



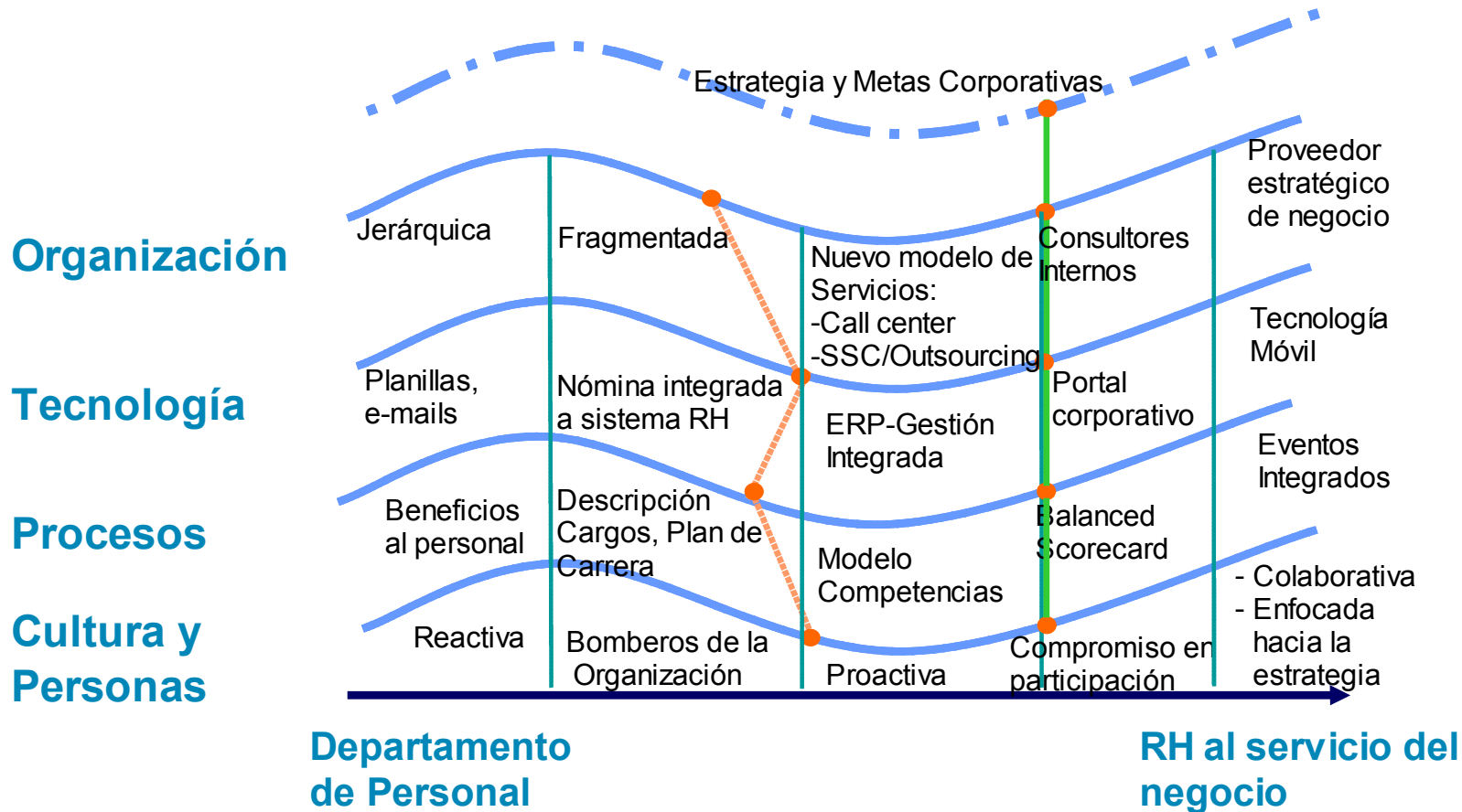
Trabajar más allá de las fronteras

*Conclusiones de "The Global
CHRO Study 2010"*

María Isabel Loaldi
*Líder de la Práctica de Capital
Humano
IBM Sudamérica*



La Organización de Recursos Humanos enfrenta distintos grados de madurez, en su prestación de servicios



El Estudio Mundial de CHRO's 2010 se basa en nuestras percepciones y conclusiones de los últimos cinco años

2005
La capacidad interior

Temas Claves

- La amenaza de una fuerza de trabajo madura
- La búsqueda de talentos
- La retención del personal clave
- La medición del desempeño

2008
Un personal flexible

Temas Claves

- El desarrollo de un personal flexible
- El déficit en el liderazgo
- En busca de talentos
- El crecimiento derivado del análisis de los RRHH

2010
Trabajar más allá de las fronteras

Temas Claves

- Fomentar líderes creativos
- La búsqueda de la velocidad y flexibilidad
- La capitalización de la inteligencia colectiva



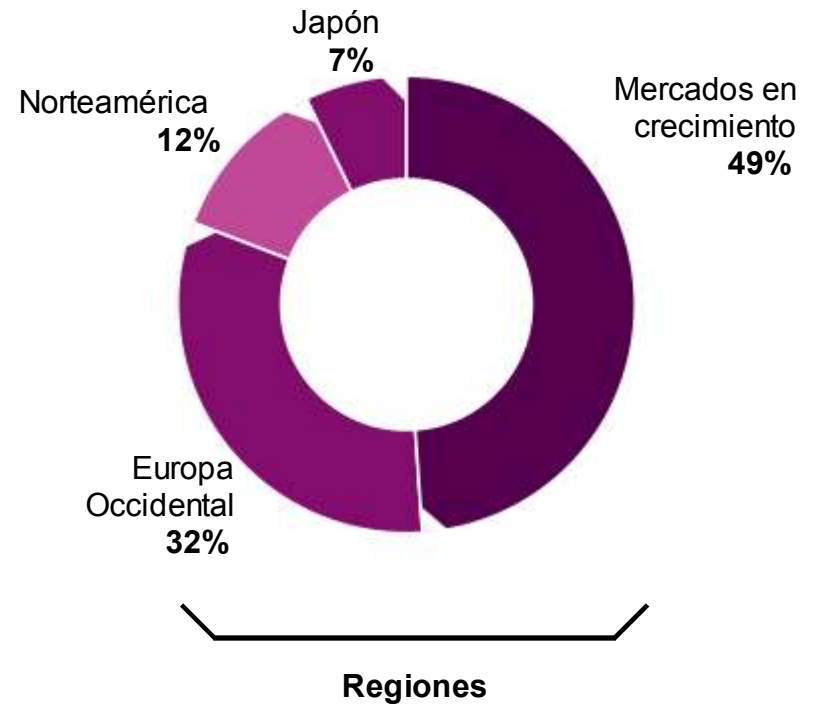
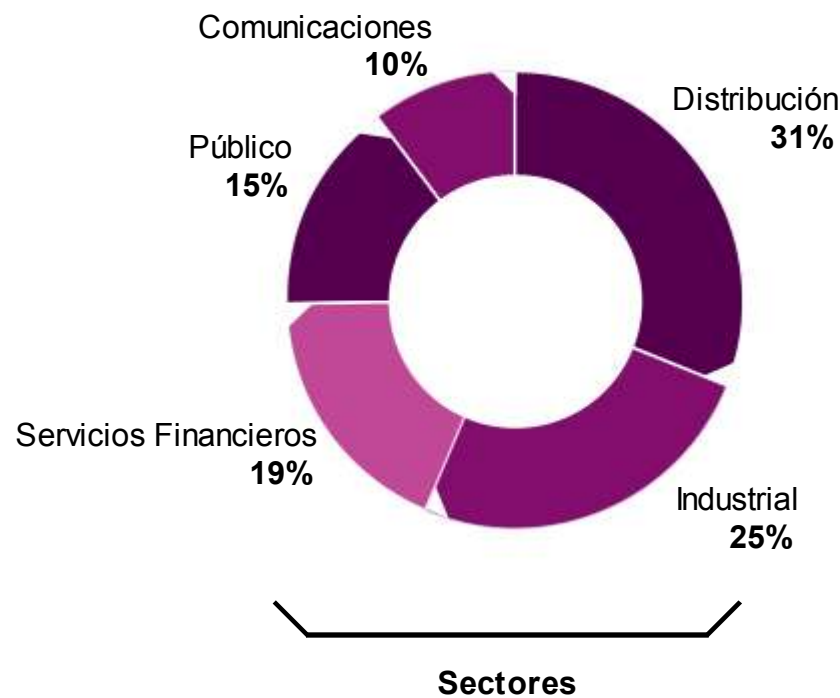
Entrevistas a 320 ejecutivos de RRHH

Entrevistas a 404 ejecutivos de RRHH

Entrevistas a 707 ejecutivos de RRHH

La muestra de 707 participantes incluye las entrevistas a CHRO's

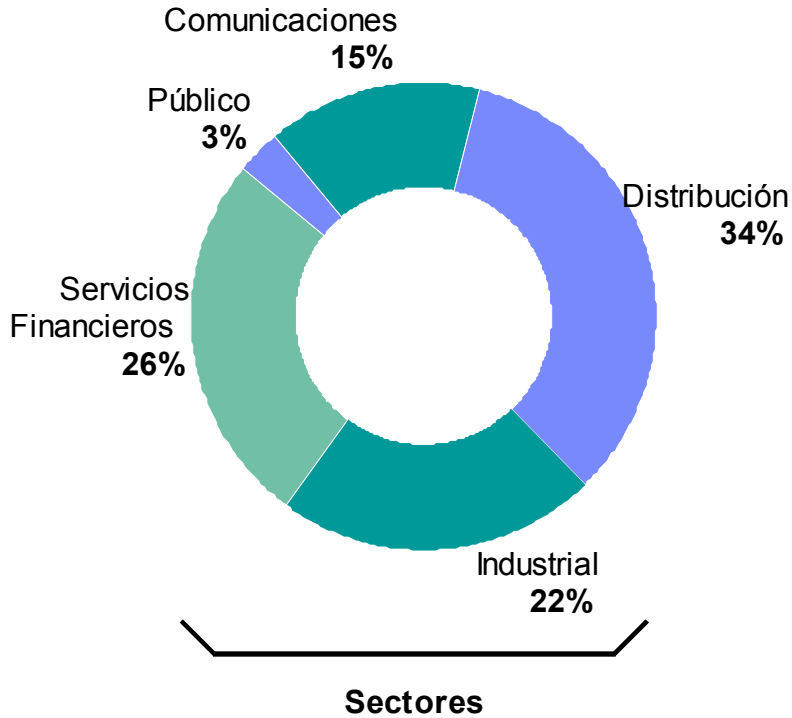
El estudio representa a las organizaciones de todas las envergaduras de 61 países y 31 industrias



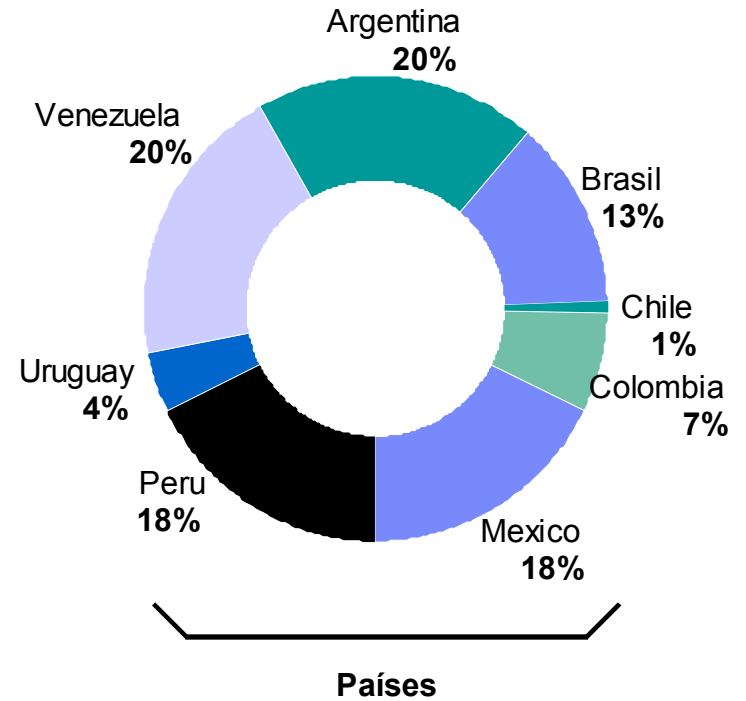
Nota: Growth Markets include Latin America, Asia Pacific (excluding Japan), Central and Eastern Europe, Middle East and Africa

