



Prioridades estratégicas y nuevas capacidades en la gestión de personas

Los mercados son cada vez más globales y exigentes, las compañías se hacen más flexibles, las fronteras organizativas son más difusas, hacen falta nuevas capacidades y competencias, la demografía cambia la fisonomía del mercado de trabajo y la tecnología (conectividad, movilidad, big data) favorece un salto cualitativo en la gestión de personas. Un grupo de directivos, convocados por Workday, PeopleMatters y Capital Humano, reflexionaron sobre las directrices de gestión de personas más críticas para las empresas, las capacidades que necesitan con urgencia, el papel facilitador de la tecnología y otras cuestiones de candente actualidad.

Redacción de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Prioridades estratégicas y nuevas capacidades en la gestión de personas.

Fuente: Capital Humano, nº 337. Diciembre, 2018.

Resumen: Las empresas están cambiando sus estructuras y sus modelos de negocio. ¿Están cambiando también los Departamentos de RR.HH.? Las necesidades del negocio, la presión demográfica, el cambio de valores de las nuevas generaciones, la gestión de la diversidad y, por supuesto, la tecnología, son fuerzas que están condicionando las nuevas formas de organización y gestión de las personas. ¿Estamos ante la tormenta perfecta o ante una oportunidad perfecta? Un grupo de directivos, convocados por Workday, PeopleMatters y Capital Humano, reflexionaron sobre cuestiones como: ¿Cuál es la directriz de gestión de personas más crítica en cada caso? ¿Cuál es la capacidad que se necesita con más urgencia? ¿Me puede aportar algo la tecnología en ese sentido?

Descriptor: Transformación / Rol de RR.HH. / Organización / Digitalización / Talento

Los nuevos modelos organizativos flexibles y las nuevas formas de trabajar, la necesidad de integrar la experiencia del empleado para retenerle y desarrollarle, la cooperación entre los diversos agentes que interaccionan con las empresas, la necesidad de llevar a cabo una eficaz planificación estratégica de plantillas y, por supuesto, la incidencia de la tecnología están cambiando el rol que tradicionalmente ha jugado la función de personal en las organizaciones. Un grupo de directivos, convocados por Workday, PeopleMatters y Capital Humano, reflexionaron sobre cuestiones como: ¿Cuál es la directriz de gestión de personas más crítica en cada caso? ¿Cuál es la capacidad que se necesita con más urgencia? ¿Me puede aportar algo la tecnología en ese sentido?

Participaron en el coloquio: Daniel Calvo, Director de Estrategia y Desarrollo de Proyectos en Talento y Cultura de BBVA; Mar Garre, Directora del Área de Personas y Comunicación Interna de Línea Directa; Juan Carlos Rondeau, Subdirector General de Organización, Talento y Movilidad de Mapfre; José Delfín Pérez, Director Corporativo de RR.HH. de Applus; Juan Antonio Fernández Cerrato, Director Corporativo de RR.RR. y Gestión del Talento de Sacyr; Lucio Fernández, Director de RR.HH. de Atresmedia; Francisco Álvarez, Director Corporativo

de Formación y Desarrollo de Gestamp; Alfonso Jiménez y Marcos Sanz, Socio Director y Director respectivamente, de PeopleMatters; y Andrés García-Arroyo, Director general de Workday. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

Según **Marcos Sanz**, Director de **PeopleMatters**, “hablamos de cambiar la estrategia de RR.HH. pero los primeros que tenemos que cambiar somos nosotros, si no nos creemos el necesario cambio de rol difícilmente tendremos credibilidad para provocarlo”. Y, para lograrlo, propuso analizar el proceso de transformación y la capacidad de la tecnología para apoyarlo e incluso impulsarlo. **Alfonso Jiménez**, Socio Director de PeopleMatters, planteó la alternativa: “La función de Dirección de Personas tiene que decidir si estar a la cola de la Transformación, reaccionando a las demandas del negocio, o quiere estar a la cabeza de la Transformación. Si quiere ser un agente activo, un promotor de la Transformación de la empresa, tienen que transformarse para ser creíbles y dar ejemplo”.

