



# ***Creating People Advantage***

Desafíos de un tiempo nuevo

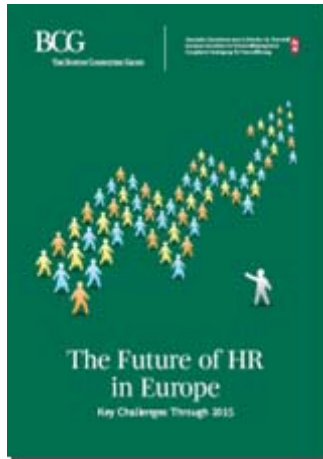
**Jorge Becerra – Senior Partner**

3 de noviembre de 2010



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Cuarto estudio de la serie *Creating People Advantage*



**Europa  
2007**

**1,355  
participantes**



**Global  
2008**

**4,741  
participantes**



**Europa  
2009**

**3,348  
participantes**



**Global  
2010**

**5,561  
participantes**

**En el estudio 2010 están representadas más de 100 nacionalidades  
y se llevaron a cabo más de 150 entrevistas con ejecutivos**



# El estudio incluye perspectivas de ejecutivos de RRHH y expertos sobre el liderazgo

## Expertos



**John Dillon**  
Director del board,  
Caterpillar, DuPont,  
y Kellogg



**Michael Useem**  
The Wharton School



**David Gergen**  
Profesor de Servicio Público y  
Director del Centro para el  
Liderazgo Público,  
Harvard Kennedy School