En Latinoamérica, realizamos entrevistas personales con 101 CHRO's

Latinoamérica



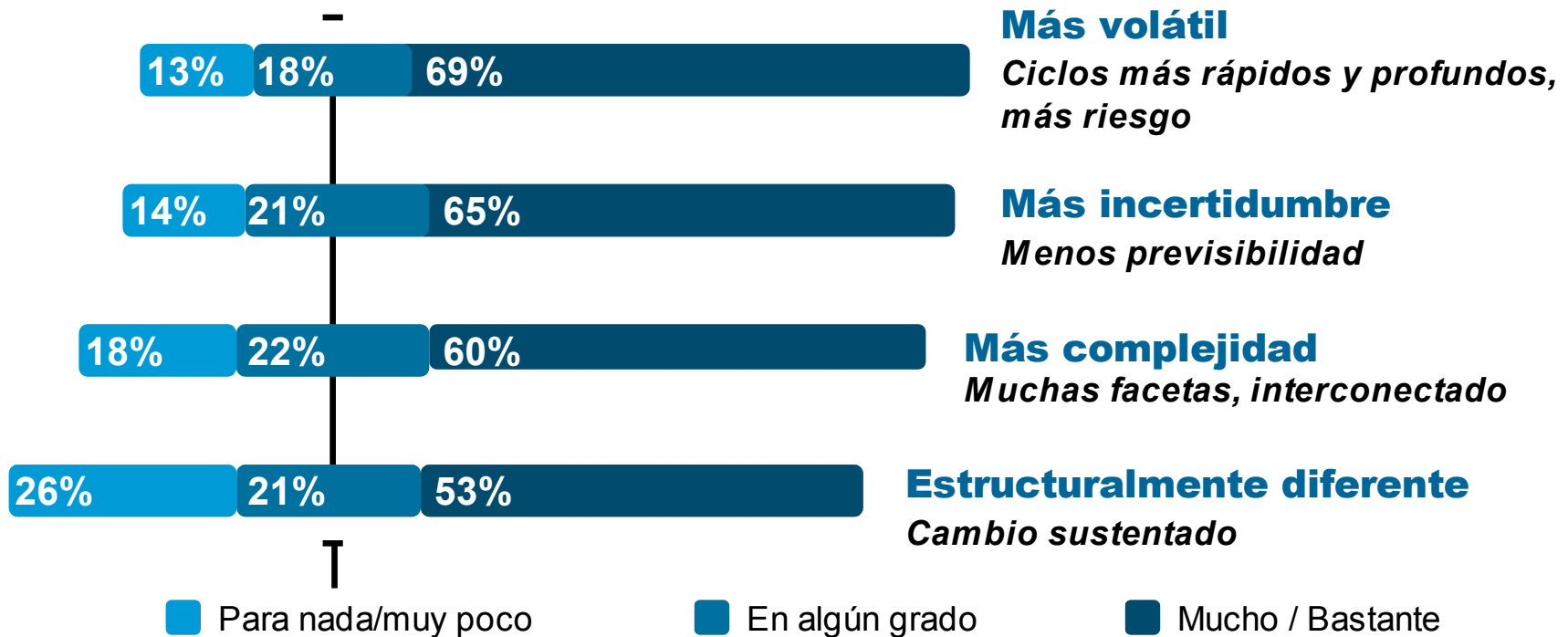
Tamaño de la muestra en la región: N= 95



Tamaño de la muestra de la región 101

Contexto Global – Estudio a CEOs

La gran mayoría de los CEO's perciben el Nuevo Entorno Económico claramente diferente



Fuente: Pregunta 7 ¿En que grado es el diferente el nuevo entorno económico?
Volátil n=1,514; Incierto n=1,521; Complejo n=1,522

El Contexto Actual en Latinoamérica

- Los CHROs reconocen que las Regulaciones Gubernamentales tiene un impacto enorme en las decisiones estratégicas del negocio que obligan a la organización a adaptarse rápidamente a los cambios
- Las tendencias y los cambios macroeconómicos, como por ejemplo la inflación, impactan en la rotación y en las compensaciones de la organización
- La Globalización impulsa el foco en países emergente, lo que beneficia al desarrollo del talento local
- Brasil alcanza la 8va posición económica en el mundo, trayendo el desarrollo a la Región Latinoamericana
- Los CEOs han reconocido que el área de RRHH como un área clave para el crecimiento del negocio, lo que ha causado la evolución y la madurez de la estructura, los procesos y la tecnología
- Los CHROs saben de la importancia de utilizar la información analítica para el desarrollo y el planeamiento de recursos pero también entienden que se necesita una mejora a nivel de los procesos para recuperar la calidad de la información
- Las empresas de Latinoamérica reconocen la necesidad urgente de desarrollar líderes para promover y sostener los cambios y la adopción de nuevos modelos de negocio
- La retención es una de las principales preocupaciones en la agenda de los CHROs
- Las organizaciones tiene el desafío de la presión con los sindicatos

Agenda

Trabajar más allá de las fronteras

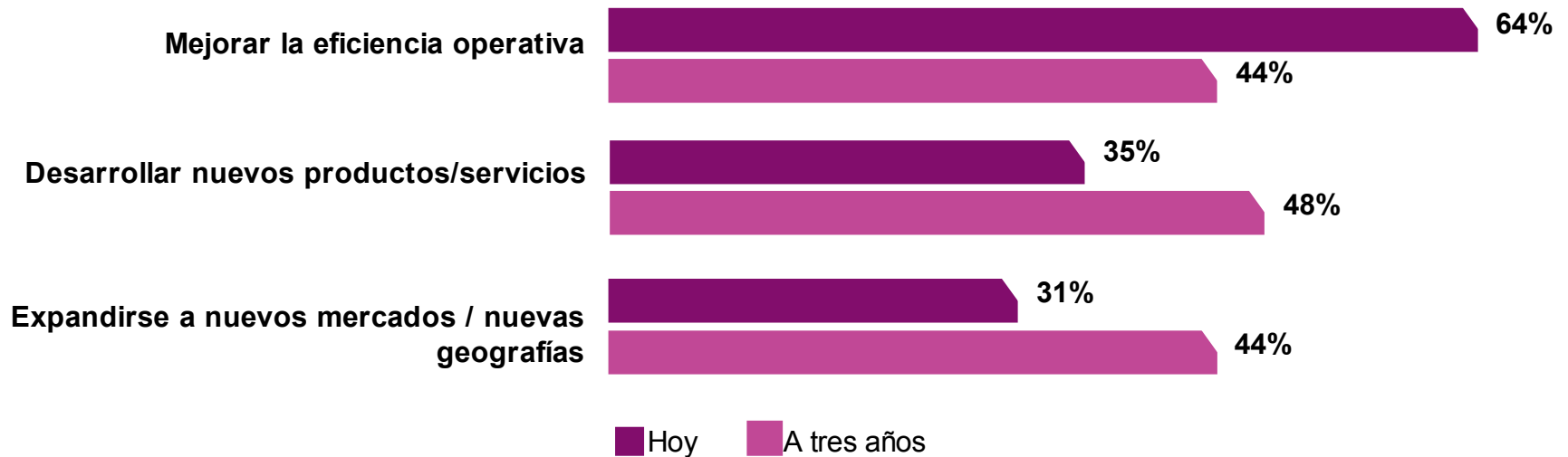
Tres oportunidades para el personal

- Formar líderes creativos
- Buscar la velocidad y la flexibilidad
- Capitalizar la inteligencia colectiva

No tener fronteras

Los CHRO's están concentrados en dos metas igualmente importantes — la necesidad de crecer y de mantener la eficiencia operativa

Áreas de enfoque actuales y futuras

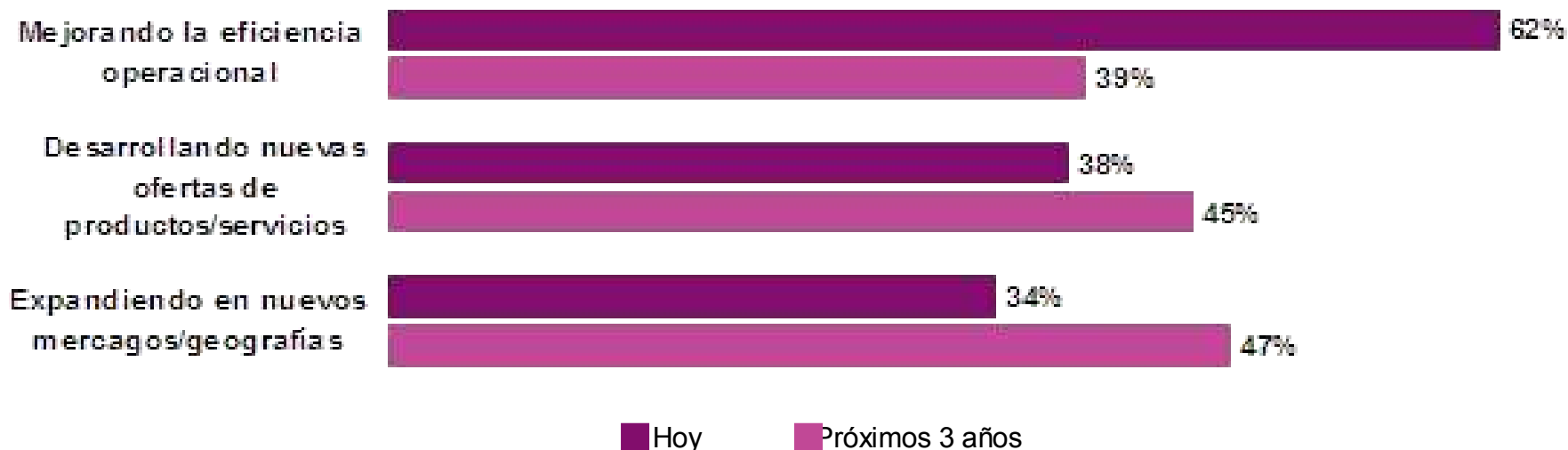


“Nuestra postura actual es defensiva para proteger nuestras ganancias bajo circunstancias económicas difíciles; sin embargo, en el mediano y largo plazo, nuestra agenda está impulsada hacia el crecimiento global”.

Director de Operaciones,
Reino Unido

Los líderes de HR están focalizados en dos metas igualmente importantes – la necesidad de conducir el crecimiento y mantener eficiencia operacional

Áreas de foco actuales y futuras Latinoamérica



“Estamos bien posicionados en el mercado, por lo cual podemos enfocarnos en mejorar la eficiencia operativas, la calidad del servicio y la fidelidad del cliente, lo cual ayudará a incrementar nuestra expansión a nuevos mercados”

