

Potenciando el talento:

Crear hoy capacidad para el futuro

23 de Septiembre de 2008

Juana Duque

Empleados exitosos que se convierten en ejecutivos que fracasan, inversiones en talentos que abandonan la organización, ¿cómo minimizar los riesgos?



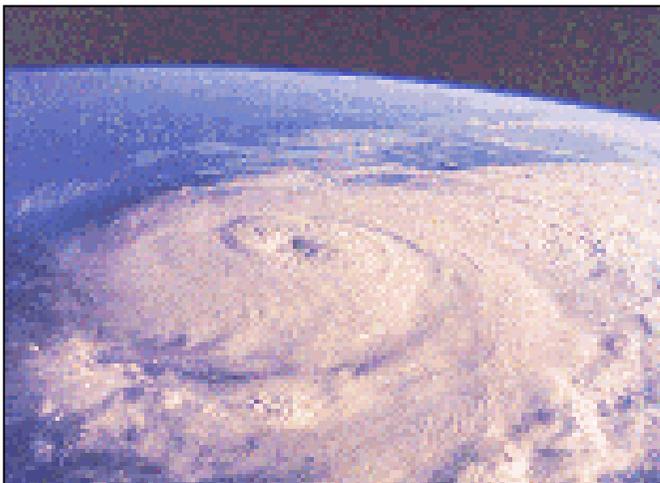
Los desastres que se ciernen sobre el talento

Tres desastres se ciernen sobre la disponibilidad de talento organizacional

EL HURACÁN DEL TALENTO
“Escasez”

LA AVALANCHA DEL CRECIMIENTO
“Demanda”

EL INCENDIO DEL CAMBIO
“Obsolescencia”



Charles Platiau / Reuters

John McColgan / U.S. Forest Service

La situación actual



2 de cada 5 nuevos CEO's fracasa en su rol dentro de los primeros 18 meses

Harvard Business Review

Reemplazar un gerente le cuesta a la empresa el equivalente a 18 meses de sueldo.

HayGroup El dilema de la retención

“Las evidencias muestran que la escasez del talento es altamente probable que empeore. Nadie disputa realmente la idea de que la demanda de talento - habilidades profundas - crece. El valor de los activos "intangibles" - todo lo que abarca desde empleados con dichas habilidades hasta patentes de conocimientos - ha incrementado desde un 20% del valor de compañías al 70% hoy, según el ranking S&P 500.”

The Economist Newspaper Limited, London 2006

97% de las empresas han informado que existen problemas de liderazgo significativos. Más del 40% estima que dichos problemas son “graves”.

Consejo de Liderazgo Corporativo

35% de la evaluación de los inversores está basada en la información no financiera, lo que incluye la gestión del talento y la experiencia en gerenciamiento

Mavrinc & Siesfeld, Measures that Matter

Las organizaciones en todo el mundo luchan por desarrollar el número y la calidad de líderes para sobrevivir y prosperar

CEO Magazine/Hay Group Study

Sólo el 20% de los líderes alta dirección tienen confianza en que sus procesos de identificación y gestión del talento pueden entregar los recursos ejecutivos necesarios para el futuro.

Hay Group / Human Resources Magazine (UK) Survey



¿Qué entendemos por Talento?

Es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.



¿Cómo asegurar las capacidades necesarias para el futuro?

¿Cómo asegurar que los “talentos” identificados son efectivamente los talentos para los roles buscados?

¿Cómo minimizar el riesgo?

Claves para alcanzar un desempeño sustentable

Sus futuros líderes podrán cubrir sus necesidades futuras del negocio, si:

1. Alinea las demandas de negocio en el futuro con la naturaleza de los roles “pivote” (cuya misión es crítica)
2. Comprende la profundidad y amplitud de su pool de talentos
3. Reconoce el riesgo de movimientos inmediatos de líderes

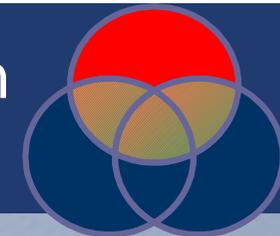
Un enfoque integrador: Alinear Negocio, Trabajo y Personas

A fin de administrar el riesgo y evaluar los beneficios, se debe entender que:



1

Alinear las demandas en el futuro del negocio con la naturaleza de las operaciones y los roles



- Conocer las implicancias de la dirección futura del negocio en las necesidades de talento
 - Decodificar la estrategia y definir factores de éxito
 - Identificar cómo esa estrategia impactará en la cadena de valor y en el modelo operativo de la organización
 - Conocer cuáles son los procesos y los roles clave asociados que agregan el mayor valor al negocio según el modelo operativo