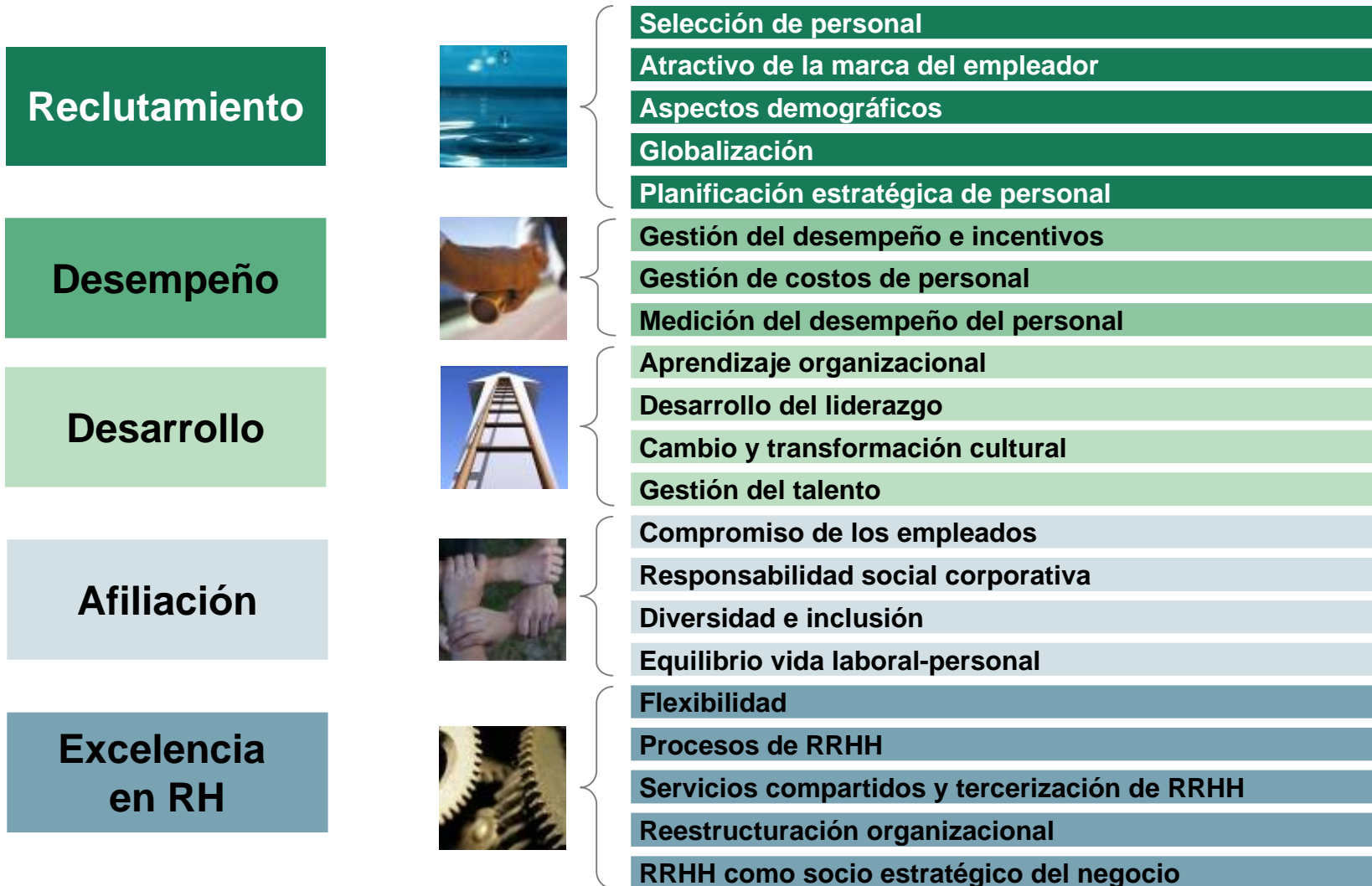
## Ejecutivos globales de RRHH



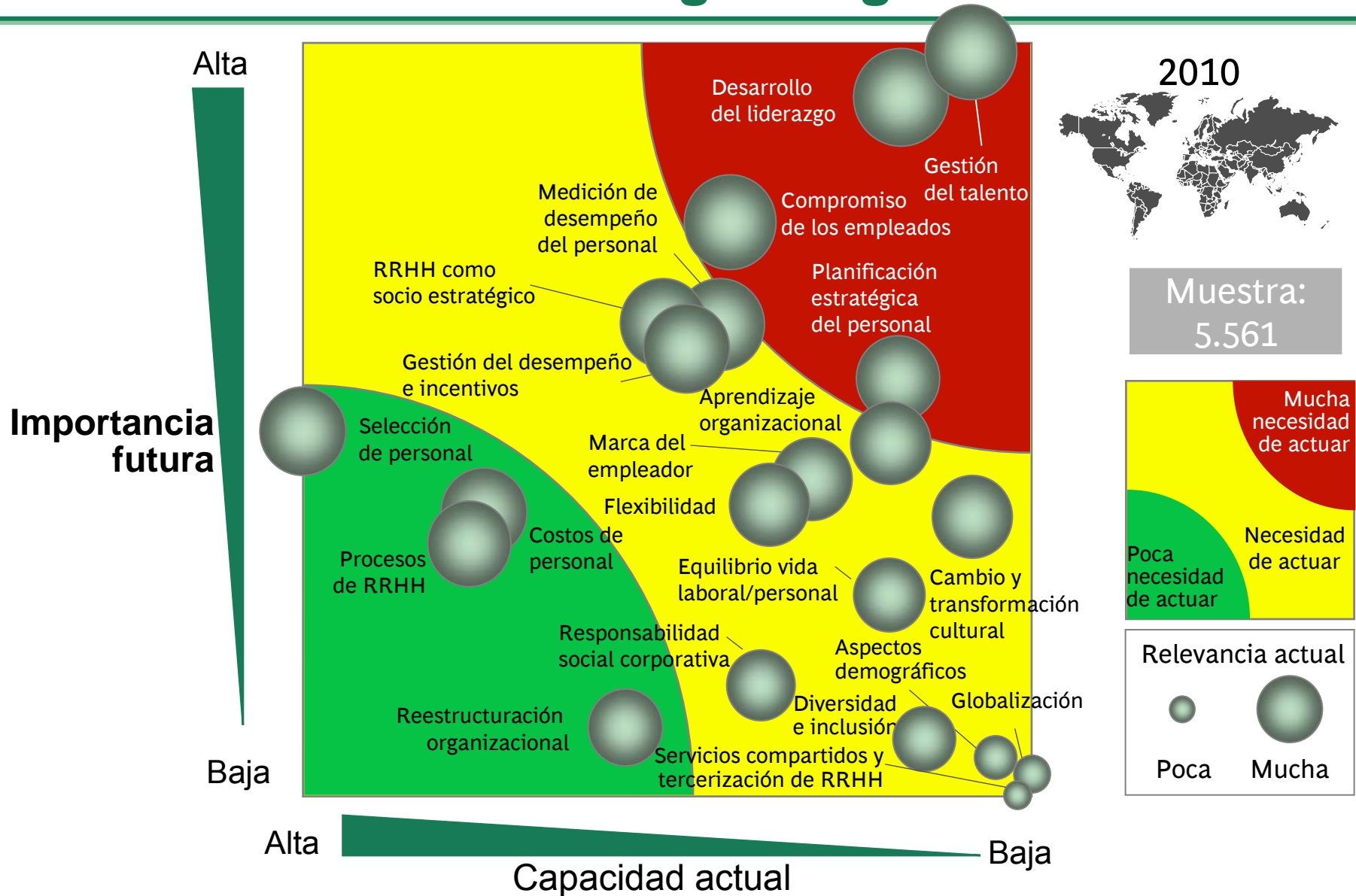
## Investigación BCG



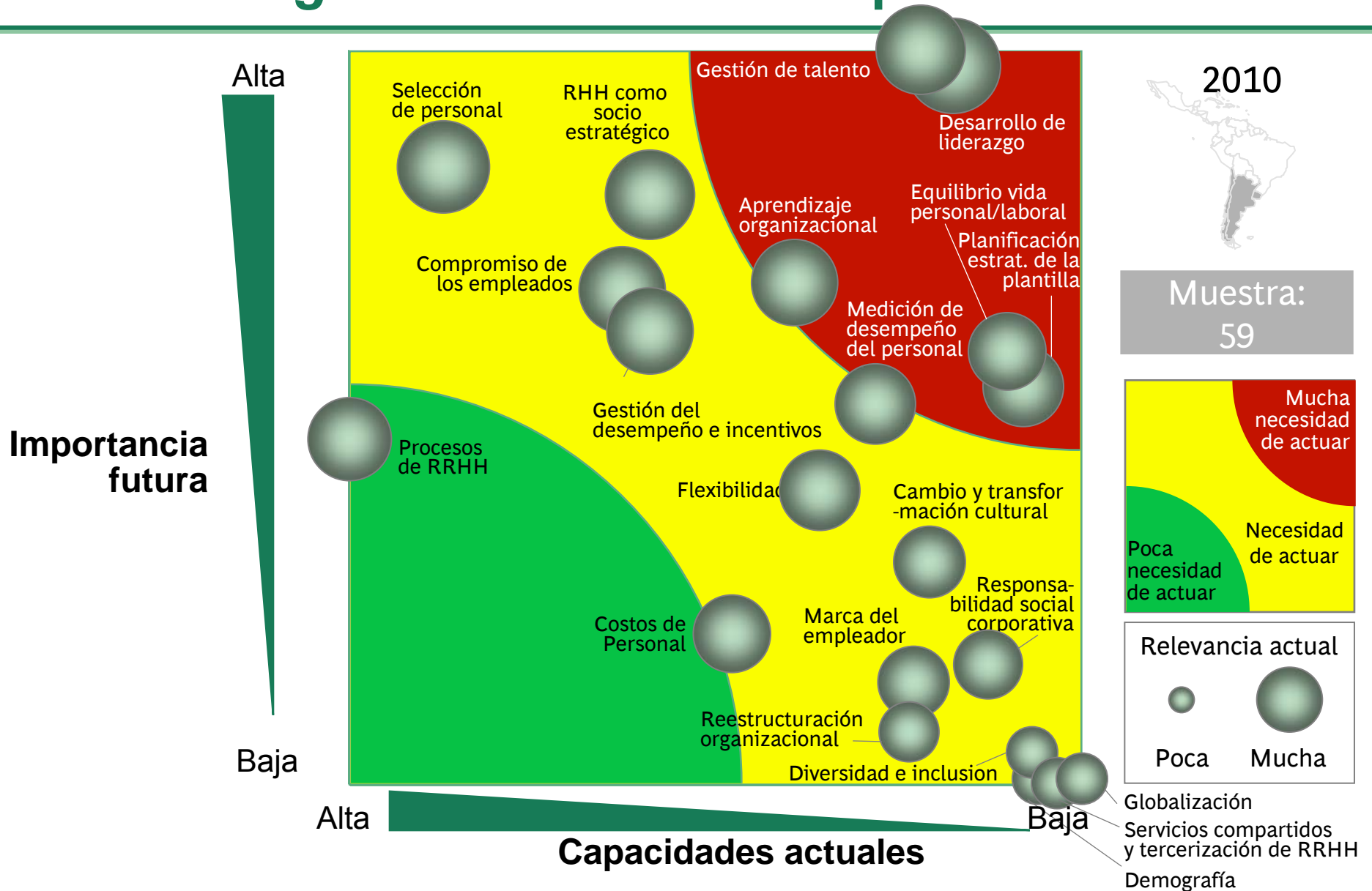
# Cinco categorías analizadas



# Gestión del talento y desarrollo del liderazgo son los temas centrales en la agenda global de RRHH

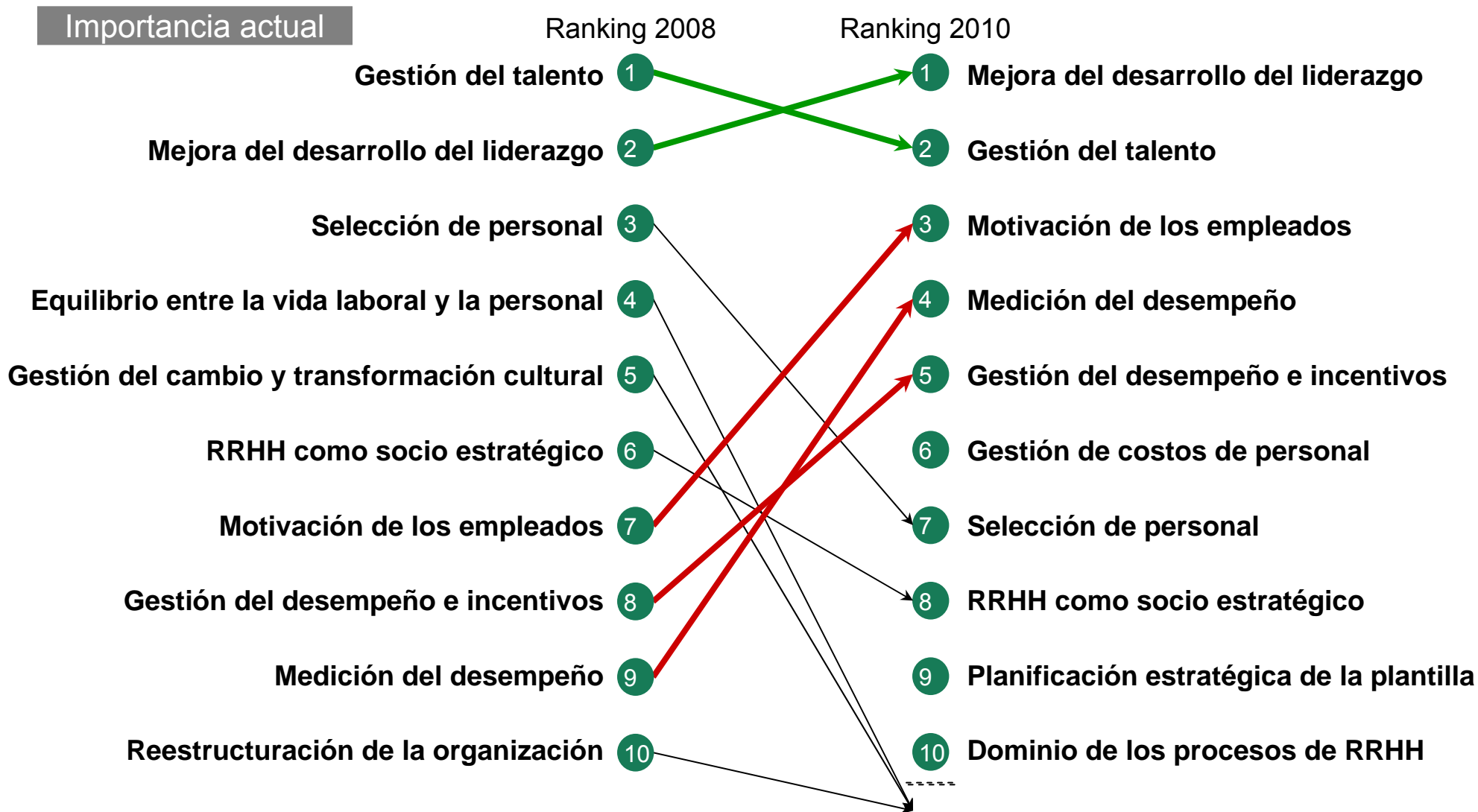


# En el Cono Sur, *Gestión del talento y desarrollo del liderazgo* son temas críticos pero no los únicos





# Gestión del talento y desarrollo del liderazgo mantienen su vigencia en cuanto a importancia



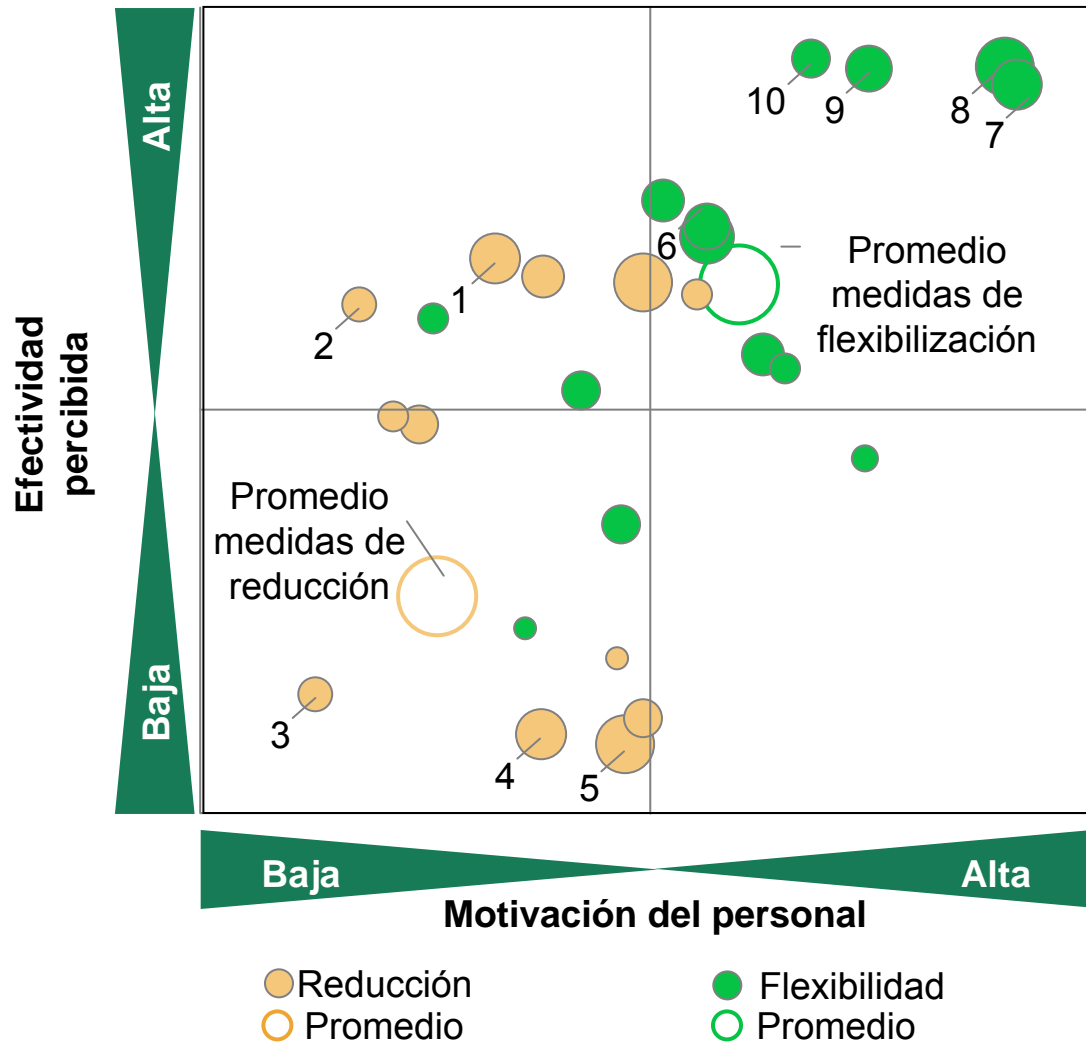


# Conclusiones principales

---

