



Redefiniendo el talento

Conclusiones de “The Global C-suite Study” para el CHRO

Este informe se basa en las opiniones de 5.247 primeros ejecutivos (CxO) que participaron en nuestro último C-suite Study, el decimoctavo de la serie de estudios sobre CxO elaborados por el IBM Institute for Business Value. Actualmente, disponemos de datos de más de 28.000 entrevistas realizadas desde 2003.

En el presente informe profundizamos en el punto de vista de los Directores de recursos humanos (CHRO - Chief Human Resources Officer).

Número total de CHRO entrevistados	601
Norteamérica	266
América Central y del Sur	32
Europa Occidental	95
Europa Central y del Este	23
Oriente Medio y África	25
Asia Pacífico	88
Japón	72

Territorio por explorar

Los avances tecnológicos están alterando la situación y agitando las aguas. Los sectores están convergiendo y emergen nuevos competidores, a un ritmo vertiginoso. La naturaleza del trabajo está cambiando y se dispara la demanda de experiencia digital, mientras otras aptitudes pierden relevancia. ¿Cómo se están abriendo camino los CHRO y cómo ayudan a los demás ejecutivos a comprender la importancia del personal?

En la primera fase de nuestro último C-suite Study, entrevistamos a 5.247 líderes de negocio para averiguar qué piensan que les depara el futuro y cómo están preparando sus organizaciones para la “era de la disrupción”¹. En este informe nos centramos en las perspectivas de los CHRO que colaboraron en este estudio.

Descubrimos que los CHRO más perceptivos tratan a los empleados actuales y potenciales como clientes. Además, utilizan las tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del empleado, creando una base de aptitudes flexible, aplicando analítica para prever futuras tendencias del personal y creando un diálogo social con los empleados para gestionar los cambios de manera más efectiva.

Convergencia, competencia, conmovición

Los CHRO, al igual que otros ejecutivos, reconocen que las barreras que antes separaban los distintos sectores se están difuminando, y empresas de un sector aplican su experiencia en otros. Por ejemplo, el fabricante de coches eléctricos Tesla está entrando en el sector energético con una nueva línea de baterías de carbono cero para hogares y empresas². De igual modo, el minorista online Alibaba está entrando en el video streaming³.

*“Hay tanta discontinuidad –
y es muy difícil prever quiénes serán
los disruptores.”*

CHRO, Servicios informáticos y Profesionales, Estados Unidos

“Nuevos competidores de distintos sectores están entrando en nuestro mercado. Tenemos que fijarnos en lo que hacen estas empresas, en lugar de observar cómo se comportan otras empresas de nuestro sector.”

Gustavo Hernan Garcia, Director de recursos humanos, ICBC, Argentina

Los CHRO afirman que la convergencia de sectores es la única gran tendencia que está transformando el mundo de los negocios (ver Figura 1). Según su opinión, esto presenta sus ventajas e inconvenientes. Por un lado, proporciona nuevas oportunidades de crecimiento al centrarse en ofrecer experiencias de cliente multisectoriales en lugar de productos y servicios de manera individual, lo que resulta positivo. La principal desventaja es la intensa competencia, ya que empresas rivales pueden apoderarse del negocio de una organización cuando se expanden a sectores adyacentes. Así, el 51 por ciento de los CHRO esperan más competencia de nuevos rivales de sectores contiguos en los próximos 3 a 5 años.

¿Qué provoca el cambio en el entorno competitivo? Los CHRO apuntan a la potente combinación de nuevas tecnologías y presiones del mercado. Igual que los demás ejecutivos, esperan que ambas ejerzan una gran influencia sobre sus empresas en los próximos tres a cinco años. Sin embargo, como era previsible, un porcentaje mayor de CHRO apuntó que las aptitudes personales también tendrían un gran impacto.