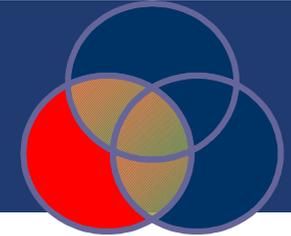
1 Decodificar la estrategia

Existe una lógica para identificar los roles críticos



2

Determinar la naturaleza de los cambios en los roles en el futuro

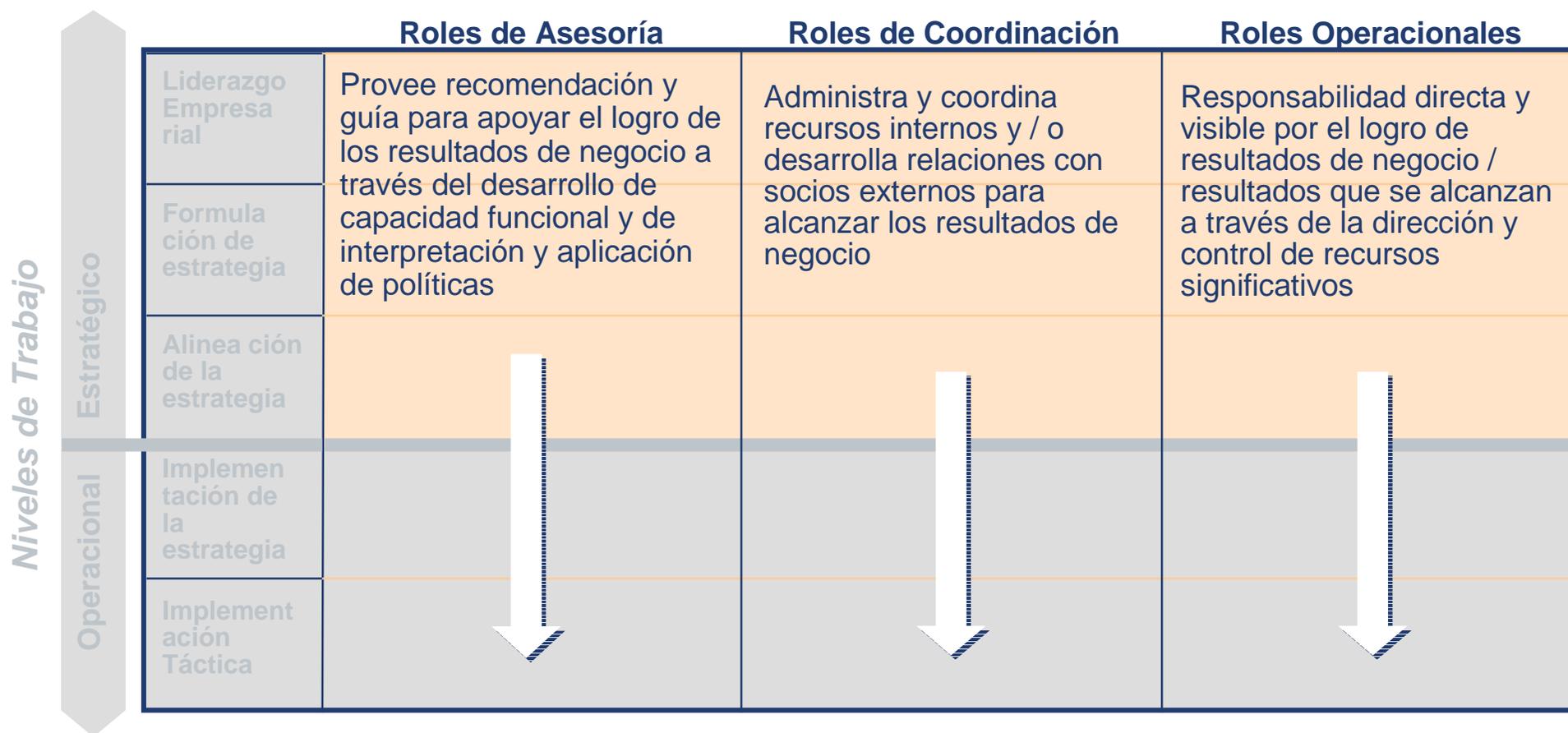


- Definir las demandas asociadas a los roles críticos:
 - Entender cuál es la naturaleza de los distintos roles
 - Identificar los cambios en los focos de atención
 - Establecer las competencias que permanecen y las que mutan

2 Determinar la naturaleza de los cambios en los roles en el futuro

	<i>Retail CEO Accountabilities - Hoy</i>	<i>Retail CEO Accountabilities - Futuro</i>
Crecimiento sustentable	Dirigir una operación rentable	Liderar una operación de crecimiento sustentable
	Dirigir el plan de real estate Dirigir la incorporación de servicios	Desarrollar la estrategia de adquisiciones Desarrollar el portafolio de servicios del futuro
	Dirigir las operaciones de la compañía Promover los valores	Desarrollar capacidades necesarias a futuro Desarrollar la nueva cultura
Cambio en la propiedad	Manejar una relación efectiva con el Directorio	Manejar una relación efectiva con el Directorio y los acreedores
	Asegurar la protección de los activos de la compañía	Asegurar el acceso al capital y al endeudamiento y La protección de los activos
	Representar a la organización	Ser líder de la industria

2 Entender la naturaleza del rol: Énfasis, de la recomendación a la acción



2 Entender la naturaleza del rol: Foco, de lo estratégico a lo operacional

		Roles de Asesoría	Roles de Colaboración	Roles Operacionales	
Niveles de Trabajo	Estratégico	Liderazgo Empresarial	El pensamiento se desarrolla alrededor de la totalidad de las políticas y estrategias de la organización. Los objetivos son definidos en forma muy amplia (ej. Incrementar las operaciones internacionales). A menudo confronta lo desconocido.		
		Formulación de estrategia	El pensamiento es requerido para establecer estrategias amplias para negocios integrados al propósito clave de la organización. A largo plazo, integrando cambios discontinuos en términos de productos, mercados, tecnologías. En los roles funcionales la contribución incluye la definición de políticas amplias para toda la empresa y el desarrollo de objetivos y estrategias corporativas.		
		Alineación de la estrategia	El pensamiento para posicionar un negocio o la función dentro de la estrategia de negocio ampliamente definida. Escudriñar el ambiente y anticipar el impacto de fuerzas externas — horizonte de 5 años.		
	Operacional	Implementación de la estrategia	Enfocado en la aplicación variable de políticas en forma local — convirtiendo políticas funcionales en realidad. El pensamiento requiere grado consideración de interpretación, es evaluativo y / o constructivo a tramitar asuntos que son notablemente diferentes de lo que ha sido encontrado previamente.		
		Implementación Táctica	El pensamiento está orientado hacia objetivos funcionales claramente definidos dentro de marcos de políticas establecidos, pero requiere soluciones que representan mejoras en la práctica actual.		