- 1 Lecciones sobre buenas prácticas de compañías con alto desempeño:**
  - Las medidas de flexibilización son más efectivas que las medidas de reducción
  - Es clave enfocarse en la medición de la performance, la gestión del talento y el desarrollo de habilidades de liderazgo
- 2 La crisis revela problemas estructurales en el compromiso de la gerencia media**
- 3 Existe una escasez de talento actual y futura, que genera la necesidad de una estrategia de desarrollo de talento bien estructurada**
- 4 Menos del 10% de las compañías están anticipándose a la brecha de talento mediante una planificación de personal vinculado a planes estratégicos**
- 5 Para apoyar al negocio, RRHH debe continuar con el objetivo de convertirse en su socio estratégico, fundado en el entendimiento de necesidades y la gestión de estrechas relaciones con sus clientes**
- 6 El desarrollo de liderazgo puede ser, más que nunca, una ventaja competitiva**

# Las medidas de flexibilización probaron ser más efectivas que las medidas de recorte



## Ejemplo de medidas de reducción

- 1 Despidos
- 2 Retiro anticipado
- 3 Reducción de salarios
- 4 Reducción de bonos
- 5 Eliminación de eventos de empresa

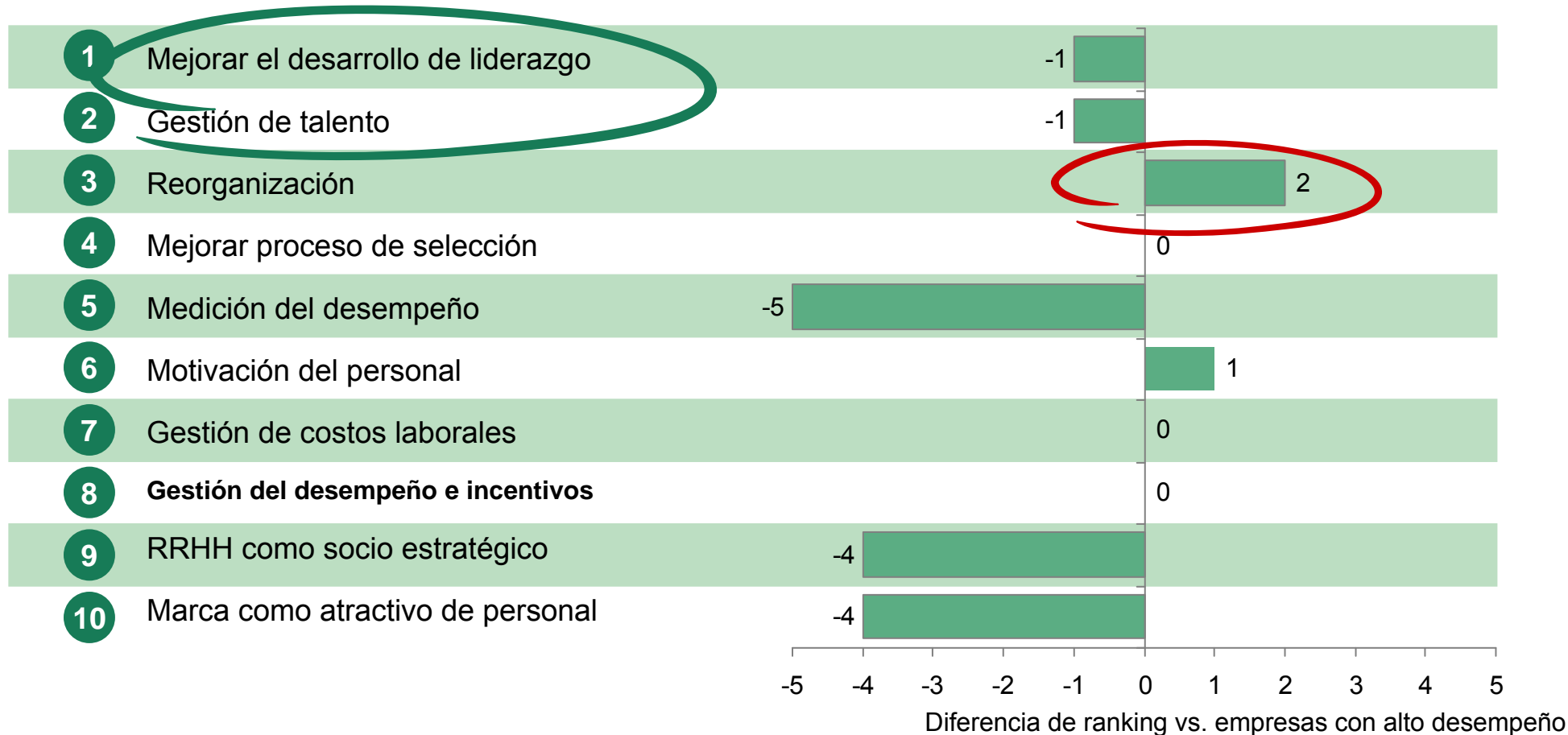
## Ejemplos de medidas de flexibilización

