

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

***“DE LOS DATOS A LA ACCIÓN”***

*Maximizando el impacto estratégico a través de People Analytics*

Seud. “Goya”

Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones

**Universidad de Navarra**

**2024/2025**

**“Lo que se puede medir, se puede gestionar”**

*Peter Druker-*

## RESUMEN

En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, con frecuencia, las prioridades del negocio se vuelven difusas, dificultando identificar qué es realmente importante para generar impacto. En este contexto, comprender las necesidades reales de la organización exige analizar cómo se organiza y donde centra su actividad empresarial a través de la identificación de sus roles *Revenue-generating* y su desempeño (KPIs). Este entendimiento permite identificar los verdaderos focos de valor y alinear los esfuerzos para maximizar el impacto estratégico en la organización.

En este marco, los Recursos Humanos - y particularmente *People Analytics* - adquieren un papel estratégico al conectar los datos con la toma de las decisiones. Lejos de limitarse a funciones administrativas o de apoyo, se posicionan como un socio clave del negocio, capaz de aportar información basada en evidencia para la toma de decisiones y de contribuir de forma directa al logro de los objetivos corporativos.

Este trabajo se desarrolla en el contexto de ABB, empresa tecnológica global líder en electrificación y automatización. Su objetivo central es visibilizar el valor estratégico de *People Analytics* como herramienta transformadora de la toma de decisiones mediante el uso de datos, generando información clave para decisiones más eficientes y alineadas con las prioridades del negocio. Asimismo, se busca diseñar un “Cierre analítico” que refleje la relevancia estratégica de la investigación en la optimización de *People Analytics* y su impacto en la toma de decisiones para el beneficio de la organización.

Palabras Clave: People Analytics, Recursos Humanos, ABB, Motion, Revenue-generating

Extensión palabras: 12800

## ABSTRACT

In an increasingly dynamic and competitive environment, business priorities often become unclear, making it difficult to identify what is truly important to generate impact. In this context, understanding the organization's real needs requires analyzing how it is structured and where it focuses its business activities through the identification of *Revenue-generating* roles and their performance (KPIs). This understanding enables the identification of the organization's true value drivers and the alignment of efforts to maximize strategic impact.

Within this framework, Human Resources - and particularly *People Analytics* - take on a strategic role by connecting data with decision-making. Far from being limited to administrative or support functions, HR positions itself as a key business partner, capable of providing evidence-based insights for decision-making and directly contributing to the achievement of corporate objectives.

This study is developed in the context of ABB, a global technology leader in electrification and automation. Its central objective is to highlight the strategic value of *People Analytics* as a transformative tool for decision-making through the use of data, generating key insights for more efficient decisions that are aligned with business priorities. Additionally, it aims to design an analytical framework that reflects the strategic relevance of the research in optimizing *People Analytics* and its impact on decision-making for the benefit of the organization.

Key Words: People Analytics, Human Resources, ABB, Motion, Revenue-generating

## LISTA DE ABREVIATURAS

MDPO	Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones
PA	People Analytics
RRHH	Recursos Humanos
MO	Motion
KPI	Key Performance Indicator
B2B	Business to business
OEMs	Original Equipment Manufacturers
NLP	Natural Language Processing
HRBP	Human Resources Business Partner
LDM	Local Division Manager
BL	Business Leader
IM	IEC Low Voltage Motors (División Motion: <i>MOIM</i> )
LM	Large Motors & Generators (División Motion: <i>MOLM</i> )
DP	Drive Products (División Motion: <i>MODP</i> )
SD	System Drives (División Motion: <i>MOSD</i> )
SE	Service (División Motion: <i>MOSE</i> )
TR	Traction (División Motion: <i>MOTR</i> )
NM	Nema Motors (División Motion: <i>MONM</i> )

## INDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1	Justificación del tema.....	7
1.2	Objetivos (general y específicos).....	8
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1	Capital humano como factor estratégico.....	9
2.2	Impacto de las prácticas de RRHH en la efectividad organizacional .....	12
<b>3</b>	<b>CONTEXTO Y CASO DE ESTUDIO: ABB.....</b>	<b>17</b>
3.1	Contexto organizacional de ABB .....	17
3.1.1	“Our Equity Story” .....	18
3.1.2	ABB Way .....	18
3.1.3	ABB España .....	19
3.2	Estructura Organizativa .....	19
3.2.1	Modelo de negocio .....	19
3.2.2	Sectores Actividad.....	20
3.3	Recursos Humanos ABB .....	21
3.3.1	Estrategia RRHH .....	21
3.3.2	People Analytics.....	21
3.4	Alineación de la estrategia interna del negocio con la estrategia de RRHH .....	23

<b>4</b>	<b><i>METODOLOGÍA</i></b> .....	<b>25</b>
<b>5</b>	<b><i>ANÁLISIS</i></b> .....	<b>27</b>
5.1	ÁREA MOTION: Diagnóstico preliminar.....	27
5.1.1	<i>Business Strategy</i> .....	27
5.1.2	<i>Divisiones y Productos</i> .....	29
5.1.3	<i>Contexto financiero</i> .....	32
5.1.4	<i>Recursos Humanos MO</i> .....	36
5.2	Análisis de entrevistas.....	37
<b>6</b>	<b><i>RESULTADOS</i></b> .....	<b>49</b>
6.1	Marco general del análisis .....	49
6.2	Cierre analítico.....	53
<b>7</b>	<b><i>CONCLUSIONES</i></b> .....	<b>58</b>
<b>8</b>	<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>60</b>
<b>9</b>	<b><i>FIGURAS</i></b> .....	<b>91</b>
<b>10</b>	<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>94</b>

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del tema

El trabajo centra su investigación en el caso de estudio de ABB, y su razón de ser radica en la necesidad de identificar las necesidades reales del negocio, de modo que, a través de las herramientas de *People Analytics* (casos de uso<sup>1</sup>), sea posible orientar y alinear las prioridades estratégicas para generar un impacto directo, demostrando así el papel de *People Analytics* como un área estratégica del negocio con capacidad de influir de manera concreta en la toma de decisiones y en sus resultados.

El área de *People Analytics* (PA) recibe diariamente una gran cantidad de “tickets”<sup>2</sup> sin tener claridad sobre si son realmente relevantes, si generan un impacto tangible en el negocio o si, por el contrario, se limitan a solicitudes consultivas sin continuidad. En este contexto, y enfocándonos en el área de negocio Motion (Motores – MO) de ABB, se llevará a cabo un análisis de la estructura organizativa y, se identificarán los roles *Revenue-generating* junto con sus indicadores de desempeño (Key Performance Indicator - (KPIs)), con el objetivo de comprender la dinámica de la actividad empresarial y vincular los desafíos específicos de cada división con la estrategia de Recursos Humanos. Por último, los casos de uso proporcionarán una base sólida que permita focalizar la atención, optimizar la gestión de *People Analytics*, y generar así un impacto tangible y medible en los resultados de la organización.

---

<sup>1</sup> Aplicación práctica de PA que busca responder a una necesidad específica del negocio mediante el análisis de datos, con el objetivo de generar información que impulse la toma de decisiones y el impacto organizacional.

<sup>2</sup> Demandas provenientes de las distintas áreas y líderes de negocio

## 1.2 Objetivos (general y específicos)

### **Objetivo general:**

Identificación de las necesidades del área Motion con el propósito de generar un impacto directo a través de People Analytics.

### **Objetivos específicos:**

- Análisis de la estructura organizativa, los roles *Revenue-generating* y sus KPI's con el fin de identificar la actividad del negocio.
- Elaboración de un “Cierre analítico<sup>3</sup>” que refleje la relevancia estratégica del análisis en la optimización de *People Analytics* y la toma de decisiones e impacto en los resultados.

---

<sup>3</sup> Proceso de síntesis y consolidación de los hallazgos de un análisis para generar conclusiones claras y accionables y alineadas con los objetivos del estudio.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Capital humano como factor estratégico

El capital humano representa un recurso clave en la estrategia de cualquier organización, ya que está constituido por el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que poseen los individuos y que son aplicables a la creación de valor dentro de la empresa. Este concepto no se limita únicamente a la educación formal, sino que también abarca la experiencia laboral, la formación no reglada, las habilidades sociales, e incluso factores como la salud o el entorno familiar, los cuales influyen en el potencial y rendimiento de cada persona (Laroche et al., 1999). El capital humano se divide en dos dimensiones fundamentales: el capital humano innato, que se refiere a las capacidades físicas e intelectuales naturales, y el adquirido, que incluye tanto la educación formal como la formación no formal y el aprendizaje a lo largo de la vida. Estas dimensiones se componen de tres elementos esenciales: competencias generales (como la capacidad de procesamiento de información y resolución de problemas), competencias específicas (relacionadas con el manejo de tecnologías y procesos concretos), y el conocimiento técnico-científico (vinculado a la aplicación de saberes organizados y técnicas analíticas relevantes para la producción o el avance del conocimiento) (De la Fuente et al., 2004).

En contextos altamente dinámicos y marcados por la incorporación constante de nuevas tecnologías, como ocurre en la industria y los servicios, el capital humano se convierte en un determinante crítico de la productividad y, por tanto, en un activo estratégico para la competitividad empresarial. El avance tecnológico, la reducción de los tiempos de producción y la automatización de los procesos han abierto nuevas puertas para que las organizaciones puedan potenciar las habilidades blandas de sus empleados.

La adecuada identificación, desarrollo y gestión del talento permite a las organizaciones adaptarse, innovar y mantenerse sostenibles a largo plazo. La comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, son esenciales tanto para los líderes como para los colaboradores. Estas habilidades, junto con una adecuada motivación y una mentalidad orientada hacia la innovación, resultan en un capital humano altamente productivo. Empresas con un enfoque en estas competencias no sólo logran generar un ambiente de trabajo positivo, sino que también contribuyen al desarrollo social y económico a nivel local, nacional e internacional (Naranjo y Calderón, 2015). Este cambio genera un crecimiento estratégico en doble sentido, ya que permite a las empresas anticipar y satisfacer las necesidades del mercado, mientras optimizan el desarrollo de su capital humano para enfrentar los retos que surgen (González, 2011).

No obstante, el capital humano no sólo se limita a lo técnico, sino que también se entrelaza con el capital cultural. Este componente cultural influye en el desarrollo de las competencias de los colaboradores (Amestoy, 2009). El progreso tecnológico y los aspectos socioculturales determinan cómo las personas realizan su trabajo y el secreto radica en saber hacer las cosas sin perder la esencia de ser (Quezada, 2003). Este concepto se resume en lo que se conoce como el Know How<sup>4</sup>. Por ello, aunque la tecnología es una herramienta esencial, su uso efectivo depende de las personas (Mejía y Jaramillo, 2006), por lo que una empresa que dependa únicamente de sus avances tecnológicos sin valorar adecuadamente a sus empleados no logrará el impacto que desea en el mercado. Además, los conocimientos también se adquieren mediante la experiencia cotidiana, lo que convierte a las empresas en verdaderas escuelas de formación profesional (Linares, 2017).

---

<sup>4</sup> El conocimiento clave para las operaciones empresariales que impulsa la productividad y sofisticación de las empresas.

En esta línea, investigaciones como “The Human Side Of Business” (Mangelsdorf, 2012) subrayan que la verdadera ventaja competitiva no reside únicamente en los sistemas o procesos, sino en la forma en que las personas se relacionan, colaboran y construyen confianza. Estos estudios destacan que la “cara humana del negocio” es un componente esencial para la innovación sostenida, la productividad y la resiliencia organizacional. Asimismo, se ha identificado que existe una “palanca oculta” en el capital humano: la capacidad de las empresas para movilizar el conocimiento colectivo, el aprendizaje continuo y las dinámicas de interacción que multiplican el rendimiento del talento.

En este contexto, las empresas deben adaptar sus procesos de selección y retención de talento para alinearse con las demandas sociales contemporáneas. Si no se hace correctamente, se corre el riesgo de perder capital humano valioso frente a la competencia.

Por otro lado, Michael Porter (1985) sostiene que las personas dentro de una organización pueden proporcionar ventajas competitivas duraderas. Este concepto se basa en la idea de que el desarrollo pleno del capital humano es esencial para el progreso organizacional, tal como lo expone en su obra “La competitividad de las Naciones (1985)”. Para Porter, las personas son el verdadero motor del desarrollo de las empresas, destacándose como un elemento clave en el crecimiento competitivo. Las empresas que alinean su estrategia de negocio con el desarrollo de las personas no sólo mejoran su competitividad, sino que generan beneficios sociales y económicos sostenibles, reforzando su papel como agentes de impacto positivo dentro de sus comunidades (Porter y Kramer, 2006).

En este sentido, la importancia del capital humano no es un fenómeno reciente. Desde el siglo XVIII, con las primeras teorías de Adam Smith, se situaba al capital humano como un factor determinante en el desarrollo económico.

En la actualidad, organizaciones como el Banco Mundial realiza estudios sobre este tema para evaluar el éxito de las economías, ya que cada vez más países invierten en la formación de sus ciudadanos para enfrentar los desafíos de una economía globalizada (Banco Mundial, 2017). Los países que más invierten en la formación de su población, como los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), son los que han logrado un mayor desarrollo económico, demostrando que un capital humano capacitado es fundamental para el progreso de las organizaciones y, por ende, de las economías nacionales.

En definitiva, el capital humano no sólo es un componente del valor empresarial, sino también un motor clave en la formulación y ejecución de la estrategia, ya que influye directamente en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos y responder a los cambios del entorno (Andrews, 1977). Al concebir el capital humano como el eje central de la organización, las empresas no deben verlo como un gasto, sino como una inversión estratégica, donde la gestión estratégica de recursos humanos, adaptada a las necesidades del entorno, es fundamental para generar crecimiento económico (Echebarria y Mendoza, 1999).

## 2.2 Impacto de las prácticas de RRHH en la efectividad organizacional

En el contexto actual, caracterizado por la globalización, la transformación digital y la evolución de las dinámicas laborales, las prácticas de RRHH han trascendido su rol tradicional para convertirse en un componente estratégico esencial en la efectividad organizacional.

El capital humano ha dejado de percibirse como un recurso meramente operativo para convertirse en un activo estratégico que impulsa los procesos empresariales y contribuye de manera directa a la optimización de recursos, productividad y competitividad (Álvarez, 2020). Investigaciones recientes demuestran cómo el capital humano tiene un impacto directo y medible en el valor de las organizaciones.

El estudio “The Value of Sam Altman’s Human Capital: An Event Study” (Govindarajan y Srivastava, 2024) evidenció que el capital humano asociado a líderes clave puede generar incrementos significativos en el valor bursátil de las empresas debido a su capacidad única para impulsar innovación y confianza en el mercado, resaltando la importancia de considerar el capital humano como un motor estratégico que no sólo influye en la eficiencia interna, sino que también repercute directamente en la percepción externa y el valor económico de la empresa.

En este marco, la gestión basada en datos adquiere un papel determinante. La incorporación de métricas e indicadores clave de desempeño (KPI) en los procesos de RRHH y en la gestión del capital humano permite cuantificar la relación entre las prácticas de gestión y los resultados económicos de la organización. De esta manera, las métricas prácticas funcionan como un puente entre la gestión del talento y los resultados financieros, al traducir el impacto intangible del capital humano en indicadores tangibles de rentabilidad, eficiencia y competitividad (Chávez Salazar et al, 2020).

Su aplicación refuerza el papel estratégico de los RRHH dentro de la organización, consolidando la idea de que lo que se mide, se puede mejorar, y que la medición del desempeño humano se traduce directamente en valor para el negocio. Kuhn y Yu (2019) en su estudio “How costly is turnover? evidence from retail” demuestran que el seguimiento de variables como la rotación, el onboarding o la productividad individual permite identificar costes y pérdidas concretas, del mismo modo, que la implementación de KPIs en los procesos productivos mejora la eficiencia, la calidad y la disponibilidad, aumentando la productividad.

Es por eso por lo que, la Planificación Estratégica de Recursos Humanos (PERH), se destaca como una herramienta proactiva que alinea las capacidades del personal con las metas institucionales.

Esta planificación no sólo asegura la disponibilidad y la adecuación del personal frente a los retos del entorno, sino que también impacta sobre variables como la eficiencia, la flexibilidad, la competitividad y la satisfacción del cliente interno y externo (Mendoza, 2016).

Ostroff y Bowen (2012) proponen un modelo de alineación vertical y horizontal en las prácticas de Recursos Humanos (Ver, **Figura 1**), el cual sugiere que, una vez adoptado un sistema de gestión de RRHH, se activan procesos interrelacionados en distintos niveles que median la relación entre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y el desempeño organizativo. En concreto, los autores distinguen procesos a nivel organizativo y a nivel individual del empleado, conceptualizando así esta relación desde un enfoque multinivel. A nivel organizativo, el modelo plantea que el sistema de RRHH influye en el desempeño y la efectividad de la organización a través de dos vías. La primera es una vía directa, mediante la cual el sistema de RRHH impacta en los resultados al fomentar estructuras y procesos de trabajo más eficientes. La segunda es una vía indirecta, que señala que dicho sistema incide en el clima organizativo y en los contratos normativos, los cuales, a su vez, promueven el desarrollo del capital humano, así como determinadas actitudes y comportamientos colectivos (Gómez, 2022).

En este contexto, la alineación vertical se refiere a la coherencia entre las prácticas de RRHH y la estrategia corporativa, mientras que la alineación horizontal alude a la consistencia interna entre las diferentes prácticas dentro del sistema de gestión de personas. Esta doble alineación es clave para maximizar la efectividad organizacional, ya que permite que los empleados comprendan con claridad qué comportamientos son esperados y valorados por la organización. Este enfoque resalta que no basta con diseñar buenas prácticas de RRHH: su impacto dependerá de cómo se perciban e interpreten dentro del contexto organizacional.

