

The Deloitte logo is positioned in the top left corner. It consists of the word "Deloitte" in a white, sans-serif font, followed by a small green dot. The background of the entire page is a dark blue curtain with a vertical crease down the center, and a warm, orange-red light source at the bottom center creating a circular glow on the floor.

Deloitte.

Estamos en 2008: ¿Sabes dónde está tu talento?

¿Por qué no funcionan las estrategias de adquisición y retención?

Prólogo

La Globalización es un fenómeno que impulsa tanto la colaboración como la competencia. También se está convirtiendo en una lucha por los recursos, tanto naturales como humanos. En una época en la que el crecimiento es, en gran medida, producto de los avances creativos y tecnológicos, las empresas que quieran dominar sus sectores tendrán que atraer y retener a empleados con talento. Asimismo, habrán de contratar más personal que nunca si quieren innovar y crecer.

La lucha por el capital humano es un hecho evidente en todo el mundo, aunque la naturaleza y la importancia de las tendencias varían de un país a otro. En Occidente, la jubilación de la generación del "baby boom" dejará numerosas vacantes en todos los sectores. En Europa, esa tendencia será especialmente marcada debido a las bajas tasas de natalidad e inmigración. En China, la política del hijo único ha provocado un déficit de mano de obra cualificada, especialmente en las áreas urbanas. Estos cambios masivos en la población activa se agravarán debido a las tendencias educativas. Por ejemplo, en Estados Unidos, Alemania y Japón, el porcentaje de estudiantes que se licencia en carreras de ciencias e ingenierías se aproxima a cifras de un solo dígito, muy por debajo de las cifras de India y China. Dichas tendencias sugieren un mercado de talentos muy distinto a cualquiera que hayamos visto hasta ahora.

El mercado está cambiando en otros aspectos también. Los puestos de trabajo ya no son estáticos. Las empresas deben formar y enseñar continuamente a sus empleados si quieren mantenerse al día con la velocidad y la complejidad de las innovaciones tecnológicas. Los empleados necesitan una mayor flexibilidad en sus trayectorias profesionales, y las empresas necesitan empleados más flexibles. Es necesario poner en comunicación empresas, divisiones y regiones de forma que se fomente la toma de decisiones de alta calidad y una rápida ejecución de las mismas.

Responder a las demandas laborales actuales significa que las empresas deben ofrecer algo más que una buena nómina. Las elevadas cifras récord de trabajadores que no son leales a sus empresas ya suponen un coste de millones de dólares en pérdida de productividad para las empresas. Frente a tales desafíos, los enfoques tradicionales de la gestión de talento no es suficiente.

En la década de los 90, las empresas respondieron a los cambios en los mercados laborales lanzando una "guerra por el talento". Nosotros cuestionamos este enfoque. Ni siquiera la mejor de las tácticas de contratación será suficiente en la lucha que se avecina. Los generosos paquetes de compensación y los bonus por rendimiento son fácilmente igualables por los competidores. En cambio, es preciso dar una respuesta más reflexiva, una respuesta que atraiga los talentos críticos y, lo que es más importante, que los comprometa de manera que se fomenten la flexibilidad y la productividad necesarias para hacer frente a la competencia. Las empresas ricas en talentos como SAS y Southwest no se ven obligadas a entrar en guerras por ver quién hace la mejor oferta, sino que son los grandes talentos quienes compiten por los limitados puestos que ofrecen estas empresas.

Este informe enmarca con firmeza el ámbito y el alcance de la crisis de talento emergente y ofrece un modelo alternativo para hacer frente a las dificultades: un modelo que creemos que llega al fondo de la cuestión.

Esperamos que este informe de Deloitte Research le sea de utilidad al crear su propia solución para este reto que se avecina.



James H. Wall
Director General Global, Recursos Humanos
Director General de Deloitte Touche Tohmatsu



Ainar Aijala
Vicepresidente y Consejero Delegado Adjunto,
Director General Global, Práctica de Human Capital, Deloitte Consulting LLP

Deloitte en España

Human Capital

La organización Deloitte cuenta en España con una plantilla superior a 3.3000 profesionales en un total de 20 oficinas a lo largo de todo el territorio nacional. La posición de liderazgo alcanzada se fundamenta en la credibilidad conseguida, la solvencia ética y profesional y el propósito patente y reconocido de prestar unos servicios de calidad excepcional.

Nuestros más de 100 profesionales especializados en el sector de Recursos Humanos español realizan una amplia gama de servicios para entidades de los diferentes sectores que componen el entramado empresarial.

Nuestra especialización sectorial se inició sobre la base de los fundamentos de nuestra cultura empresarial: un completo entendimiento del negocio de nuestros clientes y de su evolución y un compromiso total con la calidad del servicio a nuestros clientes, desde una posición de independencia.

A continuación se detalla la relación de socios de Human Capital con los que puede contactar:

Enrique de la Villa (91 5145000)

Manuel Ferrer (96 3070900)

Acerca de Deloitte Research

Deloitte Research, que forma parte de Deloitte Services LP, identifica, analiza y explica las principales cuestiones que impulsan la dinámica de los negocios en la actualidad y dan forma al mercado global del futuro. Desde perspectivas polémicas acerca del cambio organizativo y estratégico, hasta simples explicaciones sobre economía, normativa y tecnología, Deloitte Research ofrece puntos de vista innovadores y prácticos que las empresas pueden aprovechar para mejorar su línea de resultados. Gracias a su red de profesionales de investigación y a sus socios académicos y tecnológicos, que trabajan con dedicación, Deloitte Research muestra amplios conocimientos del sector, una mentalidad práctica y un compromiso con el liderazgo de opinión. En las salas de los consejos de administración y en la prensa de negocios, Deloitte Research es conocida por aportar nuevas perspectivas a problemas del mundo real.

Estamos en 2008: ¿Sabes dónde está tu talento?

¿Por qué no funcionan las estrategias de adquisición y retención?

A pesar de los millones de desempleados, existe una grave escasez de talentos: profesores de disciplinas científicas que formen a la próxima generación de químicos, profesionales de todas las ramas de la sanidad, ingenieros de diseño con amplias capacidades técnicas e interpersonales, y comerciantes experimentados que conozcan el mercado chino. Los currícula vitae abundan, pero las empresas siguen buscando intensamente profesionales que marquen la diferencia entre el 10% y el 20% del crecimiento anual, o entre beneficios y pérdidas. El talento crítico escasea, y escaseará aún mucho más a causa de dos tendencias que se avecinan: la jubilación de la generación del "baby boom" y una creciente carencia de capacidades.

Con "talento crítico" nos referimos a los grupos y personas que impulsan una parte desproporcionada de los resultados del negocio de su empresa y generan un valor superior a la media para clientes y accionistas. El talento crítico de una empresa posee capacidades muy desarrolladas y amplios conocimientos, no sólo del propio trabajo, sino también de "cómo lograr que funcionen las cosas" dentro de la empresa. Sin estos profesionales, las empresas no podrían lograr sus estrategias. (Véase el cuadro de la derecha, "¿Qué es un Talento Crítico?")

¿Qué es un Talento Crítico?

La naturaleza del talento crítico varía en función de los distintos sectores y empresas. Por ejemplo, en las grandes compañías farmacéuticas, los "blockbuster drugs" (fármacos de éxito) son el motor que alimenta el crecimiento. En 2004, los 10 productos principales de Pfizer generaron, cada uno, más de 1.000 millones de dólares USA en ventas. Como es evidente, Pfizer presta una especial atención a los investigadores y profesionales de la sanidad que hacen posible este avance.¹

En FedEx, con un volumen de negocio de 24.000 millones de dólares, un análisis sugirió que los mensajeros que recogen y entregan paquetes podrían ser más importantes que los pilotos que transportan los paquetes en avión por la noche. Los mensajeros tienen un contacto directo con el cliente y deben tomar decisiones continuamente que afectan a la eficiencia y a la efectividad de la cadena de suministro, como la forma de reconfigurar una ruta o el tiempo que hay que esperar a los paquetes de un cliente.²

No nos estamos refiriendo necesariamente a jugadores de primera división o a altos directivos que ganan los salarios más elevados. Hablamos de empleados que, en la mayoría de las ocasiones, no figuran en el informe anual. Son, por ejemplo, científicos y personal sanitario que descubren y desarrollan fármacos de éxito que impulsan el crecimiento de las compañías farmacéuticas. En la industria petrolífera, son geólogos e ingenieros petrolíferos que encuentran y extraen crudo. En el sector de la fabricación, son operarios que fabrican con precisión siguiendo las normas de la metodología Six Sigma. Y en el sector minorista, pueden ser gestores de inventario que tienen los productos adecuados en los almacenes apropiados y en el momento oportuno.

Las investigaciones indican que las "estrellas" de una empresa son los primeros empleados captados por los competidores y los que con menor probabilidad se quedarán en la empresa. Asimismo, un estudio de bancos de inversión llegó a la conclusión de que cuando se importan de otro sitio, las estrellas casi nunca mantienen el mismo rendimiento en la nueva empresa.³

Cuando los conocimientos y las capacidades del talento crítico escasean, surgen las guerras por el personal. Muchas grandes empresas luchan de manera muy distinta. No sucumben a guerras de ofertas, ya que saben que la "estrella" que persigue las buenas ofertas se marchará de la empresa en cuanto se le presente otra oferta mejor. Ni tampoco sobornan a los talentos para que se queden, ya que saben que los incentivos monetarios no fomentan un compromiso a largo plazo; peor aún, pueden enmascarar un descontento que contagia a otros. Más que centrarse en adquirir y retener, las empresas que entienden de talentos respaldan a sus profesionales clave en las cuestiones que más les preocupan: realizar un trabajo que les atrae, aprender cómo hacerlo aún mejor, enfrentarse a nuevos desafíos e interactuar con otras personas de forma positiva.

Empresas como Microsoft, Southwest Airlines y SAS Institute son ejemplares por el modo en que cuidan y gestionan el talento crítico. Llegan hasta donde haga falta para ayudar a estos empleados a dar rienda suelta a sus habilidades e inquietudes principales. Esperan un aprendizaje y un crecimiento continuos, y saben que las lecciones más importantes no se aprenden en las aulas, sino en el trabajo. Además, entienden que las relaciones positivas incrementan el rendimiento de los talentos críticos, alcanzando nuevos niveles.