- 6 Ajuste de parámetros de evaluación de desempeño
- 7 Mayor movilidad laboral
- 8 Simplificación de procesos
- 9 Mayor selectividad en la búsqueda de personal
- 10 Flexibilización de horarios

# Empresas de alto desempeño invierten continuamente en liderazgo y gestión de talento

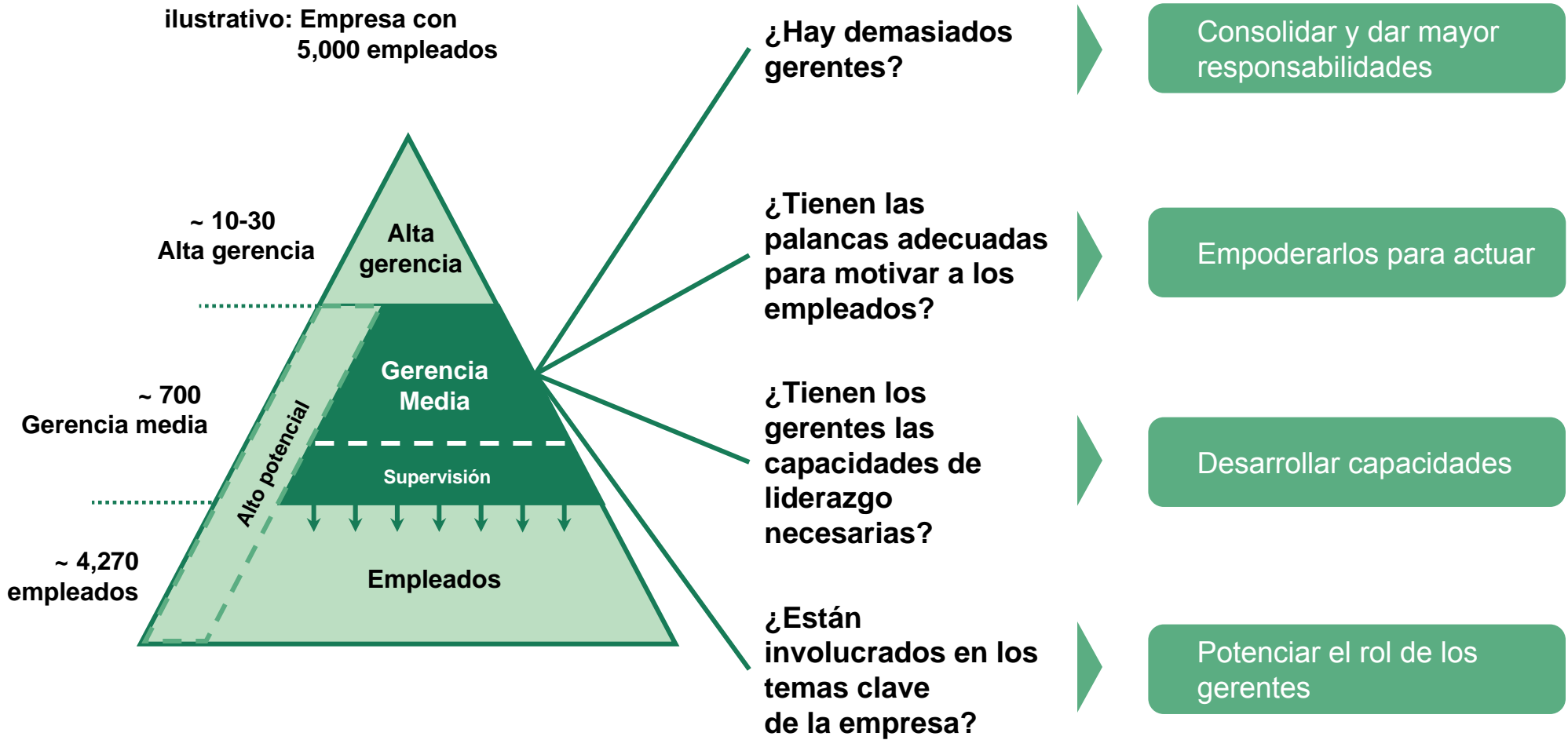
Principales proyectos de RRHH en empresas con alto desempeño

Empresas con menor desempeño priorizan la reorganización para la solución a sus problemas