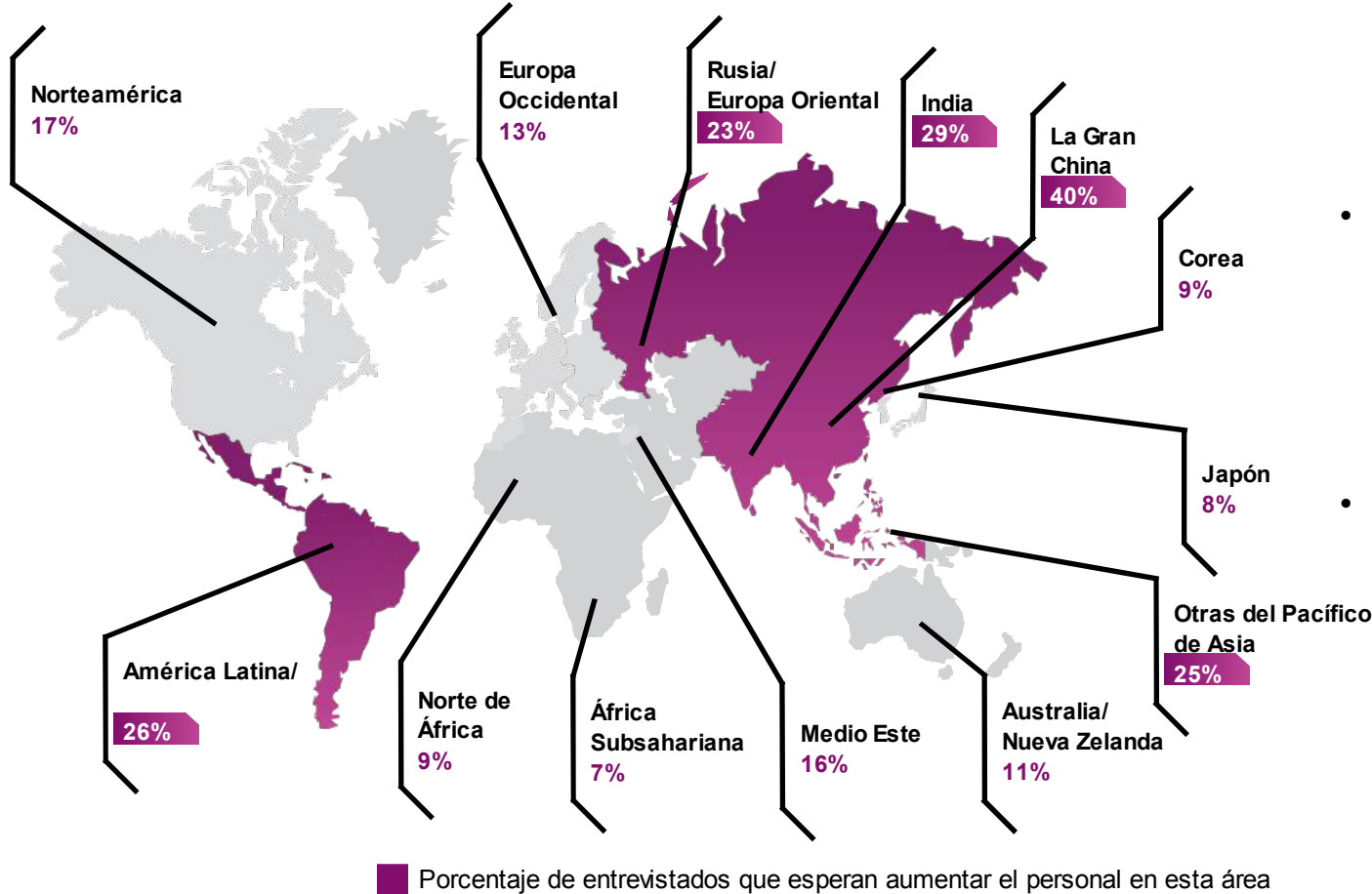
Empresa Industrial,
Gerente de Recursos Humanos, Venezuela

Muestra regional tamaño N= 101

Fuente: Q1 (En general, ¿cuáles considera que son los principales desafíos comerciales que afectan a su organización en la actualidad y en los próximos 3 años? (Seleccione tres)

Los CHRO's anticipan que la inversión en personal reflejará las oportunidades de crecimiento

Geografías en donde las organizaciones están incrementando el personal



Además

- El **45%** de las compañías en India planifican incrementar su personal en Norteamérica y el **44%**, en Europa Occidental
- El **33%** de las compañías en China planifican incrementar su personal en Norteamérica y el **14%** en Europa Occidental

Fuente: Pregunta 6 ¿Dónde anticipan que su organización incrementará el personal en los próximos 3 años?

Conclusiones de los estudios del CEO y CHRO

CEO Study 2010

Creatividad en el Liderazgo



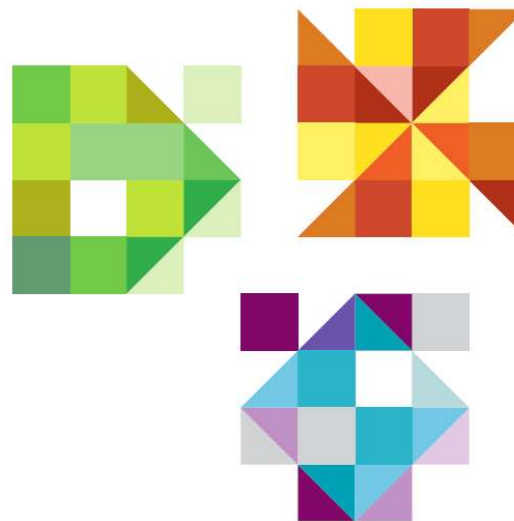
Agilidad:

Desarrollar destreza operativa

Reinventar la relación con los Clientes

CHROStudy 2010

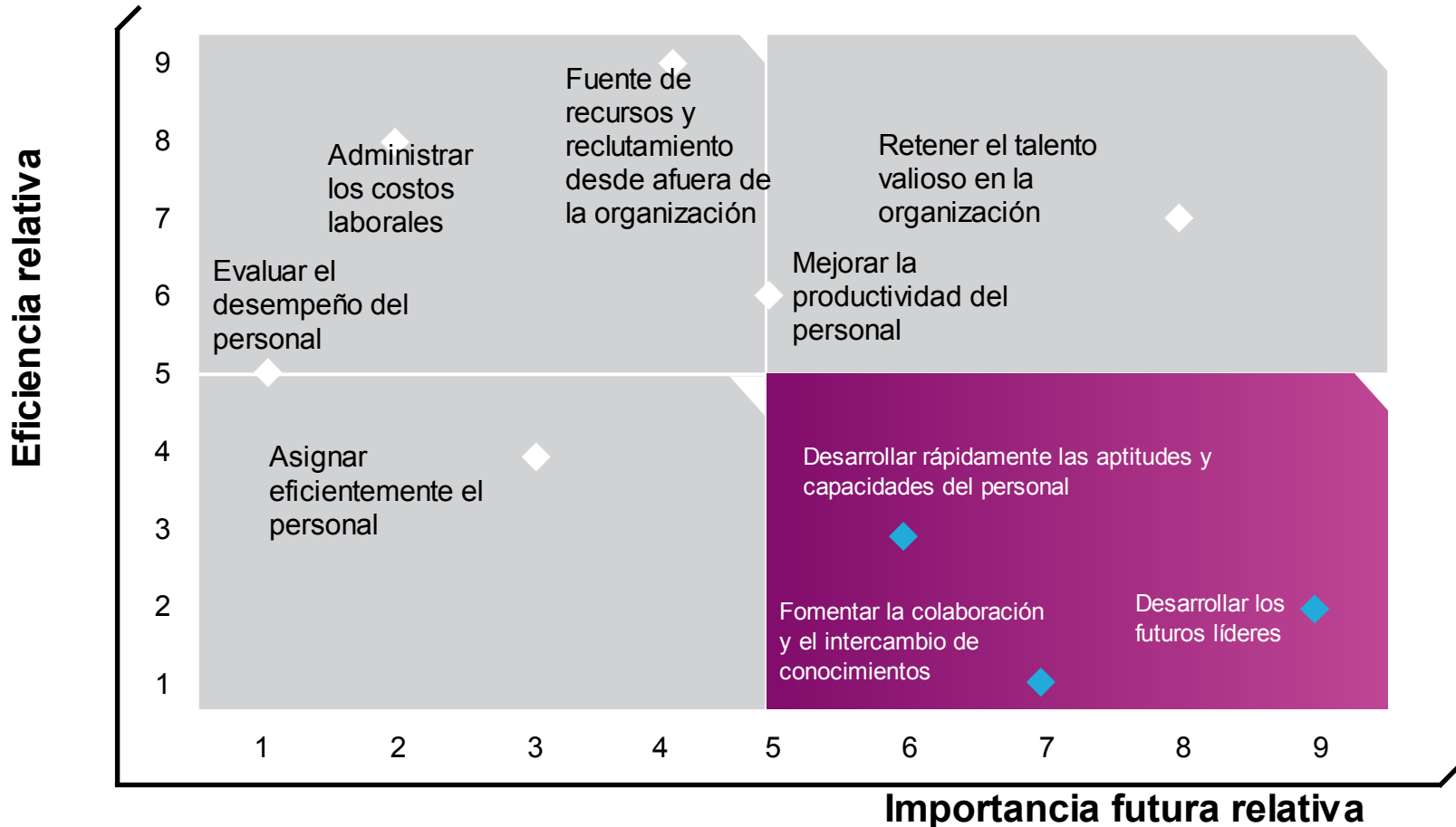
Formar Líderes Creativos



Ponerse en movimiento en pos de la velocidad y la flexibilidad

Capitalizar la inteligencia colectiva

Los CHRO's destacan tres áreas clave del personal como importantes oportunidades de mejora

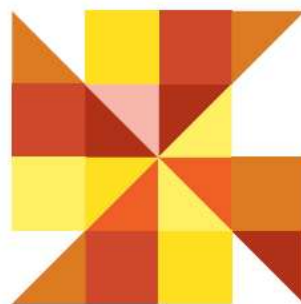


Fuente: Normalized results for Q2b (How important is it for your organization to address the following workforce challenges in the next 3 years?) and Q3 (How effective is your organization in addressing the following workforce challenges today?)

Existen tres capacidades clave para facilitar a las organizaciones trabajar *más allá* de las fronteras

Formar líderes creativos

Desarrollar la próxima generación para que lidere un personal más global, flexible y diverso

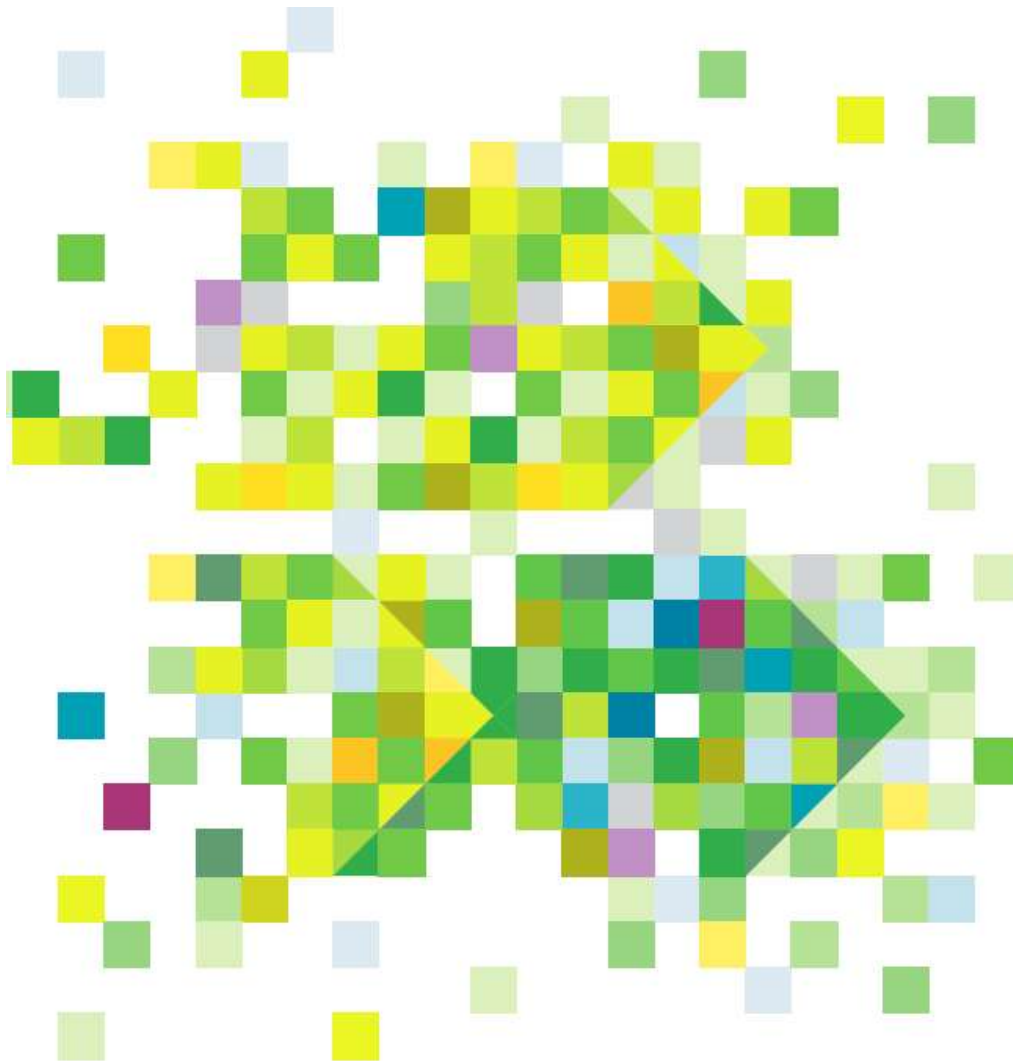


Ponerse en movimiento en pos de la velocidad y la flexibilidad

Desarrollar y desplegar rápidamente las aptitudes y capacidades del personal para estar de acuerdo con las oportunidades emergentes