Momento decisivo para el talento crítico

En tan sólo unos años, dos nuevas tendencias obligarán a las empresas a empezar a prestar una atención sin precedentes a sus talentos críticos. La primera es la jubilación de la generación del "baby boom", cuya primera remesa se jubilará en 2008. Su impacto se dejará sentir muy pronto. En la industria del automóvil, por ejemplo, hasta el 40% de los directivos podrán optar a la jubilación en los próximos cinco años. En el sector público, países como Canadá, Australia y Estados Unidos podrían perder más de un tercio de sus funcionarios para 2010. Además, los jubilados están absorbiendo gran parte de los recursos de mano de obra del sector de asistencia sanitaria, lo que tiene como consecuencia una escasez especialmente grave de enfermeros y farmacéuticos.

Los consejeros delegados de empresas de éxito están preocupados por la disminución de la oferta de talentos. Tienen el doble de probabilidad que los consejeros delegados de empresas de menor éxito de considerar la "disponibilidad de directivos/ejecutivos" como un gran problema.⁴

Mientras tanto, muchos centros educativos tienen problemas para satisfacer la demanda de candidatos cualificados. Se enfrentan a capacidades limitadas, modelos educativos obsoletos, niveles de enseñanza cada vez peores y a un alejamiento generalizado de los estudiantes de disciplinas "duras", como ciencias e ingeniería. De hecho, el Departamento de Educación de Estados Unidos estima que el 60% de los nuevos trabajos en el siglo XXI requerirá capacidades que sólo posee un 20% de la población activa actual.⁵ (Véase cuadro, "Las tristes estadísticas del mercado laboral global".)

El aumento de los mercados de talentos

Los consejeros delegados tienen una fe ciega en las finanzas y el marketing. Sin embargo, estas "ciencias de decisión" son relativamente nuevas.⁶ Las finanzas surgieron de la contabilidad a raíz del auge de los mercados de capitales. Del mismo modo, el marketing se desarrolló a partir de las ventas con la creciente sofisticación de los mercados de clientes y productos.

Hoy en día, el talento es un recurso escaso, lo que ha dado lugar a los mercados de talentos. Pero no hay ninguna "ciencia de decisión" que ayude a los líderes a optimizar sus decisiones con respecto a los talentos. John Boudreau, de la Universidad del Sur de California, y su colega investigador, Pete Ramstad, sostienen que estamos ante un paso crítico en la evolución de los Recursos Humanos. Los directivos de RR.HH. suelen definir sus iniciativas en términos de políticas y programas. En lugar de eso, deben ofrecer visiones analíticas y apoyo que ayuden a los líderes a mejorar sus decisiones de talento, no sólo a aplicarlas.⁷ Y nosotros estamos de acuerdo.

Las tristes estadísticas del mercado laboral global

En 2008, todo un patrimonio de capacidades y experiencias comenzará a desaparecer del mercado laboral. Los primeros miembros de la generación del "baby boom" cumplirán 62 años, la edad media de jubilación en las grandes economías de Norteamérica, Europa y Asia. En los próximos 15 años, el 80% del crecimiento de su mano de obra tendrá lugar entre personas de 50 años o más. En 2050, el 40% del total de la población europea y el 60% de su población activa serán personas mayores de 60 años.⁸ Con el aumento de las compromisos por pensiones y la disminución de la mano de obra, Alemania, Italia, España y Japón podrían verse inmersas en crisis económicas. Como ha sugerido el gurú de gestión Peter Drucker, la confluencia de una población envejecida en aumento y una población joven cada vez más reducida es una situación que no se producía desde los últimos siglos del Imperio Romano.⁹

"Estamos a punto de enfrentarnos a un déficit de mano de obra impulsado por causas demográficas, que hará que los últimos años de la década de los 90 parezcan un fenómeno sin importancia."

- Anthony Carnevale, Ex-Presidente de la Comisión Nacional de Políticas de Empleo

Cuatro sectores en particular sufrirán un éxodo masivo de empleados: la asistencia sanitaria, la fabricación, la energía y el sector público. Por ejemplo, el sistema sanitario australiano espera que queden sin cubrir 31.000 vacantes en 2006. Estados Unidos prevé un déficit de más de 1 millón de enfermeros para el año 2012. Más del 80% de los fabricantes estadounidenses se enfrentan a un déficit de operarios, artesanos y técnicos cualificados. La magnitud de la situación ha llevado a la Asociación Nacional de Fabricantes a advertir a sus socios de que pronto se enfrentarán a una grave crisis laboral¹⁰. A medida que éstos y otros sectores compitan por el talento, limitarán la oferta disponible para otros.

El déficit de trabajadores no es sólo resultado de la jubilación de los "baby boomers". La carencia generalizada de capacidades no hace sino empeorar la situación. Un ejemplo asombroso está ocurriendo en el campo de las ciencias y la ingeniería. En las universidades estadounidenses sólo se licenciarán 198.000 estudiantes para tomar el relevo de 2 millones de "baby boomers", que está previsto que se jubilen entre 1998 y 2008, según las proyecciones de la NASA.



Asimismo, la Oficina de Estadísticas Laborales prevé que más de 300.000 de los 1,3 millones de nuevos puestos de trabajo de TI creados entre 1996 y 2006 se quedarán vacantes.

¿Por qué las universidades no quieren cubrir este déficit de capacidades? El problema radica en la pérdida de interés por parte de los estudiantes, la capacidad institucional y la calidad de la educación. En los países muy desarrollados no hay suficientes estudiantes que opten por carreras de ciencias e ingenierías. Mientras que el 42% de los estudiantes en China obtienen titulaciones universitarias en ciencias e ingenierías, en Estados Unidos sólo el 5% de los estudiantes se titulan en estas disciplinas. En Alemania, antaño célebre por ser cuna de Premios Nobel y genios de la innovación, el número de licenciados en ingenierías ha disminuido casi un tercio desde 1995, situándose en unos 36.000 (una décima parte de la cifra que ofrecen las universidades chinas). La pérdida del interés entre los estudiantes alemanes fue uno de los motivos por los que, recientemente, Siemens tomó la decisión de trasladar la fabricación de sus nuevos teléfonos móviles a Pekín¹¹. Es probable que esta tendencia continúe, impulsando el auge de los mercados globales de talento.

El Consejero Delegado de SAS, Jim Goodnight, es un ferviente defensor de la reforma educativa. Afirma que en Estados Unidos "todas las empresas deberían implicarse en el sistema educativo. El futuro de nuestro país radica en formar personas con altos niveles educativos. De lo contrario, perderemos nuestros puestos de trabajo de alta tecnología en favor de India y China."

Hasta la fecha, sus palabras se han traducido en iniciativas como la creación del software "SAS in School" basado en Internet y de uso escolar, y la creación de un colegio privado que espera que sirva de modelo por el reducido número de alumnos por aula y el amplio uso de la tecnología.¹²

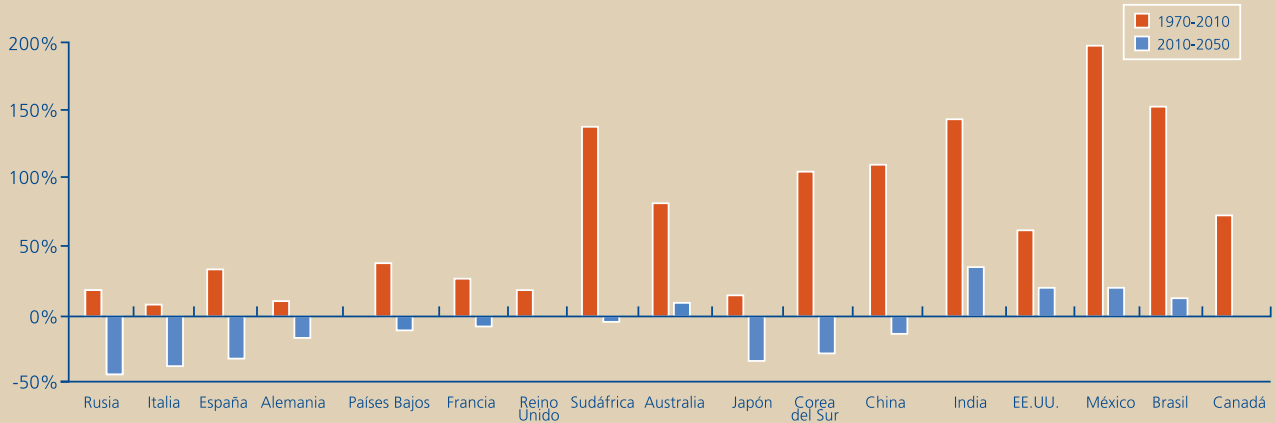
En otras áreas de educación especializada, como tecnología de la información y enfermería, las universidades ni siquiera pueden satisfacer la demanda. Por ejemplo, la escasez de profesorado en los departamentos de informática ha alcanzado proporciones de crisis, restringiendo gravemente la oferta de candidatos cualificados a los puestos de trabajo.

Sin embargo, quizá el factor más preocupante de todos sea la reducción de los niveles educativos. Muchos centros no están al día de los cambios tecnológicos, cada vez más rápidos y complejos, a los que se enfrentan las empresas en la actualidad. En otros, simplemente no se gradúan suficientes estudiantes. En Estados Unidos, sólo el 70% de los estudiantes de enseñanza secundaria termina los estudios, y sólo un 32% sale de los institutos preparado para ir a la universidad.

En cuanto a la población afroamericana y latina, la tasa de graduación es aproximadamente de un 50%, y ni siquiera un 20% está lo suficientemente preparado para continuar su formación a nivel universitario.¹³

El resultado: cada vez menos trabajadores y peor cualificados, especialmente en áreas que requieren altos niveles de capacidad y formación. Las grandes empresas que desean expandirse y fortalecer su plantilla nacional tendrán que asumir ellas mismas la tarea de cubrir estas lagunas de capacidades.

Figura 1. Previsión del cambio en la población activa (15-64) 1970-2010 y 2010-2050



La perspectiva que presenta la mano de obra en Europa y parte de Asia es preocupante. El crecimiento económico puede verse obstaculizado significativamente por una reducción de la mano de obra en los próximos años. La situación en América parece algo mejor. Pero se prevé que la demanda de los consumidores aumente a medida que la población total envejezca. Las empresas que buscan una parte de ese crecimiento pueden sentirse presionadas para alcanzar mejores resultados con menos empleados.

