

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Fédération Mondiale des Associations de Direction de Personnel

Weltverband der Vereinigungen für Personalführung

Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal



World Federation of Personnel Management Associations



Creating People Advantage

Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015

Resumen Ejecutivo

The Boston Consulting Group (BCG) es una firma multinacional de consultoría de gestión y la compañía líder a nivel mundial en asesoramiento en estrategia empresarial. Colaboramos con clientes de todos los sectores y áreas geográficas para identificar sus oportunidades de mayor valor, abordar sus retos más relevantes y transformar su negocio. Nuestro enfoque a la medida de cada cliente combina el conocimiento profundo de la dinámica empresarial y de los mercados con una estrecha colaboración en todos los niveles de la organización. Esto garantiza a nuestros clientes la consecución de ventajas competitivas sostenibles, la construcción de organizaciones más capaces y la obtención de resultados duraderos. Fundada en 1963, BCG cuenta con 66 oficinas en 38 países. Para más información, por favor visite www.bcg.com.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

La World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) es una red mundial de profesionales de gestión del talento, creada en 1976 para ayudar al desarrollo y mejorar la eficacia de los profesionales de Dirección de Personal de todo el mundo. Está formada principalmente por federaciones continentales que incluyen un total de 70 asociaciones nacionales aproximadamente, y representan a 400.000 profesionales del sector. Para más información, por favor visite www.wfpma.com.

Fédération Mondiale des Associations de Direction de Personnel
Weltverband der Vereinigungen für Personalführung
Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal



World Federation of Personnel Management Associations

© The Boston Consulting Group, Inc. y la World Federation of Personnel Management Associations, 2008. Todos los derechos reservados.

Si desea recibir más información u obtener permiso de reimpresión, póngase en contacto con BCG en:

E-mail: bcg-info@bcg.com
Fax: +1 617 850 3901, a la atención de BCG/Permissions
Domicilio social: BCG/Permissions
The Boston Consulting Group, Inc.
Exchange Place
Boston, MA 02109
USA

Resumen Ejecutivo

A lo largo de la historia siempre han destacado personas con un gran talento muy por encima de los límites conocidos hasta su tiempo: ¿Dónde estaría el mundo hoy sin la contribución de las mentes prodigiosas de Albert Einstein, Adam Smith y Leonardo da Vinci?

Asimismo, muchos de los logros que han conmocionado al mundo han requerido el talento y la dedicación un gran número de personas. Las catedrales en Europa, las mezquitas en Asia y África, el Canal de Panamá y el ferrocarril transcontinental en EE.UU., por ejemplo, fueron resultado del duro trabajo y del esfuerzo colectivo de innumerables artesanos y obreros. Estas grandes estructuras se erigen como testimonio de los logros de la humanidad.

Las personas pueden realmente marcar una diferencia cuando ambicionan crear una ventaja para sí mismas, para su comunidad y para su futuro.

Creating People Advantage

El ritmo del cambio se ha acelerado drásticamente en las últimas décadas y ha producido cambios sísmicos tanto en los negocios como en la sociedad. Una de las consecuencias de estos cambios, que se esbozan a continuación, es que las personas son ahora más importantes que nunca en la consecución del éxito, y esta tendencia seguirá aumentando en el futuro.

Las empresas son sistemas sociales complejos que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección. Las empresas que pongan a punto estos sistemas a través de la creación de lo que llamamos ventaja a través de las

personas, es decir, la capacidad de obtener una ventaja competitiva mediante estrategias de personas, se posicionarán por delante de sus competidores.

- ◇ *El talento y el liderazgo se están convirtiendo en recursos cada vez más escasos.* Esta escasez es el resultado de grandes cambios en la complejidad de los negocios y en las expectativas de los empleados. Las personas son cada vez más el mejor activo para muchas empresas y el destino de estos denominados “negocios de personas” está estrechamente unido a su liderazgo y al talento del que se valen.
- ◇ *La media de edad de los trabajadores es cada vez mayor y la gente tiene cada vez menos hijos.* Hace tan solo unos años, las empresas estaban reestructurándose reduciendo la plantilla. Sin embargo, muchas de ellas se van a enfrentar pronto a dificultades a la hora de cubrir puestos clave y sustituir los valiosos conocimientos de los empleados que se vayan jubilando.
- ◇ *Las empresas se están convirtiendo en organizaciones globales.* A medida que los negocios se van expandiendo a nuevos mercados se enfrentan a un entorno cada vez más complejo en materia de recursos humanos, especialmente a la hora de contratar y conservar a talentos extranjeros e integrar diferentes culturas.
- ◇ *El bienestar emocional de los empleados es ahora más importante que nunca.* Hubo un tiempo en el que los empleados aspiraban a permanecer en una única empresa, o al menos en una empresa del mismo sector hasta su jubilación, pero ya no aspiran a eso. De hecho, cada vez más, los empleados realizan sus elecciones profe-

sionales en función de su familia y de su deseo de tener una vida fuera del trabajo.

