



El imperativo del crecimiento:  
el rol del Director de RRHH

# El imperativo del crecimiento: el rol del Director de RRHH

---

El mundo está cambiando a una velocidad vertiginosa, pero existen una serie de fuerzas (el carácter evolutivo del trabajo, la amenaza de que competidores que aún no existen introduzcan innovaciones revolucionarias y la necesidad de replantearse la estructura y composición básicas de las organizaciones) que colocan al Director de RRHH en una posición privilegiada para respaldar el objetivo de crecimiento del CEO. Hemos analizado concienzudamente los estudios disponibles y hemos seleccionado las conclusiones que mejor responden a las preguntas acuciantes que se plantean los Directores de RRHH y que exponemos a continuación:

- ¿Cómo se pueden acometer las iniciativas de crecimiento de la empresa y elaborar una estrategia ágil en cuanto a la gestión del talento que le garantice contar con las personas adecuadas en el momento exacto?
- ¿Cómo se genera una cultura que atraiga, comprometa y mantenga a la mejor plantilla?
- ¿Cómo se pueden resolver problemas delicados, como la diversidad, e integrar en tal labor al CEO y al consejo de administración?

Aunque el crecimiento siempre ha sido un problema empresarial, ahora mismo es *el* problema empresarial. Según la encuesta KPMG Global CEO Outlook, realizada entre 1200 líderes empresariales, el crecimiento es su máxima prioridad. Para reforzar este crecimiento, el Director de RRHH y otros responsables de RRHH tienen la oportunidad de dar la máxima relevancia a su función: casi el 80% de los CEO encuestados esperan aumentar la contratación, y reconocen que la gestión del talento será un punto clave en este contexto de inversión y cambio tecnológicos.

**Los estudios realizados por Deloitte indican que las empresas con un crecimiento anual mínimo del 10% tienen más del doble de probabilidades de estar preparadas para incorporar el design thinking.**

El crecimiento se ve favorecido en parte porque los CEOs se están percatando de que deben comenzar a pensar en grande si quieren que sus empresas prosperen. Llamémoslo «efecto Uber»: los CEO inteligentes son conscientes de que es posible que su competidor más formidable dentro de dos años no exista aún. Algunos DIRECTORES DE RRHH también se han percatado de este hecho: En el [estudio Global C-Suite de IBM «Redefining Talent: The CHRO Point of View» \(Redefinición del talento: el punto de vista del Director de RRHH\)](#) un 51% de los 601 Directores de RRHH encuestados afirman esperar una mayor competencia de nuevos rivales procedentes de sectores contiguos en los próximos 3-5 años.

Además, otra consecuencia del aumento de la digitalización es que hoy en día todas las empresas actúan con un nivel de transparencia jamás visto en el ámbito del sector comercial. Esta transparencia (desde Glassdoor hasta las filtraciones no deseadas) implica que, de pronto, los CEOs deben responder ante más interlocutores que nunca. Esto está provocando que los CEOs piensen más como administradores de un bien mayor que como jefes económicos, lo que significa que la manera de comportarse de cada empleado es más importante que nunca. La cultura empresarial ha abandonado los discursos motivacionales y opta ahora por planes sobre cómo tratar a los clientes, a los competidores y a los compañeros de trabajo.

[El informe «Tendencias Globales en Capital Humano 2016» de Deloitte](#) sugiere que las empresas que quieran crecer deben adoptar el design thinking: un marco de ideas que ayuda a la organización, los sistemas y los procesos de RRHH a responder rápidamente a las necesidades empresariales.

El estudio de Deloitte indica que las empresas con un crecimiento anual mínimo del 10% tienen más del doble de probabilidades de estar preparadas para incorporar el design thinking que las que presentan un crecimiento estancado. Además, el design thinking ayudará a los DIRECTOR DE RRHH a cumplir las nuevas normativas.

### El valor creciente del capital humano

Independientemente de cuál sea su sector, el valor de una empresa depende de las personas que la conforman. Por eso buscar, mantener e inspirar a las mentes más brillantes y los mejores empleados es vital para tener éxito.