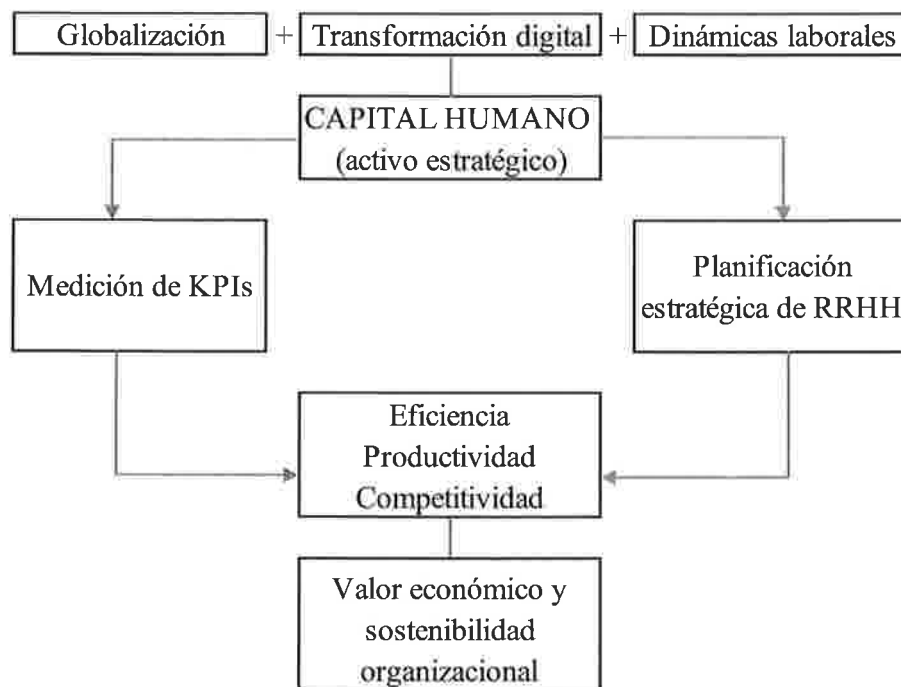
En línea con este modelo, es interesante observar cómo en el siglo XXI la gestión de recursos humanos ha evolucionado para adaptarse a nuevas tendencias e innovaciones. La integración de tecnologías emergentes, como el análisis de datos y la inteligencia artificial, ha revolucionado las funciones de RRHH, permitiendo una toma de decisiones basada en datos y análisis predictivos para la gestión del talento. Estas innovaciones han optimizado procesos como la contratación, la gestión del desempeño y el compromiso de los empleados, mejorando así la eficiencia general de las prácticas de GRH (Kess-Momoh et al., 2024). Además, la adopción del trabajo remoto como paradigma dominante ha llevado a las organizaciones a reevaluar sus enfoques tradicionales en la adquisición, desarrollo y retención de talento. Se han desarrollado estrategias para gestionar una fuerza laboral dispersa y fomentar una cultura organizacional cohesiva, destacando la necesidad de adaptabilidad en los marcos de la GRH. Asimismo, se ha reconocido la importancia del bienestar de los empleados como componente crítico, implementando iniciativas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo a la salud mental y culturas laborales inclusivas.

Estas transformaciones reflejan, en esencia, la aplicación práctica del modelo de Bowen y Ostroff en un contexto contemporáneo: las prácticas de RRHH diseñadas estratégicamente, implementadas con coherencia y percibidas positivamente por los empleados pueden generar un impacto significativo en la efectividad organizacional. La alineación de estas prácticas con la estrategia del negocio, junto con la incorporación de la tecnología y el enfoque en el bienestar del empleado, se configura como un eje fundamental para el éxito y la sostenibilidad organizativa en un entorno cambiante y competitivo.

## RESULTADOS PRINCIPALES – MARCO TEÓRICO

El capital humano, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias de los empleados, es un activo estratégico que impulsa la productividad, la innovación y la competitividad de las organizaciones. Su gestión, apoyada en métricas y KPIs, permite traducir el valor intangible del talento en resultados económicos concretos. La Planificación Estratégica de RRHH, junto con la alineación de prácticas, la incorporación de tecnologías emergentes y el enfoque en bienestar, fortalece la efectividad organizacional y garantiza sostenibilidad en entornos dinámicos y competitivos (**Figura 2**).

**Figura 2.** Representación gráfica del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

### 3 CONTEXTO Y CASO DE ESTUDIO: ABB

#### 3.1 Contexto organizacional de ABB

ABB (Asea Brown Boveri) es una empresa multinacional suiza líder global en tecnologías de electrificación y automatización, cuya misión se centra en impulsar una sociedad más productiva y sostenible. Con más de 140 años de historia y una plantilla de más de 105.000 empleados distribuidos a nivel mundial, ABB se destaca por su capacidad de integrar software e ingeniería para optimizar la forma en que se fabrican, energizan, mueven y operan distintos sistemas industriales. La empresa cotiza en las bolsas de Zúrich y Estocolmo, y ha consolidado su presencia en más de 100 países, incluyendo una fuerte implantación en España desde 1917.

*“Con nuestra gente talentosa, equipos empoderados y tecnología de clase mundial, estamos creando un valor superior para nuestras partes interesadas y permitiendo un futuro más sostenible y eficiente en los recursos” - Morten Wierod, ABB CEO*

En ABB, el propósito se centra en el “PORQUÉ” están en el negocio: *“Permitir un futuro más sostenible y eficiente en recursos con nuestro liderazgo tecnológico en electrificación y automatización”* (ABB, 2025). Además, este propósito se desglosa en cinco dimensiones estratégicas (Ver, **Anexo 1**): 1. Crear éxito 2. Abordar los desafíos energéticos del mundo 3. Trasformar las industrias 4. Integrar la sostenibilidad 5. Liderar con tecnología

Estas dimensiones reflejan lo que representa como empresa y lo que aspira en el futuro, definiéndose como una empresa que conecta el conocimiento en ingeniería con el software para optimizar la producción, la energía y las operaciones en el mundo que les rodea. Esta misión se traduce en un compromiso tangible con la mejora de rendimiento de sus clientes, la eficiencia energética y la innovación sostenible. Asimismo, ABB se apoya en los valores: Valentía, Cuidado, Curiosidad y Colaboración

### 3.1.1 “Our Equity Story”<sup>5</sup>

Las acciones llevadas a cabo en ABB incluyen proyecciones sobre su futuro, basadas en expectativas y factores como: las condiciones económicas globales, las condiciones económicas de las regiones y las industrias - principales mercados para ABB-.

ABB ocupa posiciones de liderazgo mundial en electrificación y automatización, lo que la posiciona estratégicamente para aprovechar las megatendencias a largo plazo caracterizadas por la transición energética hacia la electricidad, las nuevas fuentes de energía y la necesidad de una configuración de fabricación cada vez más flexible y eficiente. A nivel interno, su propuesta de valor se basa en cinco pilares (Desarrollo de los pilares, Ver **Anexo 2**):

- 1. Líder del mercado con tecnología de clase mundial**
- 2. Responsabilidad, transparencia y agilidad**
- 3. Aceleración del crecimiento**
- 4. Mejora del rendimiento**
- 5. Recompensa a los accionistas**

Cada acción decisión tomada por ABB o su equipo está estratégicamente enfocada en generar un impacto positivo o una mejora tangible en alguno de los 5 pilares.

### 3.1.2 *ABB Way*

El ABB Way es el marco común y obligatorio en el que operan 18 divisiones, cuatro áreas de negocio y un centro corporativo. Es el “pegamento” que mantiene unido a su Grupo

---

<sup>5</sup> El término “Our Equity Story” hace alusión al concepto “Propuesta de valor”.

descentralizado. Consiste en dos partes: 1. Su propósito (PORQUÉ están en el negocio); 2. Su modelo operativo (CÓMO operan y crean un valor superior) (Ver, **Figura 3**).

Además de su propósito, ABB Way consta de 4 elementos que identifican el cómo operan y crean un valor superior en el futuro (Desarrollo de los elementos “ABB Way”, Ver **Anexo 3**):

1. Elemento “Modelo de negocio”: Cómo gobernarán, dirigirán y administrarán.
2. Elemento “Personas y cultura”: Cómo se aseguran de tener a las personas adecuadas en el lugar correcto en el momento adecuado.
3. Elemento “Gobernanza”: Garantiza que salvaguarden a su gente y su reputación.
4. Elemento “Marca”: Cómo construyen y protegen su marca.

### 3.1.3 *ABB España*

ABB empezó a operar en España desde 1917. En España, ABB cuenta con cinco centros principales de producción e ingeniería, ubicados en Oiartzun, Trapagaran, Sant Quirze del Vallès, Madrigalejo del Monte y Madrid, además de 12 oficinas y delegaciones comerciales. La compañía emplea a unas 1.590 personas en el país y en 2023 registró unas ventas superiores a los 619 millones de euros.

## 3.2 Estructura Organizativa

### 3.2.1 *Modelo de negocio*

ABB opera bajo un enfoque B2B (Business to Business – Negocio a Negocio), y su actividad gira en torno a dos pilares estratégicos: 1) la electrificación inteligente y la automatización avanzada 2) La integración de ingeniería, software y servicios digitales de última generación.

Su modelo está orientado a generar valor sostenible para todos los grupos de interés mediante soluciones tecnológicas que impulsan la eficiencia, la productividad y la sostenibilidad en los sectores industrial, energético, de transporte, infraestructura y manufactura.

Su propuesta de valor se fundamenta en el desarrollo y entrega de productos, soluciones y servicios que permiten a sus clientes mejorar el rendimiento operativo, reducir costes, minimizar su huella de carbono y aumentar su resiliencia frente a los desafíos del entorno. ABB ayuda a las industrias a “superar los límites” (Engineered to Outrun), contribuyendo a que funcionen de forma más limpia y eficiente.

La oferta de ABB destaca por su fuerte digitalización, con un 60 % de productos y servicios habilitados digitalmente. Mediante su plataforma ABB Ability™, proporciona herramientas para monitoreo remoto, análisis predictivo, mantenimiento preventivo y optimización energética, mejorando el rendimiento y reduciendo fallos operativos. Además, su estrategia de crecimiento combina desarrollo orgánico con adquisiciones estratégicas para fortalecer su posición tecnológica y de mercado. En comercialización, ABB emplea un modelo multicanal —ventas directas, distribuidores, integradores de sistemas y Fabricantes de Equipos Originales (OEMs)— que le permite adaptarse a cada sector y región, asegurando cercanía con los clientes y tiempos de respuesta eficientes.

### *3.2.2 Sectores Actividad*

Como mencionamos anteriormente, su estructura se articula en torno a cuatro grandes áreas de negocio: Electrificación, Motores, Automatización de procesos y Robótica y automatización discreta (Ver, **Figura 4**). Para la descripción de las áreas, Véase **Anexo 4**.

### 3.3 Recursos Humanos ABB

#### 3.3.1 *Estrategia RRHH*

La filosofía de Recursos Humanos de ABB se basa en la competencia profesional y la integridad personal como criterios clave para contratar y promover. La empresa fomenta un entorno que reconoce el trabajo en equipo y los logros individuales, delegando autoridad a los empleados para que tomen decisiones dentro de sus responsabilidades, con retroalimentación continua. También, la empresa se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro y libre de discriminación por motivos de género.

Promueve la innovación no sólo en productos y procesos, sino también en gestión y liderazgo. Valora la experiencia interna como herramienta para fortalecer habilidades directivas, considerando a los gerentes como facilitadores que impulsan la mentoría y comparten talentos entre líderes para alcanzar objetivos comunes.

La gestión de Recursos Humanos es responsabilidad directa de cada gerente, por lo que el gerente de línea también actúa como líder de RRHH. ABB entiende el liderazgo como la construcción del futuro y destaca la apertura a ideas externas como una competencia esencial del liderazgo moderno (Desglose del modelo de actuación y organización de RRHH, Ver **Anexo 5**).

---

#### 3.3.2 *People Analytics*

ABB incorpora *People Analytics* como una herramienta estratégica dentro de su gestión de Recursos Humanos, con el objetivo de tomar decisiones más informadas, precisas y orientadas al futuro. Esta práctica consiste en el uso de datos y análisis avanzados para comprender mejor el comportamiento de los empleados, anticipar tendencias y optimizar cada etapa del ciclo de

vida del talento humano, desde la atracción y adquisición hasta el desarrollo, desempeño y retención. Una de las metodologías que aplica son los casos de uso, que permite a la organización actuar con mayor claridad, eficiencia y alineación con los objetivos del negocio. Para mostrar de manera práctica el valor de *People Analytics*, a continuación, se presentan algunos casos de uso desarrollados en distintas áreas de la gestión de talento:

#### “Fomentar la integridad de ABB a través de la voz de los empleados”

En ABB un reto clave es cómo aprovechar de manera efectiva la “voz del empleado” — expresada en encuestas y comentarios abiertos— para detectar percepciones, preocupaciones y posibles riesgos relacionados con la cultura ética y el cumplimiento. El área de *People Analytics* desarrolló un enfoque basado en procesamiento de lenguaje natural (Natural Language Processing – (NLP)) y análisis cuantitativo para examinar tanto respuestas abiertas de encuestas como indicadores numéricos. Además, a través de técnicas de análisis de tendencias y generación de recomendaciones accionables, se logró transformar información dispersa en conocimiento estructurado. Esto permitió a la organización identificar patrones, extraer insights relevantes y priorizar aquellas áreas donde se requerían acciones concretas.

El uso de esta metodología ha permitido a ABB aprovechar de manera más eficaz los resultados de las encuestas de empleados traduciendo las percepciones en áreas de intervención prioritaria.

#### “Fomentar el liderazgo femenino para el impacto empresarial”

ABB identificó la necesidad de fortalecer el liderazgo femenino mediante su Programa de Mentoría y Desarrollo Femenino (FMDP). Entre los retos clave se encontraban la integración de fuentes de datos desconectadas y la necesidad de contar con una metodología robusta para

evaluar el impacto de las iniciativas, que permitiera medir resultados concretos en términos de participación, desarrollo y avance profesional de las participantes.

El área de *People Analytics* desarrolló un marco analítico que combinaba insights cualitativos provenientes de encuestas con datos cuantitativos de desempeño y participación. Se aplicaron técnicas NLP para analizar comentarios abiertos de las encuestas y generar recomendaciones accionables. Además, se estableció un seguimiento longitudinal continuo para medir la evolución de las participantes y el impacto de las iniciativas a lo largo del tiempo.

La implementación de este enfoque resultó en un incremento triple en las solicitudes al programa y un aumento significativo en los indicadores de aprendizaje y desarrollo profesional.

Los casos de uso presentados muestran cómo *People Analytics* permite identificar las necesidades estratégicas del negocio mediante la recopilación, análisis y traducción de datos en insights. Estos casos de uso sirven como punto de referencia para evaluar el éxito de futuras iniciativas, consolidando su valor como herramienta estratégica en la gestión de RRHH y, en nuestro caso, nos permitirán realizar un análisis profundo y estructurados de aquellas necesidades que identifiquemos, diseñando iniciativas específicas que generen un impacto tangible en la organización.

---

#### 3.4 Alineación de la estrategia interna del negocio con la estrategia de RRHH

La estrategia interna de ABB se alinea con la estrategia de Recursos Humanos a través de los objetivos corporativos, proporcionando el talento, las capacidades y la cultura organizacional necesarias para sostener y escalar el crecimiento de ABB.

A través de la atracción de talento calificado, el desarrollo continuo de competencias, la promoción del liderazgo y la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, RRHH contribuye a mejorar los indicadores de productividad y eficiencia que forman parte del enfoque corporativo. Además, el enfoque de Recursos Humanos está diseñado para impulsar una cultura de responsabilidad y agilidad, empoderando a los empleados para que tomen decisiones informadas y actúen con rapidez dentro de su ámbito de responsabilidad. Esto es coherente con la estrategia empresarial de actuar con velocidad en un entorno global altamente competitivo. El uso de *People Analytics* refuerza el compromiso con la transparencia, proporcionando datos objetivos para la gestión del talento, el reconocimiento y la planificación estratégica de la fuerza laboral. Estas prácticas fortalecen la capacidad de ABB para adaptarse, innovar y anticiparse a las demandas del mercado. Finalmente, la estrategia de Recursos Humanos también apoya la visión de generar valor sostenible para los accionistas, al asegurar que la empresa cuente con el capital humano adecuado, motivado y alineado con los objetivos del negocio. Una fuerza laboral comprometida, capacitada y bien gestionada contribuye directamente a una mayor rentabilidad, crecimiento sostenido y ventaja competitiva.

## 4 METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

El presente estudio se clasifica como exploratorio y descriptivo, con un enfoque cualitativo. Su objetivo principal es identificar las necesidades reales del área MO de ABB, realizando un análisis de la estructura organizativa, así como la identificación de los roles críticos y sus KPIs, con el fin de determinar la actividad principal del área de negocio.

### Técnica utilizada

Se realizaron 11 entrevistas semi-estructuradas (**Anexo 6**) con una duración de 45 min. Siete dirigidas a los Gerentes de División Local (Local Division Manager – (LDM)), que son los responsables máximos del negocio de servicios de la empresa en su mercado local, combinando gestión estratégica (planificación, crecimiento, alianzas) y ejecución operativa (día a día, productividad, rentabilidad); Y cuatro a los Socios de Negocio de Recursos Humanos (Human Resources Business Partner – (HRBP<sup>6</sup>)), que forman parte del equipo de gestión local y su función principal es apoyar tanto a empleados como a gerentes en temas de personas, desarrollo y relaciones laborales. En este caso, los entrevistados fueron “Global” y “Local”.

---

<sup>6</sup> En Motion, la red de HRBP está organizada en varios niveles: Global, Regional, País y Local.

El HRBP Global trabaja junto al presidente de la división y su comité ejecutivo para definir la agenda global; el HRBP Regional adapta esa estrategia al contexto de cada región y apoyan a los directores regionales en su desarrollo; los HRBP País, actúan como socios estratégicos dentro de cada país, donde se asegura el cumplimiento de la legislación laboral, etc.; por último, los HRBP Local, son la fase visible de los Recursos Humanos, es decir, son los responsables de la gestión del día a día.

El análisis de las entrevistas se realizó a partir de su transcripción, recogiendo de forma sistemática todo lo descrito y mencionado por los entrevistados. Esto no sólo nos permitió conocer de primera mano cómo se opera en el negocio y las métricas reales que utilizan en su día a día, sino también, poder tener una visión más amplia y transversal de las divisiones, complementando la información que podría no haber surgido en las entrevistas con los líderes. Como resultado, no sólo se trataron de abordar los objetivos, sino también, determinar las prioridades de MO, así como la operación de sus procesos y la alineación de las actividades con la estrategia corporativa, con el negocio y con las distintas divisiones.

