la dirección [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

<i>América</i>	<b>Maria-paz Barrientos</b>	<a href="mailto:maria.barrientos@us.ibm.com">maria.barrientos@us.ibm.com</a>
<i>Europa del Sur</i>	<b>Martina Pareschi</b>	<a href="mailto:martina.pareschi@it.ibm.com">martina.pareschi@it.ibm.com</a>
<i>España, Portugal, Grecia e Israel</i>	<b>Alejandro Modarelli</b>	<a href="mailto:Alejandro.Modarelli@es.ibm.com">Alejandro.Modarelli@es.ibm.com</a>
<i>IBM Institute for Business Value</i>	<b>Eric Lesser</b>	<a href="mailto:elesser@us.ibm.com">elesser@us.ibm.com</a>





© Copyright IBM Corporation 2010

**IBM España**

Santa Hortensia, 26-28  
28002  
Madrid  
España

La página principal de IBM es **ibm.com**.

IBM, el logotipo de IBM e **ibm.com** son marcas registradas o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos, en otros países o en ambos. Si estos u otros términos de marcas registradas de IBM están marcados la primera vez que aparecen en esta información con un símbolo de marca registrada (® o ™), significa que se trata de marcas registradas o bajo derecho común en EE.UU. propiedad de IBM en el momento de publicar esta información. Estas marcas registradas pueden estar también registradas en otros países.

Encontrará una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la web en el apartado sobre información de Copyright y marcas registradas en **ibm.com/legal/copytrade.shtml**

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

Las referencias en este documento a productos o servicios de IBM no implican que IBM tenga previsto comercializarlos en todos los países en los que opera.

GBE03353-ESES-01

**IBM Institute for Business Value**