Marcos Sanz continuó explicando que “estamos en un momento de tormenta perfecta porque estamos en el centro de numerosos cambios y tenemos presiones de todas partes, tanto del mercado como del negocio. Nos están pidiendo que ayudemos porque se han dado cuenta de que la competitividad depende mucho del talento de las personas, nos están pidiendo apoyo para integrarnos en la globalización, nos piden ayuda para que la empresa tenga más capacidad para adaptarse y sea más ágil. También tenemos la presión de la propia organización. Nos piden que fomentemos la flexibilidad, que consigamos que el empleado acepte el cambio de contenido de los puestos, que implantemos nuevas formas para trabajar, que fomentemos la cooperación transversal, que gestionemos plantillas extendidas. Y otra presión llega desde el mercado laboral. No solo por la caída demográfica y sus consecuencias, sino porque conviven y van a seguir conviviendo perfiles obsoletos con perfiles muy demandados, van a desaparecer puestos de trabajo rutinarios a una velocidad impresionante, los valores de la gente que contratamos cambian, los jóvenes tienen un balance de vida personal y laboral diferente, son menos fieles a la compañía y están más preocupados por su propia empleabilidad. Y, por si nos faltaba algo, la tecnología también nos está influyendo. Nos piden que tomemos más decisiones basadas en datos, que digitalicemos la >

V



Mar Garre, Línea Directa



Daniel Calvo, BBVA



Juan Carlos Rondeau, Mapfre

experiencia del usuario, que integremos la marca del empleador de una manera digital”.

Para **Sanz**, hay ciertas decisiones estratégicas que parece que están ganando: romper silos departamentales, disolver el concepto de puesto de trabajo estático, gestionar el riesgo de no tener los perfiles adecuados e invertir en marca de empleador; empoderar a los mandos. Concluyó su introducción resumiendo que “si no aclaramos cuál es nuestra orientación estratégica y nuestro rol para poder gestionar este contexto no vamos a poder demostrar nuestra contribución al negocio”.

Andrés García-Arroyo, Director General de **Workday Iberia**, apuntó que “yo más que como la tormenta perfecta veo la situación como la oportunidad perfecta para que la Dirección de RR.HH. tome más peso dentro de la compañía y enfoque la cultura en base a poner el empleado y los datos en el centro. Significa disponer de soluciones de uso sencillo que creen empleados y colaboradores que dan productos y servicios que crean clientes satisfechos: Para eso necesitan las empresas personas formadas e informadas, interconectadas, con capacidad de respuesta, dotadas de agilidad y disponibilidad. Si al empleado le das herramientas que le facilitan su día a día, le refuerzan el engagement con la empresa, le dan oportunidades, le conectan y le forman, eso al final repercute positivamente en el cliente final y por tanto en los resultados de la compañía. Con el apoyo de la tecnología eso se puede alcanzar, y lo vemos cada día en nuestros clientes”.

Daniel Calvo, Director de Estrategia y Desarrollo de Proyectos de T&C de **BBVA**, comentó que “para nosotros la directriz fundamental ha sido alinearnos con el propósito del banco. Para ello se han dado varias circunstancias que ya se han comentado. La principal de ellas es que Talento y Cultura tiene que ser el primer departamento que se reinvente para dar ejemplo. Nosotros estamos en un proceso de transformación pero el enfoque es que desde Talento y Cultura se consiga que el empleado sea el máximo responsable de su desarrollo y de su carrera profesional, y que eso empuje a la empresa a hacer cosas nuevas. Nosotros hemos incorporado al mundo de los RR.HH. todo lo que estaba dando un buen fruto en el negocio porque, al igual que tenemos clientes externos, tenemos clientes internos que son nuestros empleados. Ahora nuestra forma de pensar es que tenemos que empoderar a los equipos. Tratamos de crear equipos multidisciplinares que son responsables al 100 por ciento de sus entregables y tareas. Hemos demostrado con datos que el trabajar

en este tipo de equipos mejora el compromiso de los empleados”, explicó.

A su juicio la tecnología es un medio. “Tenemos que poner a disposición de los empleados plataformas abiertas en las que ellos sean capaces de desarrollarse. Igual que estamos dando a los clientes del banco la posibilidad de tener apps con muchas funcionalidades, tratamos de aplicar el mismo concepto para los empleados. Es un cambio y una transformación compleja en la que la evolución de la mentalidad y la gestión del cambio se convierten en factores determinantes para lograr con éxito el objetivo perseguido. Uno de los grandes retos que tenemos como compañía, teniendo en cuenta las tendencias actuales del mercado de trabajo donde la automatización y la robótica, entre otros, son factores que ya están influyendo en los cambios, es “reciclar” a las personas, poniéndoles a su disposición medios para hacerlo. Tenemos que saber cómo somos capaces de transformarlas”, adujo.