**Tabla 1. Características de los entrevistados**

ENTREVISTAS	GÉNERO	EDAD	CÁRGO	PERFIL
Entrevistado 1	Hombre	50-59	Local Division Manager Drive Products	Director General de ABB Motion España, con aproximadamente 25-27 años de experiencia en la compañía. Su perfil es directivo estratégico, liderando la unidad Motion en España y tomando decisiones de alto nivel sobre la gestión del negocio.
Entrevistado 2	Hombre	50-59	Local Division Manager System Drives	Director de Ventas y Marketing en la división Drives & PLC de ABB España, con más de 20 años de experiencia en la empresa. Presenta un perfil técnico-comercial senior, orientado a la estrategia de negocio y al desarrollo de soluciones de automatización y eficiencia.
Entrevistado 3	Hombre	50-59	HRBP Global	Country HR Manager en ABB UK, con roles globales en HR y aproximadamente 13 años de experiencia en la compañía. Su perfil es HR estratégico / alta dirección HR, liderando funciones de recursos humanos alineadas con la estrategia del negocio.
Entrevistado 4	Hombre	40-49	Local Division Manager Traction	Local/Area Manager en la división de Tracción de ABB, con aproximadamente 13 años en la compañía. Su perfil es directivo técnico-operativo, combinando la gestión de la unidad con responsabilidades técnicas y operativas.
Entrevistado 5	Mujer	30-39	Service Manager Traction	<16 años de experiencia profesional. Su perfil es operativo técnico / gestión de servicio en ABB con responsabilidad en operaciones de servicio para tracción.
Entrevistado 6	Hombre	50-59	Local Division Manager Service	Drives Service Manager. Su perfil es estratégico-operativo, pues gestiona el servicio técnico en la división de "Drives", combinando enfoque técnico y gestión de unidad.
Entrevistado 7	Hombre	50-59	HRBP Global	Head of HR, Motion Service Division en ABB". Rol estratégico / directivo.
Entrevistado 8	Hombre	40-49	Local Division Manager IEC Motors - Large Motors	Local Division Manager en la división Motors & Generators de ABB, con más de 25 años de experiencia en la compañía. Su perfil es directivo estratégico-operativo, combinando liderazgo de equipo, gestión de P&L y dirección de la unidad de negocio a nivel local.
Entrevistado 9	Mujer	50-59	Local Division Manager NEMA Motors	Se desempeña como HRBP/HR Executive en ABB, con una trayectoria estimada de entre 5 y 10 años en la compañía. Su perfil es de HR estratégico, enfocada en la gestión del talento, desarrollo organizativo y alineamiento de recursos humanos con los objetivos del negocio.
Entrevistado 10	Hombre	30-39	HRBP Global	5-12 años en la compañía, con un perfil operativo-estratégico, posiblemente técnico o de gestión local, asumiendo un rol de manager de división.
Entrevistado 11	Mujer	30-39	HRBP Local	HRBP en ABB España, enfocada en Labour Relations, con alrededor de 4 años de experiencia en la compañía. Su perfil es HR operativo-estratégico, participando en la gestión de personas y en la implementación de políticas de recursos humanos.
<b>% MUESTRA</b>				
Mujeres	27%			
Hombres	73%			

Fuente: Elaboración Propia

## 5 ANÁLISIS

### 5.1 ÁREA MOTION: Diagnóstico preliminar

#### 5.1.1 *Business Strategy*

##### *“WHO WE ARE”*

Motion ABB es el líder mundial número uno en motores y accionamientos. Llevan el rendimiento al máximo gracias a sus inversiones en I+D, apoyando a sus socios y clientes para que siempre ganen. Ofrecen innovaciones en un entorno seguro e inspirador, atendiendo a todas las industrias y aplicaciones.

*“Defendemos la productividad con bajas emisiones de carbono”*- ABB Motion

Motion defiende una productividad alineada con bajas emisiones de carbono, en respuesta directa a la necesidad global de eficiencia energética, sostenibilidad y rendimiento industrial. Su identidad está profundamente conectada con la convicción de que el futuro requiere soluciones que integren innovación tecnológica con responsabilidad medioambiental. Por ello, Motion concentra sus esfuerzos en optimizar el uso de la energía mediante motores y variadores eléctricos, componentes invisibles pero esenciales que impulsan la infraestructura moderna y constituyen la base técnica del mundo físico en que vivimos.

El impacto de estas tecnologías es incuestionable: aproximadamente el 45 % de toda la electricidad generada en el mundo se transforma en movimiento gracias a estos equipos, lo que resalta su valor estratégico. A través de inversiones inteligentes en investigación, desarrollo y capacidad productiva, Motion fortalece constantemente su porfolio para asegurar crecimiento y rentabilidad sostenibles. Sin embargo, el factor diferenciador que define su esencia es su gente.

La empresa impulsa activamente el desarrollo de competencias, la adopción de herramientas digitales y la promoción de la diversidad como elementos esenciales para sostener su liderazgo (Información complementaria, Véase **Anexo 7**).

*“Fomentamos el desarrollo de competencias, capacidades digitales y diversidad en nuestros equipos, porque sabemos que el talento humano es la base que sustenta nuestro liderazgo global”*. - ABB Motion

#### *“WHAT WE STAND FOR”*

En Motion, la sostenibilidad es una responsabilidad que se asume con compromiso y acciones concretas. Vivimos en un momento decisivo para el planeta, donde el cambio climático, el crecimiento poblacional, la urbanización acelerada y la escasez de recursos están transformando la forma en que producimos, consumimos y nos desplazamos. Ante estos retos, Motion se alinea con los objetivos globales del Acuerdo de París y la hoja de ruta Net Zero de la Agencia Internacional de Energía, que busca limitar el calentamiento global a 1,5 °C. Las tecnologías actuales pueden aportar hasta un 80 % de la reducción necesaria de emisiones para 2030, donde la eficiencia energética, las energías renovables y la electrificación juegan un papel fundamental. Motion está decidido a acelerar esta transformación. (Información complementaria, Véase **Anexo 7**)

*“En Motion, no sólo representamos una industria más eficiente; representamos un futuro posible, tangible y sostenible”*. ABB Motion

#### *“HOW WE CREATE VALUE”*

Motion crea valor a partir de una idea fundamental: las tecnologías que desarrolla son esenciales para acelerar la transición energética global. Su enfoque está claramente orientado hacia la electrificación, la eficiencia energética y la descarbonización de sectores clave como

la industria, el transporte, la generación de energía y los edificios. Lo que distingue a la empresa es su capacidad para ofrecer soluciones tecnológicas integrales que permiten a sus clientes reducir emisiones, optimizar procesos y avanzar hacia modelos más sostenibles y resilientes. (Información complementaria, Véase **Anexo 7**).

### *5.1.2 Divisiones y Productos*

ABB Motion, opera a través de siete divisiones, cada una de las cuales ofrece una amplia y diversificada cartera de productos. (Información de las divisiones, sus portafolios de productos y KPIs, véase **Anexo 8**).

#### **IEC LowVoltage-Motors (IM)**

Esta división ofrece un portafolio muy completo de motores de baja tensión (“Low Voltage”) bajo normas IEC<sup>7</sup>, que incluye: motores de rendimiento general, alto rendimiento para procesos y modelos especiales para zonas peligrosas. La gestión del portafolio tiene como misión alinear los productos con las necesidades del mercado, optimizar los ciclos de innovación y fomentar un crecimiento sostenible y rentable.

Con presencia global, la división cuenta con 4 centros de producción y un equipo de más de 3.000 empleados en todo el mundo, lo que respalda su capacidad operativa y su compromiso con la excelencia. Actualmente, ocupa la posición #2 a nivel global como fabricante de motores IEC LV, dentro de un mercado con un valor estimado de 13,3 mil millones de dólares, en el que mantiene una cuota de mercado del 7%.

---

<sup>7</sup> Estándares internacionales elaborados por la International Electrotechnical Commission (IEC)

## **Large Motors and Generators (LM)**

Motion también cuenta con una división especializada en el diseño y fabricación de motores de gran tamaño y generadores, enfocándose en motores síncronos e inducidos de media y alta tensión, además de diseños especiales personalizados. Estos equipos destacan por su alta fiabilidad y eficiencia energética optimizada, siendo esenciales en aplicaciones industriales críticas que requieren rendimiento continuo y alta potencia.

Esta división, dispone de 4 centros de soporte técnico, más de 60 centros de servicio y una red de más de 100 proveedores de servicios certificados. Garantizando cercanía, asistencia y tiempos de respuesta eficientes en todo el mundo.

## **NEMA Motors (NM)**

NEMA Motors es una unidad de negocio especializada en el diseño, fabricación y distribución de motores eléctricos de baja tensión diseñados bajo los estándares NEMA<sup>8</sup> que son predominantes en Estados Unidos, Canadá, México y Latinoamérica. Esta unidad ofrece soluciones altamente eficientes y duraderas, con un fuerte enfoque en el cumplimiento normativo y la mejora continua de la eficiencia energética.

La unidad cuenta con aproximadamente 2,500 a 3,000 empleados, principalmente en Estados Unidos y México, distribuidos en áreas como producción, ingeniería, investigación y desarrollo, posventa, calidad, ventas y marketing. Su ubicación principal se encuentra en Arkansas, pero, la unidad opera a través de al menos siete plantas de producción activas, repartidas entre Estados Unidos y México, y mantiene una fuerte presencia operativa en EE.UU., México y Canadá, además de exportaciones específicas a otras regiones.

---

<sup>8</sup> National Electrical Manufacturers Association

## **Drive Products (DP)**

La división Drive Products es un referente global en el suministro de variadores de velocidad (drives) y controladores lógicos programables (PLCs), soluciones esenciales para la automatización industrial moderna. Su propósito es claro, optimizar el rendimiento de los motores eléctricos, reducir el consumo energético y mejorar la eficiencia operativa en todos los sectores industriales. La importancia de Drive Products radica en que, alrededor del 45% de la electricidad mundial, se utiliza para accionar motores eléctricos, lo que convierte a la gestión eficiente de estos motores en un factor crítico para reducir la huella energética global.

La división cuenta con una sólida infraestructura industrial y de I+D: más de 3.300 empleados en todo el mundo, 12 fábricas (6 propias y 6 de socios), una producción anual de 1,7 millones de productos y presencia en más de 80 países

## **System Drives (SD)**

Esta división se especializa en el suministro de sistemas de variadores de alta potencia y alto rendimiento para aplicaciones críticas en infraestructura e industria pesada. También, actúa como proveedor independiente de sistemas de conversión de energía para fuentes renovables, apoyando la transición energética global y ofreciendo soluciones robustas para entornos operativos complejos.

La división alcanzó ingresos entre 1,250 y 1,750 millones de dólares, cuenta con alrededor de 3,000 empleados en más de 80 países y opera en ocho plantas de fabricación.

## **Motion Services (SE)**

Motion Services es la división de ABB dedicada a los servicios relacionados con motores y variadores, enfocada en mejorar el rendimiento de las operaciones industriales para ayudar a

los clientes a ser más productivos, eficientes, sostenibles y ágiles. Ofrece soluciones que incluyen mantenimientos predictivos, análisis avanzados, actualizaciones tecnológicas y consultoría, todo orientado a maximizar el ciclo de vida útil de los activos.

Con más de 3,300 empleados y 1,200 ingenieros de servicio en campo, la división opera en más de 70 países, cuenta con alrededor de 600 socios de servicio y cerca de 50 talleres especializados, asegurando que las operaciones de sus clientes funcionen de manera rentable, segura y confiable día a día

### **Traction (TR)**

La división Traction de ABB se especializa en trenes y soluciones ferroviarias, desarrollando sistemas completos de tren motriz eléctrico que incluyen convertidores, motores, transformadores, baterías y otros componentes esenciales. Gracias a su experiencia, ofrece soluciones sostenibles y eficientes para el transporte público y de mercancías, contribuyendo a una movilidad más limpia y confiable.

Con una presencia global y local, la división cuenta con 2.000 empleados y 14 centros de fabricación situados en países como USA, Suiza, Italia, Alemania, Suecia, Polonia, India, China y Australia.

#### *5.1.3 Contexto financiero*

##### Objetivos financieros

Las prioridades del área financiera de la división Motion están centradas en apoyar su ruta de crecimiento, mejorar la precisión de las estimaciones y fortalecer la calidad de los datos financieros. De cara al 2025, la prioridad principal será el crecimiento sostenido.

Se proyecta un aumento moderado en los ingresos (mid-single digit), una ligera mejora en el margen operativo EBITA y mantener una conversión saludable del flujo de caja operativo (OFCF). Motion ha definido una serie de iniciativas clave conocidas como “Big Rock Finance” que buscan transformar el rol del área financiera, pasando de un enfoque meramente transaccional a uno más estratégico, enfocado en aportar valor al negocio, facilitar la toma de decisiones y garantizar una ejecución operativa más eficiente (Resultados financieros 2024, Ver Anexo 9).

Las líneas de acción son:

1. **Apoyo al crecimiento:** implementación de Business Lines en todas las divisiones, indicadores SMART y simplificación de procesos para liberar capacidad hacia análisis y expansión del negocio.
2. **Mejora de datos y sistemas:** consolidar CFIN (Central Finance) como plataforma central, con información precisa y en tiempo real para decisiones más ágiles.
3. **Precisión en estimaciones:** seguimiento regular con KPIs, colaboración con las unidades de negocio y uso de analítica avanzada e inteligencia artificial.
4. **Unificación y estandarización de reportes:** una única fuente de verdad para mayor comparabilidad, rapidez en insights y mejor control de seguridad y cumplimiento.
5. **Transformación del proceso Order to Cash (O2C):** corrección de ineficiencias post-CFIN, rediseño de procesos, fortalecimiento de la gobernanza en ventas TPM (Total performance managemet) y mayor eficiencia en cobros.
6. **Gestión del capital y portafolio:** seguimiento del ROI (Return on investment) por línea de negocio y se monitorizará la evolución de la huella de I+D, asegurando inversiones alineadas con los objetivos a largo plazo.

### Características divisiones

Es necesario profundizar en la situación específica de las distintas divisiones que la componen para así comprender cómo se distribuyen los esfuerzos y resultados dentro del grupo, o el cómo se distribuye la atención en las distintas divisiones (Análisis financiero por división, Véase **Anexo 10**).

#### **IEC LV Motors & Large Motors & Generators – Enfoque en eficiencia y rentabilidad**

Estas divisiones, que ocupan posiciones sólidas como #2 globales, centran su atención en optimizar costes, eficiencia operativa y rentabilidad en mercados maduros.

Con niveles de inversión en I+D más bajos, su estrategia se basa en innovación incremental y estandarización de productos, priorizando la simplificación de portafolio y la utilización eficiente de capacidades fabriles sobre la disrupción tecnológica.

#### **NEMA Motors – Enfoque regional y especialización**

NEMA Motors, con ingresos también entre \$1.250 y \$1.750 millones, centra la mayor parte de su atención en el mercado norteamericano, que representa más del 90% de sus ventas. Su estrategia se basa en un conocimiento profundo del mercado local, adaptándose a normativas y necesidades específicas, lo que le otorga un liderazgo regional sólido, aunque limita su proyección global frente a otras divisiones.

#### **Drive Products – Enfoque en cobertura y liderazgo global**

Drive Products, con ingresos entre \$1.250 y \$1.750 millones, centra su atención en mantener una amplia cobertura geográfica y un modelo de distribución eficiente a través de integradores y canales. Esta estrategia le permite sostener su posición de liderazgo global, adaptándose a distintos mercados y optimizando la presencia internacional, con especial relevancia en China.

Su foco principal está en expandir alcance y garantizar eficiencia operativa, mientras utiliza la innovación tecnológica como palanca de crecimiento.

### **System Drives – Enfoque en soluciones personalizadas y márgenes elevados**

System Drives opera en el mismo rango de ingresos que Drive Products (\$1.250–\$1.750 millones), pero se concentra en ofrecer soluciones más complejas y a medida, como convertidores eólicos o sistemas de potencia industrial. Esto requiere mayor ingeniería personalizada y procesos de venta más largos y especializados. Su atención está puesta en la diferenciación mediante la complejidad de sus productos, buscando generar márgenes más altos a través de la personalización y el valor agregado.

### **Service – Enfoque en estabilidad y rentabilidad recurrente**

Service, con ingresos estimados entre \$750 y \$1.250 millones, se enfoca en generar ingresos recurrentes y márgenes elevados a través de servicios postventa, repuestos, actualizaciones y contratos de mantenimiento. Su atención principal está en la resiliencia y estabilidad financiera, asegurando un flujo constante de ingresos incluso en ciclos económicos bajos. Por ello, se considera un “ancla financiera” dentro del portafolio, aportando seguridad y continuidad.

### **Traction – Enfoque en innovación y relevancia estratégica**

Traction, con ingresos menores a \$1.000 millones, concentra su atención en áreas estratégicas de crecimiento futuro, especialmente alineadas con la electrificación del transporte ferroviario y urbano. Su enfoque incluye ofrecer soluciones completas (motores, convertidores, sistemas de almacenamiento de energía) y generar sinergias con divisiones como Electrification o Power Grids. La alta inversión en I+D relativa a su tamaño, centrada en movilidad eléctrica, refuerza su perfil innovador y su potencial disruptivo a medio plazo.

## **Ubicación Geográfica**

Por último, nos resulta interesante mencionar la relevancia que la distribución geográfica presenta en el carácter estratégico de ABB. La ubicación de cada división influye directamente en su estrategia y ritmo de evolución: NEMA Motors se concentra en Norteamérica, IEC LV Motors en Europa y Drive Products mantiene una cobertura global equilibrada, con especial foco en China. Esta diferenciación geográfica no sólo influye en los ingresos, sino también en el tipo de cliente atendido, el modelo de distribución elegido y el ritmo de adopción de nuevas tecnologías, adaptando cada unidad a los matices locales del mercado.

### *5.1.4 Recursos Humanos MO*

La estrategia de Recursos humanos en ABB Motion está representada por tres pilares interconectados que permiten generar una experiencia de cliente mejorada: Personas, Cultura y Clientes. Es por ello, que las prioridades se centran en crear una organización sólida, inclusiva y orientada al cliente, enfocándose en la pasión y diversidad, en el pensamiento y acción “Outside-in” (desde el cliente hacia la organización) y el fomentar relaciones de confianza y empoderamiento en comunidad. Además, para situar al cliente en el centro de la estrategia de manera exitosa, se apoya en: la digitalización, innovación y soluciones orientadas al valor; el expertise sectorial, enfoque consultivo y cobertura integral de extremo a extremo; y los ecosistemas globales, plataformas integradas y excelencia operativa. Estas líneas estratégicas están completamente integradas en la estrategia comercial global y son fundamentales para ofrecer una experiencia de cliente excepcional.