Figura 1

Colapso de fronteras: Los CHRO, como otros ejecutivos, creen que las barreras entre sectores se están difuminando

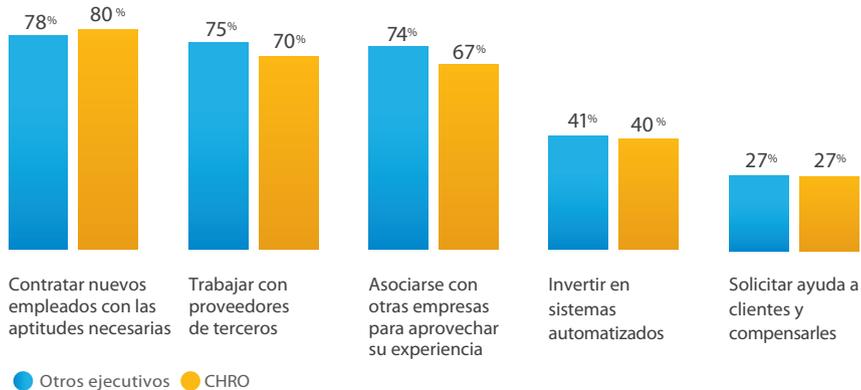


Se puede afirmar que los CHRO llevan la iniciativa en este aspecto. Saben que si utilizan las nuevas tecnologías y resisten las convulsiones actuales del mercado, podrán desarrollar una plantilla con distintas capacidades. Y ya están planificando cómo abordar este reto. La mayoría de los entrevistados tiene previsto contratar personal con las aptitudes que faltan en sus empresas. Asimismo, más de dos tercios anticipa trabajar con otros proveedores y asociarse con otras organizaciones para obtener experiencia adicional (ver Figura 2).

Por lo tanto, los CHRO coinciden con otros ejecutivos en el modo en que está cambiando el entorno de los negocios, y se están preparando activamente para un futuro más turbulento, en el cual se redefina completamente el talento.

Figura 2

Cubrir aptitudes: Los CHRO prevén obtener nuevo talento contratando a nuevos empleados y asociándose



“Necesitamos diversificar el personal, que sea un reflejo de los clientes a los que prestamos servicio—un personal que sea a la vez innovador y colaborador, y a favor del cambio.”

CHRO, Energía y Suministros, Canadá

“Debemos crear un entorno que atraiga a empleados comprometidos, y motivarles para que se queden.”

Barbara Schaerer, CHRO, Swiss Federal Government, Suiza

Qué hacer: analizar el talento a través del prisma del marketing

La convergencia de sectores y los avances tecnológicos incidirán directamente en el modo en que los CHRO buscan y gestionan talento de tres maneras. En primer lugar, tendrán que “pescar en nuevas aguas”, lo que obliga a muchas organizaciones a revisar sus prácticas de selección de personal. La mayoría de los anuncios de trabajo explican mejor lo que necesitan que el trabajo en sí para los posibles candidatos. Otro obstáculo son los engorrosos formularios de aplicación online y los procesos de selección. Y empresas que son nuevas en determinados sectores o mercados laborales tendrán que aumentar su atractivo.

GE es una empresa que intenta ampliar su alcance. Hace poco lanzó una ingeniosa campaña publicitaria para contratar desarrolladores de software jóvenes: Owen, graduado universitario, le cuenta a su familia y amigos que lo han contratado en GE, y estos se quedan perplejos. Owen trata de explicarles que estará escribiendo código para que las máquinas se comuniquen entre ellas, lo que despierta miradas de desconcierto porque todo el mundo asocia a GE a un fabricante tradicional y no un innovador digital⁴.

En segundo lugar, los CHRO tendrán que diseñar experiencias del empleado que atraigan a personas con distintas trayectorias y motivarlas para que se queden. Por ejemplo, si se proporcionan las conexiones adecuadas, se fomenta la formación de comunidades de empleados, así como el sentido de compañerismo y fidelidad. De igual modo, la creación de espacios de trabajo cómodos con zonas abiertas para relacionarse libremente puede mejorar la productividad. O bien, se puede facilitar el trabajo a los empleados proporcionándoles tecnologías que resulten tan sencillas como las que usan a nivel personal.

Por último, los CHRO deben tener cuidado con la competencia que invade su territorio. Los nuevos invasores no centrarán toda su atención en los clientes, sino que también irán en busca de empleados cualificados, como reveló la Carnegie Mellon University. En febrero de 2015, la universidad se asoció estratégicamente con Uber para desarrollar tecnología de conducción sin conductor, solo para que Uber contratara a sus mejores investigadores.