Mar Garre, Directora del Área de Personas y Comunicación Interna de **Línea Directa**, aseguró que “estamos viviendo un momento apasionante y es ahora cuando los equipos de Personas y Comunicación cobran una importancia estratégica, puesto que velan por las personas y la cultura, que son los verdaderos motores del cambio. La cultura organizativa puede ser un gran acelerador de la transformación, pero también puede ser un auténtico freno si no es coherente con lo que se quiere hacer o no recoge de verdad el alma de la compañía. La cultura refleja la personalidad de la organización, que se ha ido forjando a lo largo de los años, y define tanto su código de conducta como las reglas del juego. Debe generar un entorno en el que fluyan las ideas y donde puedan ser llevadas a cabo con agilidad, un espacio donde las personas brillen como protagonistas de lo que está ocurriendo. Desde las áreas de RR.HH. es fundamental tener una estrategia bien definida que permita gestionar la presión para alcanzar en el corto plazo los ambiciosos resultados de negocio mientras que se va construyendo el medio plazo para cubrir las necesidades que tendrá la compañía en el futuro. La clave para abordar este gran reto es poner un foco muy claro hacia donde se quiere ir para orientar a la organización sin perderse en ese recorrido”.

Juan Carlos Rondeau, Subdirector general de Organización, Talento y Movilidad de **Mapfre**, expuso que la decisión más importante que se tomó en su caso fue tener el foco muy claro en este tema. “El reto digital lo estamos implantando a nivel global y nos hemos marcado 18 meses para implantarlo. Pero, antes hemos hecho varias cosas. Primero definir tres conceptos: Agiliza, Innova y



Alfonso Jiménez, Peplematters



Fernández Cerrato, Sacyr



Francisco Álvarez, Gestamp



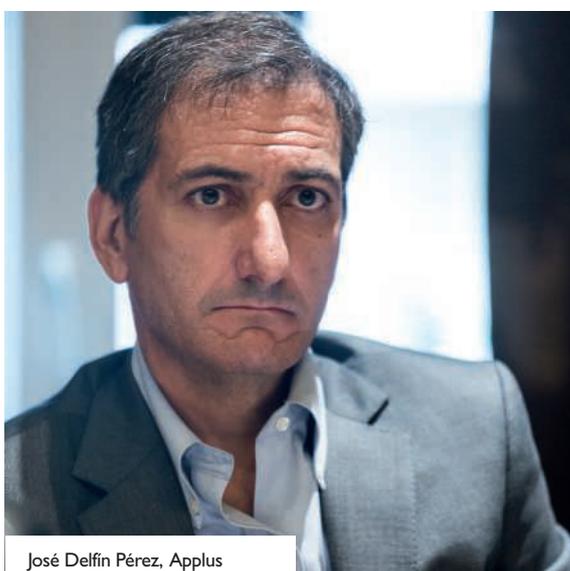
V



Andrés García Arroyo, Workday



José Antonio Carazo



José Delfín Pérez, Applus

Colabora. Estas tres palabras llevan detrás tres hábitos y cada uno de estos hábitos los hemos implementado en todo, en reconocimiento, en formación, en evaluación, en compensación... es decir, en todos los procesos para que el empleado sepa exactamente de qué va eso de la transformación digital. En resumen, trabajamos en muchas direcciones pero lo importante es el foco”, reiteró.

José Delfín Pérez, Director Corporativo de RR.HH. de **Applus**, explicó que “en nuestro caso ha habido dos motores de cambio. El primero, y más importante, es el reto de ser una empresa efectivamente global que se gestiona localmente, integrada con su entorno. Estamos en 70 países, y nuestro reto es siempre ese balance entre integración y descentralización. Nosotros queremos profesionales de Recursos Humanos muy preparados, autónomos, con capacidad de decisión, que trabajen muy integrados en los negocios de cada país. Somos conscientes de que ello supone asumir las consiguientes dificultades de control y homogeneización cultural

En segundo lugar, tras una larga etapa propiedad de un grupo de Capital Riesgo salimos a Bolsa en el año 2014. La demanda de los inversores por una realidad de buen gobierno corporativo y de sostenibilidad a largo plazo ha sido un motor efectivo de evolución para función de Recursos Humanos, reforzando la necesidad de valorar el impacto de los proyectos y procesos a largo plazo y modificado las prioridades, agenda y rol de Recursos Humanos”