Capitalizar la inteligencia colectiva

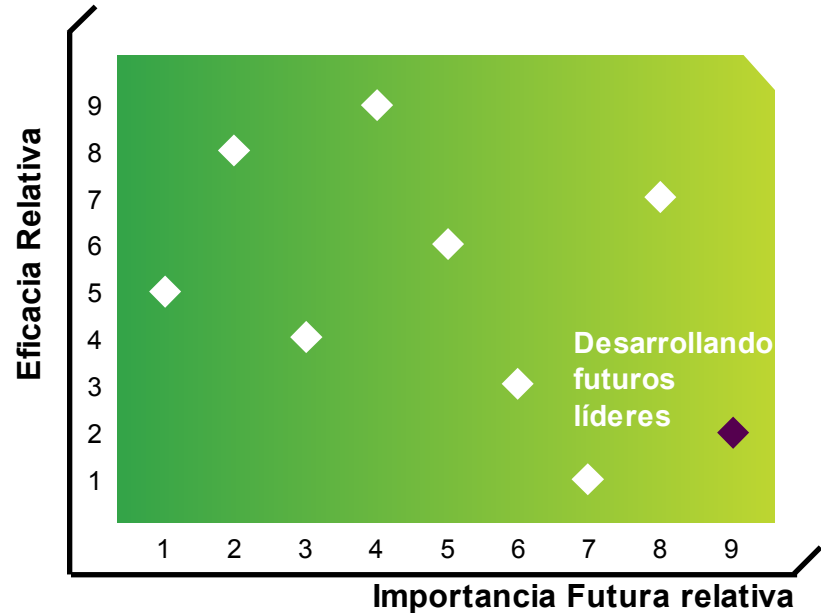
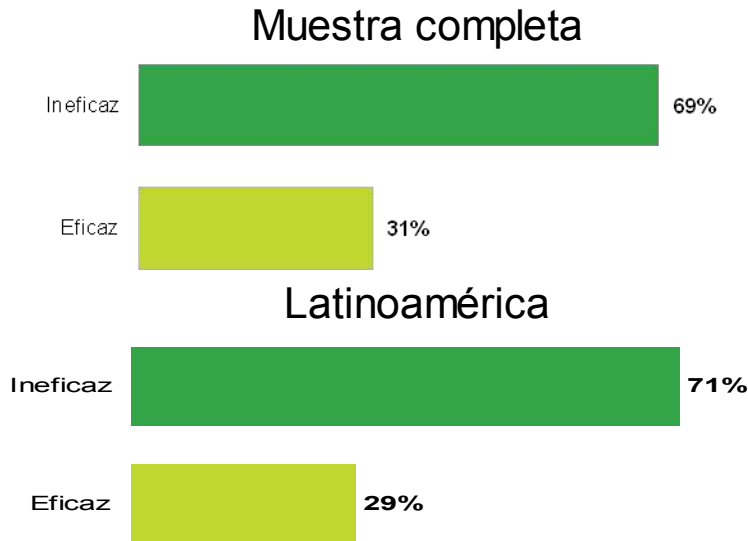
Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento para promover la eficiencia y la innovación



Formar líderes creativos

Menos de un tercio de las compañías dicen que son eficaces construyendo la próxima generación de capacidades de liderazgo

Eficacia en el desarrollo de futuros líderes



“Hemos contratado y capacitado personas para trabajar en silos. Necesitamos identificar futuros líderes que puedan operar en una compañía integrada globalmente, y capacitarlos para que piensen y trabajen en forma global.”

Patti Stumpp,
SVP HR, Invacare Corporation

“La fórmula para un crecimiento sustentable requiere de un desarrollo de liderazgo continuo”

Empresa de Bebidas,
HR Vicepresidente, Mexico

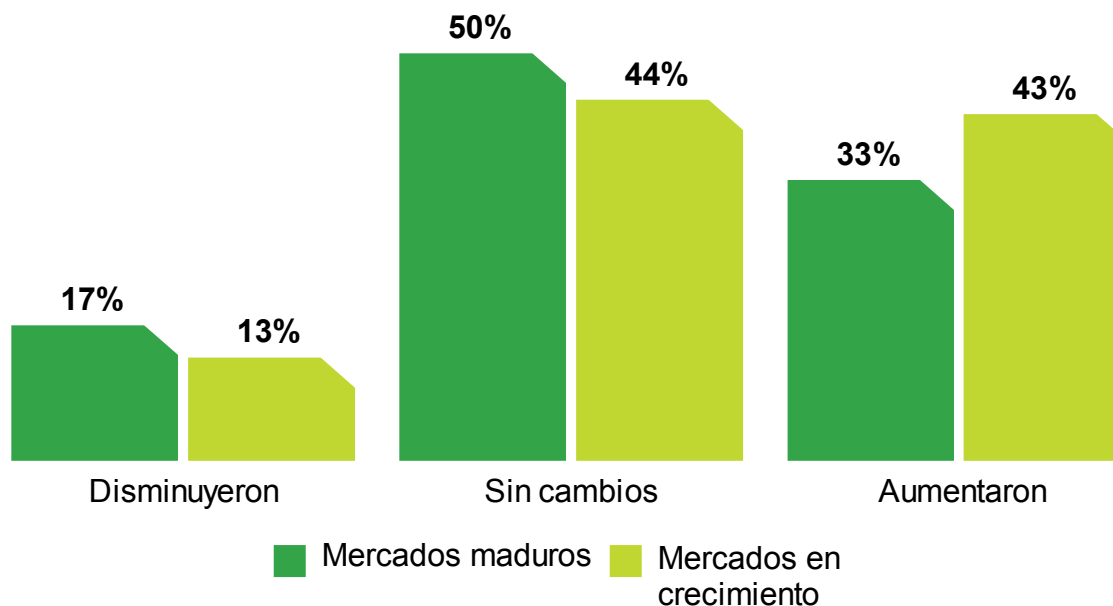
Muestra completa tamaño N= 707; Muestra regional tamaño N= 101

Fuentes: Q2 ¿Qué tan importante es para su organización abordar los siguientes desafíos de la fuerza laboral en la actualidad y en los próximos 3 años? (Seleccione tres)

16 Q3 ¿Qué tan efectiva es su organización para abordar los siguientes desafíos de la fuerza laboral en la actualidad?

A pesar de la incertidumbre económica, aproximadamente 4 de cada 10 compañías aumentaron las inversiones en desarrollo del liderazgo

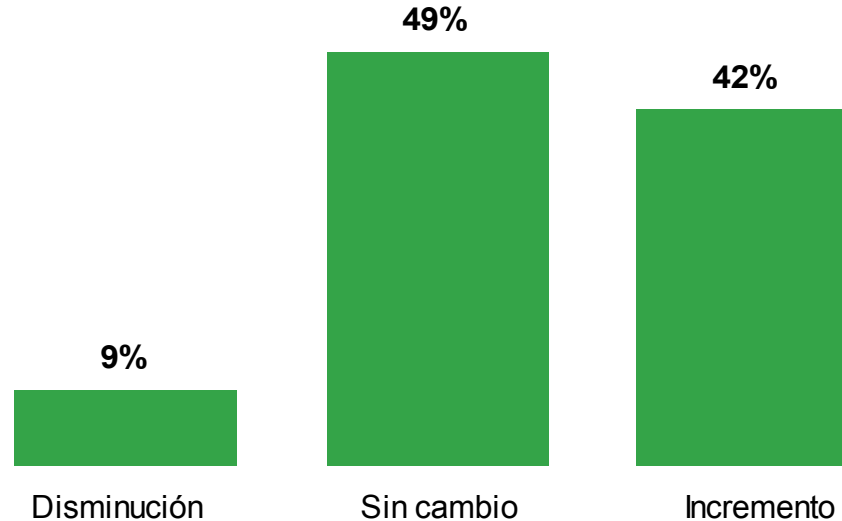
Cambios en las inversiones en el desarrollo del liderazgo



Fuente: Q4 (How has the recent economic downturn affected your investments in the following areas: Leadership Development?)

En LA, la crisis económica tuvo bajo impacto en el desarrollo de liderazgo. Casi 4 de cada 10 empresas incrementaron su inversión en el desarrollo del liderazgo.

Cambios en el desarrollo de liderazgo Latinoamérica



“Debemos concentrarnos en el desarrollo de los futuros líderes, especialmente teniendo en cuenta el deterioro de la calidad educativa. Los nuevos contratados están menos preparados de lo que solían estarlo hace varios años.”

Director de RRHH,
Empresa de Seguros, Venezuela

Recomendaciones para formar líderes creativos

1. *Ver más allá de la casa matriz*

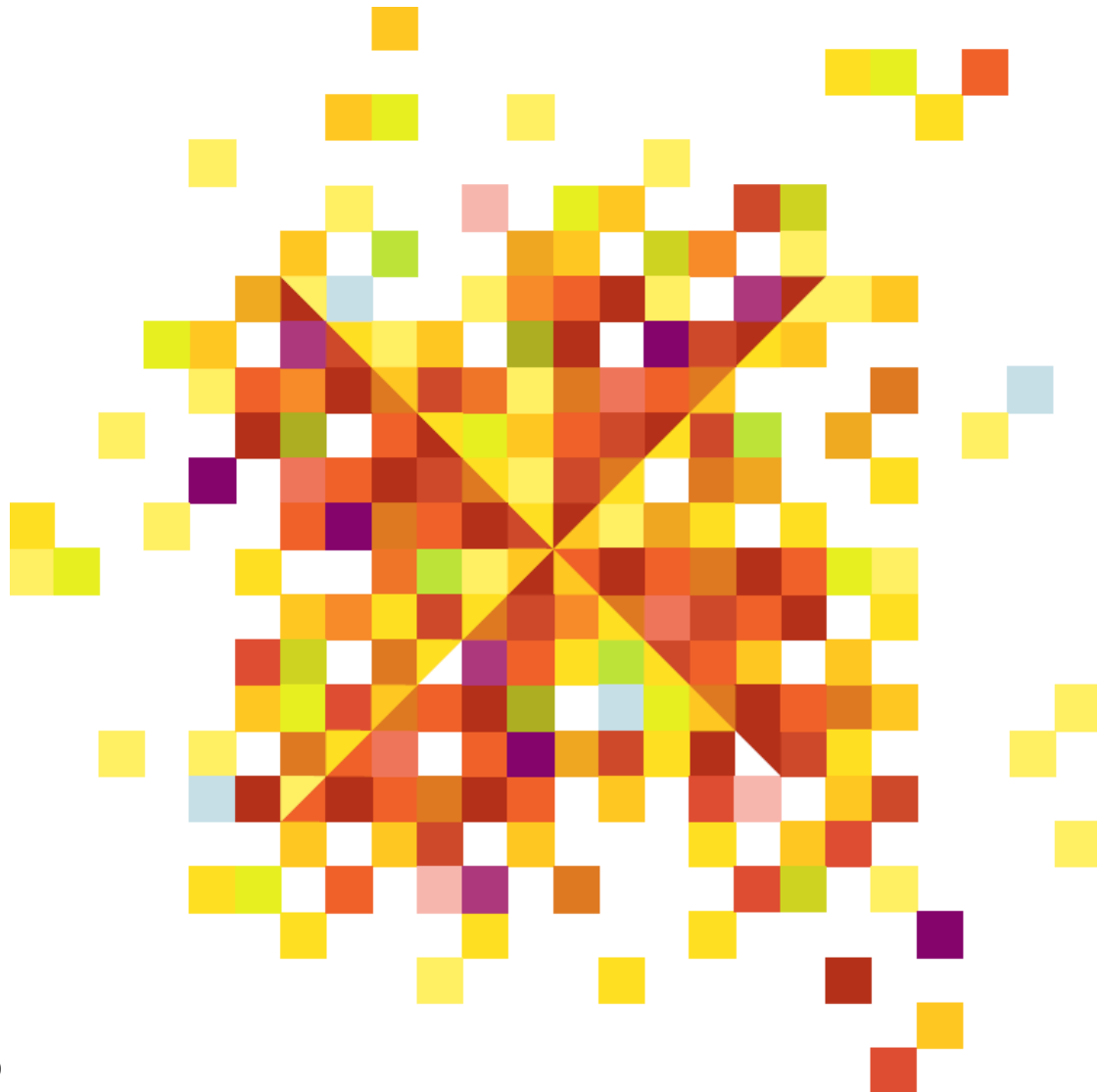
- Identificar y formar a los talentos, independientemente del lugar donde se encuentren
- Usar los problemas mundiales que enfrenta la organización como base para capacitarlos en experiencias reales
- Ofrecerles oportunidades a corto plazo para que trabajen en nuevos mercados/ nuevas geografías