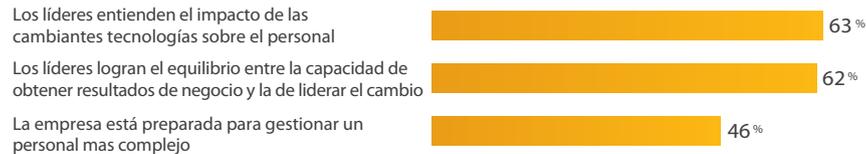
La competencia por conseguir el mejor talento se intensifica, obligando a los CHRO a aplicar técnicas utilizadas por los Directores de Marketing (CMO). Por tanto, tendrán que reposicionar sus organizaciones para atraer nuevos segmentos de empleados, rediseñar las estrategias sociales de selección de personal y crear relaciones con un amplio grupo de candidatos potenciales. También deberán proporcionar experiencias del empleado que emulen las experiencias del cliente personalizadas que ofrecen los buenos profesionales de marketing.

Estos cambios servirán de catalizador para la transformación del área de recursos humanos. La planificación continua de la fuerza de trabajo y el desarrollo de competencias resultará crucial, por ejemplo, para gestionar las nuevas tecnologías y la expansión a nuevas líneas de negocio. Los CHRO deben ser capaces de identificar las aptitudes básicas e infundirlas al personal de forma más rápida y a mayor escala.

Esto supone implicaciones para otros ejecutivos, ya que los cambios en el entorno del negocio requerirán líderes que ayuden a los empleados a adaptarse. En este caso, la evidencia apunta a que los CxO se quedan cortos (ver Figura 3). Los CHRO manifiestan sus dudas acerca de si los ejecutivos están preparados para gestionar un personal más complejo, y quizá con razón. Es mucho más difícil dirigir un grupo de empleados de distintas empresas asociadas que un equipo de personas que trabajan en la misma organización y con ideas similares.

Figura 3

Gran reto: Los CHRO afirman que los CxO aún están tratando de averiguar cómo gestionar el cambio disruptivo



“Ahora estamos en mejores condiciones para contratar ‘estrellas del rock’. Pero es más difícil retenerlas porque otras empresas también las quieren.”

Hy Pomerance, CHRO, QBE North America, Estados Unidos

“Esta nueva era – en la que todos llevamos dispositivos informáticos allá donde vayamos – está cambiando nuestros estilos de vida.”

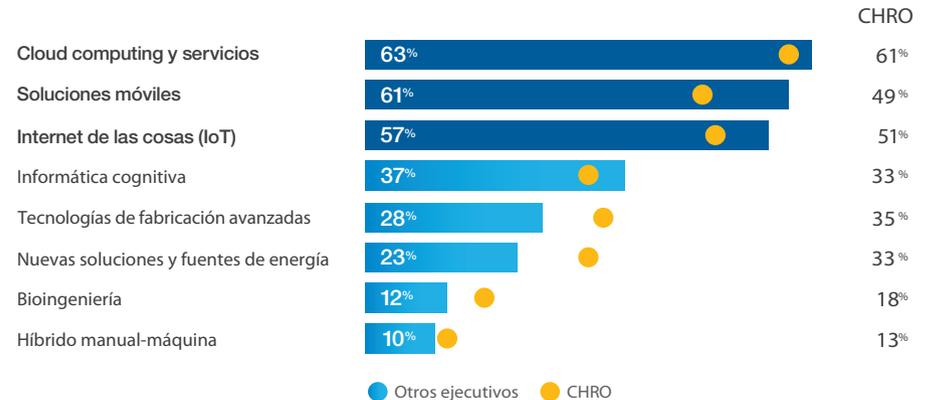
CHRO, Banca y Mercados financieros, Turquía

Cómo hacerlo: utilizar la tecnología para mejorar la experiencia del empleado

¿Cómo se preparan los CHRO para mejorar la experiencia del empleado y gestionar el cambio con mayor efectividad? Coinciden con los demás ejecutivos al considerar que tres tecnologías – cloud computing, soluciones móviles y el Internet de las cosas (IoT) – revolucionarán el modo de hacer negocios en los próximos años (ver Figura 4). En conjunto, estas tecnologías repercuten en gran medida tanto sobre los empleados como sobre la prestación de servicios de recursos humanos.