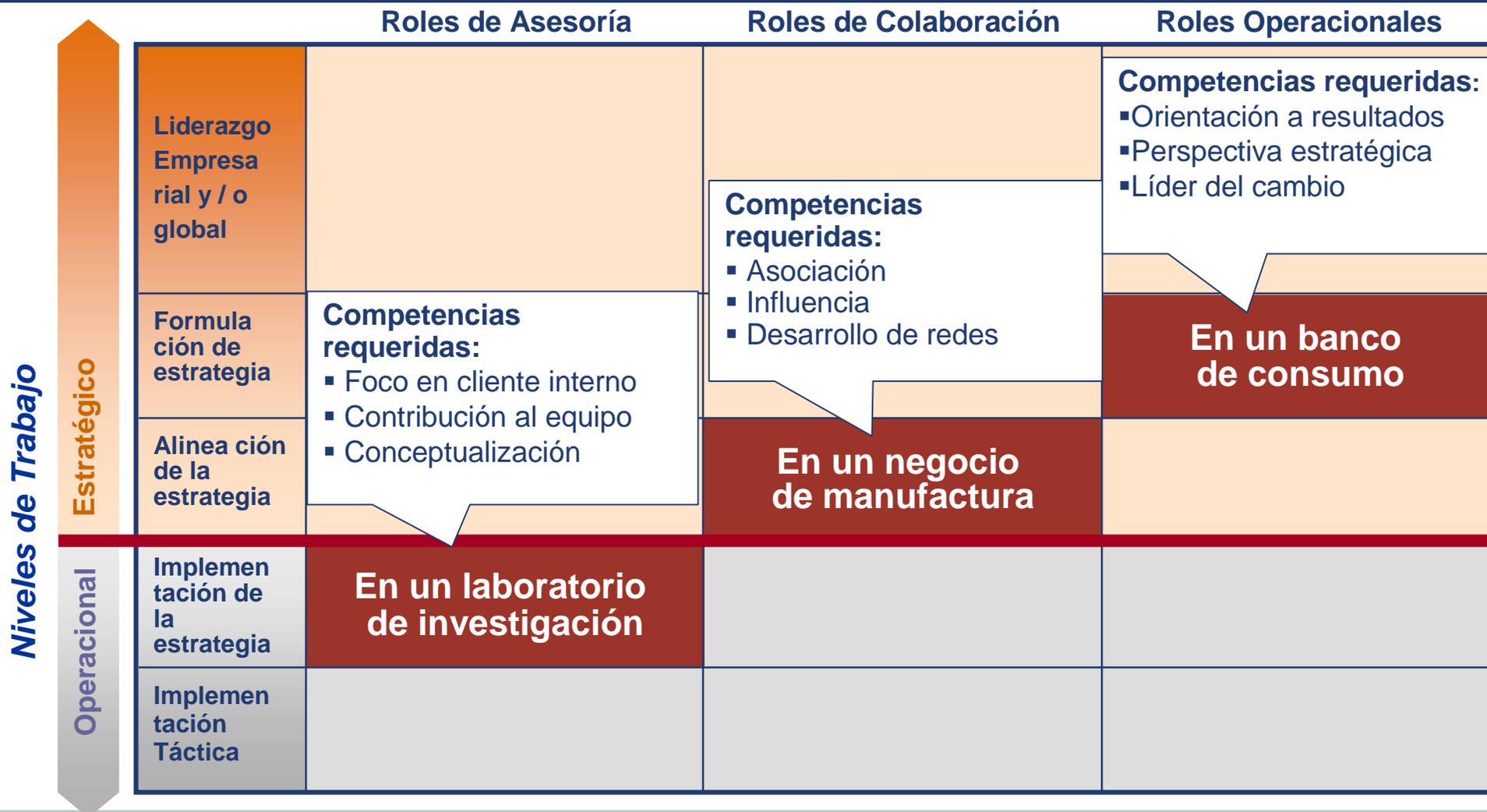
2 Tablero del rol: Definiendo la posición a partir de la combinación

	Advisory Roles	Collaborative Roles	Operational Roles	
Levels of Work Strategic Operational	Global Enterprise Leadership	N/A	N/A	
	Enterprise Leadership	N/A	<ul style="list-style-type: none"> • Very few and far between in A2 • Typically the highest level executive leadership role in a diverse enterprise that has multiple business units, business lines and markets, typically with internationality. • Leads all aspects of the business to generate results 	
	Strategy Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Typically a complex thought leader role focused on the alignment and integration of strategies for a function that is a critical driver of business success • Partners in determination of business strategy and provides strategic advice that supports the realization of critical business objectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Develops and delivers strategically important programs critical to the organization's mission through coordinating/directing diverse resources over whom direct control is not exercised 	<ul style="list-style-type: none"> • General management or sales role focused on the achievement of bottom line results where product and market developments demand significant change to current business capabilities
	Strategic Alignment	<ul style="list-style-type: none"> • Typically a functional role focused on the alignment and integration of policy in a strategically important and diverse area • Provides authoritative advice and guidance that supports the realization of major business objectives. Seen as a thought leader internally 	<ul style="list-style-type: none"> • Defines and delivers specific and measurable long term programs and results through a complex network of resources and partners over whom direct control is not exercised 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrates and balances operational or sales resources to extend current business capabilities, ensuring that market demands are met in the short and medium term...OR • Manages a large, complex operating unit to predetermined requirements
	Strategic Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Typically a senior manager/advisor focused on the translation and application of policy in diverse although usually related areas 	<ul style="list-style-type: none"> • Delivers specific and measurable results across a broad, complex area through a network of diverse internal and external resources and partners over whom direct control is not exercised 	<ul style="list-style-type: none"> • Manages defined resources to ensure the achievement of clearly specified objectives—volume, cost, quality, service—to meet schedule and customer requirements
	Tactical Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Typically a manager or advisor focused on the translation and application of policy in a specific functional area 	<ul style="list-style-type: none"> • Delivers specific and measurable results in a discrete, defined area through a network of internal and external resources and partners over whom direct control is not exercised 	

■ Gerentes Generales o roles de negocio enfocados en el logro de resultados finales de negocio y de objetivos críticos globales y/o de negocio.