El **talento** es esencial para todo tipo de empresas, no solo para las de servicios o las que tradicionalmente se consideran centradas en las personas. El talento adecuado permite a las empresas aplicar nuevos modelos de negocio (por ejemplo, ampliar su ámbito geográfico o trabajar de una manera más descentralizada), y para esto es necesario contar con un tipo de empleado diferente al habitual. Según la encuesta realizada por KPMG a distintos CEOs, estos creen que es necesaria una innovación disruptiva y continua, por lo que ya no es suficiente contar con personas dispuestas a adoptar el [cambio](#): los CEOs necesitan personas que lo provoquen.

**Considerar la cultura empresarial un elemento diferenciador respecto a la competencia y una herramienta también está dando lugar a un nuevo enfoque de la gestión del talento.**

La **diversidad** es una de las nuevas fronteras existentes a la hora de replantearse el talento. Según han demostrado numerosos [estudios](#), la diversidad es positiva para las personas y para las empresas. Las personas de diferentes orígenes tienen diferentes puntos de vista (lo que, por otra parte, contribuye a evitar el «pensamiento de grupo» en los equipos o divisiones), pero también parece existir una correlación entre la diversidad y los resultados financieros.

En el estudio [«Why Diversity Matters» \(Por qué es importante la diversidad\)](#) de McKinsey & Company se observa una clara correlación entre la diversidad de una empresa y su desempeño financiero. Este estudio concluye que «las empresas del cuartil superior en cuanto a diversidad de género tienen un 15% más de probabilidades de obtener beneficios financieros superiores a la media de su sector en un país dado, y las del cuartil superior en cuanto a diversidad racial o étnica, un 35% más». Los autores de este informe destacan que correlación no significa causalidad pero, como señala un estudio realizado tras dos años de investigación por Bersin by Deloitte, una plantilla diversa es un buen indicador de la madurez de una empresa en lo referente a gestión del talento.

### Cuestión de cultura

Por una parte, los CEOs se enfrentan a mayores expectativas; por la otra, al surgir multitud de sitios web e incluso de aplicaciones en los que se lavan los trapos sucios de las empresas, los CEOs están perdiendo el control de lo que se hace público. Esto significa que, en muchos sentidos, los empleados no son solo recursos humanos, sino embajadores de la marca sumamente importantes. Por eso es fundamental desarrollar una cultura empresarial que inspire a los empleados para que *quieran* hablar bien al mundo exterior.

Considerar la cultura empresarial un elemento diferenciador respecto a la competencia y una herramienta también está dando lugar a un nuevo enfoque de la gestión del talento. Contar con objetivos

con los que puedan identificarse los empleados, ofrecer las competencias y oportunidades necesarias para formarse y crecer, y desarrollar una cultura inclusiva son aspectos esenciales para atraer y conservar al mejor talento, lo que a su vez contribuye a impulsar iniciativas de innovación que hacen progresar a la empresa.

No obstante, en lo que a cultura se refiere, actualmente observamos más aspiraciones que ejecución. El estudio «Tendencias Globales en Capital Humano 2016» de Deloitte indica que un 82% de los encuestados cree que la cultura es una posible ventaja competitiva, pero solo un 28% afirma comprender bien su cultura. Y un escaso 19% cree contar con la «cultura adecuada».

## La sostenibilidad del talento es la idea de que la repercusión de una empresa en la vida laboral de las personas es tan importante como su repercusión en el entorno y merece la misma atención.

Por eso resulta lógico que un 50% de los encuestados por Deloitte afirmen estar tratando de cambiar su cultura. Es aquí donde los responsables de RRHH pueden influir de manera significativa y duradera en el futuro de sus empresas.

En un [artículo](#) de *Harvard Business Review*, Ashley Goldsmith, Director de RRHH de Workday, y Leighanne Levensaler, Vicepresidenta Sr. de Productos de Workday, afirman que para desarrollar y mantener una buena cultura, el departamento de RRHH debe hacer lo siguiente:

- Democratizar la información para que todos los miembros de la organización comprendan hacia dónde debe ir la empresa y cómo llegar allí.

- Crear una cultura de oportunidades que fomente la capacitación y la movilidad internas.
- Aprobar políticas de habilitación del desempeño que fomenten un seguimiento habitual de los esfuerzos individuales y su contribución al bien de la organización.