Los retos de RRHH son cada vez mayores, al igual que las oportunidades de las empresas de destacar mediante estrategias de personas. En las páginas que siguen a continuación, proporcionaremos a los directivos un enfoque general para conseguir ventaja a través de las personas y aportaremos datos relevantes sobre el entorno competitivo y de RRHH del futuro. Este proceso y conocimientos ayudarán a los directivos a entender cuál es la mejor manera de gestionar el talento, el liderazgo y los desafíos demográficos.

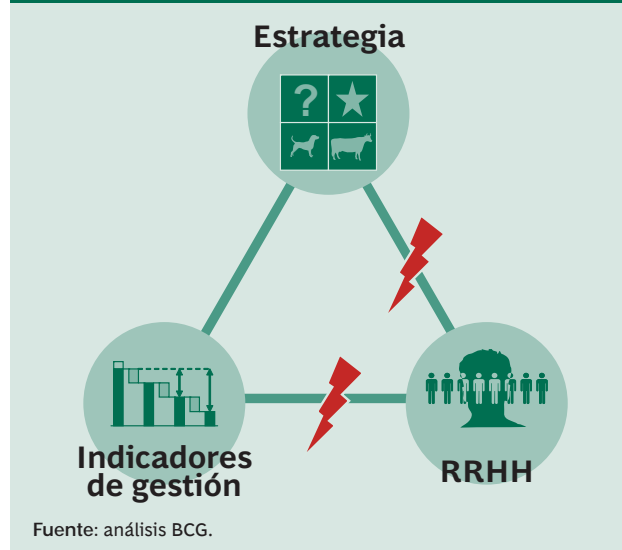
Tenemos la firme convicción de que la función de RRHH debe ser capaz de medir, contar y calcular tanto la eficacia de sus operaciones internas como el impacto de las estrategias de personas de la empresa. Una de las razones por las que RRHH está por debajo del departamento financiero en el tótem corporativo actual es que a menudo los directores de RRHH no pueden cuantificar sus éxitos. Tenemos la esperanza de que este informe ayude a rectificar esta deficiencia, impulse el perfil de RRHH para conseguir la posición que le corresponde en la jerarquía corporativa y permita a las empresas la creación de una estrategia sostenible a través de las personas.

Entender los vínculos que unen RRHH con los indicadores de gestión y la estrategia

Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen. (Ver figura 1.) La alta dirección debe garantizar que la estrategia de RRHH sea la piedra angular de su estrategia corporativa. Una de las maneras más eficaces de integrar RRHH y estrategia es mediante la creación de un plan estratégico de personal.

Los directivos deberán tomar dos importantes pasos para formular y ejecutar un plan de estas características. En primer lugar, deben entender cómo la estrategia global de su empresa determinará la demanda de recursos humanos. Sin este conocimiento básico el departamento de RRHH carece de orientación a largo plazo. Aún así, pocas

Figura 1. RRHH deben estar ligados a la estrategia a la vez que a los indicadores de gestión



empresas analizan de forma sistemática la oferta y demanda futura de empleados en diferentes escenarios de crecimiento y para cada puesto de trabajo concreto. Este tipo de enfoque permite a las empresas determinar el número de empleados que se prevé serán necesarios, la cualificación que deben tener estos empleados y en qué momento las empresas los van a necesitar durante los próximos 5, 10 ó incluso 15 años.

En segundo lugar, las empresas deben comprender los cuatro “puentes” que vinculan estrategia y RRHH: estrategia de selección, estrategia de evaluación del desempeño, estrategia de desarrollo y estrategia de afiliación. Estas conexiones deben establecerse.

- ◇ *Estrategia de selección.* Las actividades que una empresa emprende en selección de personal, contratación, asignación de personal, marketing y desarrollo de marca de RRHH, así como la mejora de la diversidad, deberán orientarse de forma precisa según las necesidades futuras de personal, estableciéndose de acuerdo al análisis de la oferta de empleados potenciales en el mercado laboral y de su propia demanda futura de trabajadores.
- ◇ *Estrategia de evaluación del desempeño.* El enfoque de la empresa en la gestión del desempeño individual, los in-

dicadores de capital humano y los sistemas de incentivos deberán apoyar los objetivos corporativos globales.

