

## Caso práctico

### **Shell**

*Arrojar luz sobre la planificación del liderazgo*

Dirigir las operaciones de fabricación y marketing de Shell, una de las mayores empresas petroquímicas del mundo, exige una gran experiencia. Sin embargo, identificar a aquellas personas que poseen el potencial para convertirse en futuros líderes resulta muy difícil en una empresa que da trabajo a 40.000 personas. Tanto es así, que en 2009 Shell decidió abordar este problema de forma más sistemática.

El equipo de RR.HH. comenzó a poner en orden la información que tenía almacenada sobre sus 450 altos ejecutivos. La intención era proporcionar a la alta dirección un «libro de talento» que incluyera información sólida sobre el desarrollo del liderazgo y explorar diversas cuestiones: ¿La cobertura y la diversidad eran correctas? ¿Contaban los empleados con los perfiles de rendimiento, las habilidades de liderazgo y la experiencia correctos? ¿Cómo han llevado a cabo el desarrollo? Esto implicaba analizar a todos los candidatos por cargo y rendimiento para identificar cuáles estaban aún aprendiendo sus nuevos roles, cuáles presentaban un buen rendimiento, cuáles eran profesionales experimentados y cuáles tenían un rendimiento inferior. El equipo de RR.HH. también analizó los caminos que habían tomado estos ejecutivos para ver si estaban adquiriendo las habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades de fabricación y marketing de Shell.

A continuación, el equipo de RR.HH. estudió las historias detalladas de aquellos que parecían avanzar de forma más lenta. A algunos ejecutivos se les «asignaron roles» que iban más allá de sus propias competencias, se revisó el potencial de otros y se detectó cualquier «impedimento» que no dejaba a las personas seguir subiendo peldaños. También se identificaron «roles de destino» para los ejecutivos más prometedores y se elaboraron mecanismos de desarrollo para prepararlos.

Hoy en día, los líderes de fabricación y marketing de Shell tienen una idea clara del calibre y el alcance de proceso de desarrollo del liderazgo y de cómo mejorar el alcance en el futuro. También tienen planes de sucesión a corto y mediano plazo que les ayudarán a garantizar la continuidad del negocio en lo que a los roles de liderazgo crítico se refiere. Asimismo, el departamento de RR.HH. está mucho mejor equipado para evaluar a los ejecutivos con más talento de forma permanente.



*Para más información*

## Para más información

Para obtener más información acerca de este estudio, visítenos en

**[ibm.com/chrostudy/ar](http://ibm.com/chrostudy/ar)** o envíe un correo electrónico a  
**[smart@ar.ibm.com](mailto:smart@ar.ibm.com)** ó **[veronica.arduengo@ar.ibm.com](mailto:veronica.arduengo@ar.ibm.com)**