### Redefinición del talento en desarrollo

De acuerdo con el estudio Global C-Suite de IBM «Redefining Talent: The CHRO Point of View», los Directores de rrhh han de replantearse cómo atraer el talento. Los autores sugieren el uso de herramientas de análisis para buscar a los mejores candidatos con competencias especializadas o difíciles de encontrar; también recomiendan replantearse el talento en desarrollo, por ejemplo, recurriendo a alianzas y terceros.

**La formación laboral** puede desempeñar un rol importantísimo para garantizar un estado óptimo del talento en desarrollo, sobre todo en lo que se refiere a movilidad interna. Aunque la formación laboral antes se consideraba sobre todo desde el punto de vista del cumplimiento normativo o las pruebas, se utiliza cada vez más para aumentar la implicación de los empleados y reforzar la cultura empresarial. «[Las oportunidades de formación] forman parte de la propuesta de valor que se ofrece a los empleados, no son solo una forma de adquirir competencias», escriben los autores del estudio de Deloitte.

**La sostenibilidad del talento** es la idea de que la repercusión de una empresa en la vida laboral de las personas es tan importante como su repercusión en el entorno y merece la misma atención. Creemos que la sostenibilidad del talento será un tema del que se hablará cada vez más en los próximos años, en parte porque pretende atraer, mantener y desarrollar a las personas de forma más holística y significativa.

**La creación de liderazgo** es otra característica clave del talento en desarrollo. En el estudio de Deloitte se afirma lo siguiente: «El reto del liderazgo es urgente y adquiere cada vez mayor importancia. En 2016, el 89% de las empresas considera el liderazgo un aspecto importante o muy importante (en 2015 solo lo hacía un 87%), y un 57% dice que el liderazgo es muy importante (frente al 50% anterior)».

Y esto en un telón de fondo en el que el 28% de los encuestados afirma que las condiciones del liderazgo en desarrollo de sus empresas son malas o muy malas. Si a esto le añadimos la idea de que el liderazgo es un preciado recurso para cualquier empresa y que se está produciendo un cambio generacional significativo al jubilarse cada día 10.000 personas nacidas entre 1946 y 1965 (sí, es [verdad](#)), es una apuesta segura afirmar que muchas empresas están al borde de una crisis de liderazgo.

**En un mundo en el que las personas esperan cada vez más poder conectarse en cualquier momento y lugar, tanto para trabajar como para jugar, el uso de tecnología móvil es un buen indicador de la madurez digital de una organización de RRHH.**

Para favorecer el desarrollo de las personas que desempeñarán un papel esencial en el plan de crecimiento del CEO, Deloitte recomienda crear una cultura de liderazgo en la que sea normal la existencia de mentores y en la que se espere que los empleados veteranos apoyen a la siguiente generación de managers y directivos, incluyendo planes de sucesión en prácticamente todos los roles de liderazgo y haciendo de la colaboración un rasgo obligatorio. Las estructuras organizativas son más planas, por lo que es necesario hacer hincapié en la ampliación de la población base: un enfoque marcadamente diferente al de medir la influencia por el número de subordinados directos.

También es importante la perspectiva global del desarrollo de liderazgo: la colaboración suele funcionar mejor que las órdenes y el control entre diferentes culturas y husos horarios. Los autores de la encuesta KPMG Global CEO Outlook concluyen que los CEO (sobre todo los de Asia-Pacífico) están muy centrados en el talento. «Piden a sus equipos ejecutivos que colaboren para identificar roles esenciales y comprender las capacidades necesarias para triunfar con el objetivo de poder distribuir estratégicamente a las personas», afirma

Margaret Cowle, responsable de Consultoría de Gestión de KPMG en Asia-Pacífico. «Esto está provocando un cambio cultural que favorece una mayor colaboración e innovación entre distintos equipos y países. También es necesario que los líderes adopten un enfoque holístico de su grupo de talento y desarrollen programas sólidos para poder satisfacer sus necesidades futuras».

Además, dado que el 75% de los CEO encuestados por KPMG afirman que una plantilla competente, formada y adaptable debe ser una prioridad empresarial en todos los países, el desarrollo del talento es un bien social.

### **Digitalización de los RRHH**

Dada la ubicuidad de la tecnología, no es de extrañar que los departamentos de RRHH de muchas organizaciones estén cada vez más digitalizados y automatizados. En el informe de Deloitte se afirma lo siguiente: «La era de la auténtica disrupción digital por fin ha llegado a los RRHH». Sin embargo, a pesar de que el design thinking y la tecnología adecuada ofrecen brillantes ejemplos de eficiencia y visión, muchos departamentos de RRHH aún no han adoptado la transformación digital.