- ◇ *Estrategia de desarrollo.* Los esfuerzos de una empresa a la hora de desarrollar profesionalmente a sus empleados y a sus líderes deben reforzar la estrategia corporativa.
- ◇ *Estrategia de afiliación.* La empresa debe establecer sistemas de seguimiento de la retribución y la retención, del equilibrio entre la vida personal y la profesional, del compromiso y la motivación existentes entre los empleados y de la responsabilidad social corporativa, con el objetivo de realizar continuos reajustes en estas herramientas esenciales para construir la relación con los empleados.

Las empresas deben ser capaces de evaluar cada uno de estos cuatro vínculos para que la Alta Dirección entienda la dimensión cuantitativa de la gestión de las personas de la misma manera que comprende el impacto financiero de sus decisiones estratégicas.

Al seguir un enfoque estructurado basado en un plan estratégico de personal, muchas empresas descubren que los RRHH y su estrategia de personas no están siendo la piedra angular de su estrategia global. Pero la realidad es clara: las personas determinan la estrategia. Las empresas necesitan basarse en indicadores y métricas para asegurarse de que saben hacia dónde se dirigen sus empleados.

En la actualidad, muchos directivos tienen “cuadros de mando” en sus ordenadores, que ofrecen una perspectiva general de los indicadores financieros y de negocio tradicionales. Estos cuadros de mando deberían, a su vez, poner de relieve los indicadores cuantitativos y cualitativos de RRHH. Los indicadores cuantitativos podrían incluir las bajas de empleados, el éxito en la selección del personal o el valor añadido por empleado – una nueva medida de la productividad. Los indicadores cualitativos podrían incluir los resultados de las encuestas a empleados para evaluar el liderazgo y el compromiso de los mismos.

La función de RRHH no cumplirá totalmente su cometido en una empresa hasta que la Alta Dirección no tenga una visión más completa y precisa de las actividades de RRHH.

Desarrollar la excelencia operativa para impulsar la función de RRHH

Los departamentos de RRHH no pueden llevar a cabo una estrategia de personas por sí mismos. Es más, una estrategia de este tipo sólo puede ser realmente eficaz si existe un conocimiento profundo por parte de los ejecutivos de línea, unos sistemas de indicadores que lo apoyen y una demostración del impacto en el negocio. Otro prerrequisito es la colaboración eficaz y de total confianza entre los ejecutivos de línea y la función de RRHH. Además, si el departamento de RRHH no mantiene su propia casa en orden, no contará con el tiempo y la credibilidad necesarios para desempeñar un papel estratégico.

Los altos directivos de RRHH pueden alcanzar prestigio y credibilidad centrándose en tres áreas claves: capacidades, responsabilidad y eficiencia, y cooperación.

Capacidades

La excelencia empieza desde arriba. Por lo tanto, el más alto directivo de RRHH debe gozar de credibilidad ante el consejero delegado y el comité ejecutivo. En una situación ideal, él o ella deberían tener el mismo status y el mismo poder que el director financiero. Inicialmente, el máximo responsable de RRHH puede reforzar su credibilidad siguiendo las siguientes medidas, que cuentan con resultados probados:

- ◇ Seleccionar para su organización a candidatos con elevado desempeño y con un profundo conocimiento del negocio
- ◇ Establecer la función de RRHH como un paso en la carrera profesional de los empleados con alto potencial
- ◇ Desarrollar en los ejecutivos de línea las habilidades de gestión de personas

Responsabilidad y eficiencia

Además de asesorar a los altos ejecutivos del negocio sobre sus necesidades de personal, los altos directivos de RRHH son a su vez los responsables directos de su propio departamento. Es necesario por tanto que aseguren la eficacia de sus operaciones internas y la optimización del modelo de servicio de RRHH, siendo tres palancas clave.

- ◇ Automatizar los procesos, incluido el uso de las aplicaciones online, con el objetivo de potenciar la productividad y mejorar el acceso del personal y de los gestores a los servicios de RRHH. Esta medida mejorará a su vez la coherencia de los procesos operativos de RRHH.
- ◇ Utilizar servicios compartidos y externalizar, cuando sea ventajoso, para gestionar los aspectos operativos de las actividades de RRHH, de manera que el departamento pueda centrarse por completo en las actividades de valor añadido.
- ◇ Realizar una distinción clara entre los diferentes papeles que debe desempeñar el departamento de RRHH: generalista, especialista, "business partner" y administrador. Esta división de cometidos ayudará a los empleados de RRHH a profundizar en sus competencias y a simplificar las carreras profesionales de dentro y fuera del departamento. En otras palabras, la eficiencia no exige que todos los directivos de RRHH sean especialistas en todas las áreas.