## 5.2 Análisis de entrevistas

Presentamos el análisis las entrevistas, estructurado por división de área de negocio y según el agente entrevistado. Asimismo, se realizará un análisis comparativo utilizando la información de los documentos de Power BI: “MO People KPI Dashboard” y “HR Analytics Dashboard<sup>9</sup>”; con el objetivo de contrastar las percepciones con los datos reales. Esto nos permitirá identificar posibles diferencias entre la percepción del rol de Recursos Humanos y su desempeño efectivo en las divisiones:

### IEC MOTORS & LARGE MOTORS

#### **LDM**

La división MOIM y MOLM enfrenta varios desafíos clave:

- En primer lugar, enfrenta retos significativos en la atracción de talento técnico con experiencia, en un contexto donde el mercado de profesionales senior es muy reducido.

Esta dificultad se ve agravada por cambios en la estrategia comercial que, en ocasiones, no vienen acompañados del ajuste necesario en los perfiles requeridos, lo que genera desajustes entre las expectativas del negocio y las capacidades internas disponibles. En este escenario, el rol de *Especialista de Ventas* se considera crítico para la unidad. Estos perfiles tienen una importancia estratégica para el negocio ya que gestionan clientes clave y de gran tamaño, siendo su capacidad para mantener y expandir relaciones con clientes estratégicos determinante para el éxito comercial de la división. Además, la función comercial requiere de una segmentación específica de competencias y

---

<sup>9</sup> Corresponde a los documentos de PowerBI oficiales de RRHH donde se definen las métricas y se consolidan los datos de la compañía.

enfoques, dado que los canales de venta incluyen venta directa, a través de Partners locales y globales, así como EOL para maquinaria.

- En segundo lugar, aunque la rotación en este colectivo es baja, la renovación generacional es limitada. La falta de oportunidades claras de desarrollo para perfiles jóvenes reduce la posibilidad de contar, en el futuro, con nuevos vendedores clave. Esta situación se ve agravada por la ausencia de una planificación estructurada que permita anticipar movimientos de personal o necesidades de sucesión.
- Por último, el modelo comercial actual exige una segmentación más precisa de los perfiles de venta, que es un aspecto que no está plenamente definido ni gestionado desde RRHH. (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**).

A través de los datos, se observa que las divisiones presentan un perfil muy estable, no presentando datos de rotación elevados (4,5%), situándose por debajo de la media del benchmark (12%-15%). Asimismo, un aspecto interesante es que, la rotación existente (4,5%), se concentra en MOIM y no en MOLM. Esto indica que, aunque ambas áreas son muy similares, sería recomendable analizar las causas específicas que generan esta diferencia, para poder replicar las buenas prácticas de retención y desarrollo de MOLM y abordar los factores que aumentan la rotación en MOIM. Sin embargo, se observa una limitada movilidad interna, reflejada en las bajas puntuaciones en desarrollo y promoción interna, lo que sugiere oportunidades de mejora en los planes de carrera y gestión del talento interno.

En cuanto al crecimiento, las divisiones presentan puntuaciones similares en indicadores de compromiso, colaboración y desempeño. Aun así, es interesante destacar que los indicadores de oportunidades de desarrollo profesional se sitúan por encima de la media del sector, a pesar de que en las entrevistas se menciona la falta de oportunidades de crecimiento.

Esta diferencia entre percepción y realidad podría indicar que, aunque existan vías de desarrollo, no están suficientemente comunicadas o no son percibidas por los empleados, lo que limita la efectividad de los programas de desarrollo interno.

## NEMA MOTORS

### **LDM**

La división MONM enfrenta varios desafíos clave:

- En primer lugar, enfrenta un reto significativo de renovación y adaptación, dado que la antigüedad media de su personal supera los 20 años. Este factor incrementa el riesgo de pérdida de conocimiento clave y dificulta la adopción de cambios organizativos.
- En segundo lugar, la organización carece de indicadores predictivos robustos que permitan anticipar problemáticas como la rotación, la desmotivación o la salida de talento crítico.
- Por último, las vacantes sin cubrir impactan directamente en la continuidad operativa del negocio, particularmente debido a la dificultad de encontrar perfiles que combinen competencias técnicas y habilidades de liderazgo.

En este contexto, se identifican varios roles críticos para la unidad, entre ellos, los perfiles de *Especialistas de Venta* resultan esenciales debido a su responsabilidad directa en la generación de ingresos y en el mantenimiento y expansión de la base de clientes en un mercado altamente especializado; Los *Ingenieros IEC*, cuyo alto nivel de especialización técnica es indispensable para garantizar la calidad y competitividad de los productos. Estos perfiles no sólo participan en el desarrollo de soluciones, sino que también brindan soporte técnico a ventas y clientes, impactando de forma directa en la satisfacción y fidelización;

Por último, los *Responsables de Gestión Global de Productos* representan un pilar estratégico, ya que definen y coordinan la estrategia global del porfolio, asegurando su alineación con las necesidades del mercado y las capacidades productivas. (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**).

Es importante recordar que NM es un área de Motion ubicada principalmente en EEUU, por lo que no existen datos específicos de España. Sin embargo, a partir de la información disponible, se pueden observar y evidenciar otras características relevantes como: La reafirmación del envejecimiento de la plantilla, con más del 40% de los empleados en el grupo etario de entre 50-55 años.

Además, el área presenta una tasa de salidas superior al 20% con una media de más del 12% concentrada en los grupos de Servicios y Operaciones que son donde se encuentran los roles previamente identificados como críticos. Por otro lado, en términos de compromiso, es interesante destacar las puntuaciones bajas en colaboración, bienestar y oportunidad de crecimiento, lo que confirma el reto existente hacia la desmotivación y la fuga de talento. Es interesante ver cómo la desmotivación y la fuga de talento no está relacionada con la remuneración - puesto que los indicadores se encuentran alineados con la media del sector - sugiriendo que la raíz del problema no se vincula a la compensación sino a la falta de desarrollo que se mencionaba en la entrevista. Por último, se menciona la ausencia de indicadores productivos, siendo estos mismos los que hemos utilizado para el análisis. Esto refleja una posible desconexión con la información disponible dentro de la división.

## DRIVE PRODUCTS

### **LDM**

La división de DP enfrenta varios desafíos clave:

- En primer lugar, se habla de la continuidad de negocio. La mayor parte de su plantilla supera los 50 años, mientras que la otra parte cuenta con menos de 5 años en la compañía.
- En segundo lugar, se menciona la falta de definición de roles, en concreto hacia los *Especialistas de Ventas*. La ausencia de KPIs que permiten diferenciar entre niveles de rendimiento comercial, dificulta distinguir a los vendedores promedio de los vendedores “Top Performers”. Además, también existe a una baja visibilidad del talento oculto y sesgo en la evaluación del desempeño, siendo la toma de decisiones basada en la experiencia de los managers y no en datos objetivos.
- Por último, existe una necesidad urgente de promover la movilidad interna y el desarrollo acelerado del talento, especialmente en roles operativos como los *Técnicos de servicio*, donde la naturalidad del trabajo exige muchas horas fuera de casa y viajes frecuentes resultando en una alta rotación por el elevado riesgo de burnout. (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**).

En relación con los datos, observamos que la edad media de la plantilla se concentra en el grupo etario de 56 a 60 años (51%), lo que confirma una tendencia de envejecimiento organizacional. Este escenario supone un riesgo de pérdida de conocimiento crítico, reducción de la capacidad de renovación y dificultades en la planificación de la sucesión. Por otro lado, no se observa un número elevado de salidas (2%), por el contrario, se sitúan por debajo del benchmark correspondiendo en su totalidad a renunciaciones voluntarias.

Cabe destacar que estas salidas se concentran principalmente en roles operativos, lo que sugiere la posible desmotivación vinculada a condiciones de trabajo que se mencionaban en la entrevista. En cuanto a la movilidad interna, la tendencia es baja: prácticamente no se producen movimientos dentro del área, y las contrataciones se realizan mayoritariamente de manera externa, reflejando una limitada capacidad de cubrir vacantes con talento ya existente en la organización. Este aspecto puede dar lugar a problemáticas asociadas con la retención de talento. Sin embargo, los datos muestran que las salidas de empleados de desempeño excepcional son reducidas, lo que indica que, aunque existe la percepción de una fuga de talento clave en la división es mucho mayor que el impacto real en la organización.

## SYSTEM DRIVES

### **LDM**

La división de SD enfrenta varios desafíos clave:

- En primer lugar, la división está actualmente atravesando un proceso de cambio organizacional, lo que genera inestabilidad e incomodidad entre los perfiles recién incorporados. Además, la situación se ve acentuada por la falta de definición clara de roles clave, como *Especialistas de Ventas* o *Gerente de Ventas*<sup>10</sup>, lo que provoca confusión y solapamientos de funciones, afectando directamente la eficiencia operativa.
- En segundo lugar, se menciona una desconexión entre el feedback de los clientes y la manera en que se organiza la respuesta interna.

---

<sup>10</sup> También se identifica como “Delegado Comercial”

- Por último, el desarrollo de los empleados depende, exclusivamente, de su iniciativa, por lo que se exige mayor compromiso por parte de los *Gerentes de Ventas* para que realicen mentoring o seguimiento del crecimiento profesional (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**).

## **HRBP GLOBAL SYSTEM DRIVES**

Desde la perspectiva del HRBP Global (Marketing & Sales/Culture Strategy):

- Además de la falta de claridad en roles críticos, señala la necesidad de una planificación estratégica de la fuerza laboral y de realizar benchmarking externo para cerrar la brecha entre la visión global y la realidad local.
- Respecto a la retroalimentación del cliente, enfatiza que no basta con reorganizar la respuesta comercial, sino que se requiere fortalecer la colaboración transversal entre HRBP y las áreas de negocio, de manera que la voz del cliente se integre en la cultura y la gestión del talento.
- Por último, propone que no se deposite sólo en los gerentes de ventas, sino que *People Analytics* y los sistemas de evaluación evolucionen para convertirse en herramientas de acompañamiento (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**).

En relación con los datos, se confirma que la falta de definición de roles impacta directamente en la eficiencia operativa. Esto se refleja en que las puntuaciones de desempeño personal son bajas y se sitúan por debajo de la media del benchmarking, evidenciando dificultades en la claridad de responsabilidades y expectativas. Además, aunque la colaboración es reconocida como un factor crítico por el HRBP, las gráficas a lo largo de los años muestran tendencias estables sin mejoras significativas, con puntuaciones por debajo de la media del sector, lo que indica que persiste un desafío en la cultura de trabajo colaborativo.

Por otro lado, se observan señales positivas en términos de desarrollo interno: recientemente ha aumentado el porcentaje de posiciones cubiertas mediante movilidad interna, y las puntuaciones de oportunidades de crecimiento son altas. Esto se relaciona con un acompañamiento sólido por parte de los gerentes, quienes fomentan la alta inclusión y la responsabilidad, reflejando tanto un compromiso elevado de los empleados como prácticas de gestión efectivas, situándose por encima de la media del mercado en estos indicadores.

## SERVICE

### **LDM**

La división MOSE enfrenta varios desafíos clave:

- En primer lugar, uno de los desafíos clave es la atracción y retención de “*Técnicos de Servicio*” perfiles esenciales para sostener la oferta de servicio de la compañía. Se menciona de una falta de “banquillo” de técnicos disponible para cubrir picos de trabajo o ausencias, ya que la escasez de estos perfiles crea un escenario frágil para la continuidad operativa. Además, las condiciones laborales – relacionadas principalmente con la conciliación- dificultan su permanencia a largo plazo y elevan el riesgo de rotación no deseada.
- En segundo lugar, se destaca la ausencia de planes de carrera estructurados que permitan a los empleados visualizar una proyección profesional dentro de la organización. La evaluación del rendimiento y de la calidad está fuertemente orientada a resultados técnicos o de producto, además, aunque el NPS se utiliza como métrica de satisfacción del cliente, su uso es meramente transaccional y no se encuentra vinculado a una estrategia interna que conecte los resultados con iniciativas concretas de mejora. (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**)

## HRBP GLOBAL SERVICE

Desde la perspectiva del HRBP Global:

- La solución hacia la falta de perfiles técnicos críticos no requiere sólo de planes de carrera, sino también marcos de medición estratégicos – como la diversidad, rotación, time-to-fill, engagement - y una transformación hacia servicios recurrentes.
- Por otro lado, la escasez de un “banquillo” técnico se interpreta como desafío global de talento, que se puede abordar mediante el uso de herramientas de *People Analytics* y *Talent Neuron* para mapear mercados, anticipar demanda y asegurar especialistas en distintas geografías.
- Por último, menciona que la satisfacción del cliente debe integrarse con el desarrollo interno de capacidades y la fidelización, apoyándose en un sistema de KPIs que mida tanto impacto técnico como relaciones a largo plazo. (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**).

En relación con los datos, se observa que la división presenta un alto porcentaje de salidas (superior al 17%), siendo las salidas voluntarias en los roles de Servicios las que alcanzan los valores más altos. Esto refuerza la problemática ligada con los roles mencionados de Técnicos de Servicios. Además, es importante destacar que un número significativo de empleados con contribuciones sobresalientes abandona la organización que, a su vez, se ve agravado por un tiempo elevado para cubrir las vacantes, superior a la media del benchmarking, lo que puede afectar tanto la continuidad operativa.

En cuanto al compromiso de los empleados, las puntuaciones de bienestar se mantienen en niveles normales con una tendencia ascendente. Sin embargo, el indicador de retribución presenta valores bajos, reflejando que los empleados no están completamente satisfechos con

la percepción de compensación y reconocimiento en relación con el esfuerzo y las contribuciones que realizan.

Por último, se observa una incongruencia entre la percepción y realidad en términos de crecimiento: mientras que en la entrevista se menciona la ausencia de planes de carrera claros que limita la proyección y crecimiento individual dentro de la división, los indicadores de oportunidades de crecimiento muestran valores por encima de la media del sector. Esto sugiere que, en la práctica, puedan existir vías de desarrollo que quizás no son percibidas o comunicadas de manera efectiva a los empleados.

## TRACTION

### **LDM**

La división de SD enfrenta varios desafíos clave:

- Uno de los principales retos se sitúa en la alta especialización de sus productos, dificultando el desarrollo interno y limitando las posibilidades de movilidad interna o promoción para los empleados. Se identifican 2 roles clave:

*1. Técnicos de servicio.* Son el principal punto de contacto entre ABB y sus contratistas de servicio y mantenimiento, lo que les otorga un papel clave en la percepción de calidad y en la fidelización de clientes estratégicos. Demandan una alta especialización y la escasez de estos perfiles en el mercado español obliga a explorar alternativas como la creación de bolsas de talento preventivas o la contratación internacional pero las exigentes condiciones laborales interfieren en su fidelización. Además, la formación interna demanda entre 6 y 9 meses, lo que supone un impacto negativo en la carga de trabajo y productividad.

2. *Gerente de Servicio o Responsable de Operaciones*. Este puesto coordina la entrega de servicios y asegura que proyectos y mantenimientos se ejecuten en plazo y con la calidad requerida. Su gestión influye directamente en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los compromisos contractuales. En TR, donde el número de grandes clientes es reducido, pero de alto valor estratégico, una gestión operativa sólida resulta determinante para mantener relaciones comerciales sostenibles. (KPIs críticos identificados por los entrevistados, Ver **Anexo 11**)

A través de los datos, podemos observar que, a pesar de que el porcentaje medio de salidas es bajo (5%), en los roles operativos mencionados alcanza más del 19%, lo que evidencia un nivel de rotación significativo en ese segmento. Sin embargo, la división muestra una capacidad de tiempo de cobertura por debajo de la media del sector, lo que indica que las vacantes se cubren en menos tiempo. Además, muestra una alta capacidad de adaptación y agilidad ante cambios estratégico, que resulta especialmente relevante en una división en fase de crecimiento, donde la rapidez en la incorporación de talento es clave.

También, se observa un nivel de compromiso alto entre los empleados y, a pesar de que las capacidades de crecimiento sean altas, se sitúan justo en la media del sector, lo que indica que existe margen de mejora en la planificación de desarrollo profesional y promoción interna. Además, el indicador de colaboración presenta puntuaciones bajas, lo que señala la necesidad de fomentar el trabajo en equipo y la cooperación para potenciar tanto el rendimiento como la retención de talento.

En términos generales, el análisis comparativo evidencia que, aunque cada división presenta matices propios, existen un patrón transversal que impactan a toda la organización: Continuidad del negocio. Esta problemática, repetida en distintos contextos, muestra una necesidad urgente de alinear la gestión del talento con las prioridades estratégicas del negocio.

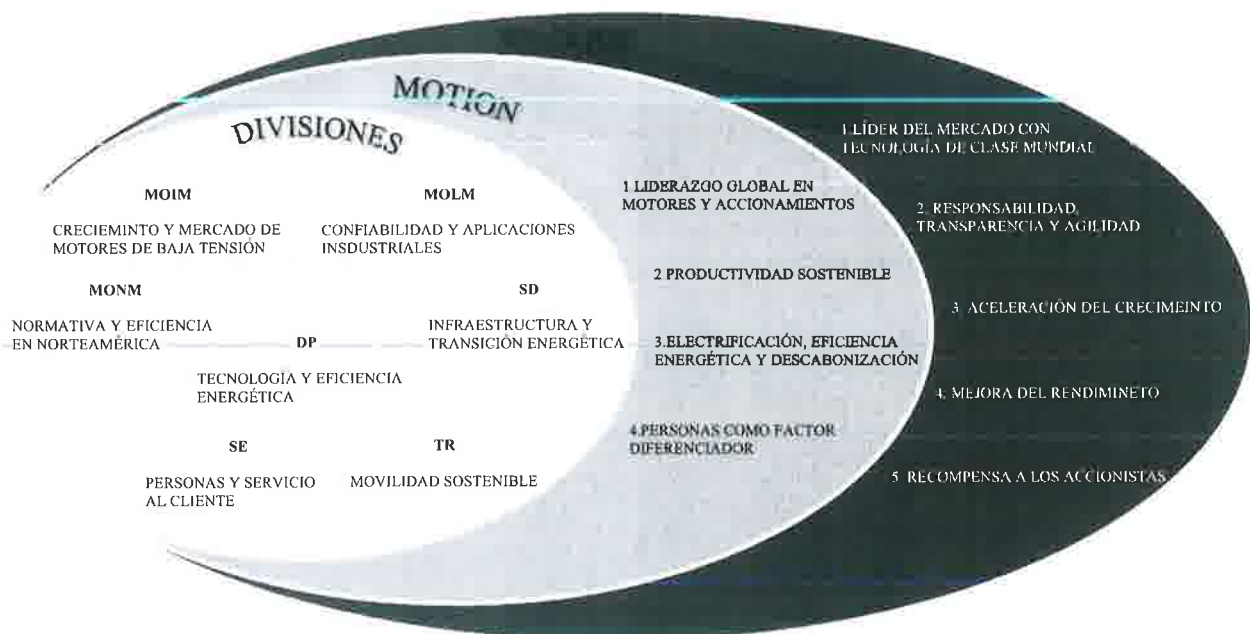
Sin embargo, el análisis también refleja diferencias relevantes entre divisiones. Algunas áreas muestran compromiso y retención relativamente estables, mientras que otras enfrentan rotación elevada o falta de planes de carrera que debilitan su sostenibilidad. En este sentido, resulta clave priorizar las problemáticas estructurales que afectan al conjunto del área, sin perder de vista las intervenciones específicas que requiere cada división en función de su nivel de riesgo.