Fuente: Deloitte Research/División de Población de la ONU (<http://esa.un.org/unpp/>)

El empleado desencantado

Las oleadas de recortes de plantilla, las exigencias de los empleadores, la frustración en el trabajo y las tecnologías que mantienen a los empleados enchufados a sus puestos de trabajo día y noche han pasado factura. Si hemos de hacer caso a los últimos estudios, más de la mitad de la mano de obra está harta. Pollster Gallup ha llegado a la conclusión de que el 80% de los trabajadores británicos no sienten ningún tipo de compromiso con su trabajo, y un 25% de ese porcentaje no se siente "en absoluto involucrado" en su puesto de trabajo. La situación es peor aún en Francia, donde sólo el 12% de los trabajadores se implica verdaderamente en su trabajo. En Singapur, el 17% de la mano de obra tampoco se siente involucrada en absoluto en su trabajo, lo que se traduce en una fuerza corrosiva dentro de las empresas¹⁴.

Los trabajadores desencantados reducen la productividad, incrementan el abandono y minan la moral de las personas que están a su alrededor. Los costes económicos anuales son enormes: hasta 100.000 millones de euros en Francia, 64.000 millones de dólares USA en el Reino Unido, 6.000 millones de dólares en Singapur y la friolera de 350.000 millones de dólares en Estados Unidos¹⁵.

¿Cómo pueden reducir los directivos las pérdidas causadas por una mano de obra exhausta y desmoralizada? Entre otras medidas importantes, pueden ayudar a los empleados a

gestionar eficazmente la carga de información, ofrecerles las herramientas que necesitan para trabajar de la forma más efectiva posible, rediseñar los puestos de trabajo y reformular las condiciones de contratación, así como asegurarse de que las personas clave progresan de forma efectiva y están colocadas en los puestos adecuados. Pero una fuente de decepción esencial, y casi siempre pasada por alto, procede de las relaciones en el trabajo. Las últimas investigaciones indican que un ambiente envenenado en el lugar de trabajo puede superar a otros factores cuando se trata de la moral y el rendimiento de los empleados. El primer paso para acabar con el descontento de los trabajadores puede ser mirarse al espejo. La razón principal por la que los empleados dejan las empresas tiene que ver con la relación con su jefe. Más que lanzarse precipitadamente a buscar soluciones de tecnología para aliviar la sobrecarga de trabajo y el estrés, puede que las empresas deban iniciar sus estrategias de talento examinando la colocación y formación de las personas que tienen a otros empleados bajo su cargo.



Defectos de los actuales enfoques de gestión de talentos

Cuando la carga de trabajo presiona, la mayor parte de las empresas salen a la caza de candidatos externos para cubrir sus puestos más críticos (“adquisición”) e intentan convencer a sus empleados de que permanezcan en la empresa (“retención”), ofreciendo dinero, ventajas y nuevos retos. Pero lo que hacen es un acto reflejo, más que una estrategia clara. A veces funciona, pero frecuentemente retrasa, o incluso alimenta, la inevitable fuga de los buenos empleados. (Véase Figura 2, “El proceso tradicional de gestión de talentos”).

En particular, las empresas prestan demasiada atención a la “adquisición” de talentos, el inicio del proceso. Una empresa estadounidense normal gasta 50 veces más en contratar a un profesional de 100.000 dólares que lo que invertirá en su formación anual una vez que entre a formar parte de la plantilla¹⁶. En cierto modo, es comprensible. Es mucho más fácil llamar por teléfono a un cazatalentos o anunciar una vacante en una página web que “formar” a una persona en un puesto de trabajo determinado o negociar las políticas internas de recolocación de empleados desde dentro de la empresa.

Pero estos atajos salen caros a las empresas. El coste medio de sustituir a un empleado es 1,5 veces su salario medio. Los nuevos candidatos pueden tardar un año o más en dominar su puesto. Además, una empresa que se centra en el talento externo puede erosionar el compromiso de los candidatos internos, que lo perciben como un prejuicio contra ellos.

Los enfoques de retención comunes también plantean problemas. Muchas veces son impulsados por simples sistemas de medición como la rotación de empleados. Sin embargo, aunque la tasa de abandono en una empresa puede caer desde un 10% a un 5% de

un año para otro, esta estadística puede ocultar el hecho de que los empleados críticos se están marchando de la empresa. Por otra parte, las cifras no explican por qué la gente se marcha. En las entrevistas de salida, los que abandonan la empresa suelen resistirse a dar las verdaderas razones de su partida por temor a cerrarse puertas. Por último, la rotación no mide el compromiso de los empleados con su empresa. Cuando los puestos de trabajo escasean, es fácil retener a una mano de obra no comprometida.

Por tanto, centrándose en los puntos finales de la gestión de talentos (adquisición y retención) más que en los de transición (colocación y formación), las empresas pasan por alto las principales preocupaciones de los empleados. Cuando ocurre esto, son las propias empresas las que dan lugar a que se genere el abandono inevitable, que se convierte en algo especialmente peligroso en un mercado con una carga de trabajo apremiante.

Un estudio de The Conference Board preguntó a los empleados qué esperaban de sus superiores. Las tres respuestas principales fueron:

- 1. Un trabajo interesante y desafiante*
 - 2. Una comunicación abierta y bidireccional*
 - 3. Oportunidades de progreso y formación*
- ¿Y el dinero? Llegaron a la conclusión de que se situaba en el distante puesto n.º 8. Tiene sentido. Las recompensas y el reconocimiento deben ir de la mano de los objetivos empresariales y personales. Aunque durante décadas la investigación ha indicado que el dinero es más importante cuando no se recibe el adecuado¹⁷.*

Figura 2. El proceso tradicional de gestión de talentos



Las empresas centran sus esfuerzos en “adquirir” y “retener” talentos críticos, especialmente cuando el talento escasea. Esta orientación hacia los puntos finales es problemática por muchas razones. Para empezar, el proceso resultante es lineal porque la empresa suele olvidarse de los empleados una vez que han entrado a formar parte de la empresa o proyecto. Por ello, pueden quedarse encasillados sin la menor oportunidad de que se les recolocase. En su lugar, los empleados necesitan flexibilidad para probar nuevas funciones y las empresas necesitan flexibilidad para responder a las demandas del mercado.

Atracción y retención son sistemas de medición, o resultados, importantes. Pero para que sean efectivas, las estrategias de gestión de talentos deben girar en torno a las cosas que generan más valor e importan más a los empleados, los “clientes” de este proceso. Es decir, su formación y colocación, así como su relación con los demás.

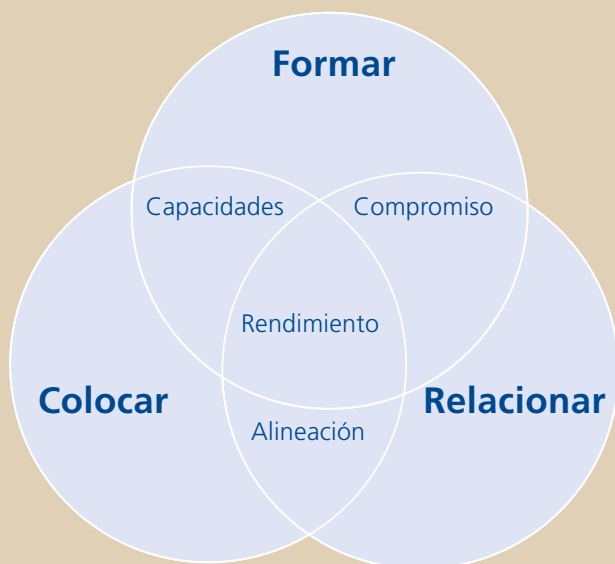
Fuente: Deloitte Research, 2004)

Crear talento: un cambio de mentalidad

Cada vez más empresas de éxito, como Microsoft, Southwest Airlines y SAS, están captando un porcentaje mayor de la cuota del mercado de talentos que les corresponde y formando a sus mejores profesionales en puestos clave a través de un método muy diferente. En lugar de empezar por los responsables de contratación de personal, miran primero en su plantilla para encajar la experiencia y las aspiraciones de los empleados con las cambiantes necesidades estratégicas de la empresa. Esto no significa que no recurran al talento externo. Se toman el proceso de contratación muy en serio, en gran medida para alcanzar objetivos de crecimiento ambiciosos. Pero sus índices de rotación tradicionalmente bajos les permiten gastar mucho menos tiempo combatiendo el abandono, y mucho más tiempo mostrándose más hábil que la competencia.

Puesto que la competencia por los talentos críticos está entrando en ebullición, las empresas deben reformular su forma de gestionar a dichos talentos. Para empezar, deben identificar los segmentos de la mano de obra que impulsan su crecimiento presente y futuro. A continuación, en lugar de centrarse en la medición y los resultados ("adquisición" y "retención"), deben concentrarse en las principales preocupaciones de los empleados: formación de modo que potencien sus capacidades, colocación en trabajos en los que se comprometan en cuerpo y alma, y relación con las personas que los ayudarán a alcanzar sus objetivos. Centrándose en estas tres cuestiones, la atracción y la retención se resuelven prácticamente por sí solas.

Figura 3. El Modelo Formar-Colocar-Relacionar



El modelo Formar-Colocar-Relacionar debe ser la base de la estrategia de talento de una empresa. Centrándose en estos tres elementos, las empresas pueden generar capacidades, compromiso y alineación en los segmentos clave de empleados, lo que a su vez mejorará el rendimiento de su negocio. Cuando ocurre esto, la atracción y retención de talentos cualificados se resuelven prácticamente por sí solas.

Fuente: Deloitte Research, 2004

Por "formar" nos referimos a ofrecer la formación de la vida real que los empleados necesitan para dominar un puesto de trabajo. No nos referimos sólo a la formación tradicional asistencial u online. A nuestro entender, tan importantes como ésta son las experiencias de "prueba de fuego" que potencian sus capacidades y las lecciones que aprenden de compañeros, mentores y otros.

Por "colocar" nos referimos a trabajar con las personas clave para (a) identificar sus capacidades, intereses y conocimientos más profundamente arraigados, (b) encontrar el puesto más adecuado para ellas en la empresa, y (c) diseñar y crear las condiciones del puesto de trabajo que les ayude a obtener un buen rendimiento.

Por "relacionar" nos referimos a ofrecer a los empleados críticos las herramientas y la orientación que necesitan para (a) crear redes que incrementen el rendimiento empresarial y personal, y (b) mejorar la calidad de sus interacciones con otros.

Formar

La menguante oferta de talentos obligará a muchas empresas a analizar seriamente el modo en que forman a sus empleados clave. Atrás quedan los días en que las empresas se conformaban con encontrar candidatos leales que trabajasen duro. Ahora necesitan una combinación de personas con una gran capacidad de análisis, dominio de las tecnologías, creatividad, know-how global, capacidad de adaptación y grandes dotes de comunicación para resolver conjuntamente los retos complejos y en constante evolución.