Cooperación

Las grandes organizaciones dependen de la cooperación para alcanzar sus objetivos de una manera eficiente. Sin embargo, a menudo no existe cooperación entre empleados y entre departamentos, debido a que no son ellos los que pagan el precio de esta falta de cooperación. La función de RRHH está bien preparada para abordar este problema y tiene las siguientes obligaciones:

- ◇ Diseñar los procesos clave de RRHH como la evaluación de las personas, la gestión de la carrera y la movilidad, y la revisión de la retribución de manera que sea posible alinear los objetivos de la empresa, los objetivos departamentales y los objetivos individuales. Esta medida exige una contribución activa y valiente por parte de la función de RRHH para superar la tendencia natural de cada director a actuar como si sus empleados y sus recursos les "perteneccieran" sólo a ellos y no a la empresa.
- ◇ Servir de experto en problemas organizativos para asegurar el establecimiento de responsabilidades e indicadores adecuados que promuevan la cooperación. Esta obligación puede abarcar varias dimensio-

nes, como son el análisis del número de niveles en la organización y los ámbitos de control, la evaluación y mejora del compromiso de los empleados y el establecimiento de responsabilidades individuales y colectivas a la hora de definir papeles e indicadores clave del rendimiento. Los altos directivos de RRHH deberían, a su vez, tener las habilidades necesarias para ejercer de "coach" de otros directivos así como proporcionarles buenas ideas sobre organización y gestión de personal.

Afrontar el futuro

Una de las dificultades a las que los directivos de RRHH deben hacer frente es el desafío de comparar las prácticas de su empresa con las de sus competidores. Los directores financieros utilizan sus terminales Bloomberg para descubrir los vehículos financieros de sus competidores. De la misma manera, los directores de sistemas saben generalmente qué sistemas están instalando sus homólogos gracias al boca a boca, a sus proveedores o a publicaciones del sector. Los directivos de RRHH, en cambio, no han tenido muchas oportunidades de realizar comparaciones similares, por lo menos hasta ahora.

Este informe proporciona una visión global de las prácticas mundiales de RRHH en la actualidad.

- ◇ **Directivos de RRHH y otros directivos en todo el mundo han identificado los principales desafíos a los que se enfrentan en una encuesta realizada a través de Internet por BCG y WFPMA en 83 países. La encuesta recoge las opiniones de más de 4.700 directivos sobre 17 temas de la gestión de recursos humanos y un total de 194 acciones relacionadas con estos temas. Para profundizar en el entendimiento del entorno actual y futuro de RRHH, también llevamos a cabo entrevistas de seguimiento con más de 200 altos directivos de todo el mundo.**
- ◇ Los ocho principales desafíos futuros de RRHH identificados por los ejecutivos en la encuesta representan las capacidades que, en su opinión, serán más importantes para la gestión de capital humano entre 2010 y 2015, y que actualmente consideran que suponen grandes debilidades en sus empresas.

- ◇ Por término medio, sólo el 40 por ciento de los directivos que percibieron como importante para el futuro al menos una de los ocho desafíos clave afirmó que ya han empezado a trabajar para superar dicho desafío.

Creemos que a partir de los resultados cuantitativos de esta encuesta, los directivos serán capaces de poner las bases para desarrollar procesos estratégicos en RRHH. Destacamos a continuación los principales aspectos de nuestro análisis.

En un futuro próximo, las empresas deberán hacer frente a ocho desafíos clave en el ámbito de los RRHH, que se engloban en tres categorías estratégicas. (Ver figura 2.)

- ◇ *Desarrollar y mantener a los mejores empleados.* Esta primera categoría incluye los desafíos de *gestión del talento, mejora del desarrollo del liderazgo y gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal.*
- ◇ *Anticipar el cambio.* La segunda categoría incluye la *gestión de la demografía, la gestión del cambio y la transformación cultural y la gestión de la globalización.*