## 6 RESULTADOS

### 6.1 Marco general del análisis

El análisis exploratorio fue fundamental para comprender la estructura organizativa y la alineación de los pilares corporativos. Esto nos permitió identificar si las necesidades se correspondían con las prioridades estratégicas y, a través de los roles y KPIs, enfocar el análisis en la actividad de negocio. Asimismo, nos ayudó a determinar si el análisis era un esfuerzo aislado o si estaba alineado con la estrategia, pudiendo generar un impacto directo en la misma. Por otro lado, se elaboró la **Figura 5**, que refleja la interconexión de los pilares corporativos (negocio, áreas de negocio y divisiones). Esta representación permite visualizar cómo cada uno de estos pilares no sólo define su propio ámbito, sino que también genera un impacto en los demás, mostrando la interdependencia que existe entre los distintos niveles de la organización.

**Figura 5.** Interconexión de los pilares corporativos



Fuente: Elaboración propia

A partir de la información obtenida a través de las entrevistas y su comparación con los archivos propios de *People Analytics*, identificamos una serie de aspectos relevantes:

**Primero.** Existencia de incoherencias entre la percepción de los líderes de negocio (Business Leaders (BL)) y la realidad de sus divisiones. Esto no sólo evidencia una desconexión de los líderes respecto a sus divisiones y su gestión, sino que también confirma la hipótesis inicial del trabajo: People Analytics recibe gran cantidad de información, pero no siempre es claro si esta información es relevante, tiene impacto o continuidad. En consecuencia, la alta demanda hacia *People Analytics* podría interpretarse como un reflejo de esta desconexión entre los líderes y la realidad operativa.

**Segundo.** Se han identificado diversas necesidades en el área de Motion (**Figura 6**), las cuales han sido representadas respetando la individualidad de cada unidad. Si bien estas necesidades se manifiestan de forma específica en cada división, se observa que algunas de ellas coinciden y que, en su conjunto, todas responden a una misma preocupación que amenaza la sostenibilidad y competitividad a medio y largo plazo: la continuidad del negocio.

**Figura 6.** Identificación de necesidades de negocio

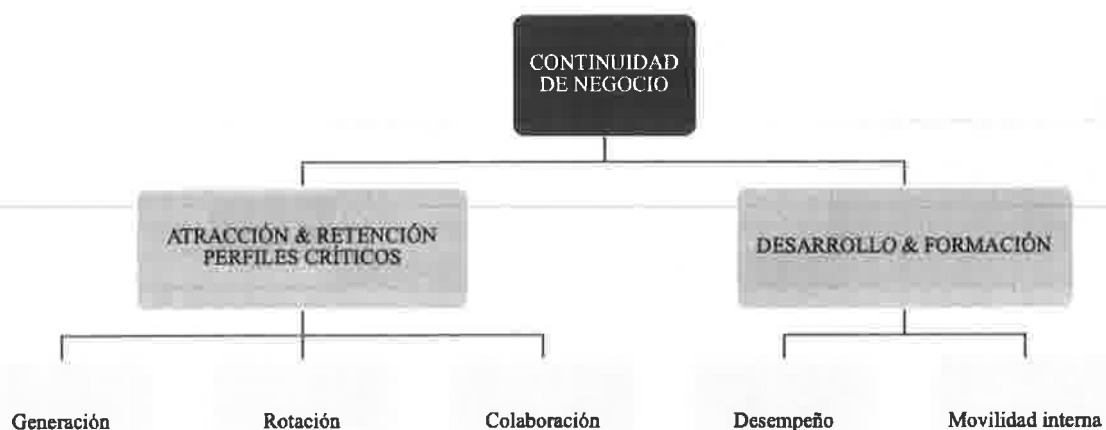
NECESIDADES DE NEGOCIO	MOIM	MOLM	MONM	MODP	MOSD	MOSE	MOTR
ATRACCIÓN PERFILES CRÍTICOS							
RETENCIÓN PERFILES CRÍTICOS							
DESARROLLO Y FORMACIÓN							
MOVILIDAD INTERNA							
COLABORACIÓN							
DESEMPEÑO							
GENERACIÓN							

Fuente: Elaboración propia

Para traducir la información en acciones concretas y operativas, resulta necesario establecer una priorización de las necesidades identificadas. Esta priorización no responde a la frecuencia con la que una necesidad aparece en las distintas áreas, sino a un proceso de análisis y agrupación conceptual que permite integrar problemáticas específicas dentro de marcos más amplios y estratégicos.

En la **Figura 7** se representan de forma jerarquizada las necesidades derivadas de las entrevistas. En la cúspide se sitúa la “Continuidad de negocio”, entendida como eje vertebrador del conjunto de preocupaciones detectadas. De esta se desprenden dos necesidades principales: “Atracción y Retención de perfiles críticos” y “Desarrollo y Formación”, las cuales emergen de la agrupación e integración de las necesidades individuales identificadas por división. Así, determinadas problemáticas transversales —como la generación, movilidad interna desempeño...—, aun siendo relevantes y presentes en varias áreas, no se interpretan como categorías independientes, sino como elementos que se inscriben dentro de estas necesidades estratégicas superiores.

**Figura 7.** Jerarquía de conceptos generales y subtemas asociados



Fuente: Elaboración propia

Tercero. En relación con los roles clave, la **Figura 8** los identifica y los sitúa en su mapa de familia, evidenciando que gran parte se concentra en ventas y servicios. Esto resulta relevante, ya que la actividad principal de MO se centra en las áreas de ventas y servicio postventa. Si bien las necesidades identificadas no se originan directamente en estos roles clave, sí pueden verse afectados por ellas lo que no sólo genera un impacto en la sostenibilidad a largo plazo, sino que incide directamente en la generación de ingresos y ejecución de la estrategia de negocio.

**Figura 8.** Mapa de Familias y Roles prioritarios por división

ABB	DIVISIONES	MOTION	Ventas	Operaciones	Servicios
		MOJM	Especialista de Ventas		Técnicos de Servicio
MOLM	Especialista de Ventas				
MONM		Responsable de Gestión Global de productos Ingenieros IEC			
MODP	Especialista de Ventas				
MOSD	Especialista de ventas Gerente de Ventas				
MOSE			Técnicos de Servicio		
MOTR		Responsable de operaciones	Técnicos de Servicio Gerente de Servicio		

Fuente: Elaboración propia.

Cuarto. Por último, en relación con KPIs identificados por división (**Anexo 11**) se evidencian dos fenómenos:

Por un lado, los KPIs nos señalan que tanto la estrategia global como la de Motion están alineadas con lo que se mide en la práctica. ABB ponen énfasis en promover la diversidad, el desarrollo de competencias, adopción de herramientas digitales, etc, y las entrevistas confirman que los KPIs críticos más relevantes se centran precisamente en esos ámbitos: indicadores de compromiso y diversidad, desempeño, gestión del potencial humano, formación y certificación, etc.

Por el otro lado, sin embargo, se percibe desconexión entre los KPIs de negocio y de personas. Mientras que los indicadores financieros concentran los objetivos estratégicos —maximizar rentabilidad, ingresos, producción, etc.—, convirtiéndose en la principal referencia para la toma de decisiones; Los indicadores de RRHH, en vez de ser concebidos como una herramienta estratégica para orientar decisiones de negocio, se están utilizando principalmente como señales de alerta. Es decir, sirven para detectar síntomas de inestabilidad en las divisiones —como rotación elevada, bajo compromiso o falta de movilidad interna—, pero no se integran de manera estratégica para anticipar tendencias o guiar decisiones de negocio a largo plazo. Esto evidencia que las divisiones no están capitalizando de forma estratégica el potencial de *People Analytics* ni el valor de los datos de RRHH, limitando su uso a un enfoque descriptivo y reactivo, orientado a la corrección, en lugar de integrarlo como una herramienta predictiva capaz de guiar la toma de decisiones de negocio.

## 6.2 Cierre analítico

A partir de la información obtenida, avanzamos en la elaboración del “Cierre analítico” evidenciando la relevancia del análisis y los resultados. Para ello, se identificaron los casos de uso actualmente implementados en PA, con el fin de comprender las prioridades y su forma de medición. Tras realizar un mapeo de los casos de uso, se identificaron los siguientes:

- *“Análisis de sesgos en las políticas: Identificación de sesgos conscientes e inconscientes en las políticas de ABB”*
- *“Exploración de las prácticas actuales de establecimiento de objetivos en ABB”*
- *“Análisis de costes de la fuerza laboral<sup>11</sup>”.*

---

<sup>11</sup> Proyecto único sobre rotación focalizado en la India.

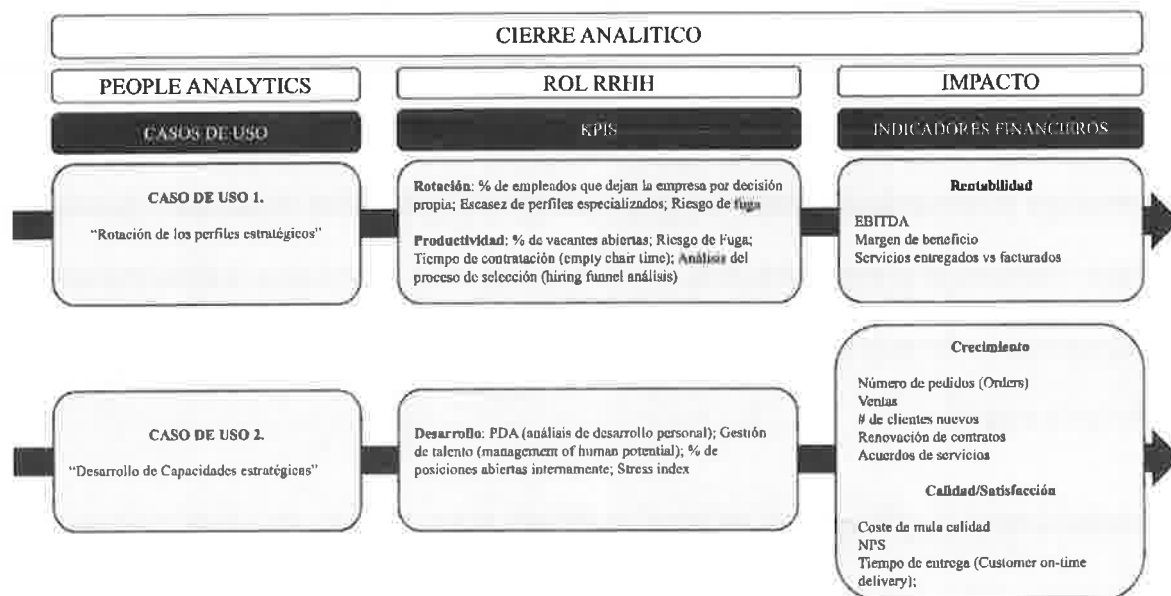
Como se observa, ninguno de los casos se encuentra alineado con las necesidades identificadas en el trabajo. Además, también se revisó el repositorio “*PA Demand Tracker*<sup>12</sup>”, donde se observó que la atención primaria se centraba en la actualización de KPIs, mejora de dashboards y automatización, sin conexión directa con las prioridades señaladas. Sin embargo, encontramos en demandas de más de un año, algunas solicitudes sobre desarrollo y formación (aunque orientada al talento femenino), y alta rotación. Este último caso podría representar una oportunidad relevante para aplicar y fortalecer nuestro “Cierre analítico” en el trabajo con las áreas de negocio.

A continuación, se presenta el “Cierre analítico” final (**Figura 9**). Éste integra tres componentes clave: **1. Casos de uso**, que ejemplifican las posibles aplicaciones prácticas de PA derivadas de las necesidades señaladas. En este caso, el primer caso está orientado al análisis de la fuga de talento mediante un modelo descriptivo y predictivo que identifica factores asociados a la rotación; el segundo está centrado en el desarrollo de capacidades, a través del análisis de brechas de habilidades e identificación de áreas prioritarias de formación para fortalecer el rendimiento organizacional.; **2. KPIs de RRHH**, seleccionados a partir de los indicadores señalados como relevantes en las entrevistas, de manera que no son arbitrarios, sino aquellos que realmente miden la actividad de MO; **3. Indicadores financieros**, también filtrados a partir de las entrevistas y conectados de manera directa con los KPIs de RRHH que asegura de manera tangible y medible la conexión entre personas y negocio.

---

<sup>12</sup> Repositorio central de solicitudes de líderes de negocio.

**Figura 9. MO-Cierre analítico: Alineación estratégica de Casos de uso**



Fuente: Elaboración propia

Al conectar los casos de uso con KPIs que miden su contribución real, el “Cierre analítico” convierte la información en acciones medibles, asegura la trazabilidad de resultados en el negocio y permite evaluar, ajustar y ampliar las iniciativas conforme evolucionan los objetivos y surgen nuevas necesidades. Esto significa que, un caso de uso – originado a partir de una problemática en la división de MO – a través de la manipulación de los KPIs adecuados puede llegar a generar un impacto directo en los beneficios del negocio.

### Implementación del Cierre Analítico a través del Modelo *Path Analysis*

El Cierre Analítico busca demostrar de forma estructurada cómo los casos de uso - generados por las necesidades identificadas en la organización como la rotación de perfiles estratégicos o el desarrollo de capacidades críticas - se traducen en impactos concretos sobre los indicadores financieros de la empresa.

Para ello, presentamos su validez teórica a través del Modelo *Path Analysis*, un método que permite testar las relaciones causales entre variables, descomponiendo los efectos en directos, indirectos y totales (Pérez, Medrano, & Sánchez Rosas, 2013). Este enfoque resulta útil para demostrar cómo los fenómenos humanos, medidos a través de KPIs de RRHH, influyen sobre variables de negocio como EBITDA, margen o crecimiento en ventas. En el modelo se diferencian 3 niveles: 1. **Casos de Uso**: Variables exógenas. No reciben influencias dentro del sistema, sino que generan variabilidad en los KPIs. 2. **KPIs de RRHH**: Variables endógenas intermedias. Sensibles a los casos de uso y, a la vez, actúan como mecanismos que transmiten el impacto hacia los resultados de negocio. 3. **Indicadores Financieros**: Variables dependientes del sistema.

La lógica causal del modelo se aprecia con claridad. Tomemos como ejemplo el caso de uso “Rotación de perfiles estratégicos”: un aumento en la rotación genera más vacantes abiertas, prolonga el tiempo de contratación y provoca vacío operativo. Esto, a su vez, incrementa la carga de trabajo de los equipos, eleva los niveles de estrés y reduce la productividad, afectando directamente la capacidad de entrega. Por el contrario, acortar el tiempo de contratación disminuye el vacío operativo, lo que indirectamente mejora la productividad y contribuye a un aumento de los ingresos. Esta secuencia constituye una ruta causal clásica del *Path Analysis*: los efectos no son lineales ni aislados, sino encadenados y mediados por varias variables intermedias. El *Path Analysis* permite cuantificar estas relaciones y, sobre todo, visualizar su coherencia causal, algo fundamental en cualquier argumentación estratégica que vincule RRHH con negocio.

El uso de este análisis tiene una justificación sólida frente a cualquier otra alternativa metodológica. A diferencia de una regresión múltiple, que analiza relaciones aisladas, el *Path Analysis* modela sistemas complejos en los que múltiples variables interactúan de manera

simultánea. Esto resulta crucial en entornos de personas, donde los fenómenos nunca son lineales. Además, permite descomponer los efectos y entender cómo una variable humana impacta en resultados financieros a través de múltiples mediadores intermedios. Por otro lado, frente a métodos descriptivos (tablas, correlaciones, dashboards), el modelo de *Path Analysis* ofrece una narrativa causal explícita, es decir, qué está pasando, porqué sucede y cómo los factores se relacionan entre sí. Y frente a modelos estadísticos más opacos como Árboles de decisión<sup>13</sup> o Random forests<sup>14</sup>, aporta transparencia, interpretabilidad y rigor conceptual (Pérez, Medrano, & Sánchez Rosas, 2013).

Por último, el *Path Analysis* no exige disponer de grandes volúmenes de datos cuantitativos para ser útil. Su valor permite convertir percepciones cualitativas (e.g. “la rotación nos afecta en la entrega y eso afecta los ingresos...”) en una estructura causal formal, intuitiva y comprensible para cualquier comité de decisión. Además, es un método escalable, lo que significa que, en el futuro, se podrá evolucionar a un SEM<sup>15</sup> (Structural Equation Model), que permita medir variables latentes y ajustar modelos con mayor precisión, actuando como una base metodológica sólida que estructura la narrativa estratégica del impacto de RRHH en resultados financieros; al mismo tiempo que abre la puerta a análisis cuantitativos más avanzados.

---

<sup>13</sup> Modelo de análisis de datos en ramas según condiciones (Si para “X”, entonces “Y”).

Útiles para la clasificación simple.

<sup>14</sup> Método de Machine learning basado en árboles de decisión combinados. Útil para la predicción.

<sup>15</sup> Evolución avanzada del *Path Analysis*. Es el estándar profesional en psicometría, sociología, RRHH e investigación avanzada.