El desarrollo de estas capacidades casi nunca se consigue dedicando más tiempo a programas de formación. Los programas de formación oficiales son importantes, especialmente cuando los empleados carecen de las capacidades o los conocimientos clave. Pero incluso los cursos online que permiten acceder al contenido del curso 24 horas al día, 7 días a la semana, pueden resultar insuficientes cuando se trata de resolver cuestiones complicadas en cortos espacios de tiempo.

Un conocido estudio del MIT llegó a la conclusión de que es cinco veces más probable que los empleados pidan información a un compañero a que consulten una intranet, una base de datos o el sistema informático de la empresa¹⁸.

Otros estudios también sugieren que cada vez es más importante "a quién" conoces que "qué" sabes.¹⁹

En lugar de proporcionar más información a los empleados a través de programas de formación convencionales, es más importante que "aprendan a aprender". El ejecutivo de ventas que debe conocer los antecedentes y los planes de futuro del negocio del cliente, así como los propios y los de sus socios de alianzas no puede seguir siendo un gran especialista en un único producto o servicio. Es más importante que sepa dónde conseguir información y a quién preguntar.

Cuando alguien necesita resolver un problema, suele preguntar a otras personas, no a sus ordenadores. Para resolver problemas complejos es necesario que los talentos críticos se centren en su relación con los demás. Las investigaciones indican que los profesionales que crean una red amplia y diversa de relaciones tienen más éxito que los que se ciñen estrictamente a su círculo interno²⁰.

La mejor manera de formar a los talentos críticos es a través de la resolución conjunta de problemas de la vida real ("aprendizaje de acción"). Un conocido estudio realizado durante un decenio por el respetado Center for Creative Leadership concluyó que "potenciar" las tareas y las interacciones diarias con otras personas es mucho más importante para un desarrollo satisfactorio de los ejecutivos que la formación oficial que recibieron²¹. Como es lógico, las dificultades a las que se enfrentan los profesionales proporcionan las experiencias de aprendizaje más enriquecedoras. Al pedir a los directivos que identificaran los elementos clave que distinguían su actual método de gestión del anterior, sólo el 3% citaron la formación a través de cursos oficiales. Por otro lado, el 12% señaló los errores de negocio cometidos como su experiencia de aprendizaje más valiosa. Otro 12% citó un cambio en el alcance de un proyecto como elemento clave en su formación. Las interacciones con otras personas también fue una de las opciones más respondidas²².

¿En qué situaciones se aprende más?

67% Cuando se trabaja en equipo
22% Cuando se investiga por cuenta propia
10% Cuando un compañero te explica algo personalmente
2% A través de un manual o libro de texto

Fuente: Lexis-Nexis²³

La gente aprende más en las situaciones en las que se le exige (mediante experiencias de "prueba de fuego" que les sacan ligeramente de su comodidad). No aprenden mediante la consideración de un problema hipotético, sino mediante la resolución directa de problemas reales. Como ha señalado un directivo de recursos humanos de Microsoft: "Tenemos muy pocas oportunidades de educar e instruir a nuestros directivos, pero creo que todos ellos tienen una formación muy completa. Nuestra gente ha tenido que pasar de dirigir un equipo de diez personas a uno de 200 de la noche a la mañana. Cuando se te exige que des de ti hasta tal punto en el trabajo, o bien se genera crecimiento o bien se sucumbe. Afortunadamente, tenemos unos profesionales tan fantásticos que la mayoría de ellos ha madurado profesionalmente a base de golpes."²⁴

Pero las personas también aprenden de aquellos en quienes confían: jefes, subordinados, compañeros y mentores, tanto internos como externos. En el fondo, el aprendizaje es social por naturaleza. SAIC, una empresa dedicada al desarrollo de sistemas de investigación e información, propiedad de los empleados, y con un volumen de negocio de 6.700 millones de dólares, reconoce que las personas aprenden más cuando están trabajando y cuando se relacionan entre ellas. Para aumentar el aprendizaje antes de iniciativas importantes, SAIC cuenta con procesos formales que relacionan a

personas y equipos, de forma que los que tienen menos experiencia puedan aprender de los que tienen más experiencia. Estos "programas de ayuda entre compañeros" se han convertido en una forma natural de enfocar los trabajos complejos. De igual modo, a los jefes de proyecto de British Petroleum se les exige que soliciten la ayuda de compañeros antes de iniciar grandes proyectos, como la excavación de pozos²⁵. Aulas, libros e e-learning son útiles cuando la gente sabe poco y tiene tiempo para aprender partiendo de cero. Pero cuando la experiencia es accesible y están en juego un coste y un tiempo considerables, las "ayudas entre compañeros" pueden ser una manera mucho más efectiva de transmitir a la gente los conocimientos y la experiencia que necesitan rápidamente.

La instrucción y la tutela también son importantes para el aprendizaje, especialmente cuando se explican las expectativas y se vinculan a objetivos explícitos. La Red de Asociación Global de Mujeres del Deutsche Bank (GPNW) emplea "círculos de tutela" para fomentar la productividad y las relaciones entre su creciente población femenina de talentos. Cada círculo consta de uno o dos mentores y cuatro o cinco "discípulos"²⁶. El enfoque ofrece a los empleados una mayor diversidad y exposición al negocio que las clases particulares tradicionales. En Campbell Soup Co., el Consejero Delegado Douglas Conant evalúa a los directivos en función de cómo preparan y forman a sus subordinados²⁷. De este modo, Conant reconoce el papel fundamental que la calidad de las interacciones tiene en el rendimiento financiero de la empresa.

Colocar

Si la gente adquiere la mayor parte de su aprendizaje en trabajos en los que se pone a prueba su capacidad, aún lo hace mejor cuando puede descubrir y definir activamente la función que aprovechará sus capacidades y pasiones más profundas y las condiciones necesarias para el éxito. Para algunos, la clave para sentirse más comprometido es la flexibilidad de los contratos laborales. A otros les encanta la mayor parte de su trabajo, pero detestan un 30% del mismo, lo que hace que busquen otros trabajos. A otros simplemente se les ha colocado en puestos en los que no encajan. Es decir, su rendimiento se ve amenazado, porque no tienen ni la motivación ni la capacidad necesaria para triunfar. Las empresas no pueden hacer que llueva a gusto de todos; en algunas situaciones, la rotación es el precio que hay que pagar. No obstante, la rotación voluntaria dentro de segmentos críticos del personal de una empresa puede suponer un riesgo para las estrategias de la misma.

En United Parcel Service (UPS), los trabajadores que conducen los camiones y entregan paquetes son un segmento de talento crítico. UPS presta una especial atención a la selección de conductores, esforzándose por encontrar el puesto de trabajo que mejor encaja con sus capacidades e intereses. No obstante, a pesar del cuidadoso proceso de selección, UPS llegó a sufrir en una ocasión una alta rotación entre los conductores. La empresa descubrió que la razón era la tarea tediosa y agotadora de cargar los camiones antes de entregar los paquetes. Cuando UPS encargó la tarea de cargar los camiones a otro grupo de trabajadores, la rotación de conductores se redujo drásticamente. La rotación en los trabajos de carga es del 400% al año, pero estos puestos tienen mucho menos impacto sobre el proceso de entrega. Además requieren capacidades que son fáciles de cubrir con estudiantes a tiempo parcial y trabajadores temporales²⁸.

SAS: Confianza y Respeto, en lugar de Dominio y Control

Hace tiempo que Jim Goodnight, Consejero Delegado de SAS Institute Inc., proclamó que tratar a la gente justamente es un buen negocio. Pocos discutirían su afirmación. Con unos ingresos de 1.300 millones de dólares, la empresa de software más grande del mundo propiedad de particulares presume de tener 3,5 millones de usuarios, el 90% de la cuota de mercado de la lista Fortune 500, y 26 años de crecimiento continuo de los ingresos. Entre 2001 y 2002, cuando la situación económica obligó a muchos de sus competidores a reestructurarse, SAS aumentó su plantilla nacional en un 8,5%, lo que permitió a la empresa con sede en Cary (Carolina del Norte), registrar un crecimiento de dos cifras en 2003.²⁹

SAS tiene fama de cuidar de sus profesionales. Entre los servicios y prestaciones que ofrece a todos los empleados se encuentra un servicio de salud gratuito y una guardería en el lugar de trabajo, un horario flexible, amplias instalaciones para el ocio, programas culturales, un comedor con música de piano en directo, un servicio de búsqueda de residencia para la tercera edad, bajas por enfermedad ilimitadas, y un masajista para aliviar cuellos y espaldas cansados.

Durante mucho tiempo se ha considerado que estos programas son la razón de que la rotación en SAS sea inferior al 5% en un sector en el que la tasa media de abandono supera el 20%. Como explica Goodnight: "Puedes contratar cazatalentos para que sustituyan a los empleados agotados y estresados que dejan la empresa todos los años, o puedes invertir ese dinero en mantener a tus empleados contentos y productivos. En mi opinión, no hay que pensar mucho."³⁰ Jeff Pfeffer, profesor de la Universidad de Stanford, está de acuerdo. Calcula que la retención de talentos altamente cualificados ahorra a SAS entre 60 y 80 millones de dólares anuales.³¹

Una gran parte del éxito de SAS también puede atribuirse a su dedicación a la formación, colocación y fomento de las relaciones entre sus empleados principales. La filosofía de la empresa es invertir en empleados a largo plazo y proporcionarles las experiencias que necesitan para madurar profesionalmente. Por ejemplo, es habitual trasladar empleados a nuevos países para que el negocio crezca a nivel global. Otro factor que estimula bastante a los empleados es autorizarles a trabajar en proyectos innovadores.