2. *Formar líderes creativos*

- Proveer las oportunidades para que los líderes creativos traspasen los estilos tradicionales de liderazgo
- Incorporar las opiniones de terceros (por ej.: proveedores, clientes) a los esfuerzos relativos al desarrollo del liderazgo

3. *Ser rigurosos con respecto a las inversiones en el liderazgo*

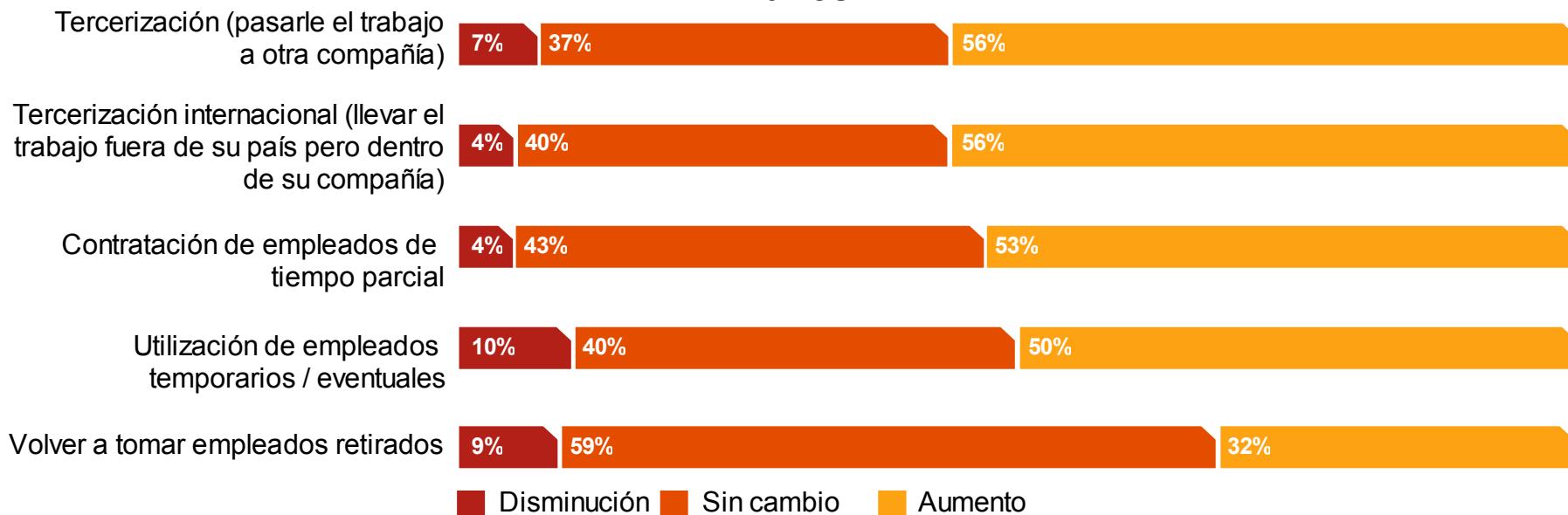
- Analizar las tendencias del negocio a fin de determinar los requisitos de liderazgo para las oportunidades y lugares geográficos que así lo requieran
- Crear modelos, procesos y herramientas de evaluación de las capacidades que sean específicos de la compañía para esos roles de liderazgo
- Monitorear el progreso del trabajo de los futuros líderes de todo el mundo



**Movilizarse
para
conseguir
velocidad y
flexibilidad**

Durante los siguientes tres años, más de la mitad de los CHRO's planifican inyectarle una mayor dosis de flexibilidad a la composición de su personal

Cambio anticipado en las técnicas de flexibilidad laboral durante los próximos tres años



“Esta mayor necesidad de flexibilidad será la que determine las estrategias para tener empleados que respondan a los picos de trabajo. La recuperación desigual de la recesión se traducirá en que nuestra empresa no será la misma en todos los lugares en los que se encuentre – algunos programas tendrán mayor demanda.”

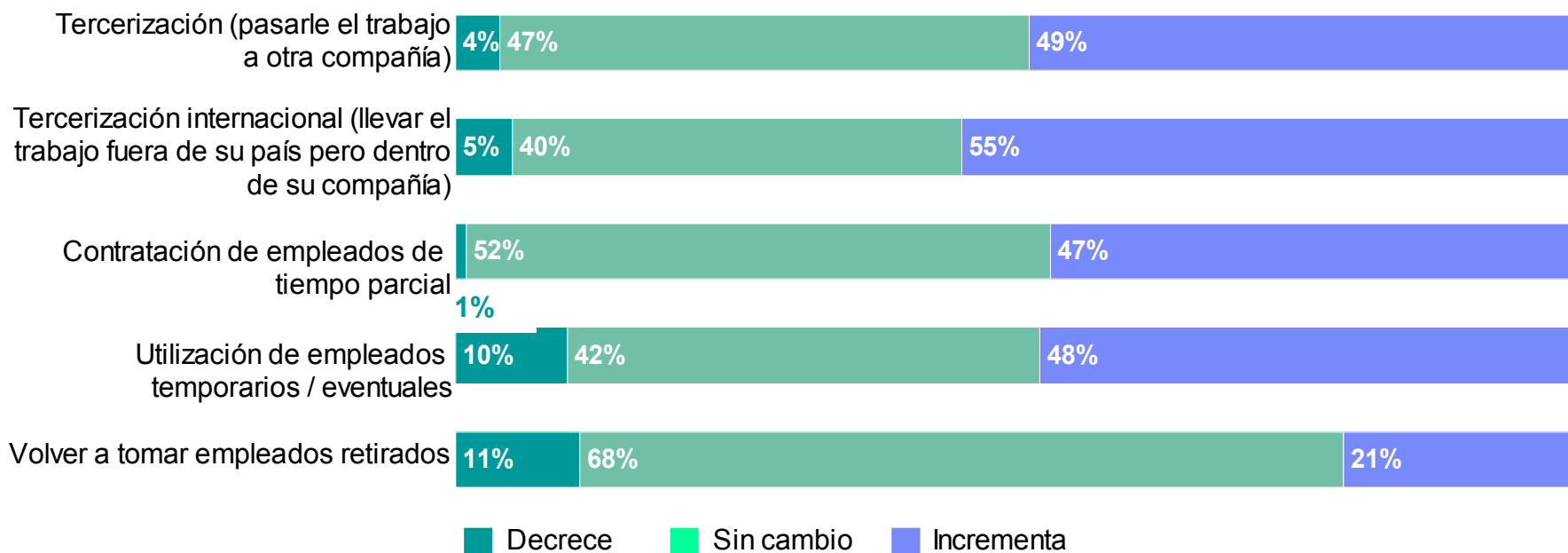
Gina Rallis,

Assistant Deputy Minister, Human Resources and Skills Development Canada

En LA, las opciones de trabajo flexible más elegidas por los CHRO's son offshoring, outsourcing y trabajadores temporales

Cambio anticipado en las técnicas de flexibilidad laboral para los próximos 3 años

Latinoamérica

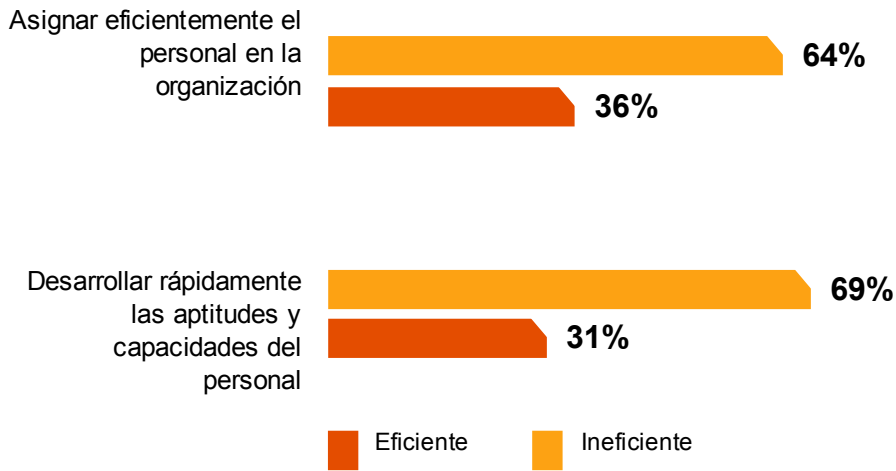


“...el outsourcing disminuyó los costos y da la posibilidad de contratar personal especializado, además de dar la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del negocio”

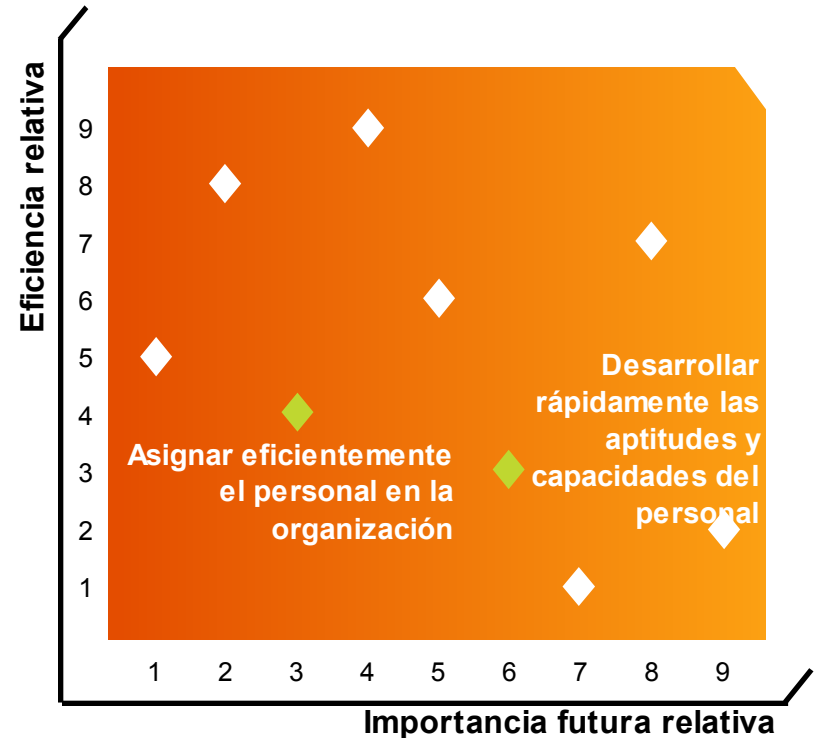
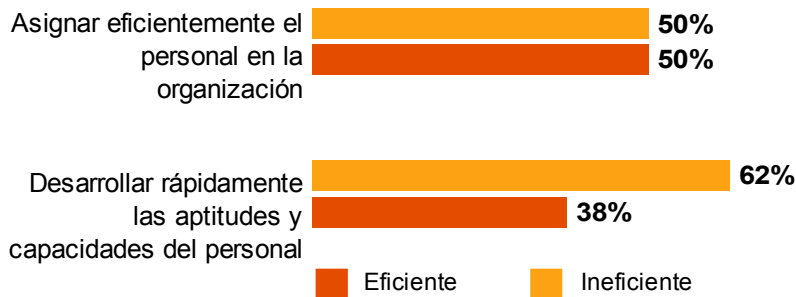
CHRO, Sector Bancario, Uruguay

Mientras que las compañías tratan de ser más flexibles, todavía deben enfrentar el desafío de crear y asignar el talento

Índices de eficiencia



Latinoamérica

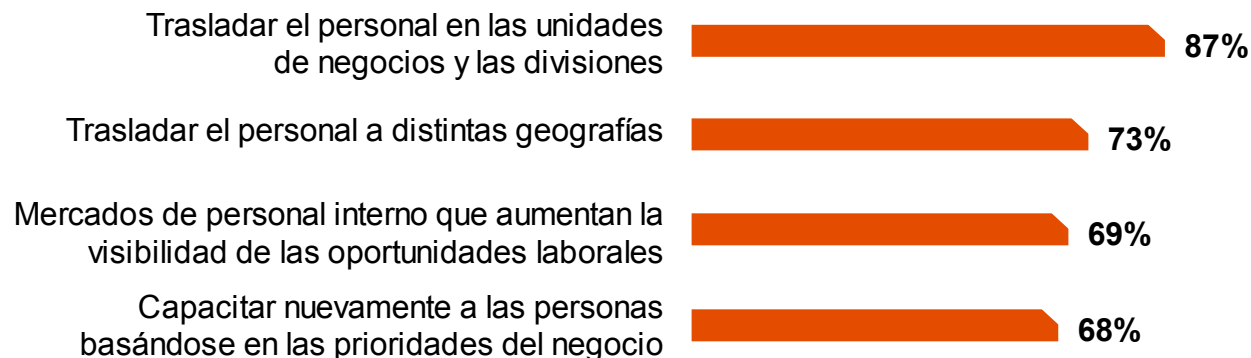


Fuente: Q2 (How important is it for your organization to address the following workforce challenges in the next 3 years? Select THREE)