## 7 CONCLUSIONES

El capital humano se confirma como un recurso estratégico clave para cualquier organización. El área de RRHH toma un papel fundamental, puesto que se encarga de la gestión efectiva y eficiente de este capital para asegurar la continuidad operativa su éxito a largo plazo. Además, en una empresa descentralizada – como es el caso de ABB – la función de RRHH adquiere aún mayor relevancia, puesto que debe de actuar como facilitador estratégico, garantizando la autonomía local y evitando la pérdida de flexibilidad e identidad organizativa. Asimismo, el uso de *People Analytics* resulta especialmente relevante, permitiéndonos detectar tendencias, mapear competencias y anticipar brechas, habilitando intervenciones tempranas.

En este trabajo nos hemos centrado en el caso de uso de ABB, una empresa líder en tecnología y automatización. El objetivo principal ha sido identificar las necesidades reales del área de negocio Motion, con el propósito de demostrar cómo *People Analytics* actúa como un área estratégica dentro de la organización, capaz de generar impacto directo en la toma de decisiones y en los resultados del negocio a través de sus herramientas (casos de uso).

Para ello, se desarrollaron dos tipos de análisis complementarios:

- **En primer lugar**, un análisis exploratorio, que ha permitido comprender en profundidad la estructura organizativa de ABB y MO, así como los pilares que sostienen su funcionamiento a nivel corporativo, de área de negocio y divisiones.

Este análisis facilitó entender cómo las acciones de cada unidad se conectan con la estrategia global de la compañía y repercuten en sus objetivos operativos y financieros.

- **En segundo lugar**, se ha realizado un análisis descriptivo, basado en entrevistas semiestructuradas a los LDM y HRBP (local y global) del área de Motion.

A través de esta acción, se identificaron: Por un lado, las necesidades reales que enfrentaban las distintas divisiones y, en general, el área de MO; Por el otro lado, los roles clave - especialistas de ventas, responsables de producto, responsables de operaciones y técnicos de servicio -, así como sus KPIs más relevantes.

Finalmente, se ha llevado a cabo un “Cierre analítico” que, justificado teóricamente a través del Modelo *Path Analysis*, nos ha permitido observar de manera directa cómo se miden y se relacionan las variables dentro de sistemas complejos, así como la construcción de una narrativa causal explícita y la garantía de interpretabilidad y rigor conceptual. Todo ello refuerza la relevancia del análisis y la importancia estratégica de *People Analytics* para la toma de decisiones y la generación de beneficios.

Este trabajo pone de manifiesto que *People Analytics*, cuando se integra de forma estratégica y alineada con las necesidades reales del negocio, se convierte en un motor de toma de decisiones con impacto directo en la sostenibilidad, competitividad y resultados organizativos. Los hallazgos de este TFM abren posibles líneas de actuación orientadas al rediseño y la consolidación de *People Analytics* como una función clave en la estrategia empresarial. En este sentido, se evidencia que las organizaciones que apuesten por la implantación y desarrollo de *People Analytics* estarán mejor posicionadas para anticipar riesgos, optimizar la gestión del talento y responder de manera más informada y ágil a los desafíos del entorno, reforzando así su capacidad de adaptación y crecimiento.

## 8 ANEXOS

### ANEXO 1. Dimensiones estratégicas ABB



Fuente: ABB España 2023.

## **ANEXO 2. Desarrollo de los pilares**

### **1.Líder del mercado con tecnología de clase mundial**

Su posición de liderazgo en el mercado se basa en sus posiciones de mercado número 1-2, su tecnología de vanguardia que incluye el valor del software, su capacidad para escalar, décadas de experiencia en el dominio y estrechas relaciones con los clientes.

### **2.Responsabilidad, transparencia y agilidad**

La responsabilidad, la transparencia y la agilidad se fomentan aprovechando su modelo operativo descentralizado, procesos comunes seleccionados y su sólido sistema de gestión del rendimiento.

### **3.Aceleración del crecimiento**

Apuntan a un crecimiento de ingresos comparables a través del ciclo del 5% -7% impulsado por una cartera remodelada, trabajando en el modelo operativo “ABB Way” y la exposición a fuertes megatendencias e impulsores de sostenibilidad.

### **4.Mejora del rendimiento**

Tienen como objetivo mejorar el rendimiento financiero. Sus finanzas muestran niveles de margen más altos, un alto ROCE (Rentabilidad sobre Capital Empleado), un fuerte flujo de caja y un sólido balance. Contribuyen activamente a un mundo más sostenible.

### **5.Recompensa a los accionistas**

La creación de valor sostenible a largo plazo para los accionistas es una prioridad clave.

Cada acción decisión tomada por ABB o su equipo está estratégicamente enfocada en generar un impacto positivo o una mejora tangible en alguno de los 5 pilares.

### *ANEXO 3. Desarrollo de los elementos ABB Way*

Elemento “Modelo de negocio”: ABB estructura su actividad empresarial en: Electrificación, Motores, Automatización de procesos y Robótica y automatización discreta. Cada una incluye divisiones especializadas con plena responsabilidad sobre su estrategia, recursos, inversiones en I+D y resultados. Estas divisiones tienen autonomía operativa, lo que forma parte esencial de su modelo descentralizado ABB Way, fomentando así la agilidad, la transparencia y la rendición de cuentas a todos los niveles de la organización.

Elemento “Personas y cultura”: Sólo con personas y equipos comprometidos, talentosos y motivados, ABB es capaz de generar valor en el presente y tomar decisiones acertadas para el futuro. Formar parte de ABB implica integrarse a una organización global que pone a tu disposición los conocimientos, las herramientas y las oportunidades propias de un líder de mercado. Tienen un fuerte enfoque en el desarrollo y, por eso, se fomenta el aprender, conectar y crecer.

Elemento “Gobernanza”: El marco de gobernanza establece la forma en la que operan, colaboran y hacen negocio en toda la organización, mediante políticas y procedimientos apropiados. Cumplir este marco ayuda a proteger tanto a los empleados como a la misma empresa frente a riesgos financieros y de reputación. Un componente clave de la gobernanza es el “Código de conducta”.

Elemento “Marca”: La marca es un elemento esencial de unión como organización. Gracias a la marca ABB se fortalece su presencia en el mercado, pueden comercializar sus productos con mayor eficacia, incrementar su valor y atraer tanto talento como inversión de calidad. Para preservar y fortalecer la marca, es crucial que se comunique de manera coherente y que sus acciones estén alineadas con sus palabras. La credibilidad es fundamental para generar confianza.

## ANEXO 4. Descripción de las Áreas ABB

### 3.2.2.1. Electrification



#### Electrification



La división de Electrification es la más grande de ABB y representa un ingreso anual estimado de 15.400 millones de dólares, con un margen operativo EBITA del 22,7%, lo que refleja su rentabilidad. Cuenta con aproximadamente 52.000 empleados a nivel global. Esta unidad ofrece una amplia gama de productos, sistemas y servicios para la distribución de energía eléctrica segura, inteligente y sostenible, tanto para entornos industriales como urbanos. Atiende a sectores como la generación (tanto renovable como convencional), el petróleo y gas, la edificación, los centros de datos, la industria alimentaria y la manufactura en general. Es líder en componentes de red de media tensión y protección de cableado, y ocupa posiciones destacadas como el número 1 o 2 mundial en productos de edificios inteligentes, envolventes de distribución y disyuntores de baja tensión. Sus soluciones están ligadas a las megatendencias globales como la urbanización, la digitalización y la creciente demanda de energía eléctrica. Esta oferta se comercializa principalmente a través de distribuidores, ventas directas, integradores de sistemas y OEMs y, aproximadamente, el 75% de sus productos se fabrican bajo pedido, y un 80% se destina a aplicaciones en edificios, instalaciones industriales y centros de datos, lo que refleja su alto grado de personalización y orientación a entornos críticos.

### 3.2.1.2. Process Automation



Process Automation



La unidad de Process Automation se centra en industrias de procesos y marinas. En 2024 generó aproximadamente 6.800 millones de dólares en ingresos, con un margen operativo EBITA del 15,1% y alrededor de 22.000 empleados. Esta área está especializada en sistemas de control distribuido, automatización integrada, instrumentación avanzada, y ofrece soluciones de automatización y electrificación para procesos complejos y digitales para sectores como petróleo y gas, minería, celulosa y papel, energía, química y marítimo. Entre sus productos más relevantes se encuentran los sistemas de control distribuido (DCS), soluciones de propulsión eléctrica marina como Azipod®, automatización portuaria, sensores industriales y sistemas de medición. Sus canales de comercialización incluyen ventas directas, EPCs, OEMs, integradores de sistemas y distribuidores. Destaca como líder mundial en automatización de generación eléctrica y propulsión naval, con aproximadamente el 50% de su actividad enfocada en servicios, lo que refleja un compromiso con la continuidad operativa y la modernización de plantas industriales.

### 3.2.1.3. Motion



Motion



La división Motion ofrece el porfolio más completo de motores eléctricos, generadores, variadores de frecuencia y soluciones de tren de potencia digital habilitadas con ABB Ability que permiten optimizar el uso de energía en procesos industriales y aplicaciones móviles. En 2024 generó aproximadamente 7.800 millones de dólares en ingresos, con un margen de EBITA del 19,4% y cuenta con cerca de 22.000 empleados.

Esta unidad responde a tendencias como la descarbonización, la automatización de procesos industriales y la electrificación del transporte. Está dirigida a mercados como el tratamiento de aguas, minería, industria de procesos, infraestructura ferroviaria, HVACR y construcción. Sus productos clave incluyen motores industriales NEMA e IEC, drives de baja y media tensión y sistemas digitales integrados. ABB distribuye estos productos mayormente a través de OEMs, integradores de sistemas, distribuidores y ventas directas. ABB ocupa la primera posición global en motores industriales y drives, con una fuerte presencia en América del Norte y una estrategia de crecimiento apoyada en eficiencia energética y digitalización.

#### 3.2.1.4. Robotic & Discrete Automation



Con la cartera más amplia de robótica industrial, ABB proporciona desde robots individuales hasta líneas completas automatizadas para sectores altamente exigentes combinando robótica avanzada con soluciones de automatización para líneas de producción. En 2024, registró unos ingresos de 3.200 millones de dólares, con un margen operativo del 10,2% y emplea a aproximadamente 11.000 personas. Se centra en sectores como la automoción, la industria

general, la automatización de maquinaria y la electrónica de consumo. ABB ha instalado más de 400.000 robots en todo el mundo y se destaca como uno de los dos principales proveedores de robots industriales destacando también por haber entrado tempranamente en mercados emergentes como logística y salud. Sus productos integran tecnologías como inteligencia artificial, visión artificial, AGVs (robots móviles autónomos) y PLCs (controladores lógicos programables), ofreciendo soluciones que permiten aumentar la productividad, flexibilidad y calidad en las plantas de sus clientes. Además, alrededor del 70% de las ventas, se realizan directamente al cliente final, integradores de sistemas, OEMs y distribuidores, reflejando su cercanía operativa y capacidad de adaptación a las demandas de automatización personalizada.

## *ANEXO 5. Desglose del modelo de actuación y organización de RRHH*

### Estrategia y Gobierno de Recursos Humanos

La estrategia y el gobierno corporativo proporcionan el marco adecuado y las políticas asociadas al desarrollo de las personas. Dentro del área de Recursos Humanos Corporativos se incluyen los siguientes ejes:

- Diversidad, Equidad e Inclusión
- Desarrollo de Personas
- Desempeño y Recompensas
- Recursos Humanos para Funciones Corporativas

### Servicios de Recursos Humanos

Los Servicios de Recursos Humanos de ABB están conformados por equipos de diseño y ejecución operativa, bajo una gobernanza conjunta con las unidades de negocio. Su misión es impulsar la mejora continua y la implementación de herramientas y sistemas de RRHH, operando siempre dentro del marco definido por la Corporación. Los Servicios de Recursos Humanos abarcan:

- Servicios Operativos: centros regionales (hubs) y oficinas locales (front offices)
- Programas Globales: gestión de nómina, tiempo y asistencia

### Recursos Humanos por Unidad de Negocio

El área de Business HR se encarga de desarrollar estrategias y prioridades de talento alineadas con la estrategia general de ABB. Su responsabilidad incluye la gestión de la demanda de talento y la entrega efectiva de servicios, siempre en concordancia con las directrices corporativas.

## **ANEXO 6. Entrevista semi-estructurada**

### **Rol y alcance**

1. ¿Cuál es exactamente tu rol dentro del equipo de Recursos Humanos o del negocio?
2. ¿Cuál es el alcance de tus responsabilidades dentro de la organización o área en la que operas?
3. ¿Con qué áreas del negocio trabajas de forma más directa o frecuente?
  - 3.1. ¿Qué otras funciones dependen directamente del rendimiento de su área para cumplir con los objetivos de negocio?
4. HRBPs: ¿Cómo se alinean las iniciativas de Recursos Humanos con los objetivos del negocio?
5. HRBPs: ¿Qué retos ves actualmente en la gestión de talento en tu área o región?
6. HRBPs: ¿Qué herramientas o tecnologías están utilizando para apoyar la gestión del talento o los procesos de RRHH?

### **Perfiles/equipos que maneja**

7. ¿Qué tipos de perfiles o posiciones tienes a tu cargo (por ejemplo, tech, ventas, liderazgo)?
8. Dentro de los equipos o perfiles que gestionas, ¿cuáles consideras que son más estratégicos para el negocio?
9. ¿Por qué consideras que esos roles o equipos tienen mayor peso o impacto?
10. ¿Podrías estar más de 3 meses sin una vacante del puesto XXX sin cubrir?
11. HRBPs ¿Qué tipo de roles suelen estar incluidos en los planes de sucesión o gestión de talento clave?
12. HRBPs ¿En qué roles o colectivos la empresa invierte más en desarrollo o formación especializada?

### **Proyectos e impacto**

13. ¿En qué proyectos clave están trabajando actualmente tú o tu equipo?
14. ¿Por qué creen que estos proyectos tienen un alto impacto en el negocio?
15. ¿Cómo miden el éxito o impacto de estos proyectos (indicadores, feedback, resultados)?

### **KPIs y métricas de Recursos Humanos**

16. ¿Cómo te apoya Recursos Humanos en el día a día para cumplir tus objetivos?
17. ¿Cuáles son los principales KPIs de gestión del talento que monitorizas? ¿Cuáles son los que tienen más impacto para ti?
18. ¿Cómo crees que se utilizan estos datos para tomar decisiones estratégicas en RRHH?

## **ANEXO 7. Información complementaria ABB Motion**

### *“WHO WE ARE”*

Motion ocupa una posición de liderazgo en un mercado global estimado en 59 mil millones de dólares en 2023, distribuido en sectores clave como la industria (33 mil millones), el transporte (15 mil millones), la generación de energía (7 mil millones) y la infraestructura (4 mil millones). Esta presencia multisectorial refleja el amplio alcance de sus soluciones y el impacto directo que tienen en la vida diaria de millones de personas.

La organización está compuesta por siete divisiones especializadas y un equipo global de aproximadamente 22,000 colaboradores. Su modelo de negocio se caracteriza por una presencia verdaderamente global, con operaciones en más de 100 países, respaldadas por una red de más de 300 proveedores de valor autorizados y más de 6,000 socios de canal. Esta cercanía con los clientes es una piedra angular de su enfoque operativo, permitiéndoles responder ágilmente a las demandas específicas de cada región e industria. Además, Motion cuenta con una cadena de suministro sólida y equilibrada, basada en 39 fábricas ubicadas estratégicamente en 10 países de Europa, América y Asia-Pacífico. Esta distribución industrial garantiza una respuesta eficiente a la demanda mundial y asegura altos estándares de calidad. La diversificación geográfica de sus ingresos también refleja una presencia equilibrada entre América, Europa y Asia, lo que refuerza la resiliencia ante fluctuaciones económicas locales y garantiza una oferta continua en cualquier parte del mundo. Este enfoque descentralizado está alineado con su manera de crear valor, la cual se apoya en tres pilares: dirección, inversión y personas. Cada una de sus divisiones opera con autonomía para ejecutar estrategias propias y maximizar resultados, asegurando agilidad y foco operativo.

## *“WHAT WE STAND FOR”*

Para 2030, Motion se plantea metas ambiciosas, como triplicar la capacidad de energías renovables, duplicar los avances en eficiencia energética, reducir un 75 % las emisiones de metano derivadas de combustibles fósiles y asegurar que las nuevas instalaciones industriales pesadas operen con emisiones cercanas a cero. A largo plazo, para 2050, se espera una transformación energética completa, con un 90 % de la generación eléctrica proveniente de fuentes renovables, la duplicación de la capacidad nuclear, la electrificación del 50 % del consumo energético y la eliminación anual de 1.7 gigatoneladas de CO<sub>2</sub>. En este contexto, Motion no sólo se adapta, sino que se compromete a liderar activamente estos cambios. Por otro lado, el sector del movimiento eléctrico enfrenta desafíos importantes. Actualmente, el 45 % de la electricidad mundial se usa para generar movimiento mediante motores eléctricos, pero menos del 20 % de ellos están controlados por variadores de velocidad, lo que revela una gran oportunidad para mejorar la eficiencia energética global. Se estima que la demanda de movimiento eléctrico se duplicará para 2040, lo que obliga a transformar tanto las instalaciones nuevas como las existentes hacia soluciones más eficientes. Esta evolución es una necesidad técnica, ambiental y económica. Como referente del sector, Motion asume la responsabilidad de facilitar una transición sostenible, satisfaciendo la creciente demanda energética, reduciendo emisiones y preservando los recursos naturales. Su estrategia sostenible se apoya en tres pilares: eficiencia energética, descarbonización y circularidad

---

Primero, la eficiencia energética se presenta como una solución inmediata y potente. Ante un crecimiento poblacional proyectado de 9.700 millones para 2050 y una economía global que se duplicará, es vital adoptar tecnologías que disminuyan el consumo energético sin afectar los procesos críticos. Motion ayuda a sus clientes con motores de ultra alta eficiencia y variadores de velocidad, permitiéndoles cuantificar su consumo, identificar ahorros e implementar

soluciones de impacto rápido, complementadas por servicios de mantenimiento preventivo como ABB Motion OneCare. En segundo lugar, la descarbonización abarca toda la cadena de valor. Motion facilita la generación de energía renovable, contribuye a la estabilidad de las redes eléctricas, desarrolla aplicaciones emergentes y apoya la descarbonización de procesos industriales y transporte. El objetivo es acelerar la transición hacia un sistema energético más limpio, inteligente y resiliente. Por último, Motion promueve la circularidad para maximizar el valor de los recursos durante todo el ciclo de vida del producto. Esto comienza en el diseño, incorporando conceptos de sostenibilidad desde etapas iniciales con estándares como ABB Gate Model V8 y el uso de materiales reciclados, como cobre verde en motores IE5 de ultra alta eficiencia, que evitan el uso de tierras raras.