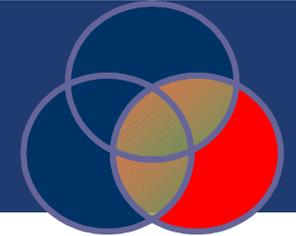
2

Ejemplo: Un puesto (CIO) – Tres Roles con diferente demanda de competencias



3

Comprender cuál es nuestro pool de talentos



- Comprender lo que los talentos pueden o no hacer:
 - Focalizar el talento potencial a través de comparar la naturaleza del trabajo con las características de las personas
 - Evaluar a sus líderes potenciales para las posiciones probables - *Assessment*
 - Proveer retroalimentación
 - Constituir procesos de desarrollo para dirigir la ocupación de los espacios

3 Comprender cuál es nuestro pool de talentos



3 Comparar la naturaleza del trabajo con las características de las personas

Levels of Work		Levels of Work		
		Strategic	Operational	
		Advisory Roles	Collaborative Roles	Operational Roles
Levels of Work	Global Enterprise Leadership 87%	N/A	N/A	N/A
	Enterprise Leadership 76%	N/A	N/A	• CEO
	Strategy Formation 66%	N/A	• Chief Marketing Officer • CFO	
	Strategic Alignment 57%	• Corporate Controller • Head of HR	• Head of Legal • Head of IT • Head of Trading	• Head of Passive Equity • Head of Advisors Strategy C • Head of Sales and Marketing C • Mgr Director Europe • Mgr Director Asia/Pacific
	Strategic Implementation 50%	• Engineering Manager • Corp Mgr of Staffing & Recruitment	• Head of US Client Services • Head of Sales/US • Global Director	• Head of Active Fund • Head of Global Asset Allocation • Mgr Director Canada • Mgr Director Australia • Head of Global Alliances
	Tactical Implementation 43%	• Corp Mgr of College Recruiting • Attorney	• Head of OFA • Head of Independent Fiduciary Svcs	• Head of US Bonds • Head of International Cash Mgmt • Head of International Equity • CIO, Canada • CIO, Japan

- Presidente China & N. Asia: Longo, Marcelo
- SVP & Managing Dir-EMEA, Muñoz, Carlos

Foco en el logro de resultados finales de negocio y de objetivos críticos globales y/o de negocio

- Dirige grupos de negocios diversos, contribuye a definir la estrategia corporativa
- Desarrolla planes de negocio alineados a la estrategia corporativa
- Desarrolla el talento futuro
- Identifica problemas emergentes, asegura los compromisos de negocio o demandas de mercado

3 Comparar la naturaleza del trabajo con las características de las personas

$$\text{Potencial} = \left[\begin{array}{|l|l|} \hline \text{Habilidades} & \text{Requeri} \\ \text{Actuales} & \text{mientos} \\ \text{de la} & \text{Futuros} \\ \text{Persona} & \text{Del Rol} \\ \hline \end{array} \right] \times \frac{\text{Factores de Crecimiento}}{\text{Frenos}}$$

Potencial

es el ajuste entre las capacidades actuales de una persona y los posibles roles futuros, tomando en cuenta su capacidad de crecimiento personal en el largo plazo y sus posibles frenos.

- Esta parte de la Ecuación responde a la pregunta: ¿Potencial para qué?
- ¿Las habilidades actuales de la persona se acoplan con los requisitos del futuro rol – ascenso ó posición a largo plazo?

3 Factores de Crecimiento

$$\text{Potencial} = \begin{array}{|c|c|} \hline \text{Habilidades} & \text{Requeri} \\ \text{Actuales} & \text{mientos} \\ \text{de la} & \text{Futuros} \\ \text{Persona} & \text{Del Rol} \\ \hline \end{array} \times \frac{\text{Factores de Crecimiento}}{\text{Frenos}}$$

- Rasgos inherentes vinculados con la capacidad de la persona de crecer y desarrollarse a lo largo del tiempo.
 - Aun en abundancia tiene pocos aspectos negativos
 - Actúan como multiplicadores de la primera parte de la ecuación
- Son características que:
 - Son difíciles de desarrollar
 - Son necesarias en cargos de alto nivel
 - Útiles en muchos roles de liderazgo
 - Ayudan a evitar algunas dificultades y frenos

3 Factores de Crecimiento

$$\text{Potencial} = \left(\begin{array}{|l|l|} \hline \text{Habilidades} & \text{Requeri} \\ \text{Actuales} & \text{mientos} \\ \text{de la} & \text{Futuros} \\ \text{Persona} & \text{Del Rol} \\ \hline \end{array} \right) \times \frac{\text{Factores de Crecimiento}}{\text{Frenos}}$$