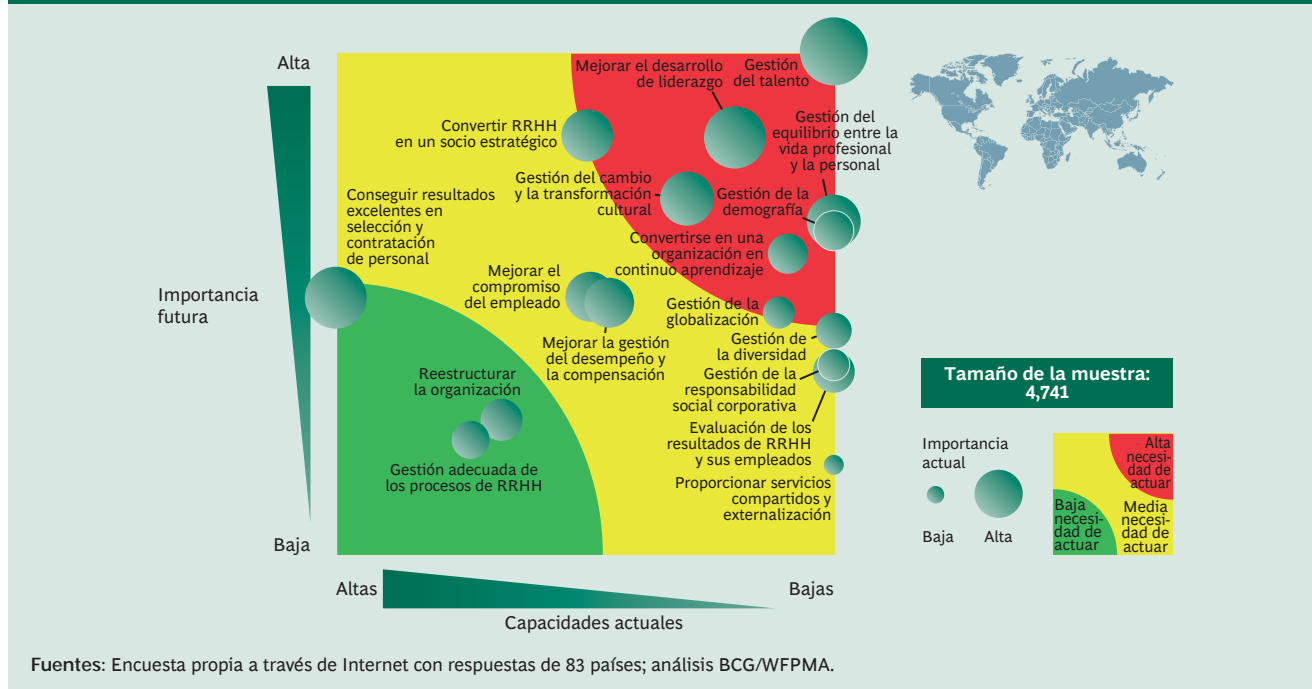
- ◇ *Capacitar a la organización.* La tercera categoría incluye *convertirse en una organización en continuo aprendizaje y transformar RRHH en un socio estratégico.*

Las empresas que puedan superar estos desafíos serán capaces de crear y mantener una ventaja competitiva. En el “feedback” recogido en las encuestas a través de Internet y las entrevistas de seguimiento, identificamos varias acciones posibles para mejorar las capacidades en cada uno de estos temas.

Desarrollar y mantener a los mejores empleados

- ◇ *Gestión del talento.* Se trata de uno de los asuntos prioritarios en la agenda en todas las áreas geográficas y sectores. Implica atraer, desarrollar y retener a las personas con alto potencial en todos los niveles de la organización, ya sean gestores, especialistas o miembros de equipo. Las empresas se van a encontrar pronto con una mayor escasez de talento, a medida que las personas cuentan con más opciones de empleo. Para abordar este desafío las empresas deben comunicar de forma sistemática su propuesta de valor de

Figura 2. A nivel mundial, ocho temas demandan una acción inmediata y la mayor atención



RRHH y sus mensajes de marketing e identificar nuevas fuentes de talento. En materia de planificación del talento, también deben tener en cuenta la presencia geográfica futura de sus compañías así como las nuevas actividades que realicen las mismas, y deben implantar programas que hagan posible la afiliación y el desarrollo del talento.

- ◇ *Mejora del desarrollo del liderazgo.* El desarrollo del liderazgo está estrechamente ligado a la gestión del talento. Es más, el valor añadido que aportan la gestión y el compromiso de los gestores es fundamental para alcanzar resultados empresariales de primer nivel en las organizaciones cada vez más complejas de hoy en día, y para ello el liderazgo es clave. Los líderes comunican la misión y el objetivo de la organización. Sirven como modelo que se debe seguir, son los principales desarrolladores de personas e involucran a los trabajadores de manera visible. Las corporaciones deberán invertir una importante cantidad de recursos en definir modelos específicos de liderazgo, asesorar a los líderes y diseñar programas de desarrollo.
- ◇ *Gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal.* Hoy en día muchos empleados desean algo más que recibir su sueldo a final de mes, y los empleadores deberán ser conscientes de ello para atraer y retener a las personas con talento. Algunos profesionales tienen numerosas opciones de empleo y pueden elegir un puesto de trabajo en función de la flexibilidad de horarios y otras características no económicas. Otros empleados están dispuestos a trabajar tras la edad de jubilación si pueden disfrutar de unas vacaciones más largas. Muchos empleados más jóvenes simplemente tienen nuevas y no tradicionales expectativas sobre el trabajo. La respuesta de una empresa a las necesidades de sus empleados debe incluir desde proporcionar soluciones de trabajo flexibles a satisfacer la búsqueda de aspiraciones más trascendentes por parte de los trabajadores. Cada vez más, las empresas verán las ventajas de ofrecer “gestión de motivaciones”, mediante la cual la compensación incluirá aspectos no tradicionales y no económicos. Sin embargo, aunque algunas empresas ofrecen iniciativas de este tipo en la actualidad, los empleados a menudo perciben estas opciones como posibles obstáculos a sus carreras profesionales y a su posición dentro de la empresa.