Durante la fase de uso, los servicios de digitalización y modernización extienden la vida útil y optimizan el rendimiento, reduciendo residuos. Al final del ciclo, Motion implementa programas piloto de devolución y reciclaje en países clave, además de conceptos de segunda vida para sistemas de baterías, fomentando la reutilización y la reducción de desechos industriales.

Hoy, más que nunca, la transparencia y la trazabilidad son fundamentales. Por eso, Motion comparte información clara a través de Declaraciones Ambientales de Producto (EPDs) y siguen impulsando modelos de negocio circulares que aseguran tanto el retorno económico como el beneficio ambiental.

### *“HOW WE CREATE VALUE”*

La magnitud de su impacto se aprecia al observar los principales sectores emisores de gases de efecto invernadero. En el caso de la generación eléctrica, que representa un 40 % de las emisiones globales, Motion aporta tecnologías clave como rectificadores, generadores,

condensadores síncronos y soluciones para el uso del hidrógeno, todas pensadas para facilitar la integración de energías renovables. En el sector industrial, responsable de otro 25 % de las emisiones, su porfolio abarca desde motores de alta eficiencia y variadores de velocidad hasta soluciones para electrificación de vehículos pesados, automatización, reciclaje de baterías, y monitoreo de emisiones. En el transporte, que suma un 22 % de las emisiones, ofrecen desde sistemas de propulsión eléctrica e híbrida hasta infraestructura para vehículos eléctricos, autobuses y trenes. Y en el caso de los edificios, responsables del 8 % restante, desarrollan soluciones avanzadas de automatización y gestión energética, con un enfoque particular en los centros de datos. Además, Motion cuenta con uno de los porfolios más completos del sector eléctrico.

Su estructura organizativa se compone de divisiones altamente especializadas, cada una enfocada en soluciones escalables y adaptadas a las necesidades de distintos sectores. En el núcleo de su propuesta se encuentra la combinación de motores y variadores, optimizados mediante software especializado para garantizar eficiencia, precisión y fiabilidad. Por ejemplo, Drive Products se destaca en variadores de frecuencia y PLCs; IEC Low Voltage Motors cubre un amplio rango de motores de baja tensión; Large Motors and Generators se enfoca en soluciones de media y alta tensión; NEMA Motors representa una oferta robusta para el mercado norteamericano; Motion Services extiende la vida útil de los activos mediante mantenimiento predictivo; System Drives desarrolla paquetes completos de accionamiento para industrias de proceso; y Traction ofrece soluciones de tren motriz eléctrico para transporte ferroviario y flotas eléctricas.

En cuanto a su estrategia organizacional, Motion se apoya en tres pilares fundamentales: las personas, los clientes y los resultados.

La empresa promueve una cultura de alto rendimiento e integridad, guiada por valores como la valentía, el cuidado, la curiosidad y la colaboración. Sus clientes están en el centro de sus decisiones y acciones, y sus divisiones cuentan con autonomía estratégica para impulsar el rendimiento bajo una visión clara y compartida. Esto les permite ser ágiles, enfocados y responsables a la hora de entregar soluciones que generan valor sostenible a largo plazo. Es decir, crean valor ayudando a sus clientes a ser más eficientes, más sostenibles y más competitivos. Y lo hacen impulsando una transformación energética que ya no es opcional, sino esencial para el futuro del planeta. Esta visión estratégica se traduce operativamente en capacidades clave como la segmentación estratégica de mercados, la gestión de información de proyectos, y el desarrollo de inteligencia competitiva y de canales. Asimismo, el liderazgo en licitaciones, la aplicación efectiva de acuerdos marco y la influencia en listas AVL/APEC y stakeholders clave<sup>16</sup>, consolidan la posición de Motion como un actor proactivo en la captura de oportunidades de mercado y la construcción de ventajas competitivas sostenibles. ABB Motion opera en múltiples sectores industriales estratégicos donde aporta soluciones de eficiencia energética, automatización y fiabilidad. Los principales segmentos industriales son:

Cemento, minerales y minería	Químicos	Alimentación y bebidas	HVACR
Marina y naval	Metales	Petróleo y gas	Energía y renovables
Pasta y papel	Caucho y plásticos	Transporte (ferroviario, etc)	Agua y tratamiento de aguas

<sup>16</sup> Consultar para mayor información “ABB StakeHolder Egagement”: [Stakeholder engagement | Sustainability — ABB Group](#)

**ANEXO 8. Porfolio de productos y sus KPI'S**

**IEC LV- MOTOTORS**

Mediante seis líneas de productos, se garantiza la gestión integral del desempeño desde la concepción hasta la entrega. Las líneas de productos aseguran que las ofertas evolucionen según las demandas del mercado y avances tecnológicos, gestionan estratégicamente los recursos, posicionan los productos claramente y supervisan todo el ciclo de vida para mejorar continuamente los resultados. Además, integran funciones de ventas, operaciones e I+D para impulsar la alineación, eficiencia y satisfacción del cliente. Esta función es estratégica y combina un enfoque comercial con *expertise* técnico, evolucionando de una postura reactiva a una proactiva y ambiciosa para priorizar el crecimiento rentable. El objetivo es apoyar al equipo de motores IEC LV y a Motion para generar valor sostenible para los clientes, posicionándose como aliados que ayudan a las industrias a ser más eficientes y limpias.

<b>PORTFOLO</b>
Motores de funcionamiento general
Motores para atmósferas explosivas
Motores para industrias y aplicaciones
Motores para vehículos eléctricos pesados
Motor refrigerado por agua de tamaño de bastidor 500

## KPIS

KPIs clave: la puntualidad en lanzamientos y tiempos de mercado, costos de producto y proyecto, valoraciones financieras, documentación técnica, propiedad intelectual y publicaciones científicas.

Control del negocio: se monitorean la rentabilidad, ingresos, EBITA, flujo operativo y retorno sobre capital, junto con la precisión en las previsiones y la calidad en el cierre contable, garantizando transparencia y resolución oportuna de incidencias.

Gestión de la cadena de suministro: se controlan entregas a tiempo, calidad del proveedor, gastos, reducción y evitación de costos, términos de pago y auditorías de sostenibilidad en proveedores, incluyendo la gestión responsable de minerales.

Investigación y desarrollo: se emplean diversas herramientas de gestión de proyectos, diseño, ingeniería y pruebas, como MS Azure DevOps, CAD, análisis FEM y sistemas de configuración SAP, además de interfaces para pruebas eléctricas y de materiales.

## LARGE MOTORS AND GENERATORS

Entre las aplicaciones más frecuentes de sus productos se encuentran plantas eléctricas, navieras, generación hidroeléctrica y térmica. Además, ABB logró un nuevo récord mundial de eficiencia energética con un motor síncrono de gran tamaño diseñado para una planta siderúrgica en India, alcanzando un 99,13% de eficiencia gracias a su iniciativa Top Industrial Efficiency (TIE).

## PORTFOLO

Motores de inducción de alto voltaje

Mores IEC de bajo voltaje

Motores NEMA de bajo voltaje

Generadores

Condensadores sincrónicos

Motores sincrónicos

MV titanio

IMD- Drives de motor integrados

## KPIS

KPIs clave: Rendimiento del motor en carga total. Confiabilidad operativa (MTBF)

Control del negocio: % de proyectos llave en mano entregados sin penalidades. Costo por KW entregado.

Gestión de la cadena de suministro: Lead time de fabricación (en semanas). % local content en grandes contratos.

Investigación y desarrollo: Diseño modular de generadores. Simulación térmica/dinámica

## NEMA MOTORS

NEMA Motors es líder del mercado norteamericano de motores eléctricos de baja tensión, una región donde los estándares NEMA son predominantes. Estos motores, que operan hasta los 600 voltios, están dirigidos a una amplia gama de industrias, incluyendo HVAC (climatización), procesamiento de alimentos, agricultura, minería, petróleo y gas.

Su porfolio incluye motores resistentes a ambientes hostiles, a prueba de explosión y modelos lavables (washdown), así como opciones personalizadas adaptadas a necesidades específicas

de los clientes industriales. Además, sus motores están optimizados para integrarse con variadores de frecuencia (VFDs) y formar parte de sistemas automatizados de control de movimiento, mejorando así la flexibilidad y el rendimiento de las operaciones industriales. Además, representa una parte esencial del negocio en América del Norte, y contribuye de forma clave al proceso de transición energética a través de la promoción de motores de alta eficiencia, como los clasificados bajo el estándar NEMA Premium (equivalente a IE3). Gracias a estos desarrollos, ABB ayuda a sus clientes a reducir significativamente el consumo energético industrial. Por otro lado,

## **PORTFOLO**

Motores NEMA Premium (IE3)

Motores General Purpose (propósito general)

Motores Washdown Duty (resistentes a lavado)

Motores Severe Duty (ambientes extremos)

Motores Explosion Proof (a prueba de explosión)

Motores HVAC (aire acondicionado y ventilación)

Motores para bombas, ventiladores y compresores

Motores para industria alimentaria

Motores fraccionarios y de uso agrícola

Motores de polos sombreados y capacitor split-phase

Motores con freno integrado

Motores acoplados a reductores (gear motors)

Motores para cintas transportadoras

Motores Energy Efficient (mínimo estándar)

## KPIS

KPIs clave: Cumplimiento normativo (UL,CSA) Market share en Norteamérica.

Control del negocio: Tasa de devoluciones (RMA). Rotación de stock por modelo.

Gestión de la cadena de suministro: Proveedor único de componentes críticos. Costos de logística por unidad.

Investigación y desarrollo: Adaptación a IE4/IE5. Testeo de nuevos materiales (aislantes, núcleos)

## DRIVE PRODUCTS

ABB ofrece soluciones para múltiples sectores: industria ligera (alimentos y bebidas, plásticos, cerámica), industria pesada (metales, petróleo y gas, energía, cemento), infraestructura (tratamiento de agua, climatización) y fabricación de maquinaria (grúas, textiles, equipos comerciales). En un entorno donde la producción industrial es cada vez más compleja y se imponen mayores exigencias de sostenibilidad y ciberseguridad, combinar drives y PLCs se convierte en una ventaja estratégica. Esta integración permite un control más preciso de los procesos, respuestas inmediatas a condiciones externas como variaciones en el precio de la energía, y un funcionamiento más eficiente que reduce paros, mejora la calidad y prolonga la vida útil de los equipos. Su valor diferencial es la capacidad de ofrecer soluciones pre-integradas, probadas y listas para usar, lo cual reduce los tiempos de implementación, simplifica las tareas de ingeniería mediante bibliotecas de software y garantiza una conectividad fluida mediante protocolos estándar como PROFINET/PROFIsafe. Asimismo, la gestión centralizada de datos permite un mantenimiento preventivo y una mejor toma de decisiones basada en análisis digitales.

El 15% del personal se dedica a actividades de investigación y desarrollo, a lo que se destina el 6% de los ingresos. Esta inversión constante impulsa la innovación en eficiencia energética, digitalización y compatibilidad con estándares futuros. También destaca por su compromiso con la sostenibilidad y la economía circular. Más del 90% de un variador puede reciclarse, y reacondicionar equipos puede reducir a la mitad las emisiones de CO<sub>2</sub> frente a la fabricación de nuevos. Los productos se diseñan con materiales reciclados, duraderos y de alto rendimiento energético, optimizando su ciclo de vida mediante mantenimiento digital y actualizaciones programadas. Además, ABB apuesta por operaciones con electricidad verde, embalajes sostenibles y la reducción progresiva de residuos hacia 2030.

## **PORTFOLO**

**Industriales:** Variadores montados en pared (hasta 250 kW), módulos hasta 710 kW, variadores regenerativos y ultra-low harmonic (4–355 kW), y seguridad funcional avanzada.

**Propósito general:** Equipos compactos desde 0.37 hasta 500 kW, para múltiples aplicaciones industriales.

**Segmentos específicos:** HVAC, tratamiento de agua, y maquinaria, con funciones y diseños especializados.

**PLCs y HMIs:** Plataformas escalables, robustas y seguras, adaptadas a todo tipo de entornos y conectadas a la nube.

**Soluciones digitales:** Herramientas para selección, puesta en marcha, mantenimiento, supervisión remota y autoayuda técnica.

## **KPIS**

**KPIs clave:** Ahorro energético entregado (GWh/año). % ventas en segmento HVAC e industria.

Control del negocio: Tasa de errores de parametrización. Soporte postventa en 48h.

Gestión de la cadena de suministro: Niveles de inventario críticos. Fiabilidad de firmware.

Investigación y desarrollo: Algoritmos de control vectorial. Integración en ecosistema digitales (ABB Ability)

## SYSTEM DRIVES

Como líder mundial en sistemas de variadores de alta performance y velocidad variable, System Drives atiende diversas industrias y sectores. En industrias de procesos, garantiza que los procesos críticos funcionen con el mejor desempeño posible; en infraestructura, contribuye al ahorro energético.

La estructura de System Drives se organiza en varias líneas de negocio: variadores de media tensión refrigerados por aire y de alta potencia para aplicaciones críticas; variadores de baja tensión industriales y de corriente continua, junto con módulos y gabinetes para industria, infraestructura y servicios públicos; soluciones integrales para empaquetado; y equipos para energía renovable, que incluyen convertidores para turbinas eólicas, fuentes de alimentación para electrolizadores, servicios y soluciones digitales para la producción eficiente de energías renovables.

## PORTFOLO

Variadores de media tensión con potencias desde 250 kW hasta 100 MW, destinados a aplicaciones críticas que requieren alta potencia.

Variadores de baja tensión en un rango de 1.5 kW a 6,000 kW, diseñados para garantizar productividad y eficiencia energética sin compromisos. Para aplicaciones que requieren corriente continua, dispone de variadores de 9 kW a 18,000 kW, que promueven un entorno de trabajo más seguro sin sacrificar la productividad.

Controladores de potencia que manejan corrientes entre 20 y 4,200 amperios, proporcionando una gestión inteligente del uso energético.

## **KPIS**

KPIs clave: % de eficiencia energética de sistemas integrados. Tasa de éxito en proyectos industriales.

Control del negocio: Cumplimiento en tiempo de integración de sistemas ROI por medio cliente.

Gestión de la cadena de suministro: N° de integradores certificados. Disponibilidad de componentes (power modules, IGBTs).

Investigación y desarrollo: Plataformas adaptativas. Testeo en digital twins.

## **MOTION SERVICE**

A nivel global, Motion Services ayuda a sus clientes a maximizar el tiempo de funcionamiento, prolongar la vida útil de los productos y mejorar el desempeño y la eficiencia energética de las soluciones eléctricas de movimiento. Mediante la digitalización, conecta y monitorea de forma segura motores y variadores, incrementando la disponibilidad operativa y optimizando la eficiencia.

## **PORTFOLO**

Recovery services

Planned services

Data and Advisory services

Modernization and Performance improvement services

Partnered solutions

ABB Motion OneCare

## KPIS

KPIS clave: Tasa de renovación de contratos de mantenimiento. Tiempo de respuesta a fallos críticos.

Control del negocio: % servicios predictivos sobre reactivos. Nivel de satisfacción post-servicio.

Gestión de la cadena de suministro: Disponibilidad de partes en sitio (<24h). Cobertura global de service points.

Investigación y desarrollo: Desarrollo de soluciones IloT para monitoreo remoto.

## TRACTION

Es un proveedor independiente líder en sistemas de tracción, reconocido por ofrecer las soluciones energéticamente más eficientes para el transporte sostenible. Se posiciona como socio preferido, brindando desde productos estándar hasta soluciones personalizadas según las necesidades de sus clientes. La división cuenta con una larga trayectoria y un legado de innovación, ofreciendo productos modulares de alto rendimiento y soluciones completas tanto para ferrocarriles como para vehículos eléctricos fuera de carretera. Posee un profundo conocimiento del sector y la capacidad de proporcionar contenido local en mercados regulados, entregando componentes clave de la cadena de propulsión en trenes. Además, ofrece soporte durante todo el ciclo de vida y servicios de valor añadido. Entre las principales necesidades del mercado que atiende destacan la descarbonización, la eficiencia energética, la seguridad y la fiabilidad.

Aunque ABB Motion está presente en España, se trata de una implantación comercial y técnica sin producción local, ya que la actividad en las divisiones se centra mayoritariamente en la

comercialización, venta y servicios postventa de productos importados. No cuenta con producción local. Sin embargo, las únicas divisiones que cuentan con una mayor presencia local son “Motion Services”, que cuenta con centros de servicio plenamente operativos en Madrid y ofrece soluciones de mantenimiento, soporte técnico y servicios digitales conectados a la plataforma global ABB Ability™; Y, “Traction” que, aunque no tiene producción local, sí dispone en España de equipos de proyecto e ingeniería que colaboran con fabricantes ferroviarios nacionales en proyectos de transporte.

#### **PORTFOLO**

Propulsión ferroviaria

Auxiliares ferroviarios

Servicios para ferrocarriles

Baterías de tracción

Soluciones móviles de energía eléctrica

Motores de tracción para ferrocarril y aplicaciones móviles

#### **KPIS**

KPIs clave: Fiabilidad en servicio ferroviario (>99%). N° de trenes electrificados con tecnología ABB.

Control del negocio: % contratos entregados con certificación UIC. Tasa de no conformidades (PPM)

Gestión de la cadena de suministro: Localización de la producción. Cadenas logísticas robustas por región.

Investigación y desarrollo: Electrificación de trenes a batería. Sistema de recuperación energética.

## ANEXO 9. Resultados financieros 2024

### Ejercicio 2024

- **Ingresos:** USD 7.787 millones (-27M vs. 2023), sin variación real → resiliencia del negocio.
- **Pedidos:** -3% y cartera -2%, aunque se mantuvo flujo constante de ingresos.
- **Margen operativo EBITA:** sube de 18,9% a 19,4% (USD 1.518M), reflejando eficiencia y control de costos.
- **Flujo de caja operativo:** +16%, sólido desempeño financiero.
- **Aspectos positivos:**
  - Crecimiento interanual de pedidos en la mayoría de divisiones.
  - Récord trimestral de ingresos en MO, SD, TR, LM y SE.
  - Mejora del margen EBITA en 210 pbs.
  - Gestión eficiente del capital de trabajo (inventarios y cuentas vencidas).
- **Desafíos:**
  - Caída de pedidos totales en 4T.
  - Reducción puntual en flujo de caja operativo.
  - Baja precisión en pronósticos de algunos KPIs.