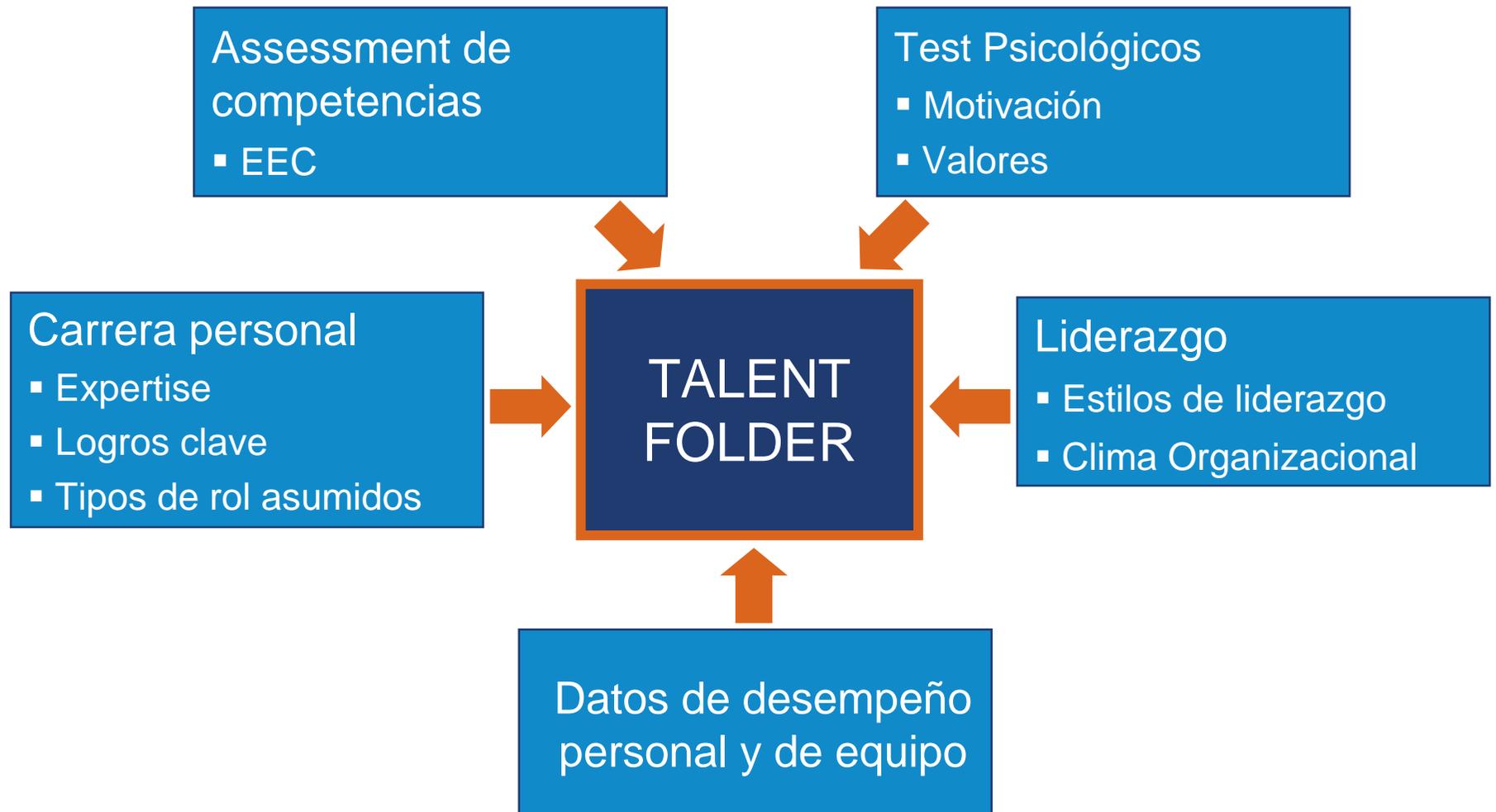
- Pensar más allá de los límites
 - Amplio proceso de reconocimiento de patrones en múltiples áreas.
 - Mirar mas allá del alcance del cargo
- Empatía y entendimiento social
 - Capacidad y deseo genuino de comprender a los otros en su totalidad
 - Asociado a competencias de influencia, trabajo en equipo y motivación
- Equilibrio emocional
 - Estabilidad Emocional, especialmente en momentos difíciles
 - Abierto a aprender de las experiencias y la retroalimentación
- Disposición continua al aprendizaje
 - Entusiasmo por aprender en múltiple facetas de su vida
 - Sed de conocimiento

3 Frenos

$$\text{Potencial} = \begin{array}{|c|c|} \hline \text{Habilidades} & \text{Requeri} \\ \text{Actuales} & \text{mientos} \\ \text{de la} & \text{Futuros} \\ \text{Persona} & \text{Del Rol} \\ \hline \end{array} \times \frac{\text{Factores de Crecimiento}}{\text{Frenos}}$$

- Aspectos de la persona y/o de la organización que interfieren con el crecimiento y desempeño
- Frenos Personales- ejemplos:
 - La falta de alguno de los factores de Crecimiento
 - Problemas para adaptarse a la cultura organizacional
 - Características personales en exceso
- Frenos Organizacionales- ejemplos:
 - Ser cómplice del desvío de carrera
 - “Laissez faire”
 - Experiencias de desarrollo poco útiles o abandonadas
 - Movimientos demasiado rápidos