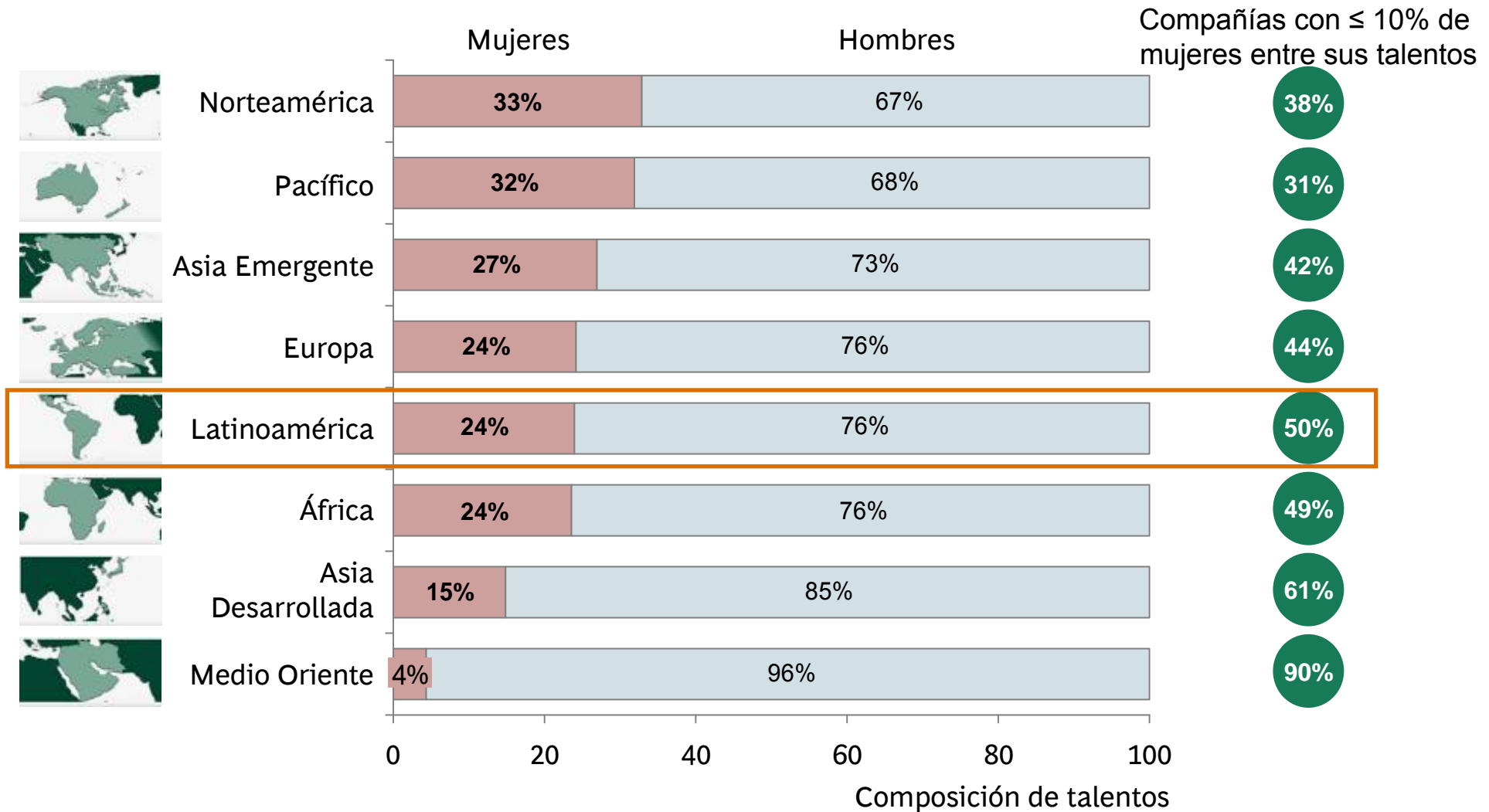


# La gerencia media importa

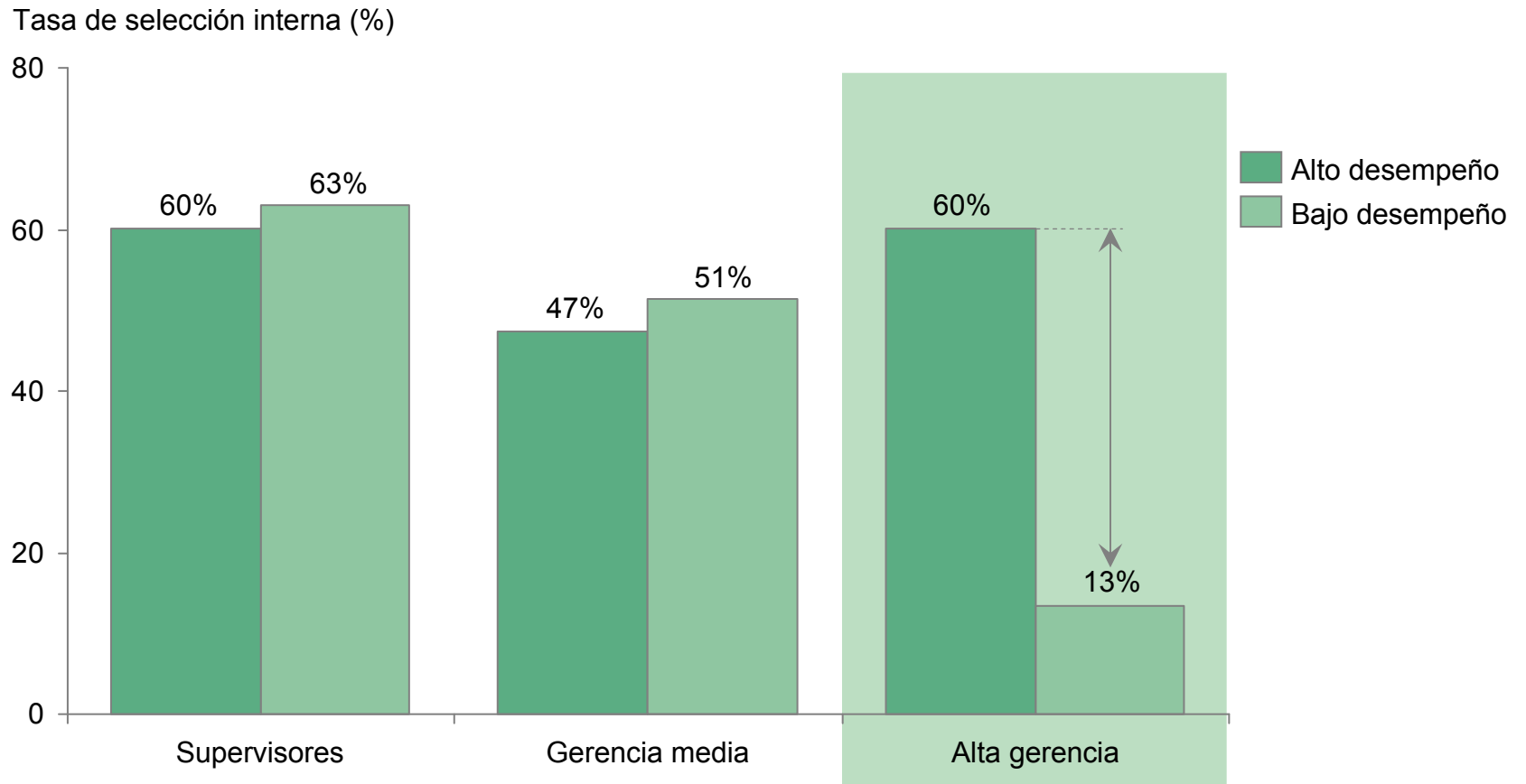
Necesitan nuevos roles, responsabilidades y herramientas