A propósito del foco de la función, **Juan Antonio Fernández Cerrato**, Director Corporativo de RR.HH. y Gestión del Talento de **Sacyr**, destacó dos focos: “El primer foco sería la gestión de la diversidad, que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso para una compañía que opera a nivel global. El segundo foco sería la gestión del cambio; en entornos cambiantes y de incertidumbre, debemos gestionar la transformación de la compañía, especialmente en lo que se refiere a cultura y valores; no podemos perder los valores esenciales de la compañía, pero a veces tenemos que ser capaces de evolucionarlos y complementarlos”. En su opinión, estos dos bloques hay que afrontarlos con dos capacidades fundamentales del Director de Gestión del Talento. Estas capacidades son: visión a largo plazo, para anticiparse a los cambios y necesidades de la organización, y liderazgo, entendido como equipos que lideran a equipos: “Ya no estamos hablando del liderazgo de un individuo, sino que hablamos de liderazgo de los equipos”.

Lucio Fernández, Director de RR.HH. de **Atresmedia**, también destacó que “la tecnología, en nuestro caso, es

un medio que nos impulsa al cambio”. En esta línea, dijo que “desde RR.HH. hemos tratado de entender que el futuro no lo puede hacer únicamente el CEO o la línea directiva, el futuro lo tenemos que construir entre todos. Nosotros somos una compañía local, la gente nos conoce, pero conseguir el impacto en employer branding que hemos logrado (Randstad Awards) es uno de los puntos de los que más orgullosos nos sentimos porque implica que las personas consideran a nuestra Compañía no solo como el grupo de medios de comunicación más influyente sino como un sitio ideal para trabajar y desarrollar su carrera profesional”.

Explicó que “en los últimos años hemos lanzado varios proyectos: El proyecto Think, que consiste en entender que las personas tienen muchas cosas que decir en el desarrollo futuro de la Compañía, y que esas ideas no solo tienen, sino que deben ser conocidas y valoradas. Se articula en tres procesos: Think inspira (tipo TED), Think Innova (generación de ideas) y Think Crea (la puesta en práctica real de esas ideas). El 70 por ciento de las ideas tiene que ver con tecnología y alguna otra se puede ver ya como un programa de la Cadena”.

Y aludió a otro proyecto importante: “Es un Master interno que hemos creado junto con una Escuela de Negocio (EAE), con título propio, en el que participan todas las Áreas de la Compañía y que persigue el que cada uno comprenda lo que hace el resto de compañeros, que entienda mejor sus decisiones y valore y se sienta orgulloso de su trabajo. Nuestra Compañía ya era la primera del país en trabajo interesante y ambiente agradable de trabajo (Randstad Awards), pero ahora, tras esta iniciativa y otras en la misma vía, el engagement es brutal. Queremos que el empleado no solo se sienta orgulloso, sino que sienta que la Compañía es parte él. Y que el futuro de la compañía no va a depender sólo de lo que diga la línea directiva sino que el empleado también puede y debe participar en ese futuro.

Del mismo modo indicó que “desde RR.HH. nos hemos reinventado. Hace tres años nos planteamos que nosotros también teníamos que dar un paso adelante, también teníamos que emprender. Estamos intentando hacer cosas diferentes. Por ejemplo, lanzamos Atresmedia Formación con el objetivo de poner todo el conocimiento audiovisual y, sobre todo, de comunicación (con cursos en los que participan las propias estrellas de la Casa) que teníamos en el mercado y creamos un proyecto que tiene dos ventajas importantes: le da valor a la marca y, al mismo tiempo, tiene un retorno económico”.



Marcos Sanz, Peplematters

Para **Francisco Álvarez**, Director Corporativo de Formación y Desarrollo de **Gestamp**, la presión del mercado no hace sino expresar la nueva situación en la que se encuentra la compañía. “Nosotros salimos a Bolsa hace algo más de un año, ha sido un esfuerzo titánico y muy positivo, pero nos obliga a estar balanceando constantemente dos conceptos

NUEVAS CAPACIDADES PARA UN NUEVO ROL DE RR.HH.

- Adoptar y mantener modelos organizativos flexibles (“Organizaciones líquidas”) que faciliten nuevas formas de trabajar: clasificación profesional por perfiles, flexibilidad de los mapas de puestos, etc.
- Integrar y gestionar de forma digital la imagen como empleador, la selección, la contratación y la experiencia.
- Digitalizar la experiencia integral del empleado para conocerle, retenerle, comunicar y aumentar la eficiencia en la gestión.
- Analizar e influir en la percepción de los empleados, clientes y proveedores en los canales digitales.
- Capturar, gestionar y analizar datos de múltiples fuentes para apoyar la toma de decisiones: personas, negocio, procesos internos.
- Estimar la plantilla futura y actuar con anticipación para disponer de ella (“planificación estratégica de plantillas”).