Figura 4

Triplete: Los CHRO, al igual que otros CxO, consideran el cloud, la movilidad y el IoT tecnologías revolucionarias



Implicaciones para los empleados

El cloud computing y la movilidad han despegado a los personas de sus mesas de trabajo y facilitado el desarrollo de modelos de negocio *asset-light*. Esto afecta a la plantilla, ya que moderniza la relación entre empleado y empresario, altera el modo de realizar muchas actividades y genera importantes cambios culturales.

En un mundo basado en cloud, los empleados pueden compartir recursos y colaborar eficientemente. Y con las soluciones móviles, obtienen acceso a la información “sobre la marcha”, abriéndoles un sinfín de posibilidades. Un encargado de tienda puede comprobar al instante si tiene un producto en stock y ofrecer al cliente opciones alternativas, por ejemplo.

Al gozar de mayor flexibilidad, los empleados también corren el riesgo de sufrir un “desgaste de dispositivos”, ya que la movilidad difumina la línea entre la vida laboral y la personal dificultando a las personas el desconectar de sus trabajos. El gobierno francés ha tomado medidas para atajar este problema con una norma que restringe el acceso al correo electrónico fuera del horario laboral en determinados sectores⁶.

No es el único problema que presenta. Los empleados ahora compiten con el “cloud humano” – la gran cantidad de autónomos que ofrecen una amplia gama de servicios on demand. En los últimos años han surgido numerosas plataformas online que enlazan oferta y demanda de trabajadores autónomos. Esto proporciona un acceso fácil al talento, pero a su vez puede provocar que los empleados se sientan vulnerables.

El impacto del IoT podría ser aún mayor. Creará trabajo al generar grandes cantidades de datos que deben gestionarse, pero podría eliminar algunas formas de trabajo, como sensores de seguridad en lugar de guardas de seguridad o camiones sin necesidad de conductor. Freightliner, fabricante estadounidense, ha lanzado el primer tráiler autónomo. Aún necesita un conductor en el asiento, pero probablemente no por mucho tiempo⁷.

*“El modelo de empleo está cambiando.
Las empresas quieren mano de obra
que se adapte a la demanda.”*

CHRO, Productos de consumo, Estados Unidos

“Tenemos que utilizar la informática cognitiva y liberar a los empleados para que se puedan encargar de tareas que solo los seres humanos pueden llevar a cabo.”

Takio Sudo, CHRO, Pasona Group, Japón

Una última tecnología – la informática cognitiva – podría resultar igual de revolucionaria. Aunque solo un tercio de los CHRO reconoce su potencial (como se aprecia en la Figura 4, página 6), la informática cognitiva ofrece grandes expectativas. A diferencia de los sistemas convencionales basados en algoritmos que se limitan a las tareas para las que se programan, los sistemas cognitivos aprenden de la experiencia y la aplican a nuevas consultas.

Las tecnologías cognitivas cambiarán la naturaleza del trabajo, y permitirán aprovechar el creciente volumen de datos que se genera, además de proporcionar feedback práctico sobre cómo los empleados pueden mejorar el rendimiento y facilitar la coordinación de interfaces humano-máquinas. También pueden, por ejemplo, ayudar a los científicos en sus investigaciones y a los médicos a determinar el mejor tratamiento para pacientes con enfermedades complejas. Asimismo, pueden ayudar a los gestores de patrimonio a tratar las necesidades de sus clientes de forma más eficiente, encontrando los productos y servicios financieros más adecuados para cada cliente.

Implicaciones para el área de recursos humanos

Estas mismas tecnologías también incidirán en el área de recursos humanos y en cómo presta sus servicios. Por ejemplo, el cloud computing permitirá a los CHRO proporcionar mejores experiencias del empleado y ofrecer una gran variedad de opciones en modo autoservicio. También les ayudará a mejorar la calidad de los datos que recopilan y distribuyen con actividades rutinarias como actualizaciones de funcionalidad (ver Figura 5). De esta manera, podrán concentrarse en actividades de mayor valor añadido, como analizar e interpretar los datos más eficientemente y utilizar la información de valor extraída para tomar decisiones más fundadas.