Anticipar el cambio

- ◇ *Gestión de la demografía.* A consecuencia del envejecimiento de las plantillas en las economías desarrolladas, las empresas deben gestionar dos tipos de riesgos: la pérdida de capacidades y de conocimientos a medida que el personal se va jubilando y la pérdida de productividad a medida que los trabajadores envejecen. Las empresas pueden minimizar su exposición a este riesgo demográfico analizando de forma sistemática y rigurosa la futura oferta y demanda de empleados bajo diferentes escenarios de crecimiento. Este enfoque permitirá a las empresas determinar qué número de empleados será necesario en un futuro, qué requisitos deberían cumplir dichos empleados y cuándo va a necesitarlos la organización. Asimismo, las empresas de todos los sectores deben analizar y entender los efectos de una plantilla que envejece y emprender acciones centradas en hacer frente a estos efectos o mitigarlos. Una empresa, por ejemplo, puede añadir o mejorar los planes de carrera, cambiar horarios o adaptar programas de gestión sanitaria para que su plantilla pueda mantener los más altos niveles de productividad a pesar de su envejecimiento.
- ◇ *Gestión del cambio y transformación cultural.* Muchos directivos sostienen que éste no es un aspecto meramente “emocional”. Cualquier cambio debería estar integrado en una organización de forma tangible y medible. A medida que se acelera el cambio, la gestión del cambio corporativo y cultural se convierte en una habilidad fundamental, especialmente en el caso de las empresas pertenecientes al sector de bienes de consumo, la tecnología o el sector público. El cambio es el mayor desafío al que se enfrentan las empresas, especialmente en los casos de cambios complejos, innovadores y de gran impacto. Las empresas deben desarrollar un enfoque integrado que aborde los cambios tanto operativos como organizativos, se centre en el comportamiento de los empleados y haga un seguimiento riguroso del avance para cumplir lo previsto en calendario y presupuesto. La función de RRHH, junto con el equipo responsable de la gestión del cambio, desempeña un papel crítico.
- ◇ *Gestión de la globalización.* Todas las grandes empresas deben hacer frente a la globalización, puesto que o bien entran en nuevos mercados o bien deben enfrentarse a

la competencia que proviene de dichos mercados. Las economías en rápido desarrollo como Brasil, China, India y Rusia serán esenciales para el éxito o fracaso de muchas empresas. Uno de los principales desafíos de RRHH que estas empresas se van a encontrar en la gestión de la globalización es garantizar que la persona adecuada está en la posición adecuada y que existe una colaboración eficaz y eficiente entre diferentes culturas.

Capacitar a la organización

- ◇ *Evolución hacia una organización en continuo aprendizaje.* En un mundo dominado por la innovación y el cambio rápido, el hecho de *convertirse en una organización en continuo aprendizaje*, desde arriba hasta abajo, proporciona una clara ventaja competitiva. Para crear dicha ventaja es imprescindible una planificación cuidadosa de manera que sea posible garantizar que las personas adecuadas reciben la formación adecuada. Sólo algunas empresas afirmaron haber encontrado la forma ideal de preparar a sus empleados para sobrellevar las complejidades y el ritmo acelerado propios de una economía cada vez más globalizada. Este tema es especialmente importante, puesto que muchos sistemas educativos nacionales están fracasando a la hora de proveer a los potenciales empleados de las habilidades necesarias para mantener el ritmo del futuro. Muy probablemente va a existir un aumento significativo de las inversiones de las empresas en actividades de aprendizaje y formación y las empresas deberán realizar un seguimiento más sistemático del retorno de dichas inversiones.
- ◇ *Transformación de RRHH en un socio estratégico.* Aunque muchos directivos de RRHH han afirmado que sus empresas realizan una buena gestión en lo que respecta a este tema, también reconocieron la importancia del mismo en el futuro. Por otro lado, los directivos que trabajan fuera del departamento de RRHH hicieron referencia a la gran necesidad de RRHH de mejorar sus habilidades para convertirse en un socio estratégico. Como hemos mencionado anteriormente, una de las claves del éxito será garantizar que los profesionales de RRHH tengan la experiencia operativa y la visión de negocio necesarias para añadir valor al propio negocio. Otro factor esencial será la habilidad del departamento de RRHH de optimizar su modelo de comunicación mediante una organización y gobierno