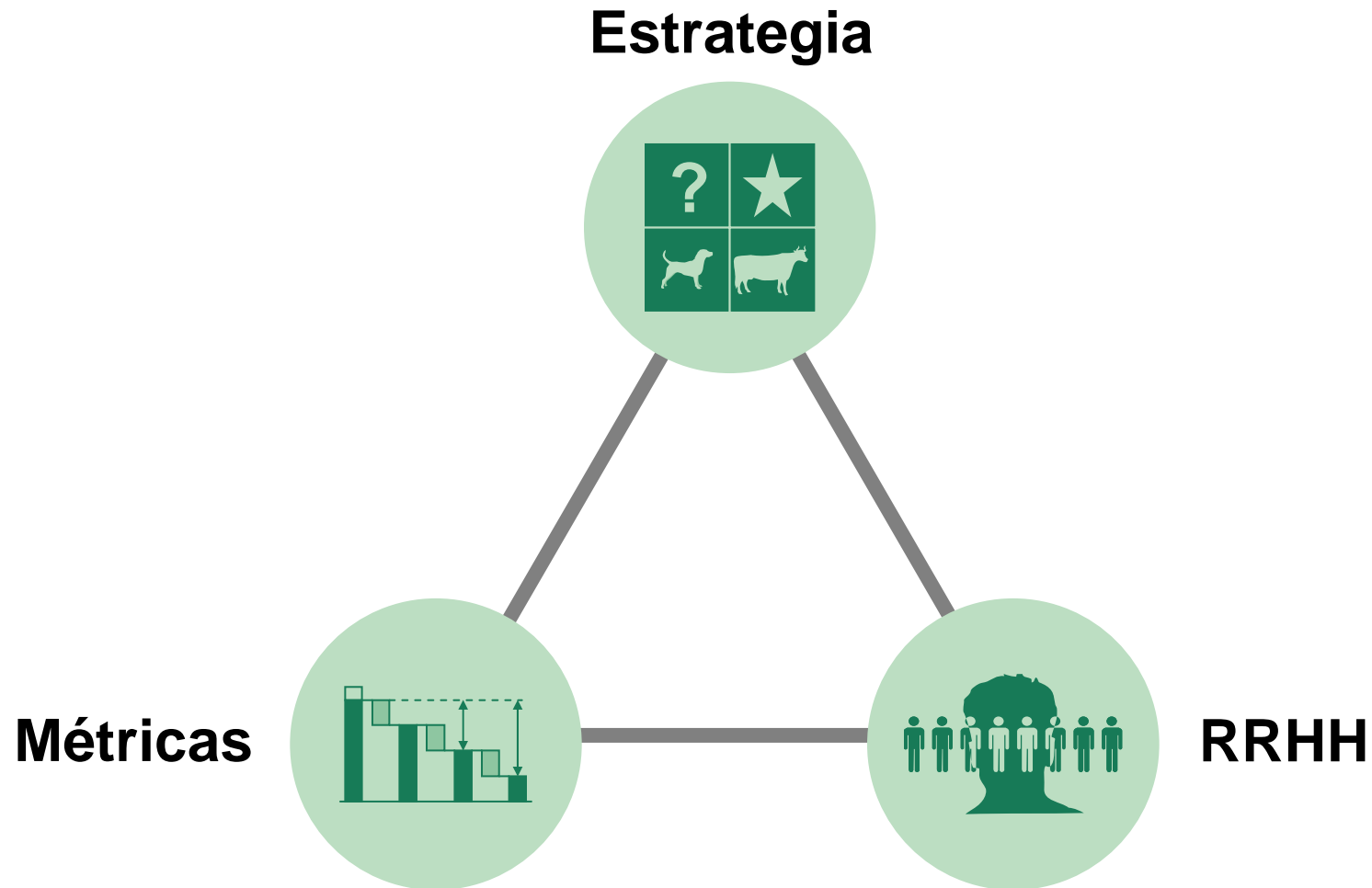
# En Latinoamérica las mujeres representan menos de 1/4 del total de talentos