3 Evaluar a sus líderes potenciales para las posiciones probables

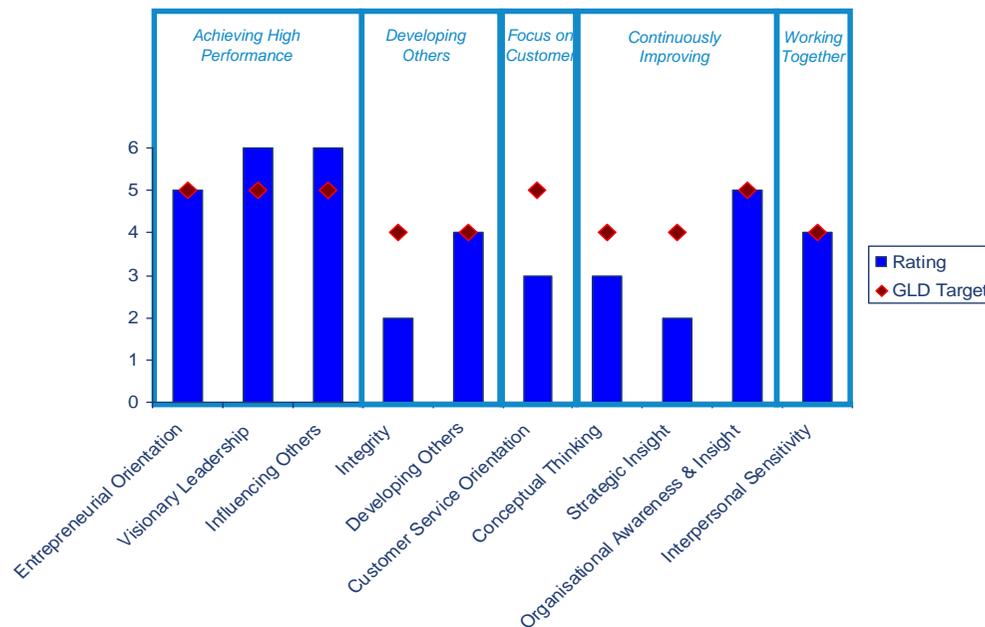


3

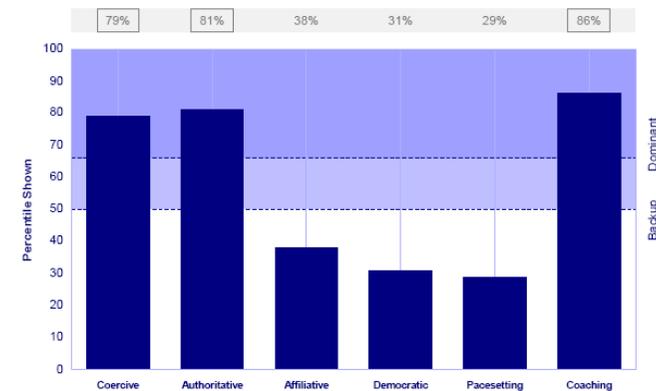
Dar Retroalimentación

Ejemplo de reporte de Assessment: Pablo Suárez – Director de Desarrollo

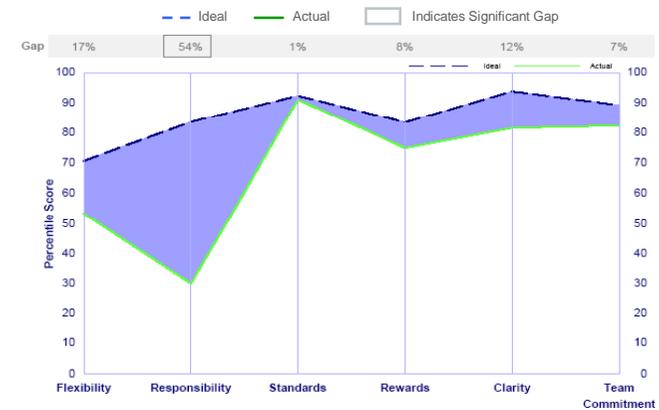
Competencias



Estilo de liderazgo (n=4)



Clima del equipo (n=4)



3 Dar Retroalimentación

Ejemplo: Pablo Suárez – Potencial de crecimiento de liderazgo

Oportunidad de crecimiento

- Pablo se beneficiaría de tener más oportunidades de expandir su red de relaciones dentro de la organización.
- Debería también comenzar a ampliar sus habilidades en otras áreas funcionales (por ej. Marketing). Eso incrementaría su capacidad de proveer valor a los clientes.

Riesgos

- Puede tener dificultades para asumir un rol donde el no es el experto en el tema y donde puede necesitar solicitar activamente el consejo y el apoyo de otros.

Próximos pasos

- Las competencias del liderazgo de Pablo podrían ser profundizadas cambiando a un rol mayor de negocio y de operación. Este movimiento demandará alguna preparación estratégica y la planificación del desarrollo pero podría ser un paso importante para prepararlo para un rol más grande de liderazgo de la empresa.

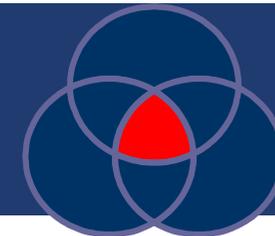
Proximity to Results

	Planning & Policy	Co-ordination & Commercial	Business & Operations
Enterprise Leadership			
Strategy Formulation		●	●
Strategic Alignment		●	●
Strategic Implementation			
Tactical Implementation			

Levels of Work

- Rol actual
- Progresión conveniente
- Progresión forzada
- Progresión riesgosa

4 Reconocer el riesgo de los movimientos



- Comprender las implicancias de los movimientos en las personas y para la organización:
 - Basados de sus evaluaciones, se determina el nivel y la naturaleza del riesgo.
 - Se establecen pasos intermedios en caso de ser posibles
 - Se determina la potencialidad de diferentes candidatos
 - Se establecen las necesidades de desarrollo
 - Se crea un plan personal de desarrollo

4 Administrar la distancia para evitar riesgos de fracasos



4 Administrar la distancia para evitar riesgos de fracasos



4 Potencialidad de los candidatos

Persona	Competencias Críticas	Competencias de Apoyo	Evaluación integral	CEO Accountabilities	Medición frente a Accountabilities
J. Kramer (mejor candidato)			Listo Hoy	<ul style="list-style-type: none"> Achieve profitable operations through use of merchandise strategy and effective store operations Develop sound business strategy to sustain growth by assessing market, identifying opportunities, and integrating into strategy 	
B. Chávez			Listo en Corto Plazo con Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Develop and achieve company's real estate/acquisition plan, including management of acquisition process and integration Develop and successfully implement company's gasoline strategy and ensure execution of gasoline pricing programs 	
D. Lula			Listo en Largo Plazo con Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Build organizational capability to meet current and future needs, lead/align executives, ensure talent management, and model values Effectively manage relationship with Board of Directors to ensure clarity on CEO/Board accountabilities and keep Board informed 	
E. T. Vazquez			No considerable en este momento	<ul style="list-style-type: none"> Ensure access to capital markets/high quality debt by building strong relationships with key financial stakeholders and ensure sound financial strategies, processes, and controls Serve as key leader in the convenience industry by acting as company spokesperson in important forums 	