### Objetivos Primer trimestre (Q1) 2025

- **Pedidos base:** aumento generalizado; crecimiento de dos dígitos en divisiones de ciclo largo.
- **Cartera (OBL):** récord de USD 5.800 millones.
- **Ingresos:** +3%, impulsados por ciclo largo.
- **Margen operativo EBITA:** mejora de 110 pbs interanual (excepto en servicios).

- **Desafíos:**
  - Pedidos totales menores vs. contratos excepcionales en 1T 2024.
  - Caída de ingresos en ciclo corto y servicios.
  - Flujo de caja operativo reducido → conversión más débil.
  - Necesidad de mayor precisión en estimaciones.
  
- **Perspectiva 2T 2025:**
  - Sólida entrada de pedidos por pipeline robusto.
  - Ingresos esperados en nivel récord.
  - Atención especial a margen EBITA y OFCF, con expectativa de mejora frente al pronóstico actual.

## **Anexo 10. Análisis financiero por división**

### **IEC LV Motors**

\$750 – 1.250 millones #2 global

Motores de baja tensión IEC, tanto estándar como personalizados, distribuidos directamente a OEMs y a través de canales. Con una base principalmente en Europa, cuenta además con presencia global. Aunque no es líder de mercado, su sólida presencia en Europa y su flexibilidad técnica lo convierten en un componente clave dentro del porfolio industrial.

### **Large Motors & Generators**

\$750 – 1.250 millones #2 global

Motores AC de gran tamaño y generadores diseñados para industrias y aplicaciones pesadas. La venta se realiza directamente a OEMs tanto locales como globales. Esta unidad está enfocada en proyectos de alto capital y elevada complejidad técnica, mostrando una mayor sensibilidad a los ciclos industriales.

### **NEMA Motors**

\$750 – 1.250 millones #1 global

Motores de baja tensión tipo NEMA, con una presencia predominante en Norteamérica (más del 90%). Al igual que System Drivers, su base de clientes está compuesta por OEMs y distribuidores que abarcan diversas aplicaciones industriales. Aunque su enfoque geográfico es principalmente regional, esta unidad cuenta con un sólido posicionamiento y una alta eficiencia operativa en el mercado estadounidense.

## **Drive Products**

\$1.250 – 1.750 millones #1 global

Ofrece un porfolio integral de variadores de frecuencia de baja tensión (AC drives), con la mayoría de sus ventas canalizadas a través de distribuidores y otros socios indirectos. Aunque el segmento HVACR representa la mayor parte del negocio, también da servicio a todas las industrias principales. Su presencia es global y equilibrada, con una fuerte concentración en China. Esta división es un pilar clave para ABB, tanto en términos de generación de ingresos como de liderazgo tecnológico, respaldada por una sólida base de clientes industriales diversificados y un extenso ecosistema global de canales de venta.

## **System Drives**

\$750 – 1.250 millones #1 global

Especializada en variadores de baja y media tensión, esta división abarca módulos de sistemas, convertidores para energía eólica, soluciones de conversión de potencia y paquetes completos de tren motriz. Sus principales clientes son OEMs del sector de energías renovables y empresas de industrias de procesos de alta potencia. Se posiciona como una unidad estratégica para sectores clave como la energía eólica, infraestructura crítica y procesos industriales complejos, ofreciendo productos de alto valor agregado.

## **Service**

\$750 – 1.250 millones #1 global

Ofrece servicios básicos, repuestos, actualizaciones, reemplazos y otros servicios asociados, con variaciones según el producto y la región. Los canales de distribución dependen del tipo de producto y presentan una alta variabilidad regional. Su competencia principal proviene de proveedores locales, OEMs y nuevos actores digitales.

Esta unidad es clave para generar ingresos recurrentes, fomentar la fidelización de clientes y mantener márgenes elevados. En un contexto global donde crece el enfoque en la sostenibilidad y la disponibilidad operativa, su importancia continuará en aumento.

### **Traction**

< \$1.000 millones #1 global

Esta división ofrece soluciones integrales para el sector ferroviario, que incluyen convertidores, motores, sistemas de almacenamiento de energía y convertidores auxiliares, enfocándose en sistemas completos de tracción para ferrocarriles y movilidad eléctrica. Aunque actualmente representa la menor proporción de ingresos, su proyección de crecimiento es muy elevada, impulsada por la creciente electrificación del transporte, especialmente en los segmentos ferroviario y urbano.

ANEXO 11. KPIs Críticos identificados por los entrevistados

Tabla 2. KPIs Drive Products

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	Diversidad: % de mujeres en la organización
Ventas	Engagement: Encuestas de satisfacción
Rentabilidad	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. KPIs System Drives

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	<b>Performans review (vinculado a bonus y objetivos):</b> Evaluación del desempeño a través del análisis de Desarrollo Personal (PDA) y Scorecard de resultados
Ventas	<b>People performanc:</b> Gestión equitativa y consistente del rendimiento de los equipos a partir de la evaluación de los managers.
Rentabilidad	<b>Capacidades críticas por rol:</b> Identificación de las competencias y habilidades clave que cada puesto requiere para contribuir al éxito de la organización.
Número de clientes nuevos.	<b>Benchmarking salarial:</b> Comparación de las políticas salariales de la empresa frente al mercado, con el objetivo de ser competitivos en la atracción y retención del talento.
KPIs de segmentos y de actividad comercial.	
Scorecard de ventas (objetivos anuales revisados mensual/semanalmente).	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.1. KPIs HRBP Global System Drives

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	% female grades 1-10
# de empleados y vacantes abiertas	% female N-1/2/3/4 Leadership
Rotación voluntaria	% female early career hires
Contribución asociada	Inclusion- Inclusiveness Culture
Pérdida de productividad asociada	% active managers trained
<b>Tiempo de vacante sin cubrir (Empty Chair Time):</b> mide pérdida de productividad asociada a posiciones críticas vacantes.	# active employees attending the workshop

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. KPIs Traction

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	Tiempo de contratación
Facturación	<b>Retención de talento técnico:</b> Evaluación de la capacidad de la empresa para mantener a los perfiles técnicos clave (dentro de la organización).
<b>Flota embarcada:</b> Número total de equipos, máquinas o unidades que la empresa tiene instalados y operativos en clientes.	<b>Engagement:</b> Percepción del equipo a través de su rendimiento y la actitud en términos de iniciativa, capacidad de anticipación y proactividad.
Número de órdenes	KPI Diversidad
KPIs contrados en calidad, servicio postventa y crecimiento del equipo.	
Encuestas de satisfacción del cliente (feedback anual).	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. KPIs Service

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	<b>Rotación voluntaria (con foco en técnicos de servicio):</b> % de empleados que dejan la empresa por decisión propia.
Servicios entregados.	<b>Engagement:</b> Encuestas de satisfacción
<b>Utilización de la fuerza laboral:</b> % de tiempo de los técnicos que se dedican a tareas productivas.	<b>Diversidad:</b> Género, generaciones, % mujeres en servicio
<b>Customer On-Time Delivery:</b> Cumplimiento de las fechas de entrega acordadas con el cliente.	<b>Time to fill:</b> Tiempo promedio necesario para cubrir una vacante técnica desde que se abre el proceso de selección hasta que el candidato se incorpora.
Renovación de contratos / acuerdos de servicio	<b>Formación y certificación de Field Service Engineers:</b> Grado de capacitación y nivel de certificaciones alcanzado.
<b>Tiempo de resolución de incidencias:</b> Tiempo promedio que se tarda en resolver una incidencia desde su apertura hasta su cierre.	<b>Stress Index:</b> Nivel de estrés laboral percibido
<b>NPS (Net Promoter Score):</b> Satisfacción del cliente post-interacción.	Condicional laboral (post pandemia)
<b>Costo de mala calidad:</b> Costes generados por fallos de calidad, incluyendo operaciones, devoluciones o garantías	<b>Estudio psicosocial:</b> Factores de riesgo psicológico en el entorno laboral (carga de trabajo)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.1. KPIs HRBP Global Motion Service

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	<b>Hiring funnel analysis:</b> Evaluación de todo el proceso de selección de personal, desde que sale una vacante hasta que se cubre.
ERITDA	<b>Empty Chair Time:</b> Pérdida de productividad asociada a una vacante sin cubrir
Servicios entregados	Rotación voluntaria (especialmente en técnicos de servicio).
<b>Capacidad de utilización de la fuerza laboral:</b> Homs asignadas a cliente/producto; valor de cada hom como en consultoría	<b>Generación:</b> Composición étnica, integración de distintas generaciones)
<b>"Service agreement"</b> (acuerdos de servicio): Contrato formal entre la empresa y sus clientes, donde se detallan los servicios que la empresa se compromete a entregar	<b>Competency framework (marco de competencias globales):</b> Estructura organizada que define las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para desempeñar correctamente los diferentes roles dentro de la organización.
Crecimiento del sector y expansión en mercados clave (EE, UU, India)	
Customer On-Time Delivery	
Servicios facturados / prestados)	
Crecimiento en acuerdos de mantenimiento	
Indicadores de "customer success": Cumplimiento de promesas de reducción de costes/eficiencia)	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6. KPIs IEC Low Voltage Motors – Large Motors & Generators**

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	<b>Rendimiento individual:</b> Desempeño de cada individuo del equipo según la evaluación de sus superiores o delegados
Ventas	<b>Identificación de roles críticos</b> (ej. vendedores senior).
Pedidos (“Orders”)	Rotación
<b>Mercado cubierto:</b> Porcentaje de ventas atendidas a través de diferentes canales como: Partners, OEMs, clientes directos	Incorporación de becarios técnicos (estrategia de desarrollo y formación de talento a largo plazo)
Crecimiento esperado (objetivos de ingresos en España)	Escasez de perfiles especializados y su riesgo de fuga.
<b>Salesforce:</b> Visitas de clientes y nivel de actividad comercial.	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7. KPIs NEMA**

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	<b>Engagement:</b> Encuestas (aunque sin alta explotación de sus datos)
Ventas globales.	Rotación por regiones: baja en España, alta en EE. UU./México/China).
Productividad y tiempo de producción.	<b>Patrones de comportamiento:</b> Análisis de comportamientos recurrentes que pueden afectar la productividad o la retención de empleados como: absentismo, <i>feedback</i> negativo o riesgo de abandono.
Continuidad de negocio (amenazada por vacantes sin cubrir).	<b>Management Of Human Potential (MOHP) pilot:</b> Identificación de skills disponibles y gaps. Benchmarking salarial. Planes de sucesión (debido a que su antigüedad tiene de media de 20 años).

Fuente: Elaboración propia

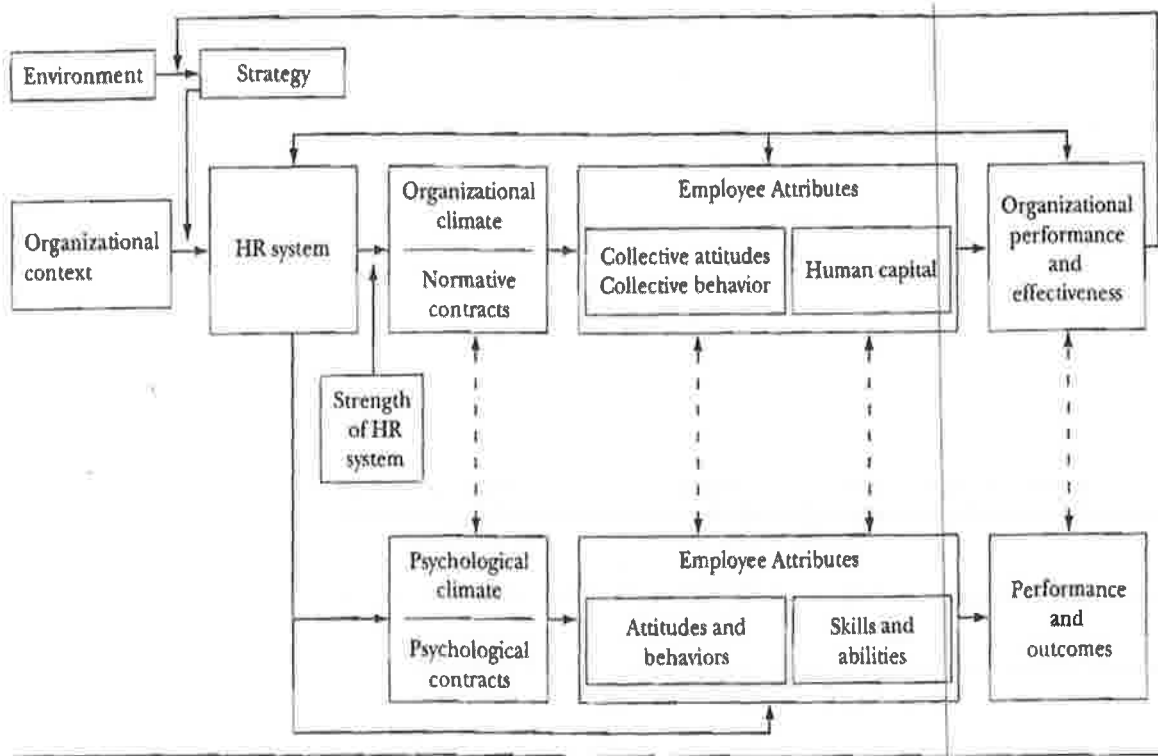
**Tabla 8. KPIs HRBP Global Motion**

KPI	
NEGOCIO	RRHH
Ingresos	<b>Engagement / Diversidad:</b> % de diversidad de género total, % de mujeres en los niveles 1-7, % de contrataciones femeninas de talento joven, % de mujeres en los niveles 1-10
	<b>Desempeño / Retención:</b> Contribuciones sobresalientes de quienes se van, % de rotación voluntaria en los últimos 12 meses
	<b>Desarrollo de Capacidades:</b> Tiempo para cubrir la vacante, vacante abierta, % de posiciones abiertas cubiertas internamente, experiencia de los responsables de selección

Fuente: Elaboración propia

## 9 FIGURAS

**Figura 1.** Modelo Multinivel de relación entre el sistema de RRHH y el desempeño organizativo



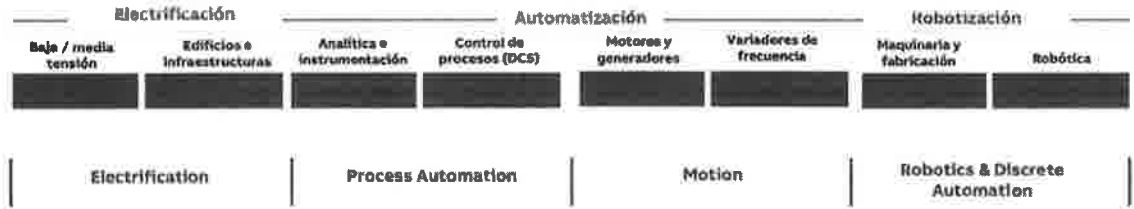
Fuente: Moving to HR to a Higher Level. HR Practices and Organizational Effectiveness (Ostroff y Bowen, 2012)

**Figura 3. Propósito ABB Way**



Fuente: ABB

**Figura 4.** División de las principales áreas de negocio de ABB



Fuente: ABB España 2023.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Contreras, D. E. (2020). “*La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional*”. *Negonotas Docentes*, (15), 33–46.
- Amestoy, V. A. (2009). “*El capital humano como determinante del consumo cultural*”. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1), 89–112.
- Andrews, K. R. (1977). “*El concepto de estrategia en la empresa*”. Ediciones Universidad de Navarra (Eunsa).
- Banco Mundial. (2017). *Índice de capital humano*.
- Chávez Salazar, L., Lozano Mosquera, D., Mejía Melo, D., Morris Molina, L., & Ospina López, J. (2020). “*Impacto de los KPI's en los procesos productivos de la industria*”. SENA CDITI.
- De la Fuente, A., Ciccone, A., & Doménech, R. (2004). “*La rentabilidad privada y social de la educación: un panorama y resultados para la UE*”. *Fundación Caixa Galicia*.
- Echebarría, K., & Mendoza, X. (1999). “*La especificidad de la gestión pública: el concepto del management público*”. En C. Losada (Ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (pp. 15–46). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Govindarajan, V., & Srivastava, A. (2024). “*The value of Sam Altman's human capital: An event study*”. *California Management Review*. <https://cmr.berkeley.edu/2024/02/the-value-of-sam-altmans-human-capital-an-event-study/>

- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). “*Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage*”, 167, 167-206.
- Porter, M. E., (1985). “*La competitividad de las naciones*”
- González, F. (2011). “*La planificación estratégica de recursos humanos*”. *Revista de Administración Pública*, (3), 76–104.
- Kess, A. J., Momoh, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). “*Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations*”. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(01), 746–757.
- Kuhn, P. J., & Yu, L. (2019). “*How costly is turnover? Evidence from retail*” (NBER Working Paper No. 26179). National Bureau of Economic Research.
- Laroche, M., Merette, M., & Ruggeri, G. C. (1999). “*On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context*”. *Canadian Public Policy*, 25(1), 87–100.
- Linares, G. (2017). “*El valor del capital humano en la sociedad actual*”. *Revista Científica*, 4(7).
- Mangelsdorf, M. E. (2012). “*The human side of business: Reflections on the human element in business—and insights contained in this issue*”. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-human-side-of-business/>
- Mejía Giraldo, A., & Jaramillo Arango, M. (2006). “*Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*”. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43–81. Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia.

- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). “*Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*”. *Económicas CUC*, 37(1), 61–78.
- Naranjo Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G. (2015). “*Construyendo una cultura de innovación: Una propuesta de transformación cultural*”. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2012). “*Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*”. En J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 211–266). Wiley.
- Pérez, E., Medrano, L. A., & Sánchez Rosas, J. (2013). “*El Path Analysis: conceptos básicos y ejemplos de aplicación*”. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5(1), 52–66.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). “*Estrategia y sociedad*”. Harvard Business Review. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49251760/Porter\\_y\\_Kramer-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49251760/Porter_y_Kramer-libre.pdf)
- Quezada, H. (2003). “*Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano*”.
- Salvador Gómez, A. (2022). “*El proceso de implementación de la gestión de los recursos humanos: Actores y factores determinantes de su eficacia*” [Trabajo académico, Universitat Jaume I]. Castellón.