Figura 5

Control de cloud: Los CHRO recurren a cloud computing para mejorar la experiencia del empleado y recopilar mejores datos



La movilidad cambia el modo de trabajar y, por tanto, la función de recursos humanos se ve alterada. Se espera que proporcione acceso continuo a soluciones de formación móvil, incentivos de rendimiento y asesoría especializada. Además, el CHRO tendrá que coordinarse con el Director de tecnologías de la información (CIO) para diseñar una política clara de gestión de dispositivos. Una cuestión clave es si se debe permitir a los empleados llevar sus dispositivos personales al trabajo, lo que podría impulsar la productividad pero expone los sistemas y datos de la empresa a una mayor vulnerabilidad de la seguridad.

“Estamos pasando a la interacción móvil con nuestros clientes. Los empleados quieren lo mismo: formación en tecnología móvil bajo demanda, información y servicios proporcionados a través de los canales online.”

Lee Yan Hong, Director ejecutivo y Jefe, Recursos humanos del grupo, DBS Bank, Singapur

“La informática cognitiva tendrá un gran impacto sobre los recursos humanos. Preveo grandes avances en la dirección del capital humano.”

CHRO, Electrónica, Estados Unidos

El trabajo móvil conllevará la reinención de los procesos de recursos humanos basados en PC, como la selección de personal, el feedback de rendimiento y las encuestas a empleados. La empresa de reconocimiento social Globoforce ya se ha introducido en este mercado, con el lanzamiento de una aplicación que permite a los empleados nominar, apoyar y felicitar a sus compañeros de trabajo⁹. De un modo similar, los CHRO utilizarán la tecnología móvil para dar soporte a servicios compartidos mediante herramientas como la mensajería de texto.

El IoT traerá otros cambios. Mediante sociómetros (badges inteligentes que realizan el seguimiento de las interacciones entre personas), los empresarios podrán diseñar espacios de trabajo que fomenten la colaboración. Los dispositivos inteligentes proporcionan medios para personalizar factores medioambientales como la temperatura ambiente, la luz o el ruido – todos ellos afectan al rendimiento del empleado – así como para avisar al personal sobre posibles peligros de seguridad. Aunque todas estas medidas deben aplicarse sin invadir la privacidad de los empleados.

La informática cognitiva genera nuevas posibilidades de prestar servicios, como los “servicios de conserjería” personalizados para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas aptitudes e identificar nuevas salidas profesionales. Permitirá a los CHRO detectar patrones ocultos, incluso tendencias en eficiencia, compromiso y retención de empleados, así como aplicar medidas correctivas. En última instancia, facilitará procedimientos de selección de personal más proactivos, utilizando datos externos de fuentes como LinkedIn y datos internos sobre el personal existente para evaluar la competencia de los candidatos.

En resumen, las nuevas tecnologías impondrán nuevas obligaciones al área de recursos humanos, pero también ofrecerán una mayor comprensión de los empleados y candidatos, sus habilidades, necesidades y preferencias, y cómo colaboran con otras personas. Ante todo, estas tecnologías permitirán a los CHRO ofrecer mejores experiencias del empleado, hacer que sus organizaciones resulten más atractivas e incrementar la productividad.

Qué puede hacer: Ser más flexible, analítico y social

Aún así, la mayoría de las empresas no podrá confiar únicamente en los recursos internos para cubrir el conjunto de aptitudes que requerirán. Ni podrán gestionar las futuras necesidades del personal de forma eficiente si no son capaces de anticipar las tendencias de contratación, prever la falta de aptitudes o comprender lo que quieren sus empleados. Así pues, podemos destacar tres elementos que resultarán cruciales: un enfoque de adquisición del talento flexible, analítica predictiva para tomar mejores decisiones sobre el personal y herramientas sociales para capturar datos sobre los empleados.

Muchos CHRO son conscientes de esta realidad. Dos tercios ya utilizan a terceros para proporcionar empleados eventuales. Más de la mitad también utiliza planes de trabajo flexibles, teletrabajo y similares, y tiene intención de seguir aplicando dichas técnicas. Cabe destacar el incremento en el porcentaje de CHRO que abordará la falta de experiencia readaptando a sus empleados y contratando personal nuevo a corto plazo (ver Figura 6).