>

>

PRESIÓN DE LA ESTRATEGIA SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAS

- Fomento de la cooperación transversal a través de las políticas de gestión más críticas: desempeño, talento, carrera, retribución.
- Políticas de RR.HH. vinculadas a los perfiles profesionales necesarios en lugar de a los puestos de trabajo.
- Gestionar el riesgo de no disponer de los perfiles profesionales necesarios.
- Marca de empleador en el ecosistema digital donde empleados y clientes pasan a ser actores críticos.
- Mayor empoderamiento de mandos intermedios en la gestión de personas.
- Mayor foco en la experiencia integral del empleado.
- Toma de decisiones más basada en datos.

opuestos: el corto plazo, que en materia de resultados exige el accionista, y la sostenibilidad, que exige un grupo familiar. Estos dos conceptos no siempre se llevan bien. Nosotros somos intensivos en la inversión en innovación y la innovación produce resultados en un medio plazo. Igual pasa con el desarrollo de las personas, que no se produce inmediatamente”, justificó y concretó: “Cualquier innovación la llevamos inmediatamente a negocio para testar y que el negocio pueda hacer los números de cuánto nos va a costar y cuánto le va a costar al cliente. El equipo de RR.HH. también hace números y traduce esos números a un elemento más cualitativo como es itinerario de formación. Cuando un director de planta recibe el mandato de fabricar un producto además recibe un manual que le dice que para fabricar ese producto necesita que la mano de obra precisa una cualificación determinada y se le dan las guías para cualificar a esas personas. Hacer esto que nos llevó tiempo pero ahora todos los proyectos que vamos sacando tienen un beneficio prácticamente inmediato. Afortunadamente, el Consejo de Administración es consciente del valor que aportan los profesionales de Gestamp y ese es nuestro reto, vean a RR.HH. como un facilitador de la actividad industrial”.

Mar Garre, de **Línea Directa**, abundó en esta idea: “Esto va de personas y no sólo de tecnología. Las personas están

en el centro de la transformación digital y la tecnología debe ser una herramienta más a su servicio. La compañía debe contar con el talento necesario para abordar los retos que tiene por delante. Por un lado, debe incorporar los nuevos perfiles que no hay dentro de la organización y, por otro, y casi más importante, debe ser capaz de desarrollar el talento de las personas que ya están para que puedan aportar toda su experiencia ante los nuevos retos. A lo largo de este camino, hay funciones que dejan de tener sentido mientras que surge la necesidad de hacer cosas diferentes. En Línea Directa queremos capacitar a los equipos para vivir juntos este momento e ir transformando el contenido de los puestos, las funciones y la estructura organizativa, a la vez que acompañamos a las personas para que vayan transformando sus capacidades. Queremos vivir juntos esta transición”.

Daniel Calvo, de **BBVA**, aseguró que “nosotros lo que hemos hecho es poner el foco en las personas” y explicó que el área de Talento y Cultura ha dividido a las personas en cuatro ‘building blocks’ de modo que cada persona de cada grupo tenga un foco. “Un building block es el del ‘Front’, que se encarga de estar al lado del negocio para saber todo lo que necesita y cómo les puede acompañar y asesorar estratégicamente en todos los temas relacionados con personas; otro el que hemos llamado ‘Disciplinas’, que son áreas de conocimiento que tienen que estar pensando en la estrategia, en los modelos y en las políticas así como en el impulso de comunidades de práctica; luego hay otros dos grupos más, los más numerosos, uno que ejecuta Proyectos y otro que se encarga de los Procesos. ¿Cómo hacemos que todo esto esté sincronizado? Tenemos una enorme maquinaria dentro del banco con una agenda única de proyectos estratégicos que se revisa trimestralmente. Hay más de 3.000 proyectos en marcha que se están ejecutando con los equipos de proyectos que derivan, en muchas ocasiones, en procesos que pasan a ejecutarse por los equipos de operaciones”.