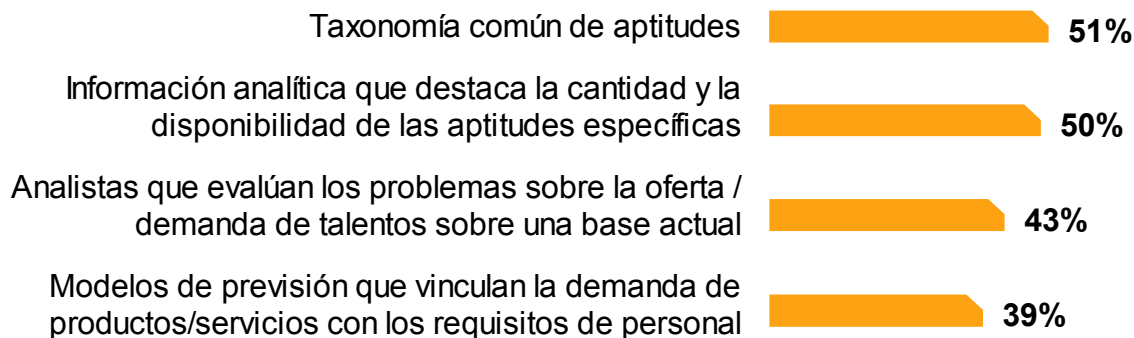
Q3 (How effective is your organization in addressing the following workforce challenges today: Rapidly developing needed workforce skills and capabilities? Efficiently allocating the workforce across the organization?) (Effective = 4 or 5)

Los CHRO's están luchando por establecer la infraestructura que necesitan para equilibrar la oferta y la demanda de talentos

Actividades utilizadas para equilibrar la oferta y la demanda de talentos



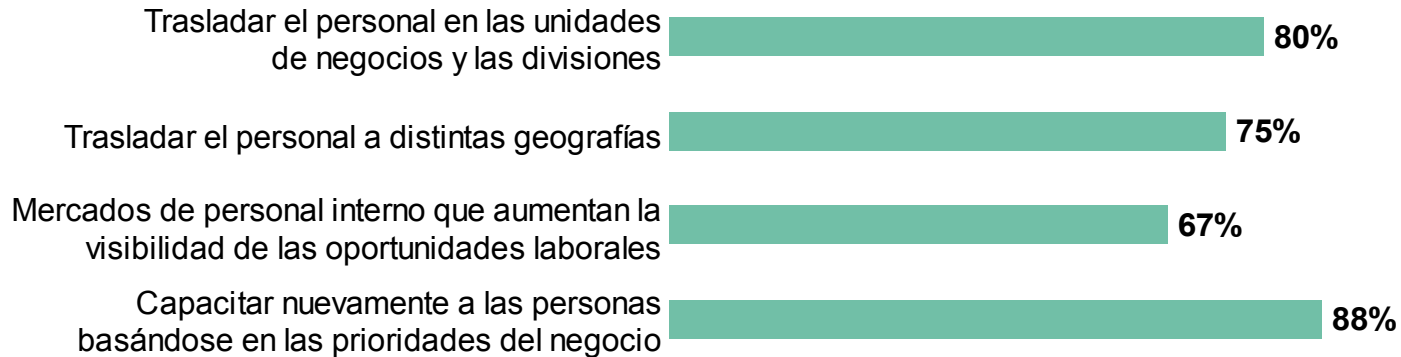
Habilitar la infraestructura



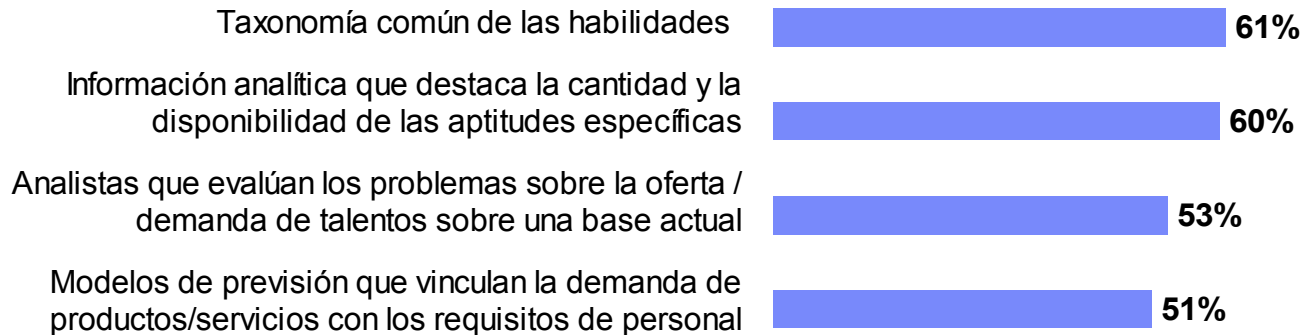
Las compañías con buen desempeño financiero tienen un **64%** más de probabilidad de utilizar a los analistas que evalúan los problemas sobre la oferta / la demanda de talentos sobre una base actual

En LA, la infraestructura que brinda soporte a las actividades de la oferta y la demanda se basan principalmente en el trabajo manual de los analistas

Actividades utilizadas para equilibrar la oferta y la demanda de talentos Latinoamérica



Habilitar la infraestructura Latinoamérica



Recomendaciones para tomar acción a fin de lograr flexibilidad y velocidad

1. *Crear una única perspectiva integrada del personal*

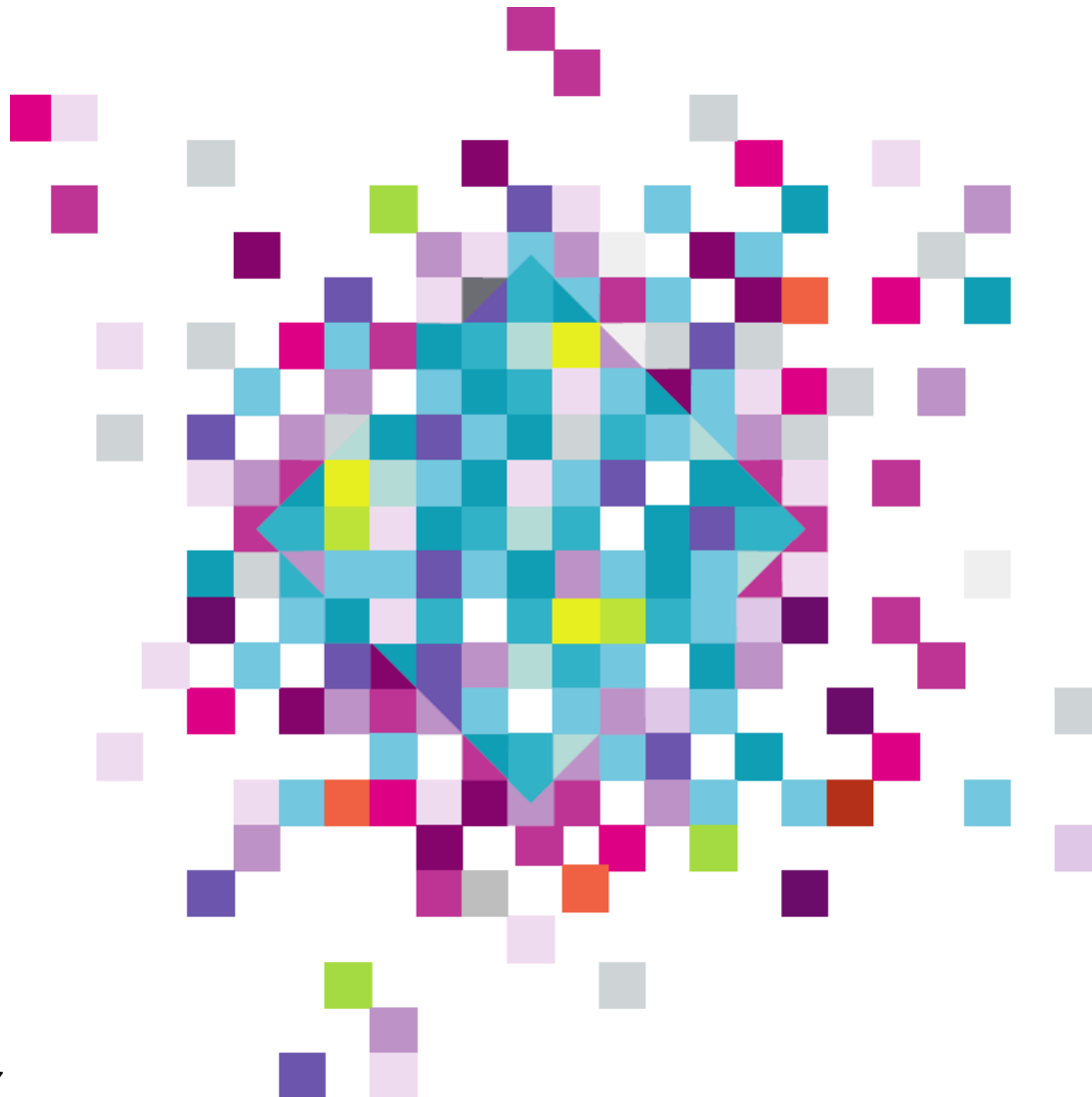
- Desarrollar una estrategia unificada para el personal que tenga en cuenta las necesidades de las diferentes unidades de negocios y considere una variedad de opciones de desarrollo
- Al momento de diseñar la disposición del personal flexible, concentrarse en los modelos basados en resultados
- Crear una taxonomía común de experiencias que sirva como la “moneda corriente” para las competencias empresariales

2. *Acelerar la respuesta ante la oportunidad*

- Mostrar los mercados internos en donde el personal y los gerentes puedan hacerse ver y acceder a las nuevas oportunidades y a las aptitudes necesarias
- Desarrollar estructuras organizativas más flexibles que puedan abordar rápidamente las situaciones que van apareciendo

3. *Reducir drásticamente el tiempo ante la competencia*

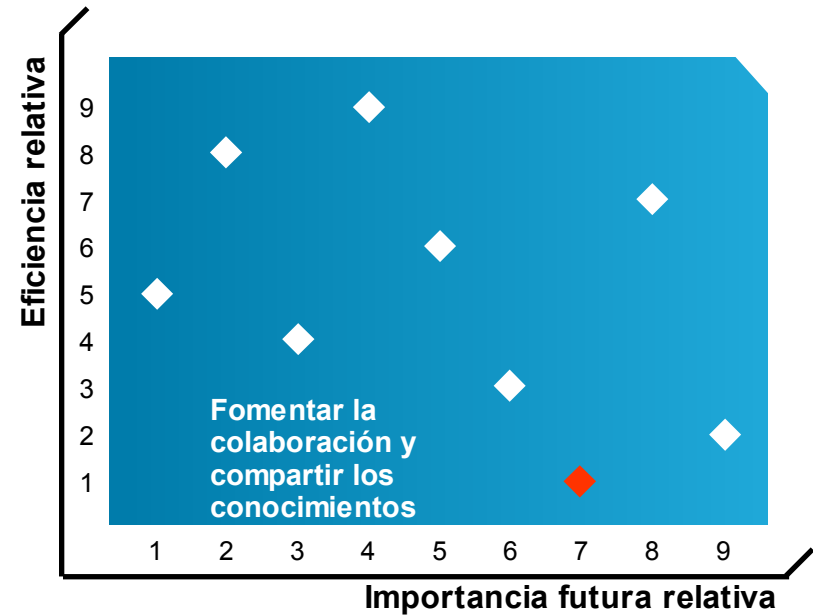
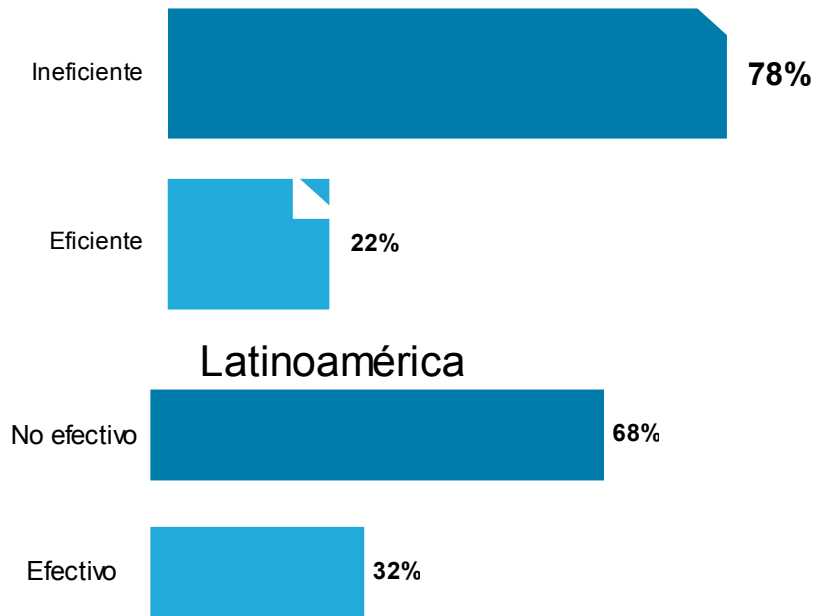
- Asignar los recursos para capacitar a la gente en función de los puestos y roles clave
- Hacer uso de todo lo que es “red social” en plataformas, eventos y actividades de aprendizaje
- Posicionar los mundos virtuales, la simulación de juegos y la simulación empresarial como técnicas para incrementar la capacitación presencial



Capitalizar la inteligencia colectiva

Las organizaciones se esfuerzan para conectarse con su personal

Eficiencia al fomentar la colaboración y al compartir los conocimientos



"No compartimos totalmente los activos intelectuales, aunque contemos con la infraestructura de IT para hacerlo".