apropiados y la mejora operativa a través de la automatización, los servicios compartidos y la externalización, cuando sea apropiada. Gran parte de los temas presentados en este informe requerirán que RRHH asuma el papel de socio estratégico.

Ejecutivos en diferentes áreas geográficas tienden a tener diferentes prioridades, que reflejan las características culturales, económicas y demográficas de cada región.

- ◇ En Norteamérica, los encuestados perciben la *gestión del talento*, la *gestión de la demografía*, la *mejora del desarrollo del liderazgo*, la *gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal* y la *transformación de RRHH en un socio estratégico* como desafíos críticos.
- ◇ En Latinoamérica los dos desafíos principales para el futuro son la *gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal* y la *gestión del talento*.
- ◇ Para los ejecutivos europeos la *gestión del talento* y la *gestión de la demografía* se revelan como los desafíos clave.
- ◇ En África los directivos identificaron la *gestión del talento* y la *gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal*, la *gestión de la globalización* y la *gestión de la diversidad* como los principales desafíos del futuro.
- ◇ Los desafíos clave de RRHH en Asia emergente (una región de economías en rápido desarrollo como China e India), son la *gestión del talento*, la *mejora del desarrollo del liderazgo*, la *evolución hacia una organización en continuo aprendizaje* y la *gestión del equilibrio entre la vida profesional y la personal*.
- ◇ Los directivos de Asia establecida (región de economías maduras como son Japón, Singapur y Corea del Sur), están preocupados principalmente por la *gestión del talento*, la *mejora del desarrollo del liderazgo* y la *gestión de la globalización*.
- ◇ Por último, en el área geográfica del Pacífico, los directivos mencionaron la *gestión del talento*, la *mejora del desarrollo del liderazgo*, la *gestión de la demografía* y la *gestión de cambios y transformaciones culturales* como los desafíos más importantes en los RRHH del futuro.

Cumplir con los ocho desafíos que planean sobre el horizonte será una difícil tarea para los directivos de RRHH, y no serán los únicos desafíos a los que tengan que hacer frente. Además, deberán ser excelentes en los principios básicos de la función de RRHH: reestructurar la organización, conseguir unos resultados excepcionales en selección y contratación de personal y gestionar adecuadamente los procesos de RRHH.

- ◇ *Reestructurar la organización.* Aunque la reestructuración está considerada como un ejercicio de reducción de costes, también se puede aplicar en escenarios de crecimiento. Durante una reestructuración las empresas tienen que garantizar que empleados y equipos cooperan y siguen comprometidos con la organización. La habilidad de RRHH a la hora de gestionar eficazmente y sin contratiempos los procesos de reestructuración, como las relaciones laborales y la recolocación, es un activo clave en todas las áreas geográficas, no sólo en las altamente reguladas, puesto que crea agilidad y afiliación a largo plazo.
- ◇ *Conseguir resultados excepcionales en la selección y contratación de personal.* Los departamentos de RRHH deberán renovar sus actuales procesos de selección y contratación del personal por tres motivos: es cada vez más difícil conseguir mano de obra cualificada, se está reduciendo la lealtad de los empleados hacia una única empresa y los medios tradicionales de selección y contratación de personal, como los anuncios en los periódicos y las páginas web, están perdiendo eficacia. En concreto, se deberá prestar una mayor atención a las actividades de RRHH en materia de gestión de la marca y de marketing. RRHH tendrá, a su vez, que trabajar en equipo con los mandos intermedios en este asunto y prestar especial atención a la movilidad interna del personal. El tiempo que una empresa necesita para cubrir un puesto nuevo es a menudo un indicador clave del rendimiento que se analiza en las principales empresas.
- ◇ *Gestionar adecuadamente los procesos de RRHH.* Para que la alta dirección tenga una imagen favorable de las funciones de RRHH, es necesario que éstas evalúen y mejoren sistemáticamente todos los procesos básicos de RRHH. Una de las primeras medidas que se deben tomar para alcanzar este objetivo es separar los servi-

cios administrativos de las tareas estratégicas con el fin de aumentar la eficiencia y la eficacia. Los procesos de RRHH deberían tratarse con el mismo enfoque sistemático y de absoluta calidad que generalmente se aplica a los procesos industriales.