Figura 6

Talento flexible: Muchos CHRO confían en terceros y en planes de trabajo alternativos



“Un aspecto sobre el que me gustaría influir personalmente es la transformación de nuestra cultura organizativa para adoptar un modelo de negocio flexible.”

CHRO, Banca y Mercados financieros, Australia

“Gracias a la analítica predictiva, podremos explorar ‘qué podría ocurrir’ en lugar de observar ‘qué ha ocurrido.’”

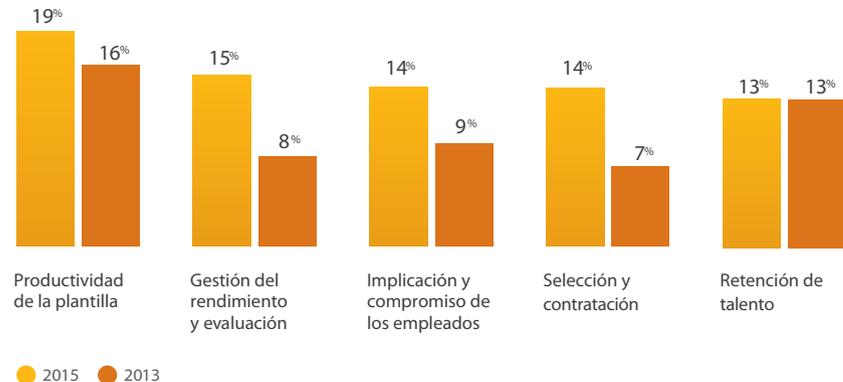
Lucien Alziari, CHRO, A.P. Moller Maersk, Dinamarca

Un pequeño, pero cada vez mayor, número de CHRO también utiliza la analítica predictiva para gestionar problemas de plantilla (ver Figura 7). Crear una capacidad analítica efectiva no es fácil, requiere un equipo de recursos humanos con distintas aptitudes: arquitectos de datos, estadísticos e incluso narradores. Pero, sobre todo, la analítica exige un alto grado de confianza entre recursos humanos y el resto de la empresa. El área de recursos humanos debe confiar en que las unidades de negocio actuarán en base a las respuestas que genera, mientras que las unidades de negocio deben confiar en la metodología y las presunciones que utiliza el área de recursos humanos para generar dichas respuestas.

A pesar de todo, los beneficios justifican la inversión y el esfuerzo destinados. Desarrollar modelos para prever dinámicas como la rotación de empleados y futuros niveles de oferta y demanda de aptitudes específicas ayuda a una organización a anticipar y mitigar los riesgos

Figura 7

Enfoque futuro: Se eleva el número de CHRO que utiliza analítica predictiva para tomar decisiones sobre el personal



asociados a los empleados. De hecho, las áreas de recursos humanos más proactivas pueden llegar a calcular la probabilidad de que determinados empleados dejen sus trabajos, en función del comportamiento de otros empleados con rasgos similares y así actuar para retener a aquellos con más talento⁹.

Además, algunas empresas están empezando a escuchar a sus empleados – ya sea reportando feedback de clientes, realizando sugerencias o comentando aspectos relacionados con el trabajo. Casi la mitad de los CHRO que participaron en nuestro estudio utiliza herramientas sociales para averiguar qué piensan sus empleados sobre cuestiones generales de la empresa. Sin embargo, el número de CHRO que utiliza redes sociales para captar nuevas ideas y seguir las opiniones de los empleados de forma regular es ligeramente inferior (ver Figura 8).

Escuchar a los empleados les hace sentirse más valorados, mejorar la toma de decisiones y estimular la innovación. También ayuda a detectar de forma anticipada problemas internos que podrían generar descontento. Pero no basta con realizar encuestas anuales a los empleados, y más cuando el contenido se hace viral en horas. Las organizaciones tienen que crear un diálogo continuo con sus empleados, igual que hacen con los clientes¹⁰.

Figura 8

Diálogo digital: Las herramientas sociales ayudan a los CHRO a capturar información clave sobre los empleados



“Podremos centrar la atención en áreas donde la colaboración y el intercambio abierto de ideas a través de una red social mejorarán el rendimiento de la plantilla y, por tanto, nuestros resultados de negocio.”