En lugar de vigilar y controlar a sus empleados, SAS hace mucho hincapié en la motivación intrínseca; es decir, en ayudar a la gente a encontrar su hueco para después formarla e instruirla, con el fin de que saque el máximo provecho a sus capacidades. Tomar como base este enfoque demuestra una fuerte creencia en que la confianza y el respeto son los motivadores por excelencia. Como dice Frank Leistner, Director de Conocimiento de SAS en Europa, Oriente Medio y África: "Los bonus que premian grandes capacidades y otras compensaciones monetarias no son tan efectivos como ofrecer a los empleados una buena oportunidad. La experiencia de trabajar en SAS no es buena sólo por las instalaciones de guardería, sino porque la gente consigue hacer las cosas por sí misma. Los empleados permanecen en la empresa porque se sienten integrados y aceptados."³²

En una cultura que fomenta los viajes internacionales y las reuniones cara a cara como medio para impulsar las relaciones, estos comentarios no sorprenden a nadie. Sin embargo, fieles a las raíces de SAS, las tecnologías complejas son las que hacen el trabajo fácil. Por ejemplo, una herramienta clave para los jefes de proyecto es una base de datos de capacidades con gran cantidad de información. El software ayuda a los jefes de SAS a analizar la laguna entre las capacidades de que disponen actualmente en sus departamentos para una unidad de negocio o un proyecto, y las capacidades que necesitarán en el futuro. Los modelos dinámicos les permiten probar distintos escenarios. Prediciendo sus necesidades, pueden proponerse encontrar y formar a los mejores profesionales que les ayuden a cambiar las estrategias. ¿Cómo encuentran a los mejores profesionales? No a través del software, sino a través de las relaciones. SAS emplea "creadores de redes de contactos" que trabajan con dedicación a tiempo completo poniendo en comunicación personas e ideas. Son protagonistas del proceso, emparejando jefes con las personas y capacidades que necesitan, sin importar en qué parte de la empresa trabajan.³³



La colocación consiste en asignar el candidato correcto a un puesto de trabajo o proyecto crítico. Pero no termina cuando se ha asignado a los candidatos. Las empresas deben prestar una atención continua a sus talentos críticos para garantizar que sus habilidades, intereses y capacidades evolucionan a la par que los objetivos estratégicos. En ocasiones, esto puede significar reevaluar el diseño de un puesto de trabajo, como UPS hizo con su personal de reparto. En otras ocasiones, puede suponer una redefinición de las condiciones del puesto de trabajo a través de acuerdos prácticos y horarios flexibles.

Un llamamiento a una mayor movilidad de la mano de obra

La tradicional "escala profesional" se está reduciendo a medida que las empresas se hacen más horizontales. Sin movilidad vertical, los empleados necesitan experiencias laterales que prometan retos y crecimiento. Para cubrir esta necesidad, las empresas deben ampliar sus definiciones de avance y ofrecer distintas series de trayectorias profesionales. Esto se traduce en ofrecer oportunidades en todas las divisiones, unidades de negocio, zonas geográficas, e incluso profesiones, creando un mercado de trabajo interno transparente y fluido. Fomentando una mayor movilidad, las empresas animan a una mano de obra más comprometida y promueven una mayor flexibilidad estratégica.

La colocación de talentos también significa ayudar a los que no están bien colocados en sus puestos de trabajo. Cuando decimos "mal colocados", no nos referimos sólo a que carezcan de las capacidades necesarias, aunque éste suele ser el caso. Los empleados también están mal colocados cuando tienen las capacidades, pero no sienten un interés apasionado por su trabajo. Un ejemplo es el "cerebritito"³⁴ que trabaja en un gran banco y es excelente haciendo cálculos, pero cuyo mayor deseo es dedicarse a la estrategia. Lamentablemente, este tipo de empleados se quedan encasillados en sus puestos con demasiada frecuencia, y se convierte en algo muy difícil para ellos salir de su puesto sin abandonar la empresa. De igual modo, los empleados también pueden estar mal colocados cuando han alcanzado sus objetivos y desean dominar algo nuevo.

Es lógico que la mayoría de las empresas mantengan a los empleados dentro de los límites de sus curricula vitae. Es arriesgado contratar o reasignar trabajadores en función de su potencial, en vez de en función de su experiencia. Pero invitar a los empleados con talento a explorar sus opciones no es más arriesgado ni más costoso que pagarles cuando están decepcionados, o perderles completamente en beneficio de la competencia.

A pesar de todo, la gente es capaz de hacer muchas cosas. Con las experiencias, las relaciones y el apoyo adecuados, pueden adoptar funciones que liberen sus aspiraciones. De hecho, algunos de los ejecutivos que más éxito han cosechado nunca fueron educados o formados para las funciones que dominan. El fundador de la empresa de software Lotus Development, Mitchell Kapor, fue disk

jockey y profesor de meditación trascendental antes de iniciar sus negocios. Ray Kroc vendía batidoras a restaurantes antes de empezar a construir el imperio de McDonald en 1954 a la edad de 52 años.³⁵ Por sus orígenes modestos como vendedor, nadie habría augurado su éxito posterior como uno de los empresarios y consejeros delegados más poderosos de Estados Unidos. La leyenda de la publicidad David Ogilvy fue chef en París, granjero en Pensilvania, y miembro de la agencia de Inteligencia Británica antes de hacer una fortuna con la publicidad. A los 38 años, se lanzó al mundo de la publicidad sin credenciales y con 6.000 dólares en el banco. Antes de dirigir America Online, Steve Case trabajaba para Pizza Hut sirviendo nuevos ingredientes de pizza.³⁶

No es extraño que la gente pruebe diferentes funciones antes de encontrar una (o dos, o tres): aquella en la que mejor encajan. Por cada piloto de aviones o médico que descubre su vocación a los nueve años, seguramente habrá muchos más que aún están intentando descubrirla a los 30. De hecho, los intereses y objetivos pueden cambiar con el tiempo. Pero en general, la gente no encuentra su sitio hasta que lo "prueba, toca y siente".

La profesora de INSEAD Herminia Ibarra explica que encontrar tu hueco en el terreno profesional implica un proceso de experimentación. En sus años de investigación, ha descubierto que, con frecuencia, la gente necesita probar varias funciones antes de encontrar la que más le encaja. La autointrospección es crucial - afirma - pero no puede ofrecernos las perspectivas que nos ofrece la experiencia práctica.³⁷

Empresas como SAS y Microsoft hacen lo posible para ayudar a sus talentos a encontrar el hueco adecuado, recolocando a los empleados cada año si es necesario. Las empresas que ayudan a los empleados valorados a reubicarse, normalmente consiguen que éstos se comprometan. Si puede alcanzarse una solución satisfactoria para ambos bandos, se comprometen inmediatamente. Si no puede llegarse a un acuerdo, puede que lo hagan en el futuro, incluso en el caso de que un empleado valorado decida abandonar la empresa. Una buena gestión de talentos incluye estrategias para permanecer en contacto con los antiguos trabajadores. Cuando los empleadores dejan libertad a sus empleados para explorar nuevos territorios, muchas veces éstos vuelven a la empresa con energías y perspectivas renovadas.

Relacionar

Pocos trabajos se realizan de forma aislada. La mayoría requiere respaldo, ayuda en la toma de decisiones y conocimientos de personas clave, tanto dentro como fuera de una empresa. A medida que los problemas se vuelven más complejos y la colaboración es más frecuente, "a quién conoces" adquiere más importancia que "qué sabes". Como señaló una vez un director minorista de la multinacional ING Bank: "Nuestros directores de cuenta tienen amplios conocimientos expertos sobre los productos. Pero las necesidades de nuestros clientes han cambiado. ¿Cómo podemos formar generalistas en lugar de especialistas y animar a nuestros directores de cuentas a depender del acceso a expertos, en lugar de tratar de ser expertos ellos mismos?"³⁸ Para mejorar el rendimiento de las complejas empresas actuales, los líderes deben ayudar a las personas clave a forjar redes amplias y diversas.

Southwest: El poder de la relación y la colaboración

Entre la agitación y las bancarrotas del sector, Southwest Airlines sigue haciendo gala de ser "la compañía aérea con mayor éxito de la historia".³⁹ Mientras los competidores luchan por obtener beneficios o evitar la bancarrota, Southwest toma la delantera. En 2003, los beneficios de la aerolínea aumentaron repentinamente un 84%, situándose en 442 millones de dólares, frente a los 241 millones de dólares de 2002. Desde que comenzó el nuevo milenio, Southwest ha generado unos beneficios después de impuestos de cerca de 2.000 millones de dólares, una cifra muy superior a la de los beneficios netos colectivos de todo el sector de las líneas aéreas en dicho período. No se trata de la historia de un éxito de la noche a la mañana, sino de la historia de tres decenios de crecimiento sostenido. Desde sus inicios, Southwest ha alcanzado un crecimiento constante de entre el 10% y el 15% anual. Y lo que es más extraordinario, la empresa ha obtenido beneficios durante 32 de sus 33 años en activo, bajo la dirección consecuente de su Presidente Herb Kelleher.⁴⁰

A diferencia de otras compañías aéreas, que confían en los vuelos de larga distancia para impulsar sus márgenes, Southwest aumentó su dominio especializándose en el segmento del mercado de corta distancia, menos rentable. El reto de los vuelos de corta distancia consiste en que las aeronaves pueden pasar más tiempo en tierra que en el aire, que es donde se obtienen ingresos. De modo que la única forma de obtener rentabilidad es conseguir que los aviones se preparen para volver a despegar lo más rápido posible. Ninguna aerolínea es tan rápida como Southwest. Su tiempo medio de desembarque y embarque es de 15-20 minutos. A veces son suficientes cinco minutos.⁴¹ Como dice en broma un auxiliar de vuelo: "Herb no deja de decirnos que no podemos ganar dinero con los aviones en tierra".⁴²

Conseguir este tipo de desembarque y embarque requiere una sincronización casi perfecta entre la tripulación de tierra, los auxiliares de vuelo, los pilotos, el mantenimiento y las otras ocho funciones necesarias para conseguir que despegue un avión. La receta para conseguir esta sincronización reside en las relaciones entre estas personas, únicas en un sector marcado por la división. Los pilotos de Southwest ayudan a limpiar las

aeronaves. Los auxiliares de vuelo, de tierra, el servicio de limpieza y otros empleados se están comunicando constantemente. La energía positiva que generan es contagiosa. Como explicó un auxiliar de tierra de Southwest: "Nadie da por sentado el trabajo de otra persona. El maletero es tan importante como el piloto. Siempre puedes contar con la ayuda de los compañeros."⁴³ Para sentir empatía con el trabajo de otra persona, se anima a los empleados a intercambiar puestos a través de un programa de "prueba a estar en su lugar".

Este respeto mutuo es el secreto del éxito de Southwest.⁴⁴ En parte, se debe al conocimiento que los empleados de Southwest tienen de los trabajos de sus compañeros y está condicionado por los objetivos comunes de prestar al cliente un servicio "extraordinario" (en palabras de un empleado) y mantener los aviones en el aire.