≥ Benchmark
 < Benchmark por 1
 < Benchmark por 2+

Tiene la experiencia requerida
 Debe adquirir experiencia antes de asumir un rol de CEO
 Es mandatorio que tenga más experiencia

4 Cobertura del riesgo – Necesidades de desarrollo

Cuestiones críticas para la posición de CEO	Assessment of J. Kramer
Estrategia empresarial: Puede esta persona desarrollar la estrategia para toda la compañía?	Necesita exposición
Maestría en Negocio: ¿Tiene esta persona la maestría suficiente sobre los ejes claves de este negocio para dirigir a todas áreas de la empresa?	Necesita exposición
Equipo Ejecutivo: ¿La experiencia y perspectiva de esta persona, agrega valor a la capacidad general del equipo ejecutivo?	Demostrado
Visión de Largo Plazo: ¿Puede a esta persona liderar efectivamente el desarrollo de estrategias y planes a largo plazo para la empresa?	Demostrado
Foco: ¿Puede esta persona equilibrar los requisitos internos del rol con el foco externo?	Necesita exposición
Gestión: Puede esta persona mantener a sus líderes responsables más que desarrollar el negocio por sí mismo?	Demostrado

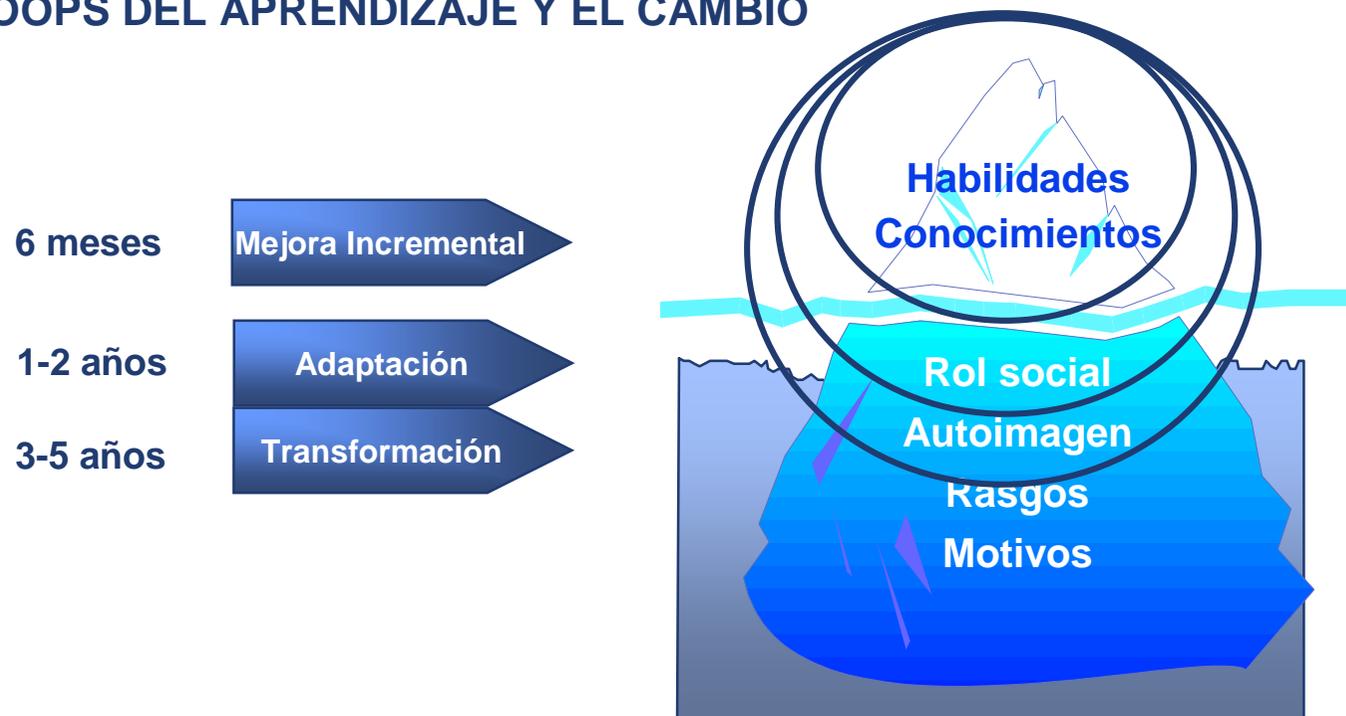
4 Mitigación el riesgo: Plan Personal de Desarrollo

Area de Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Desarrollo
<i>Salto forzoso en tamaño y complejidad de puesto desde VP a CEO</i>	Alto	Desarrollar un plan de transición para un crecimiento incremental en el alcance y complejidad del puesto
<i>Experiencia limitada en estrategias globales amplias</i>	Alto	Proveer oportunidades de participación directa en el desarrollo de la estrategia.
<i>Experiencia limitada con terceras partes (por ejemplo, el Directorio, la comunidad financiera, los medios)</i>	Moderado	Promover su participación directa en la negociación de deuda. Asumir roles de representación
<i>Brechas menores de competencias en relación a la comprensión de personas y la habilidad para organizar.</i>	Bajo	Proveer un feedback continuo Encarar un proceso de coaching

4 Mitigación el riesgo: Aprendizaje y cambio

Para que el cambio conductual sea perdurable, la persona debe modificar sus impulsores internos, lo cual toma un tiempo considerable

LOOPS DEL APRENDIZAJE Y EL CAMBIO



Gestión del Potencial

1. Saber lo que necesita. Con base en la estrategia y en la identificación de los roles clave para su ejecución, determine los requisitos y exigencias de los mismos.
2. Evaluar quién tiene los “factores de crecimiento” para predecir el potencial a largo plazo, considerar los “frenos”
3. Evaluar cómo las habilidades de las personas encajan con tipos específicos de roles, no sólo en sus niveles actuales sino también en los niveles más altos y para roles en otras funciones.
4. Incrementar el potencial, una vez identificado, ofreciendo experiencias que actúan como catalizadoras para el desarrollo del liderazgo y crecimiento.
5. Crear procesos que aseguren que el talento fluye a lo largo de la organización, en la secuencia correcta de roles.