Andrés García-Arroyo, de **Workday**, introdujo en este momento un elemento adicional que calificó de ‘complejo’: la velocidad del cambio. “Cuando analizas a un competidor hoy no te das cuenta de que ese competidor mañana ya ha cambiado. Esto añade un componente de complejidad enorme que exige una gran capacidad de adaptación. Tenemos que ser muy flexibles y estar preparados para gestionar esa incertidumbre porque sabemos que las cosas van a cambiar pero no sabemos qué va a pasar”. A esto Francisco Álvarez puntualizó que, “lo que sí sabemos es que las personas van a evolucionar y nuestra responsabilidad es que evolucionen dentro de la compañía

porque, si no evolucionan en la tuya, se van a ir a otra donde se les facilite la oportunidad de continuar con su crecimiento personal”.

También para **Mar Garre** la flexibilidad es el gran reto pero reconoció que en la realidad no siempre es fácil lograrlo. “El mundo, el mercado y las necesidades de los clientes cambian a gran velocidad. En este contexto las organizaciones no pueden ser estáticas, sino que están vivas y requieren de agilidad y flexibilidad para poder adaptarse rápidamente y permitir que el talento fluya dentro de la compañía. La flexibilidad y la agilidad son dos aspectos fundamentales que sólo se consiguen si las personas están donde verdaderamente aportan más valor y esto no es compatible con las tradicionales estructuras organizativas rígidas y jerarquizadas. Nosotros hemos creado una estructura flexible formada por grupos de talento (comercial, analítico, de liderazgo...), que nos ha permitido desarrollar sentimiento de pertenencia y colaboración entre ellos. Las personas que pertenecen a cada colectivo entienden cuál es su aportación y se pueden mover dentro de la compañía atraídas por proyectos de otras áreas en los que son necesarios”, explicó.

Juan Carlos Rondeau, de Mapfre, insistió en romper una lanza a favor de la tecnología. “Tenemos que ser capaces de revisarlo todo, el concepto de talento, el de evaluación, todo. Tenemos que atrevernos a escribir la carta a los Reyes Magos porque después comprobaremos que la tecnología. La tecnología nunca a ser un límite”.

José Delfín Pérez, de Applus, insistió sobre la autonomía y la capacidad de decisión. “Ese es un reto clave de RR.HH.: cómo conseguir una organización donde traslademos el poder y la capacidad de decisión a los directivos locales y a los empleados. Es un objetivo difícil porque supone romper los principios de la estructura organizativa que siempre se han asumido. En nuestro caso, en ese balance globalización y descentralización, hay negocios a los que les hemos dado la autonomía y capacidad de gestión de una pequeña empresa, sacrificando teóricas economías de escala y uniformidades culturales a cambio de obtener

rapidez, innovación, capacidad de decisión, integración con el entorno local y competitividad. Entrenar en la práctica esas capacidades directivas es la mejor escuela para desarrollar los managers que vamos a necesitar dentro de 10 años”, argumentó.

¿Los nuevos modelos de negocio y de organización precisan un cambio en los perfiles y competencias de la función de RR.HH.? Para **Juan Antonio Fernández Cerrato** se puede hablar de buenas y malas noticias. En su opinión, “la buena noticia es que la mayoría de las organizaciones están estableciendo dentro del área de personas bloques o departamentos especializados que requieren

capacidades diferentes. Esto permitirá que los perfiles con más orientación al proceso o la tarea tengan cabida al igual que lo tendrán los perfiles con una visión más a largo plazo. Estos “bloques” o departamentos especializados nos permiten que muchos profesionales que venían de un modelo más administrativo hoy puedan ser reubicables y también nos permite introducir perfiles no-

vedosos con alta capacidad de aprender y aplicar cosas nuevas. La “mala noticia” es que muchas tareas operativas que hoy están siendo realizadas por personas serán en breve realizadas por robots, lo que generará un excedente de profesionales con perfiles administrativos”.

Mar Garre reiteró que “estamos en un proceso global de continuo cambio donde aparecen nuevos actores, nuevos productos, servicios y nuevos modelos de negocio. Por tanto, si queremos ser parte activa de este momento fascinante, tenemos que fomentar nuevas formas de pensar, nuevas formas de trabajar y nuevas formas de liderar. En este contexto, cobran importancia detalles tan relevantes como los espacios de trabajo, que fomentan la relación personal y el pensamiento creativo. De la misma manera, surgen otras competencias que la transformación digital ha puesto en valor, como son la capacidad analítica —antes propia de puestos técnicos y hoy imprescindible en cualquier posición— o la capacidad de colaboración —que va mucho más allá del tradicional trabajo en equipo, ya que requiere ser capaz de colaborar con personas a las que ni siquiera se conoce-”. ■

La diversidad marca la diferencia entre el éxito y el fracaso para una compañía que opera a nivel global