La identidad de la marca de Southwest está clara para los empleados, y ayuda a determinar su comportamiento. Si Microsoft busca "lo mejor y lo más brillante", Southwest busca gente que se tome muy en serio su trabajo, pero que dé prioridad a las relaciones, por delante de su propio ego, y sepa divertirse.

Como un imán para el talento, Southwest no depende de la táctica para "adquirir" buenos empleados. La empresa atrae miles de candidatos por puesto. Comentarios como "Me encanta venir a trabajar todos los días", "Podemos comportarnos como somos" y "Adoro a nuestros clientes" se escuchan por toda la empresa. Southwest obtiene este compromiso rechazando recortes de plantilla, animando al personal desde el interior de la empresa y formándolo en las buenas y en las malas épocas. Cuidando de los talentos críticos y avivando una cultura de estrecha colaboración, la aerolínea demuestra las capacidades y los beneficios que pueden conseguirse invirtiendo en los recursos humanos.



La gente siempre se ha fiado de las redes de contactos informales para hacer su trabajo. Decenios de investigación llevada a cabo por las Universidades de Chicago y Stanford confirman la vinculación existente entre la solidez y la diversidad de las redes sociales y la influencia que uno tiene, o el capital social.⁴⁵ El capital social determina la capacidad de cada uno para conseguir acceso a la información, resolver problemas conjuntamente y alcanzar objetivos.

El trabajo se realiza en gran parte “fuera del organigrama” a través de nuestras redes informales. El elemento que une a las personas en estas redes es la confianza.

Con frecuencia se dice que adquirimos el 70% de los conocimientos sobre nuestro trabajo a través de nuestras redes informales. Un conocido estudio realizado por Xerox llegó a la conclusión de que los técnicos de instalaciones que arreglan fotocopiadoras aprendían la mayor parte de su trabajo cuando se reunían a tomar café por las mañanas, no cuando consultaban los manuales que había costado años recopilar y a los que apenas hacían caso.⁴⁶ Asimismo, la investigación realizada por el MIT confirmó la importancia de nuestras redes sociales.⁴⁷ Llegó a la conclusión de que era cinco veces más probable que ingenieros e investigadores consultaran información a otra persona a que la buscaran en una fuente impersonal como un archivo o una base de datos. La gente con redes de contactos amplias tiende a resolver los problemas más rápido y con mejores resultados.

Por “redes amplias” no nos referimos a que todo el mundo tenga que estar relacionado entre sí. Es probable que los empleados se rebelen si se les pide que asistan a más reuniones o que contesten más mensajes de correo electrónico. Lo que queremos decir es que se necesita un enfoque con objetivos definidos para relacionar a las personas y los conocimientos adecuados entre sí. En lugar de dejar que estas relaciones se produzcan al azar, las empresas pueden emplear muchos medios para ayudar a sus empleados a aumentar la calidad de sus interacciones y flujos de conocimientos. Fomentar las “comunidades de prácticas”, grupos autoorganizados que se forman en torno a una misión o interés común, es uno de estos medios. Los programas de ayuda entre compañeros son otro de los medios, como descubrió SAIC.

La calidad de las redes informales de una persona también tiene un efecto considerable sobre su rendimiento. Rob Cross (Universidad de Virginia) y Wayne Baker (Universidad de Michigan) están haciendo grandes progresos para entender las características de las redes que dan lugar al rendimiento empresarial y personal. En un estudio llegaron a la conclusión de que la “energía” que nos transmitimos unos a otros en nuestras interacciones es un indicador de rendimiento cuatro veces mayor que la información que aportamos.⁴⁸ Creamos energía positiva cuando escuchamos atentamente, respetamos las necesidades y perspectivas de los demás y contestamos preguntas puntualmente.

Las inversiones en capital social pueden generar rentabilidades más elevadas que muchas tecnologías.

Este énfasis en las redes y las relaciones no ha sido practicado por muchas empresas. Pero el nuevo software está cambiando este panorama. Las herramientas de Análisis de Redes Sociales (SNA, por sus siglas en inglés) son una de las áreas de inversión que más atrae al capital riesgo. No nos referimos al software que gestiona los sitios web de contactos personales, sino a la tecnología que identifica las relaciones entre personas y sus conocimientos. Trazando un mapa de dichas relaciones, los directivos pueden obtener importantes conocimientos sobre cómo se hace realmente el trabajo en las partes críticas de la empresa: quién conoce a quién, quién sabe qué, quién confía en quién, quién anima a otros, y quién es el responsable de los atascos. La herramienta no está concebida para señalar a nadie, sino para crear flujos saludables de conocimientos y relaciones.

Cuando se utiliza de forma adecuada, el Análisis de Redes Sociales puede ayudar a los directivos a incrementar el éxito de una fusión importante, localizar conocimiento de expertos para un proyecto vital o fortalecer el rendimiento de un equipo directivo. Puede revelar la existencia de lagunas en los conocimientos y enfatizar las diferencias en las redes entre personas con altos y bajos rendimientos. Por tanto, puede ser una herramienta valiosa a la hora de formar y colocar a las personas clave.

El modelo Formar - Colocar - Relacionar está interconectado y es virtuoso. Como es lógico, una mejora en un área causa una mejora en otra. Si se aplica correctamente, una estrategia equilibrada que integra las tres dimensiones da lugar a un aumento de capacidad, alineación y compromiso, lo que, a su vez, genera mejores resultados de negocio y mayor rendimiento.

¿Así que...?

El modelo Formar - Colocar - Relacionar está interconectado y es virtuoso. Como es lógico, una mejora en un área causa una mejora en otra. Por ejemplo, las personas desarrollan mejores capacidades cuando se les asignan trabajos exigentes y relacionados con otras personas de las que pueden aprender y junto a las cuales pueden progresar. Del mismo modo, una colocación es efectiva cuando los empleados tienen los conocimientos, capacidades, redes y relaciones que necesitan para triunfar. Por último, las relaciones son efectivas cuando a un empleado se le asigna un trabajo que despierta su curiosidad. En estas circunstancias, es más probable que aprenda de otros y enseñe a otros (es decir, que se formen).

De este círculo virtuoso se derivan importantes ventajas. Una es la capacidad. Cuando personas con grandes capacidades trabajan juntas, aumentan la capacidad empresarial. La segunda es la alineación que se produce cuando los empleados apropiados ocupan los puestos de trabajo adecuados. Una tercera ventaja es el compromiso. Es más probable que la gente domine un trabajo en el que se implica, que impulsa su crecimiento y que fomenta las relaciones productivas. Cuando los empleados sienten que la empresa presta mucha atención a sus intereses, capacidades y relaciones, se sienten mucho menos tentados de buscar retos fuera de ella.

Seguir adelante: los primeros pasos hacia la creación de talento

Así pues, ¿cómo pueden desarrollar las empresas este ciclo de generación de grandes talentos? El primer paso es definir exactamente qué puestos de trabajo son críticos. Éste es un ejercicio esencial, pero no tan sencillo como podría parecer. Requiere una visión clara del conjunto de estrategias presentes y futuras que conducirán al éxito de la empresa. Esto no significa que deba confiarse en una única perspectiva, sino que pueden ser necesarios escenarios alternativos que reconozcan la incertidumbre del negocio. A continuación, se precisa un sólido entendimiento de la oferta de talento y de los modelos de demandas dentro y fuera de la empresa. Los proveedores de energía como ChevronTexaco y Shell están examinando minuciosamente su canal de talentos, especialmente en áreas como ingeniería, donde la demanda de candidatos cualificados pronto se disparará debido a la jubilación y a la escasez de titulados en este campo.

¿Cómo identificar sus propios talentos críticos?

Los talentos críticos son las personas que crean el valor que una empresa necesita para triunfar.

Contestar a las cuatro preguntas siguientes puede ayudar a los directivos a identificar estos grupos y personas.

- 1. ¿Qué estrategias, aptitudes y capacidades son vitales para su éxito actual y futuro?*
- 2. ¿Qué tendencias emergentes en el mercado laboral (p.ej.: oferta y demanda de ingenieros) afectarán más a su capacidad para ofrecer valor?*
- 3. ¿Quién apoya a sus segmentos de talento críticos dentro de su red? ¿Este personal de apoyo es difícil de reemplazar?*
- 4. Dentro de sus segmentos de empleados críticos, ¿quién posee el mayor potencial presente y futuro?*

Para identificar, dentro de las unidades de negocio básicas, los segmentos de empleados críticos es necesario determinar qué puestos de trabajo realizan o interrumpen el rendimiento de la empresa. Disney descubrió que los barrenderos de las calles de sus parques eran empleados críticos porque estaban en contacto con millones de clientes cada año.⁴⁹ El personal de reparto de FedEx es otro ejemplo.

Asimismo, las empresas deben identificar las aptitudes que impulsarán el crecimiento en el futuro. SAS vigila atentamente la rotación para entender con precisión qué aptitudes se están perdiendo. Junto con las previsiones de las aptitudes necesarias para proyectos futuros, esta información ayuda a la empresa a planificar la colocación y la formación de los profesionales clave.

Una vez que los directivos identifican los talentos y aptitudes críticas dentro de su empresa, deben encajar personas, aptitudes y conocimientos según las necesidades de la empresa. Las decisiones relacionadas con la reubicación, formación y el estímulo de las relaciones dependen de este análisis. Es importante que esto no sea un proceso descendente. Es probable que los empleados obtengan peores rendimientos si se les asigna un trabajo contra su voluntad. Lo mismo ocurre con un profesional que es obligado a entablar una relación de aprendizaje con un mentor como parte de su formación. El papel de la empresa es comunicar las necesidades y crear los mecanismos de apoyo (p.ej.: bolsas de trabajo electrónicas, preparación a nivel individual e hitos de relación estratégicos) que los empleados necesitan para progresar a la par que los objetivos de la empresa. SAS, por ejemplo, crea planes de formación en cada departamento, no en Recursos Humanos o en la cúspide de la empresa. La estrategia se comunica, pero las decisiones se toman a nivel individual. Es responsabilidad del director de la línea asegurarse de que los objetivos empresariales y personales van de la mano.

Las decisiones relacionadas con la formación, la colocación y las relaciones no pueden venir de arriba. Para trabajar mejor, los empleados críticos deben iniciar y dirigir su propia trayectoria de actuación. La función de los directivos es comunicar pautas y estrategias y ofrecer las herramientas que los talentos críticos necesitan para triunfar. Este enfoque cuestiona la eficacia de la planificación tradicional descendente de la sucesión.