Ejecutivo de RRHH, Sector Industrial, Japón

"...Independientemente de la colaboración y conocimiento compartido a lo largo de toda la organización,, en nuestra compañía, este aspecto está pobremente considerado debido a aspectos culturales. Sin embargo, estamos invirtiendo en multiplicadores internos quienes están monetariamente incentivados para hacerlo"

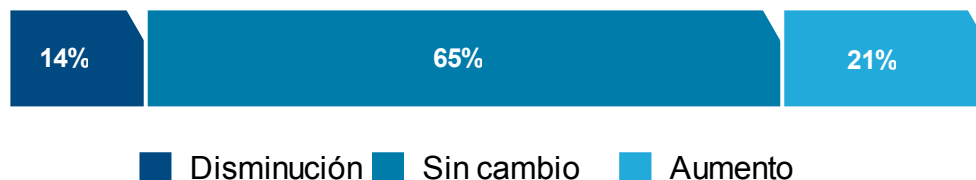
Empresa de Servicios IT, Brazil

Fuente: Q2 (How important is it for your organization to address the following workforce challenges in the next 3 years? Select THREE)

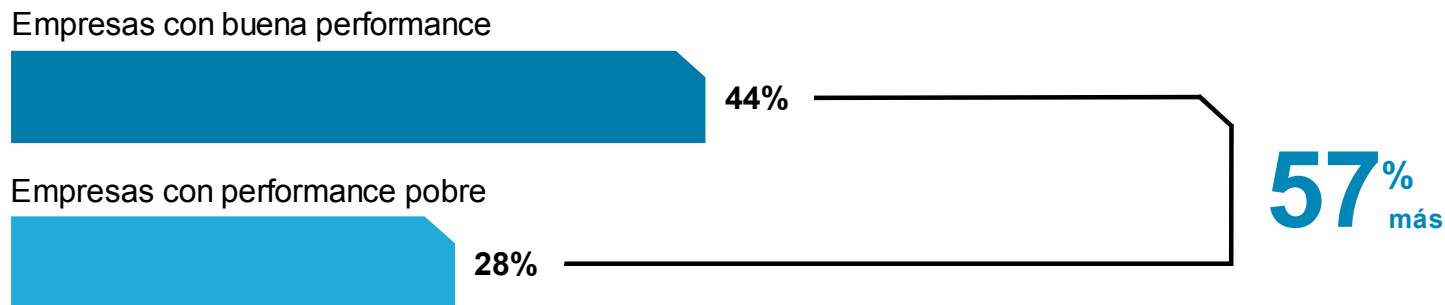
Q3 (How effective is your organization in addressing the following workforce challenges today: Fostering collaboration and social networking? Effective = 4 or 5)

Mientras que unas pocas organizaciones han aumentado recientemente sus inversiones en colaboración, las empresas que se destacan en su desempeño financiero están utilizándola para fomentar el trabajo en grupo sin fronteras

Inversiones recientes en colaboración y redes sociales



Uso de colaboración/redes sociales para permitirles a los equipos mundiales trabajar más eficientemente



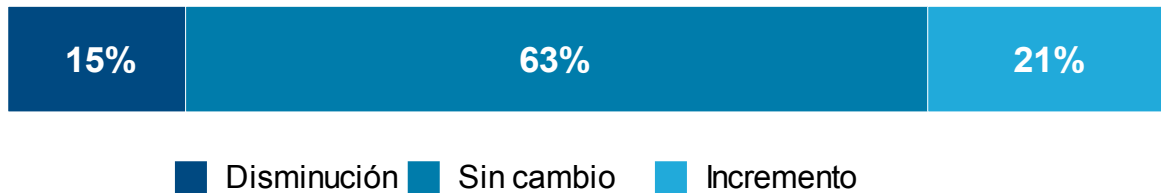
Fuente: Q14 (To what extent are on-line collaboration and social networking approaches used in your organization to?)

Q4 (How has the recent economic downturn affected your investments in the following areas? Collaboration and social networking)

Nota: Las empresas con buena performance son obtenidas de un análisis del compound annual growth rate (CAGR) para EBITDA de los años 2003-2008 en las industrias. Dichas empresas representan las compañías por encima de la media; n=203. © 2010 IBM Corporation

Las organizaciones de Latinoamérica reconocen la importancia de utilizar la colaboración y las redes sociales, sin embargo la inversión ha sido bastante baja

Inversiones recientes en colaboración y redes sociales Latinoamérica



Uso de colaboración/redes sociales para permitirles a los equipos mundiales trabajar más eficientemente

Empresas con buena performance



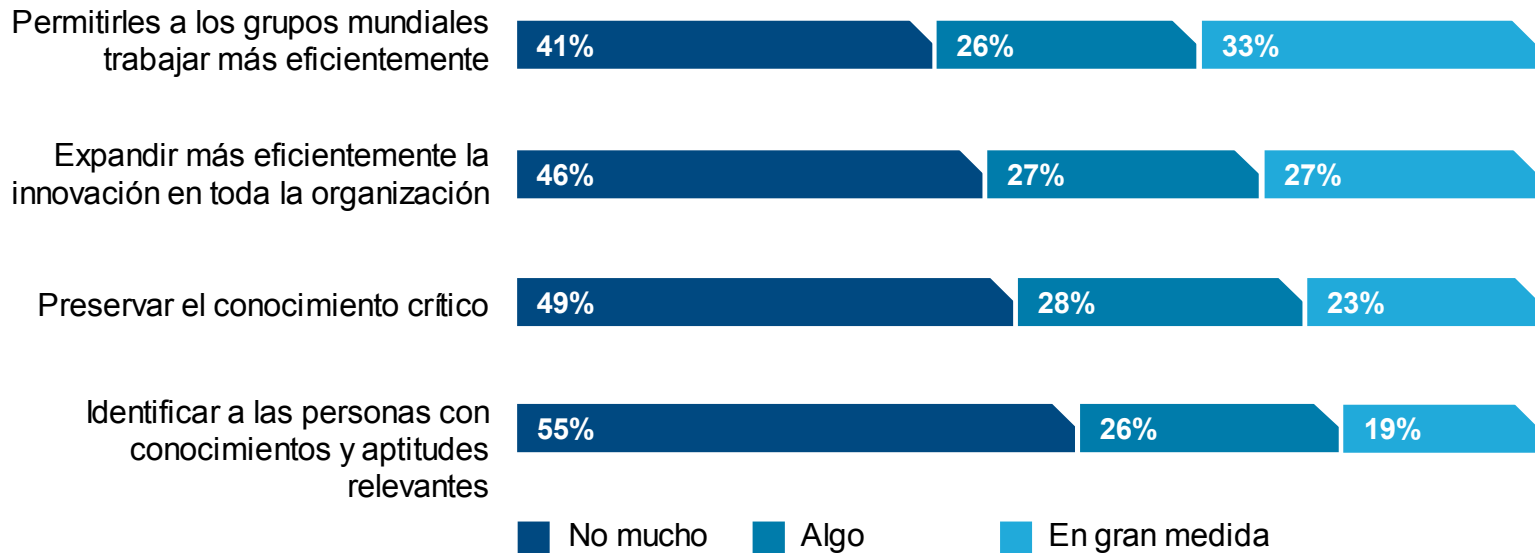
Empresas con baja performance



57%
más

Menos de un tercio de las compañías está aplicando regularmente los enfoques de colaboración para lograr el intercambio de conocimientos y la innovación

Usos de las herramientas de colaboración y redes sociales

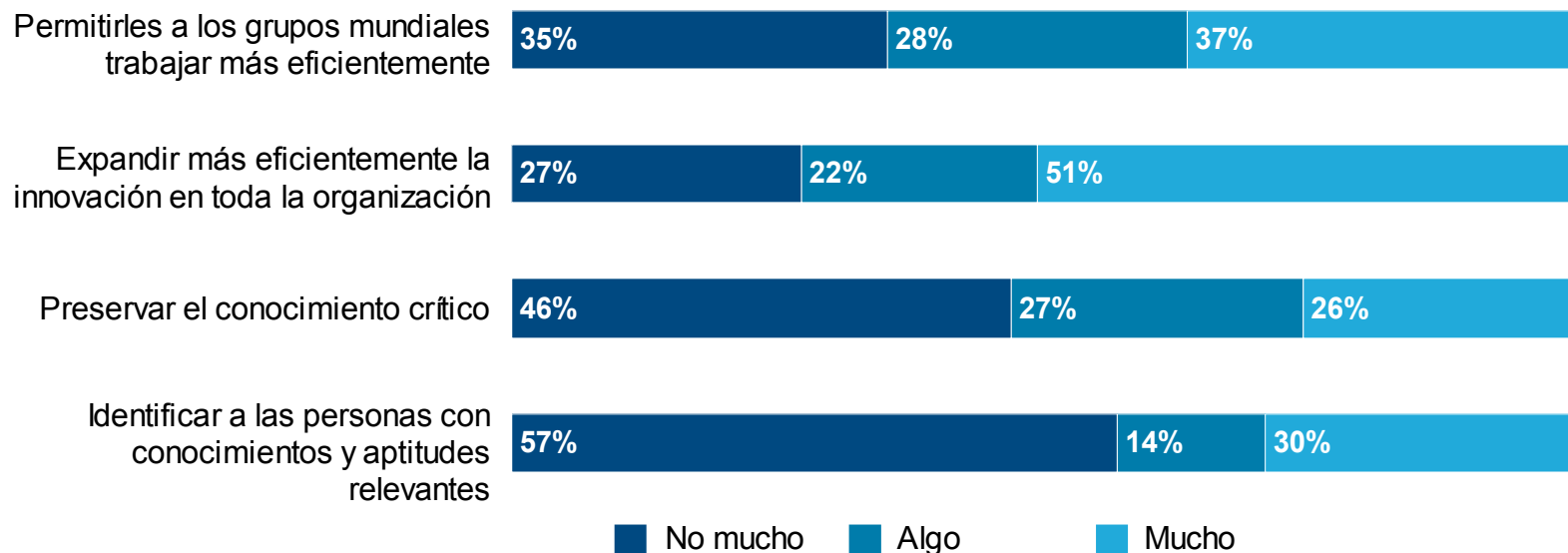


“No somos tan buenos en la innovación como en la eficiencia. La función de RRHH debería ayudar a crear una cultura innovadora, crear foros, desarrollar líderes y encontrar las formas de medir y premiar la innovación”.

Veronica Rörsgård,
SVP HR, Skanska

Las empresas de LA que utilizan la colaboración y las herramientas sociales se han beneficiado de las iniciativas mundiales

Usos de las herramientas de colaboración y redes sociales Latinoamérica



“... existen áreas de oportunidad para desarrollar mejores perfiles, en la estandarización de prácticas y colaboración entre el personal para compartir experiencias entre diferentes áreas. .”