# Las mejores empresas son capaces de cubrir sus puestos clave internamente

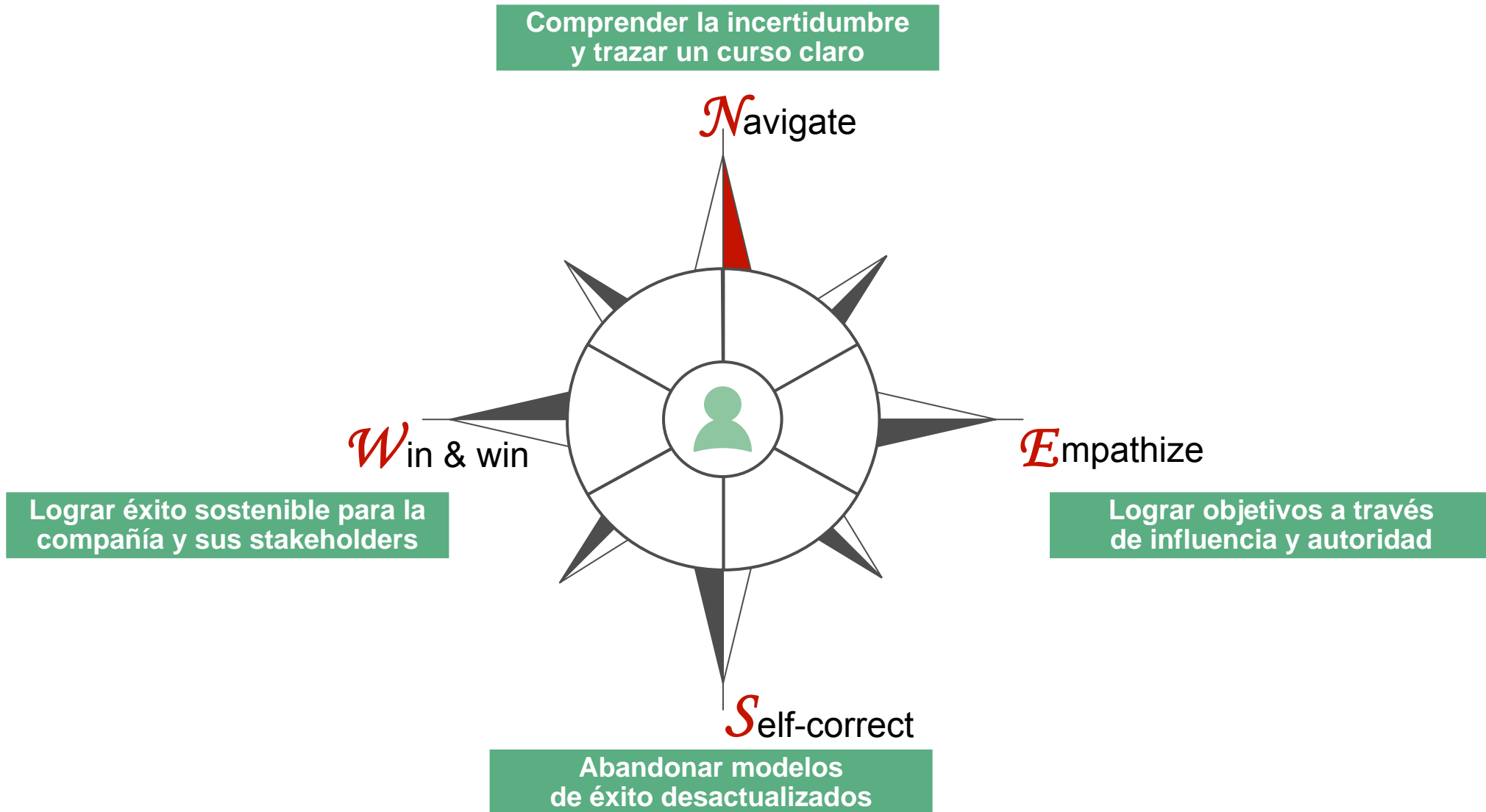


# RRHH debe ser cada vez más un socio estratégico del negocio





# Líderes deberán prepararse para navegar por un mundo incierto y ambiguo



# Las prácticas para el desarrollo de liderazgo deben alinearse al nuevo contexto

## Expandir horizontes

1. Utilizar fórmulas de desarrollo de talentos (ej.: rotación de puestos cada 2 años)
2. Exponer a los líderes a mercados desconocidos (ej.: India rural, poblaciones)
3. Asignar temporalmente líderes a grupos externos (ej.: políticas industriales, ONGs)

## Crear caminos de desarrollo

4. Crear oportunidades de "saltar un escalón" para líderes con muy alto potencial
5. Diseñar puestos críticos para desarrollar a los líderes de la próxima generación

## Acelerar desarrollo de habilidades

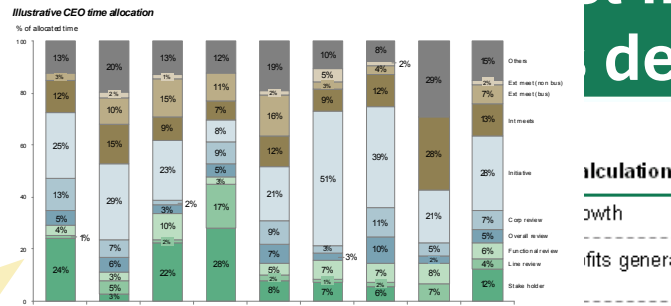
6. Identificar el mejor talento externo en mercados clave para determinar lo mejor que puede obtenerse en ese mercado (*Benchmarking*)
7. Proveer experiencias de liderazgo con autoridad limitada (ej.: grupos de pares)
8. Llevar a cabo evaluaciones "ex-post" luego de cada asignación
9. Llevar a cabo evaluaciones trimestrales estandarizadas de talento

## Inspira para retener

10. Integrar las causas sociales en el negocio para generar lealtad a los líderes
11. Ofrecer tareas desafiantes para asegurar el crecimiento continuo en el liderazgo
12. Dar oportunidades para llevar adelante iniciativas que apasionen a las personas

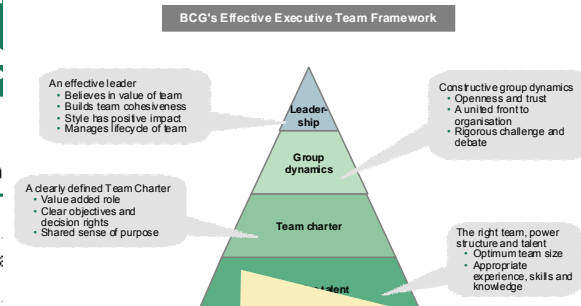
# Cuatro acciones concretas para construir líderes globales en el siglo XXI

## Considerar al tiempo como un activo



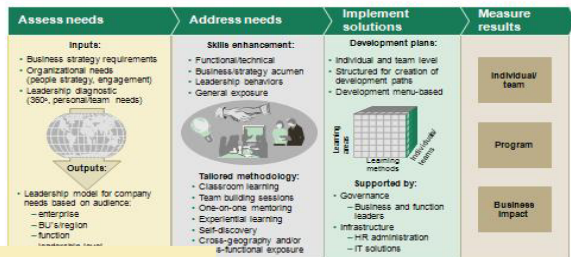
Asignar tiempo para múltiples stakeholders internos y externos permitiendo navegación óptima

## Construir equipos de liderazgo de alto desempeño



Fomentar la diversidad de pensamiento, el liderazgo compartido, la dinámica de generación de confianza en el grupo y el alineamiento de normas para guiar redes distribuidas

## Involucrarse en experiencias de aprendizaje de liderazgo



Estrategia de aprendizaje integrada a través de role model, nuevos paradigmas, conductas de liderazgo y creación de valor económico

## Monitorear el impacto de los acuerdos de liderazgo

Sample metric name	Description/calculation	Fixed 01 benchmark	Q1 metric	Change (%)	Weight (of 100)	Quality value
Growth of revenue	Measure of business growth	\$500M	\$600M	20	10	2.0
Growth of mgmt net income	Measure of after-tax profits generated by business	\$400M	\$800M	50	5	2.5
Free cash flow generated	Cash generated ignoring accruals and estimates	\$800M	\$600M	(25)	5	(1.25)
Economic profit generated	EBIT less a capital charge	\$500M	\$400	(20)	5	(1.0)
Market share growth	Growth in relative market share	4%	5%	25	5	1.25
New profits	Profits from products released within last 2 years	\$200M	\$300M	50	5	2.5

Qué líderes están superando las expectativas y por qué:

- Crecimiento de ingresos y ganancias
- Generación de free cash flow
- Beneficio económico generado
- TSR de la empresa y la unidad de negocio

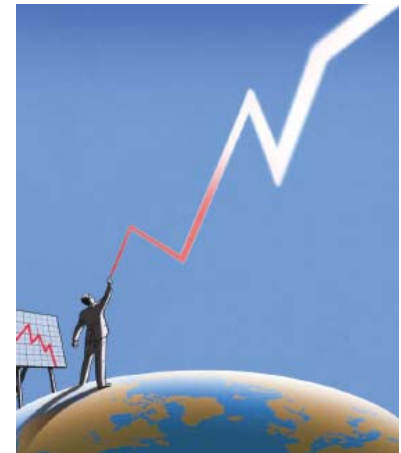


# ***Creating People Advantage***

Desafíos de un tiempo nuevo

**Jorge Becerra – Senior Partner**

3 de noviembre de 2010



THE BOSTON CONSULTING GROUP