**Si el departamento de RRHH solo conoce las necesidades de asignación de personal cuando se produce una solicitud, nunca podrá estar al día de las últimas tendencias y necesidades.**

En un mundo en el que las personas esperan cada vez más poder conectarse en cualquier momento y lugar, tanto para trabajar como para jugar, el uso de tecnología móvil es un buen indicador de la madurez digital de una organización de RRHH. La investigación llevada a cabo por Deloitte concluye lo siguiente respecto a la tecnología móvil:

- Solo un 7% de las empresas la utiliza en la orientación de sus colaboradores.
- El 10% de las empresas la utiliza en la gestión del desempeño.

- El 8% de las empresas la utiliza para planificar el tiempo.
- El 13% la utiliza para la selección y la gestión de candidatos.
- El 21% la utiliza para las solicitudes de ausencias/ vacaciones del personal.

Obviamente, muchas organizaciones pueden mejorar, y el design thinking aplicado a la propia estructura de una empresa (independientemente de su infraestructura tecnológica) ofrece un marco de trabajo que permite hacer más eficaces las organizaciones de RRHH.

### Diseño de una nueva organización: vías de actuación

La transparencia, la diversidad, la cultura y un enfoque completamente distinto del talento son importantes iniciativas que ayudan a las empresas a anticiparse a la disrupción y acercarse a los clientes en un mundo cada vez más globalizado. Muchos ejecutivos se están dando cuenta de que, para seguir siendo innovadores y ágiles, tienen que rediseñar sus organizaciones. El 92% de los encuestados en el estudio «Tendencias Globales en Capital Humano 2016» de Deloitte afirma que rediseñar sus organizaciones es «esencial», y más de un 80% está reestructurando su organización o ha completado el proceso recientemente. En el informe de Deloitte se afirma que lo que se denomina «nueva organización» está formada por equipos capacitados dirigidos por una nueva generación de managers diversos.

Aplicar el design thinking a la organización es vital para la estrategia de talento, porque solo la agilidad permitirá al departamento de RRHH anticiparse a las inminentes necesidades de contratación. Aunque en el pasado el tiempo transcurrido desde la solicitud hasta la contratación era el principal parámetro en este ámbito, creemos que si el departamento de RRHH solo conoce las necesidades de asignación de personal cuando se produce una solicitud, nunca podrá estar al día de las últimas tendencias y necesidades. Además, con el nuevo enfoque del talento, datos como la opinión de los empleados y las cifras de movilidad interna son cada vez más importantes.

En lo que se refiere al diseño de la organización, los autores del estudio de Deloitte señalan que las redes de equipos altamente capacitados han conseguido resultados impresionantes donde antes había lentitud e incluso atasco. Afirman que las redes de equipos se crean a partir de unos cuantos principios básicos:

- Deben crearse equipos con un objetivo específico (producto, cliente, etc.) dirigidos por expertos, pero no necesariamente por managers.
- Debe permitirse que los equipos establezcan sus propios objetivos dentro de la estrategia empresarial general.
- Deben sustituirse los silos por centros de operaciones o enlaces encargados de la comunicación con otros equipos.
- Es necesario adoptar el modelo que utiliza Hollywood para hacer películas: las personas pueden cambiar de equipo si se modifican los proyectos y los objetivos de la empresa.
- Debe animarse a los líderes a que se centren en la visión global: comunicarse dentro de la organización o contribuir a desarrollar una cultura empresarial más dinámica.

Aunque antes la organización de RRHH se consideraba una función principalmente administrativa, hoy en día los Directores de RRHH se ven como «arquitectos líderes de la experiencia» y están comenzando a ayudar a sus compañeros a comprender por qué la experiencia de los empleados es importante para la salud financiera de las empresas a largo plazo. Estos arquitectos de la experiencia están perfectamente preparados para respaldar el imperativo de crecimiento del CEO a través de la sostenibilidad del talento, la cultura como elemento diferenciador respecto a la competencia y la formación de equipos ágiles que adopten el cambio disruptivo.



Workday | Teléfono: +34 911 23 29 47 | [workday.com/es](http://workday.com/es)