CHRO, Productos industriales, Brasil

“Necesitamos un tablero de ajedrez que represente las nuevas funciones ejecutivas.”

Peter Fasolo, CHRO, Johnson & Johnson, Estados Unidos

Tomar la iniciativa

Los CHRO saben que tienen que prepararse para un futuro en el cual la disrupción será generalizada: un futuro donde los avances tecnológicos difuminan cada vez más las distinciones entre sectores y emergen nuevos competidores. Este nuevo panorama implicará encontrar personal con nuevas aptitudes, afrontar cuestiones sensibles como desplazamientos de puestos de trabajo, gestionar una plantilla más flexible e itinerante y ayudar a los empleados de cualquier departamento a gestionar importantes cambios.

¿Cómo pueden los CHRO mantener una ventaja competitiva mientras se redefine todo el entorno de gestión de talento? Nuestros entrevistados proporcionan unas indicaciones que podrán aprovechar los CHRO de cualquier sector y región.

Qué hacer: rediseñar el modelo de adquisición de talento

Establezca procesos continuos para identificar el talento que necesitará su organización para diferenciarse en un entorno de cambios constantes. Desarrolle técnicas de marketing creativo y proporcione herramientas analíticas para atraer, adquirir e incorporar una nueva generación de empleados con aptitudes únicas. Cree flexibilidad mediante asociaciones con terceros proveedores, capaces de proporcionar competencias difíciles de adquirir.

Cómo hacerlo: reimaginar la experiencia del empleado

Trabaje en la experiencia del empleado como lo haría en la experiencia del cliente. Utilice la analítica para comprender los distintos segmentos de empleados y sus preocupaciones. Invierta en puntos de contacto clave donde las experiencias de los empleados incidan más en los niveles de compromiso y productividad. Colabore con el CIO, CMO y otros socios para personalizar la experiencia del empleado en el contexto de las necesidades de su organización. Despliegue principios de diseño rápidos e iterativos para probar y modificar nuevas formas de ofrecer experiencias del empleado.

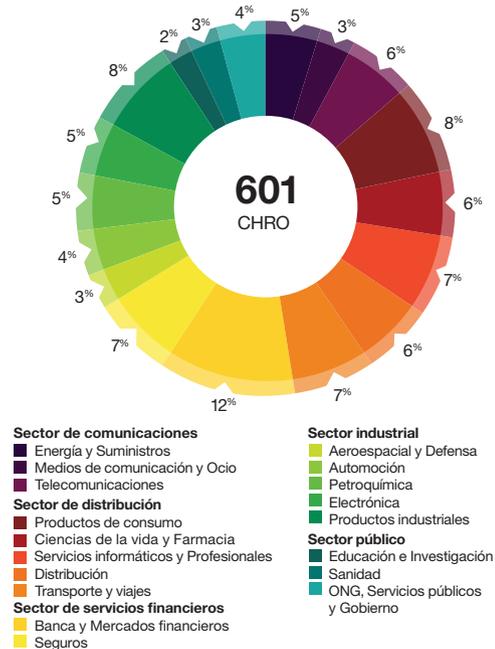
Qué puede hacer: replantearse los servicios de recursos humanos para la era cognitiva

Evalúe cómo puede ayudarle la tecnología a ampliar el alcance estratégico de los recursos humanos, así como a mejorar la eficiencia operativa de su organización. Considere utilizar software basado en cloud para proporcionar los mejores servicios y reducir la dependencia del departamento de TI. Aproveche las soluciones de movilidad para proporcionar a los empleados información y conocimiento, cuando y donde los necesiten. Incorpore técnicas sociales para amplificar la “voz de los empleados”. Estudie el uso de asistentes digitales cognitivos para mejorar el autoservicio de los empleados y ampliar la capacidad de tomar decisiones del área de recursos humanos.

Puede consultar “Redefiniendo fronteras”, la primera entrega de nuestro último C-suite Study en ibm.com/csuitestudy/es/, o a través de la aplicación IBV tablet, disponible para iOS y Android.