Además de potenciar sus habilidades en los 11 temas mencionados, (los ocho desafíos principales de RRHH y las tres capacidades básicas de la función de RRHH), las empresas deberán determinar en cuáles de los seis temas restantes en materia de RRHH tendrán que invertir: *gestión de la diversidad, aumento del compromiso de los empleados hacia la empresa, mejora de la evaluación de desempeño y compensación, gestión de la responsabilidad social corporativa, medición de los resultados de RRHH y de los empleados y gestión de servicios compartidos y externalización.*

La mejor manera para una empresa de empezar a tomar decisiones sobre su enfoque y actividades de RRHH a futuro es acometer los siguientes cinco pasos. Las empresas que sigan estas pautas contarán con una herramienta poderosa para crear ventaja a través de las personas.

- ◇ *Entender el entorno externo.* Este análisis debería incluir las tendencias generales, los desafíos del negocio y la estrategia corporativa.
- ◇ *Entender el entorno interno.* Las necesidades de RRHH son específicas para cada negocio. Las empresas deberían realizar una auditoría de RRHH que utilice indicadores cuantitativos y cualitativos y que trate de entender RRHH como una inversión más que como un simple coste.
- ◇ *Seleccionar, entre los 17 temas de RRHH, aquellos que sean más importantes y establecer prioridades.* Las empresas deberían determinar cuáles de los 17 temas de RRHH son y serán más relevantes para las mismas y analizar a fondo sus capacidades actuales en cada uno de ellos.
- ◇ *Iniciar proyectos con equipos dedicados.* En algunos temas, los equipos dedicados ayudan a mejorar significativamente la imagen que la alta dirección tiene de las habilidades de RRHH. En términos generales, los directivos evaluaron un 18 por ciento mejor al depar-

tamiento de RRHH en aquellas empresas en las que había equipos dedicados que supervisaban temas específicos de RRHH. Por lo general, los equipos tienen más éxito si están formados por empleados de dentro y fuera del departamento de RRHH.

- ◇ *Asegurar el apoyo de la alta dirección.* Sin lugar a duda, la mayoría de las actividades corporativas tienen más

éxito cuando la alta dirección se preocupa por el resultado final. Los encuestados que afirmaban la existencia del apoyo de la alta dirección, evaluaron las habilidades de RRHH un 20 por ciento por encima de lo que lo hicieron los directivos que decían que dicho apoyo no existía. Desgraciadamente, sólo el 40 por ciento de los encuestados afirmó recibir el apoyo suficiente de la alta dirección.

Autores

Rainer Strack

*Senior Partner and Managing Director
European Leader, Organization Practice
BCG Düsseldorf
+49 211 3011 3236
strack.rainer@bcg.com*

Andrew Dyer

*Senior Partner and Managing Director
Global Leader, Organization Practice
BCG Sydney
+61 2 9323 5663
dyer.andrew@bcg.com*

Jean-Michel Caye

*Partner and Managing Director
Global Topic Leader, Human Resources
BCG Paris
+33 1 40 17 14 50
caye.jean-michel@bcg.com*

Anna Minto

*Partner and Managing Director
BCG Dallas
+1 214 849 1529
minto.anna@bcg.com*

Michael Leicht

*Project Leader
BCG Düsseldorf
+49 211 3011 3479
leicht.michael@bcg.com*

Florent Francoeur

*President and CEO
WFPMA, Canada
+1 514 879 1636
wfpma@orhri.org*

David Ang

*Secretary General
WFPMA, Singapore
+65 6438 0012
david@shri.org.sg*

Hans Böhm

*Former Secretary General
EAPM/DGFP, Germany
+49 211 5978 100
boehm@dgfp.de*

Michael McDonnell

*Former President, EAPM
President, CIPD, Ireland
+353 1 676 6655
michael.mcdonnell@cipd.ie*

Si desea una lista completa de las publicaciones de WFPMA e información sobre cómo obtener ejemplares, pueden visitar www.wfpma.com.

Si desea una lista completa de las publicaciones de BCG e información sobre cómo obtener ejemplares, pueden visitar www.bcg.com/publications.

Para recibir futuras publicaciones de BCG en formato electrónico sobre éste u otros temas, pueden visitar nuestra página web de suscripciones www.bcg.com/subscribe.



Fédération Mondiale des Associations de Direction de Personnel
Weltverband der Vereinigungen für Personalführung
Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal



World Federation of Personnel Management Associations