Puesto que la competencia por el talento crítico es cada vez mayor, las empresas deben entender mejor que nunca la oferta y la demanda de los segmentos de empleados críticos. Las empresas energéticas que tienen gran dependencia de los geólogos y los ingenieros petrolíferos deben prever y presentar modelos de carencias en sus previsiones de talento. Un gigante farmacéutico como Pfizer debe controlar (e intentar condicionar) la disponibilidad de investigadores y personal clínico como parte de su estrategia de talento. SAS aplica su sistema de Gestión del Capital Humano para conocer los factores relacionados con los empleados, como la rotación o la edad, dentro de sus segmentos de empleados críticos. Estos análisis ayudan a las empresas a entender la oferta y la demanda de talento a nivel profesional, o a nivel del puesto de trabajo.

Las empresas están respondiendo a la creciente demanda de una mayor formación, a la inadecuada reserva nacional de talentos y a la escasa representación de mujeres y minorías en los niveles superiores de educación. Por ejemplo, Pfizer ha invertido 2 millones de dólares en la creación de un programa de tres años dirigido a aumentar el índice de doctorados. Sólo tres cuartas partes de los doctorandos llegan a completar su doctorado, una proporción que podría aumentarse con iniciativas como la mejora de la selección y la tutela.⁵⁰

Un nivel más profundo de análisis implica determinar las aptitudes necesarias para lograr estrategias importantes. Por ejemplo, un complejo proyecto de software puede requerir que una unidad de negocio aumente la cantidad y la calidad de sus aptitudes de programación. Muchas empresas están empezando a crear bases de datos de competencia que ofrecen un inventario de las competencias disponibles actualmente. Cuando se diseñan de forma adecuada, estas bases de datos pueden modelarse para analizar las diferencias entre lo que está disponible actualmente y lo que se necesitará para realizar cambios de estrategia. Por ejemplo, los jefes de producto en SAS utilizan las bases de datos de aptitudes para planificar proyectos futuros. Esto les ayuda a planificar la formación y colocación de los empleados, en lugar de esperar hasta el último momento para dotarles de las aptitudes que necesitan para tener éxito. Esta información puede contribuir a impulsar el crecimiento tanto de las personas como de las unidades de negocio. Cuando se utilizan junto con información demográfica interna, como la previsión de rotación y jubilaciones, también puede ayudar a los directivos a desarrollar estrategias de talento a nivel empresarial. Como se espera de un líder de mercado, SAS ya se ha puesto en marcha. (Véase estudio de SAS, página 8.)

Cuando una empresa gestiona el talento crítico de esta manera, debe guardarse de crear, sin darse cuenta, una cultura de “tener” y “no tener”. Centrarse en el talento crítico y en las personas que les sirven de apoyo no significa que otros empleados deban quedar bloqueados fuera del proceso de formación o en puestos de trabajo que no les satisfacen. Los directivos deben estar pendientes de los empleados que desempeñan funciones menos críticas, pero que poseen el talento para triunfar en funciones críticas. Hay incontables historias como la de una Directora de Operaciones de Southwest, Colleen Barrett, que pasó de ser secretaria del Departamento de Legal a directiva.

En los próximos años, la mayoría de las empresas no tendrán más opción que reformular seriamente sus enfoques sobre estrategias de talento. Pero los cambios demográficos no deberían ser la única razón. Aumentar el rendimiento de los empleados críticos significa aumentar directamente el rendimiento de la empresa. Asimismo, centrarse en los talentos críticos es un territorio relativamente nuevo para la mayoría de las empresas, por lo que ofrece una vía nueva para competir. En comparación con las inversiones más populares en estrategias de clientes, tecnológicas y financieras (que se han perfeccionado durante décadas), una estrategia de talento bien diseñada podría dar un auténtico toque de distinción a una empresa.

Si el proceso de gestión de talentos de una empresa evoluciona del modo descrito en este artículo, las empresas se mostrarán reacias a dar marcha atrás y recuperar las medidas provisionales de contratación y retención. Los directivos se quedarían muy sorprendidos si supieran con cuánta frecuencia el talento que necesitan se encuentra justo delante de sus narices, o de las narices de sus colegas de otro continente.

En lugar de luchar en una inútil “guerra por el talento”, los directivos deberían buscar dentro de sus empresas las aptitudes y conocimientos críticos necesarios para realizar los trabajos más importantes de la empresa. Formando, colocando y relacionando a estas personas de la forma correcta, podrán aumentar su rendimiento, y el de toda la empresa, alcanzando un nuevo nivel.

Seis preguntas que los Consejeros Delegados deben plantear a sus responsables de RR.HH.

1. ¿Qué segmentos de empleados crean el valor por el que recibimos más beneficios en el mercado?
2. ¿A qué áreas de nuestro negocio afectarán más las inminentes oleadas de jubilaciones? ¿Qué estamos haciendo para preparar sucesores? ¿Qué impacto tendrán las anunciadas jubilaciones en las capacidades y la productividad necesarias para satisfacer la demanda futura?
3. ¿En qué áreas está cobrando nuevas energías el mercado de talentos (es decir, la demanda superará a la oferta)? ¿A qué segmentos de nuestra plantilla afectará más? ¿Cuáles son las posibles consecuencias en la facturación y los resultados?
4. ¿Qué capacidades necesitaremos durante los próximos cinco años que actualmente no poseemos? ¿Cómo crearemos estas capacidades? ¿Qué ocurrirá con nuestro negocio si no lo hacemos?
5. ¿Cuál es nuestra rotación dentro de las áreas críticas? ¿Cuánto nos está costando? ¿En clientes? ¿En productividad? ¿En innovación? ¿En calidad? ¿Qué estamos haciendo para resolver la causa de este problema?
6. ¿Estamos desarrollando activamente carteras de talentos o planes para nuestro personal que nos ayuden a entender y comunicar las consecuencias financieras de las decisiones de talento en nuestro negocio?

Notas finales

- ¹ Conversación con Pfizer, septiembre de 2004.
- ² John W. Boudreau y Peter M. Ramstad. "Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From Professional Practices To Strategic Talent Decision Science." Universidad del Sur de California, Center for Effective Organizations Working Paper #G04-6, 2004.
- ³ Boris Groysberg, Ahshish Nanda y Nitin Nohria, "The Risky Business of Hiring Stars," Harvard Business Review, mayo de 2004.
- ⁴ Las empresas de éxito tienen rentabilidades sobre activos más elevadas. Fuente: "CEO Challenge 2004," The Conference Board, agosto de 2004.
- ⁵ "Before It's Too Late", National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21st Century, Departamento de Educación de EE.UU., 2000.
- ⁶ Boudreau y Ramstad, supra, n.º 2.
- ⁷ *Ibid.* Véase <http://www.hcbridge.com>.
- ⁸ Eurostat, Informe Quincenal de HRI, 12 de mayo de 2004.
- ⁹ "The Next Society," The Economist, 1 de noviembre de 2001. http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=770819.
- ¹⁰ "Keeping America Competitive: How a Talent Shortage Threatens U.S. Manufacturing," National Association of Manufacturers, The Manufacturing Institute y Deloitte & Touche, 2003.
- ¹¹ "Vaunted German Engineers Face Competition from China", The Wall Street Journal, 15 de julio de 2004.
- ¹² Edición del 25.º Aniversario de Inc.com: <http://www.inc.com/magazine/20040401/25goodnight.html>.
- ¹³ Jay Greene y Greg Forster, "Public High School Graduation and College Readiness Rates in the United States", Manhattan Institute for Policy Research, septiembre de 2003. http://www.manhattaninstitute.org/html/ewp_03.htm.
- ¹⁴ The Gallup Organization. www.gallup.com.
- ¹⁵ *Ibid.*
- ¹⁶ En EE.UU., las empresas emplean una media de 1.415 dólares en gastos de selección y contratación de personal por cada 10.000 dólares de retribución de nuevos empleados. Sin embargo, el gasto medio en formación por cada empleado a tiempo completo en 2000 fue de 288 dólares. En empresas con más de 5.000 empleados, fue sólo de 109 dólares.
- ¹⁷ "HR Executive Review: Implementing the New Employment Compact," The Conference Board, 1997.
- ¹⁸ Tom Allen, *Managing the Flow of Technology*, Cambridge, MA, MIT Press, 1977.
- ¹⁹ Rob Cross, *The Hidden Power of Social Networks*, Harvard Business School Press.
- ²⁰ Éste es un principio básico de la teoría de las redes sociales.
- ²¹ www.ccl.org. Los resultados de la investigación original de CCL se resumen en Morgan McCall, Michael Lombardo y Ann Morrison, *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Free Press, 1988.
- ²² Christina A. Douglas, "Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce", Center for Creative Leadership, 2003.
- ²³ LexisNexis Deutschland, GmbH, "Ergebnisse der Wissensmanagement Studie 2004", marzo de 2004, <http://www.lexisnexis.de/downloads/040305praesentation.pdf>.
- ²⁴ "Microsoft's Vega Project: Developing People and Products", Estudio de Harvard Business School, 1999.
- ²⁵ Chris Collison y Geoff Parcell, *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*, Oxford: Capstone Publishing, 2001. También puede encontrarse una visión general muy útil de las ayudas entre compañeros en la página web de la National Electronic Library for Health del Reino Unido: http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km2/peer_assists_to_olkit.asp.
- ²⁶ Entrevistas con Caroline Israel y Denise Montana, Deutsche Bank, julio de 2004 y enero de 2005.
- ²⁷ Esta cita es de Denise Morrison, Presidente de Ventas Globales y Director de Clientes en Campbell, en un 17 de agosto de 2004, Wall Street Journal, artículo de Carol Hymowitz, "Unlike Politicians, Business Executives Seek Profit, Not Votes", Página B1.
- ²⁸ Peter Cappelli, "A Market-Driven Approach to Employee Retention", Harvard Business Review, febrero de 2000.
- ²⁹ Edición del 25.º Aniversario de Inc.com. <http://www.inc.com/magazine/20040401/25goodnight.html> y página web de SAS <http://www.sas.com/news/feature/16feb04/softbusiness.html>.
- ³⁰ "CEO takes HR to primetime - Between the lines - Jim Goodnight, SAS", Workforce, diciembre de 2002, resumido en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FXS/is_13_81/ai_95120706.
- ³¹ *Ibid.*
- ³² Entrevista con Frank Leistner, SAS, agosto de 2004.
- ³³ *Ibid.*
- ³⁴ Un "cerebrito" es una persona con capacidades cuantitativas superiores.
- ³⁵ De la sección de historia corporativa de la página web de McDonald: http://www.mcdonalds.com/corp/about/mcd_history_pg1.html.
- ³⁶ Kara Swisher, Aol.com, Times Business, 1998, p. 27.
- ³⁷ Herminia Ibarra, "How to Stay Stuck in the Wrong Career", Harvard Business Review, diciembre de 2002.
- ³⁸ Entrevista con Phillippe Wallez, Director Minorista, ING Bank, 2003.
- ³⁹ Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Back", Fortune, 28 de mayo de 2001.
- ⁴⁰ Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way*, McGraw-Hill, 2003.
- ⁴¹ "Southwest Airlines (B): Using Human Resources for Competitive Advantage", Stanford Graduate School of Business, 1995.
- ⁴² Gittel, supra, n.37.
- ⁴³ *Ibid.*
- ⁴⁴ *Ibid.*
- ⁴⁵ Entre los pioneros en las teorías del Capital Social y las Redes Sociales se encuentran Ron Burt (Universidad de Chicago) y Mark Granovetter (Universidad de Stanford).
- ⁴⁶ Julian Orr, *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, 1996.
- ⁴⁷ Investigación de Tom Allen del MIT resumida en: Rob Cross, *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, 2004, p. 11.
- ⁴⁸ Conversación con Rob Cross, Universidad de Virginia (sobre la investigación realizada con Wayne Baker, Universidad de Michigan). Véase también Rob Cross, Wayne Baker y Andrew Parker "What Creates Energy in Organizations?" MIT Sloan Management Review, verano de 2003, Vol. 44, N.º 4, p. 51-56.
- ⁴⁹ Boudreau y Ramstad, supra n.º 2.
- ⁵⁰ Council of Graduate Schools, Proyecto de Final de Doctorado, <http://www.phdcompletion.org>.