Figura 9

Distribución sectorial: hemos hablado con CHRO de 18 sectores



Cómo se ha realizado la investigación

En 2015, entrevistamos a 5.247 líderes empresariales en más de 70 países para nuestro último C-suite Study, el decimotercero estudio de IBM centrado en los cargos directivos. Utilizamos un proceso de ponderación con barrido bidimensional para corregir los problemas de sobremuestreo que surgían de las diferencias en el número de encuestados para un determinado rol o región. Este informe se basa en las respuestas de los 601 CHRO que participaron en nuestro estudio (ver Figura 9).

Información adicional

Para obtener más información sobre el estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros a través de iibv@us.ibm.com. Siga @IBMIBV en Twitter y si quiere obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestra newsletter mensual, visite: ibm.com/iibv

Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando la aplicación gratuita “IBM IBV” para su teléfono o tableta desde su app store.

El socio adecuado para un mundo cambiante

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo información de valor del negocio, investigación avanzada y tecnología para aportarles una ventaja distintiva en el volátil entorno actual.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, parte de IBM Global Business Services, ofrece a los directores ejecutivos información estratégica basada en hechos y centrada en cuestiones fundamentales del sector público y el privado.

Notas y fuentes

- 1 "Redefiniendo fronteras: Insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value. Noviembre de 2015. www.ibm.com/csuitestudy
- 2 Muller, Joann. "Tesla Says Demand For Powerwall Battery Storage Will Outstrip Electric Cars." *Forbes*. 6 de mayo, 2015. <http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2015/05/06/tesla-says-demand-for-powerwall-battery-storage-will-outstrip-electric-cars/#454ccdee77bb>
- 3 "A New Rival for Netflix? Alibaba to Enter Streaming Video Market in China." *Zacks*. 15 de junio, 2015. <http://www.zacks.com/stock/news/178294/a-new-rival-for-netflix-alibaba-to-enter-streaming-video-market-in-china>
- 4 Nudd, Tim. "Getting Hired by GE Impresses Absolutely No One in Company's Amusing New Ads." *Adweek*. 8 de septiembre, 2015. <http://www.adweek.com/adfreak/getting-hired-ge-impresses-absolutely-no-one-companys-amusing-new-ads-166760>
- 5 Ramsey, Mike and Douglas MacMillan. "Carnegie Mellon Reels After Uber Lures Away Researchers." *The Wall Street Journal*. 31 de mayo, 2015. <http://www.wsj.com/articles/is-uber-a-friend-or-foe-of-carnegie-mellon-in-robotics-1433084582>
- 6 De Castella, Tom. "Could work emails be banned after 6pm?" *BBC News*. 10 de abril, 2014. <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-26958079>
- 7 Goodwin, Antuan. "4 things you should know about Freightliner's self-driving truck." *CNET*. 9 de mayo, 2015. <http://www.cnet.com/uk/news/4-things-that-you-should-know-about-freightliners-autonomous-inspiration-truck/>
- 8 "Mobile Recognition." *Globoforce website*. <http://www.globoforce.com/how-it-works/superior-innovation/mobile-recognition/>
- 9 Fern, Bruce, Eric Lesser and Skander Kechaou. "Unlock the people equation: Using workforce analytics to drive business results." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2014. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/peopleequation/>
- 10 Feinzig, Sheri, Eric Lesser and Rena Rasch. "Amplifying employee voice: How organizations can better connect to the pulse of the workforce." IBM Institute for Business Value. Octubre de 2015. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employeevoice/>

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Global Business Services
Route 100
Somers, NY 10589

Producido en los Estados Unidos
Febrero de 2016

IBM, el logotipo de IBM e [ibm.com](http://www.ibm.com) son marcas comerciales de International Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la web, en el apartado "Copyright and trademark information" en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se considera actualizado en la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

La información proporcionada en este documento se distribuye "tal cual", sin garantía alguna, ya sea expresa o implícita, incluyendo toda garantía de comercialización, idoneidad para un fin concreto o conformidad legal. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

Este informe tiene una finalidad meramente orientativa. No tiene como fin sustituir una investigación exhaustiva o el ejercicio del juicio profesional. IBM no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros, e IBM no verifica, valida ni audita dichos datos de manera independiente. Los resultados del uso de dichos datos se proporcionan "tal cual", IBM no otorga ningún tipo de garantía, expresa o implícita.

GBE03739-ESES-01

IBM