CEO, Banca, México

Recomendaciones para capitalizar la inteligencia colectiva

1. Crear colaboración en la forma de trabajar de los empleados

- Alentar la formación y el uso de las comunidades de múltiples organizaciones en torno a los temas empresariales estratégicos
- Crear las capacidades de colaboración directamente en los procesos empresariales y en las actividades de administración de proyectos

2. Aumentar la visión de las ideas y de las percepciones

- Patrocinar los eventos de colaboración en línea para proporcionar ideas y ajustarlas, y poner énfasis en las mejores ideas priorizadas por los participantes en los eventos
- Solicitar y reconocer las nuevas ideas de fuentes internas y externas
- Usar las técnicas de visualización de las redes a fin de resaltar las conexiones entre las personas / los equipos de trabajo

3. Crear y compartir los activos a fin de lograr mejoras en la productividad

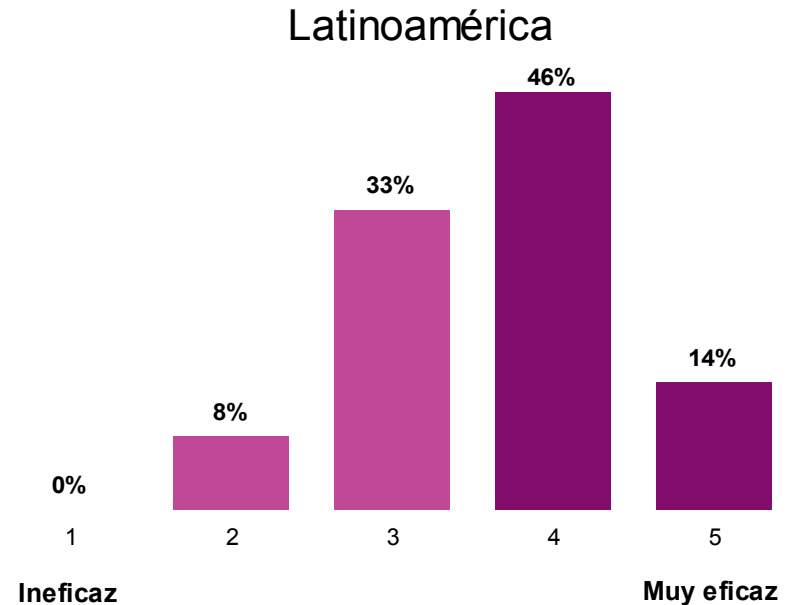
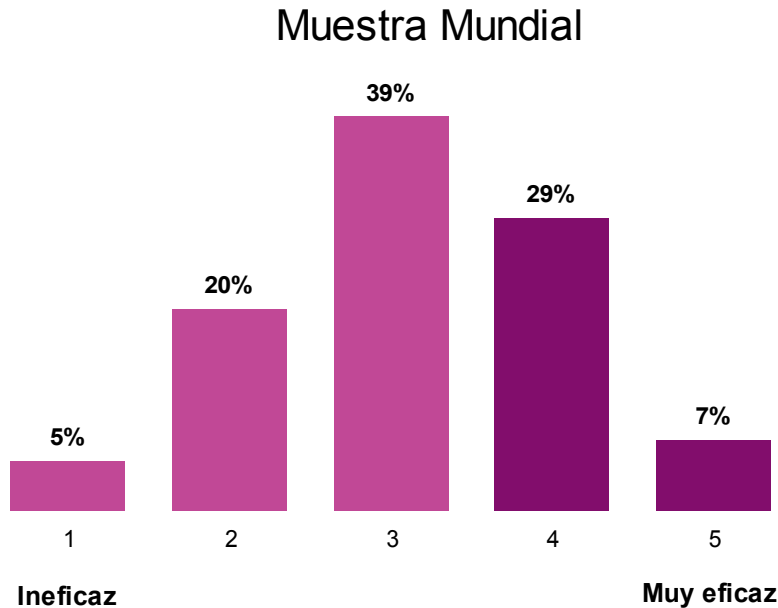
- Crear valor a través de la captura y la reutilización sistemáticas de los resultados laborales individuales



No tener fronteras

Muchas empresas se enfrentan al desafío de tomar decisiones basadas en los hechos. En LA las empresas hacen buen uso de herramientas no avanzadas para tomar decisiones sobre personal.

Efectividad en utilizar información analítica para tomar decisiones sobre el personal



“Hasta ahora fuimos ineficaces en utilizar datos analíticos, no tenemos ni las capacidades ni el seniority para adquirirlas”

Director de RRHH
Australia

Sector Público,

“Somos muy estrictos en utilizar bien los indicadores definidos y los datos analíticos para tomar decisiones”.

Masivo

Consumo

Venezuela

En LA, la situación es ligeramente diferente debido a que las empresas diseñan herramientas a medida para brindar soporte a las actividades analíticas

Aplicación de la información analítica del Personal

Latinoamérica



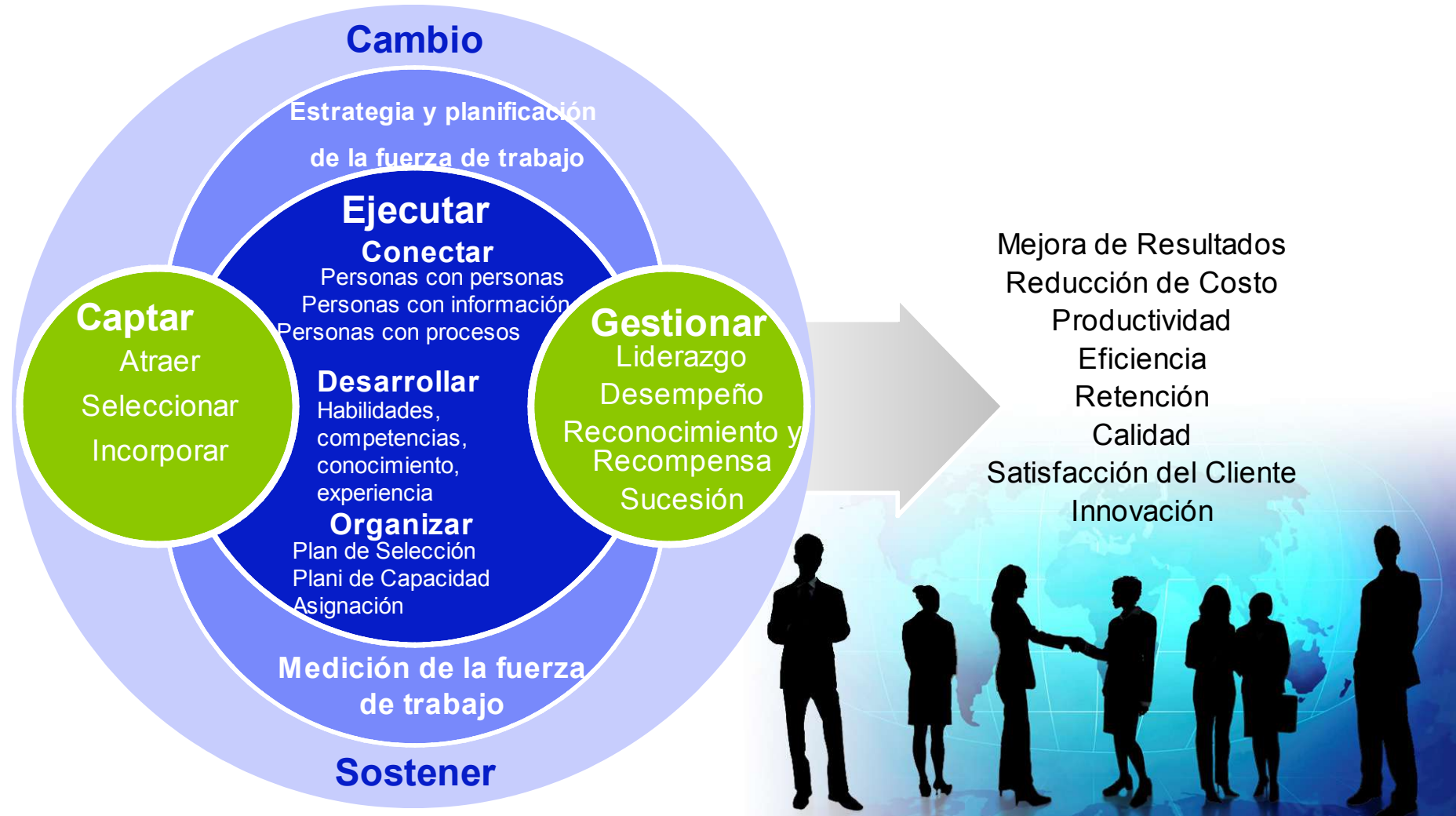
Region sample size N= 96

Source: Q19 (Which statement best describes your organization's use of workforce analytics within each of these human capital areas? Please select)

Imperativos para el nuevo personal sin fronteras

	Mejorar la eficiencia operativa	Expandirse a nuevos mercados/ nuevas geografías	Desarrollar nuevos productos / servicios
Formar líderes creativos	Sentirse cómodo con los enfoques de liderazgo distribuidos y virtuales, formar líderes que apalanquen el poder informal	Acelerar el desarrollo de los líderes verdaderamente sin fronteras, ser creativo en la combinación de talentos mundiales con locales	Diseñar los programas de desarrollo de liderazgo para generar oportunidades empresariales innovadoras
Movilizarse para lograr velocidad y flexibilidad	Dar visibilidad interna a las oportunidades internas de la compañía para combinar eficientemente la oferta con la demanda de talentos	Adaptarse al enfoque global para proveer talentos, eliminar las barreras de políticas y procesos para traspasar las fronteras	Apalancar las estructuras laborales flexibles para alinear rápidamente los talentos con los nuevos requerimientos del negocio
Capitalizar la inteligencia colectiva	Mejorar la productividad a través de la mejores prácticas compartiendo y reduciendo los esfuerzos duplicados	Mejorar la eficiencia multifuncional proveyendo plataformas online para la colaboración virtual en equipo	Establecer una cultura de creatividad e innovación en donde las nuevas ideas sobre los productos obtengan visibilidad y soporte ejecutivo

IBM Workforce & Talent Solutions – *un enfoque INTEGRADO a la Gestión Global del Talento*



IBM Workforce & Talent Solutions – Dimensiones

Atributo	Sub Elemento
Estrategia y Planificación de la fuerza de trabajo	Establecer una estrategia que sea compatible y esté alineada al negocio
Captar	Establecer un modelo de reclutamiento que sea compatible y esté alineado con el modelo de operación del negocio
Gestión de Liderazgo	Identificar o establecer competencias y procesos de gestión y liderazgo
Gestión del Desempeño	Identificar o establecer programas y sistemas de desempeño que reconozcan y direccionen los comportamientos deseados
Gestión de Recompensas	Identificar o establecer programas y sistemas de reconocimiento y recompensa que reconozcan el buen desempeño y comportamiento
Gestión de Sucesión	Identificar o establecer un plan de sucesión que asegure a largo plazo el éxito del negocio donde todos los empleados (líderes, gerentes y contribuidores individuales) son desarrollados para tomar mayor responsabilidad y crecer según su capacidad en futuros roles
Conectividad	Identificar o establecer los procesos y tecnología para conectar gente con los expertos correctos, información y aplicaciones para promover el conocimiento y mejorar la productividad de los empleados
Desarrollar	Identificar o establecer un modelo de desarrollo de talento para incrementar las competencias y reducir los costos
Alocar	Identificar o establecer los procesos para proyectar, gestionar y alocar los recursos de manera que alcancen las necesidades actuales y futuras
Medición de la fuerza de trabajo	Identificar o establecer métricas organizacionales que serán utilizadas para evaluar el impacto en el negocio, programas de beneficios, tecnología, desempeño, productividad, optimización de costos y adaptabilidad y efectividad de la fuerza de trabajo
Cambio y Sostenimiento	Identificar o establecer los canales y procesos para mantener los beneficios que se obtienen a partir de los cambios



Trabajar más allá de las fronteras

*Conclusiones de "The Global
CHRO Study 2010"*

Muchas Gracias !

isabel.loaldi@ar.ibm.com

Linked 

Conozca más sobre el Estudio
Mundial de CHRO's 2010 de
IBM en:

www.ibm.com/chrostudy/ar

Participe en nuestro
espacio exclusivo para
CHROs en

ibmchro.com

IBM GBS Marketing
Veronica.arduengo@ar.ibm.com