Alineamiento de los Procesos de RH

En el largo plazo es crítico que los procesos de RH estén alineados y orientados sistemáticamente, para complementar la GT acelerado

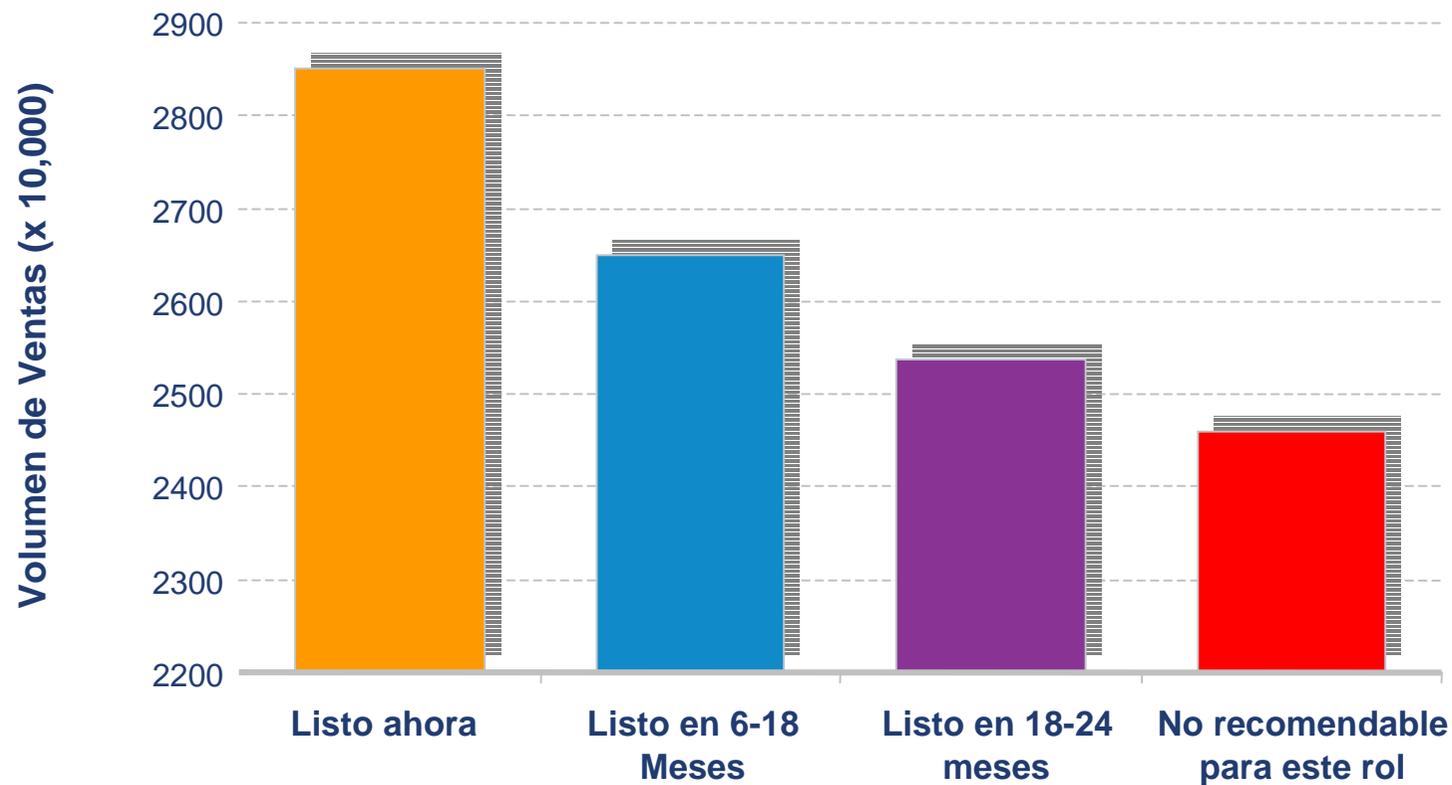


Para finalizar...

Conclusiones

ROI del Talento: *Las mejores personas, en roles clave, se pagan por sí mismas*

Nivel de prontitud, en conjunto para el rol de Gerente de Ventas



Repasando las claves



✓ No todos los roles mantienen su valor agregado frente a un cambio estratégico

✓ El rol ejecutivo presenta distintos tipos de naturaleza

✓ El “talento” es “talento para”

✓ Evalúe a través de la mayor cantidad de ópticas posibles

✓ Todo movimiento o todo espacio a cubrir representa un riesgo que es necesario dimensionar

✓ Desarrolle, desarrolle, desarrolle

1. Alinear las demandas de **negocio** en el futuro con la naturaleza de los **roles clave**

2. Identificar y evaluar el pool de **talentos**

3. Reconocer el **riesgo** y **Desarrollar** el talento

Potenciando el talento:

Crear hoy capacidad para el futuro

23 de Septiembre de 2008

Juana Duque

Empleados exitosos que se convierten en ejecutivos que fracasan, inversiones en talentos que abandonan la organización, ¿cómo minimizar los riesgos?