Agradecimientos

Este estudio ha contado con la inestimable ayuda y las sabias opiniones de muchas personas. Jeff Summer, Director Nacional de RR.HH., ha sido un patrocinador incansable, que ha ofrecido su apoyo intelectual y organizativo para llevar las ideas a la práctica, tanto externa como internamente. Jörg Schiele y Bill Chafetz, que dirigen nuestras prácticas de Rendimiento Empresarial y Personal en Europa y Estados Unidos, también están llevando adelante esta campaña. Tina Witney ha realizado un trabajo heroico trasladando los conceptos a un marco viable. El estudio no habría sido posible sin la ayuda de los becarios Neeme Raud y Mara Rose de Deloitte Research, quienes en pocos meses reunieron material para una serie completa. El Director Global de Deloitte Research Ajit Kambil ha ofrecido en todo momento un sabio asesoramiento, y el profesor de Tecnología de Georgia Luis Martins ofreció una visión desinteresada sobre el modelo general de talento que se ha derivado de esta obra. Frank Leistner ofreció abundante información sobre las prácticas de SAS, sin parangón en el mercado, y John Boudreau, de la Universidad del Sur de California puso las semillas intelectuales de las que ha brotado toda la obra. Otras opiniones muy útiles han sido facilitadas por los profesionales de Deloitte Sabri Challah, Randy DiBernardo, Mike Evangelides, Dick Kleinert, Sanjiv Kumar, Alice Kwan, Britton McMullian, Neena Newberry, Michelle Ruskin, Heide Schroeder, Stan Smith, Jim Wall y Sarah Wooddy. Por último, quiero mostrar mi agradecimiento a Bob Buday por su sabia orientación en las labores de corrección y edición, y a Steve Barth por dar título a la serie.

Acerca del autor

Robin Athey

Deloitte Services LP
Tel: +1.212.436.2547
e-mail: rathey@deloitte.com

Robin Athey dirige la investigación de Deloitte sobre los aspectos humanos del rendimiento empresarial. Sus estudios se centran en los vínculos entre el conocimiento, el aprendizaje, el liderazgo, la colaboración y el rendimiento de las empresas. Su serie actual sobre la Gestión del Talento se publicará en cinco partes. Recientemente, ha realizado una investigación sobre la gestión de cuentas estratégicas y ha dirigido un Foro de Personal de Ventas, que tiene carácter bianual, con miembros de la Universidad de Columbia y el INSEAD. También ha presentado estudios y artículos sobre diversos temas, como la gestión del conocimiento y de contenidos, e-learning, protección de la intimidad y la empresa móvil, trabajando en equipo con el profesorado del MIT y la Harvard Business School. Robin Athey ha participado en consejos en The Conference Board y Harvard, y ha sido miembro del consejo de la Asociación de Naciones Unidas, la rama local de la ONU. Antes de entrar en Deloitte Research, Robin Athey trabajó diez años como consultora con Kurt Salmon Associates y fue Vicepresidenta de Producción Global en Cole-Haan, filial de Nike. Habla español con fluidez y ha vivido y trabajado en ocho países en Asia, Europa, Latinoamérica y la antigua URSS. Es licenciada en Ingeniería Industrial y de Sistemas por la Universidad de Florida, en Política Económica Internacional por la Universidad de Columbia, y tiene un título avanzado en Desarrollo Empresarial y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Columbia y la Universidad de Michigan.

Liderazgo de Opinión Global

- **Enseñando innovación:** Aprovechamiento de ideas para un crecimiento rentable.
- **Globalización en riesgo:** ¿Por qué su estrategia corporativa debería permitir un mundo dividido y desordenado?
- **Los titanes toman el mando:** Internacionalización en la Industria de Servicios Financieros Globales
- **Prosperar en la economía segura**
- **La fábrica del mundo:** China entra en el siglo XXI

Visite la página www.deloitte.com/research para consultar el último liderazgo de opinión de Deloitte Research o póngase en contacto con Deloitte Services LP en: delresearch@deloitte.com. Si desea más información acerca de Deloitte Research, póngase en contacto con Ajit Kambil, Director Global, Deloitte Research, parte de Deloitte Services LP, en +1.617.437.3636 o a través del correo electrónico: akambil@deloitte.com.

ISBN 1-892383-28-4

Liderazgo Global de Deloitte

William G. Parrett

Presidente
Deloitte Touche Tohmatsu

Jerry Leamon

Socio Gestor Global, Clients & Markets
Deloitte Touche Tohmatsu

Si desea más información,
póngase en contacto

Global

Ainar Aijala

Director General Global
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.212.492.4066
e-mail: aaijala@deloitte.com

Jörg Schiele

Responsable de la Práctica Global, Rendimiento Empresarial y Personal
Deloitte Consulting GmbH
Tel: +49.69.97137.400
e-mail: jschiele@deloitte.de

Jeff Schwartz

Responsable de la Práctica Global, Cambio, Liderazgo y Aprendizaje
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.703.251.1501
e-mail: jeffschwartz@deloitte.com

Europa, Oriente Medio y África

Brett Walsh

Director General Nacional
Deloitte MCS Limited
Tel: +44.20.7007.2985
e-mail: bcwalsh@deloitte.co.uk

Sabri Challah

Responsable de la Práctica Nacional, Reino Unido
Deloitte MCS Limited
Tel: +44.20.7303.6286
e-mail: schallah@deloitte.co.uk

América

Michael Fucci

Director General Nacional
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.212.618.4708
e-mail: mfucci@deloitte.com

William Chafetz

Responsable de la Práctica Nacional, Estados Unidos, Rendimiento Empresarial y Personal
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.312.946.3130
e-mail: wichafetz@deloitte.com

Ian Cullwick

Responsable de la Práctica Nacional, Canadá
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.312.946.3130
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.613.751.5480
e-mail: icullwick@deloitte.ca

Asia Pacífico

Richard Kleinert

Director de la Práctica Regional
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1.213.688.3368
e-mail: rkleinert@deloitte.com

Oficinas

A Coruña	+34 981 12 46 00
Alicante	+34 965 92 17 70
Barcelona	+34 932 80 40 40
Bilbao	+34 944 44 70 00
Granada	+34 958 80 56 76
Las Palmas de G. C.	+34 928 47 25 10
Logroño	+34 941 20 62 77
Madrid	+34 91 514 50 00
Málaga	+34 952 07 55 00
Murcia	+34 968 27 09 10
Oviedo	+34 985 21 98 49
Palma de Mallorca	+34 971 71 97 27
Pamplona	+34 948 17 00 86
San Sebastián	+34 943 26 78 00
Sta. Cruz de Tenerife	+34 922 20 94 50
Sevilla	+34 954 48 93 00
Valencia	+34 963 07 09 00
Valladolid	+34 983 36 14 30
Vigo	+34 986 81 55 00
Zaragoza	+34 976 21 46 75

Acerca de Deloitte

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu, Verein (asociación) suiza, sus firmas miembro, y sus respectivas filiales y asociadas. Deloitte Touche Tohmatsu es una organización de firmas miembro de todo el mundo, dedicadas a la prestación de servicios y asesoramiento profesionales de máxima calidad, y que se centra en el servicio al cliente mediante una estrategia global aplicada a nivel local en cerca de 150 países. Con acceso al enorme capital intelectual de 120.000 personas en todo el mundo, Deloitte presta servicios en cuatro áreas profesionales (auditoría, tributación, consultoría y asesoramiento financiero) y trabaja para más de la mitad de las empresas más importantes del mundo, así como para grandes empresas estatales, instituciones públicas, importantes clientes locales y empresas globales de gran crecimiento y éxito. La asociación Deloitte Touche Tohmatsu no presta los servicios y, por razones normativas, entre otras, ciertas firmas miembro no prestan servicios en las cuatro áreas profesionales.

Al tratarse de una asociación suiza, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni ninguna de sus firmas miembro es responsable de los actos u omisiones de las otras. Cada firma miembro es una entidad con personalidad jurídica propia e independiente que opera bajo los nombres "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" u otros nombres asociados.

En Estados Unidos, Deloitte & Touche USA LLP es la firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, y son las filiales de Deloitte & Touche USA LLP (Deloitte & Touche LLP, Deloitte Consulting LLP, Deloitte Tax LLP, y sus filiales) quienes prestan los servicios, y no Deloitte & Touche USA LLP. Las filiales de la firma miembro de Estados Unidos se encuentran entre las principales firmas de servicios profesionales del país, y prestan servicios de auditoría, tributación, consultoría y asesoría financiera con la ayuda de casi 30.000 personas repartidas en más de 80 ciudades. Conocida por ser una de las empresas elegidas para trabajar por sus innovadores programas de recursos humanos, su objetivo es ayudar tanto a sus clientes como a sus empleados a superarse. Para más información, visite la página web de la firma miembro de Estados Unidos en www.deloitte.com/us.