



Tendencias
Mundiales en
Liderazgo

Ma. Victoria Grano Sanchez
9 de Octubre 2012

Agenda

- 1 Quienes somos
- 2 Un mundo en evolución
- 3 Quiénes son las mejores?
- 4 Investigación de Hay Group sobre el liderazgo del futuro
- 5 Conclusiones
- 6 Preguntas y cierre

01

Quienes Somos

Nuestra Empresa



Establecida en
1943 en
Philadelphia



Presencia
Internacional
85 oficinas
47 países



Aprox.
2.600
consultores
alrededor del
mundo



Cerca de
10.000
clientes
globales,
trabajando
con más de la
mitad de las
Fortune 500



Inversiones
por
US\$9m
anuales en
investigación
y desarrollo

Cómo organizamos nuestro negocio

Nuestro objetivo

Ayudar a las Organizaciones a Funcionar

Nuestras prácticas

Construir Organizaciones Efectivas

Liderazgo y Talento

Servicios de Compensación

Nuestras líneas de servicios

Soluciones de negocios – por ejemplo: crecimiento, globalización, fusiones y adquisiciones, etc.

Transformación del Liderazgo

Identificación de características de liderazgo

Gestión de Talentos

Herramientas online para identificar características de liderazgo

Compensación Ejecutiva

Valoración de Cargos

Servicios de Información Salarial

Estrategias de Compensación

Hay Group Insight: diagnóstico organizacional de investigaciones a medida

Somos autores de los siguientes libros...



02

Un mundo en evolución:
Qué megatendencias se generan?

¿Qué son las megatendencias?

Son procesos de transformación a largo plazo a escala global, con un amplio alcance y drástico impacto



Tiempo

Observables en décadas, pueden proyectarse con un alto grado de probabilidad al menos 15 años en el futuro



Alcance

Afectan a todas las regiones y stakeholders, incluidos gobiernos, personas y empresas



Impacto

Fundamentalmente transforman la política, la sociedad y la economía

¿Qué queremos descubrir?

Trabajando con Z-Punkt, una compañía de Colonia, identificamos seis megatendencias que tendrán un gran impacto en las organizaciones y en el liderazgo en la próxima década

- Quisimos saber de qué modo estas megatendencias modificarán las prácticas laborales y de liderazgo en tres niveles diferentes:



El mundo está cambiando...

Grupo de personas mayores (65+) en el mundo industrializado en %

2005 **2050**



Demanda china de petróleo en millones de toneladas

2006 **2020**



Usuarios activos de facebook en millones

2004 **2010**



Tierra arable per capita en m²

1950 **2050**



Gente de primer nivel en EEUU que se jubilarán en los próximos años

50%

Cantidad de aparatos móviles que tendrán acceso a internet, en 2020

Todos

Se identificaron seis megatendencias

01

Globalización 2.0

02

Individualismo y pluralismo con valor

03

Cambio demográfico

04

Cambio climático e impacto medioambiental

05

Estilo de vida digital

06

Convergencia de la tecnología

Estudio Global: Representativo de diversidad de compañías

Región	%
América del Norte	11%
América Latina	31%
Asia/Oceanía/África	21%
Europa	35%
Medio Oriente	2%

Ingresos (en USD)	%
Menos de 500 millones	35%
501 millones – 1 mil millones	14%
1 mil millones – 5 mil millones	20%
6 mil millones – 10 mil millones	7%
Más de 10 mil millones	23%

6.921 personas respondieron
la encuesta.

Criterios para la conformación del Ranking



Promedio general de respuestas de la empresa sobre las cuestiones comparativas de la encuesta

Número de nominaciones recibidas por la empresa (excluyendo autonominaciones)

Para entrar en los rankings GLOBAL y REGIONAL las empresas necesitan, como mínimo, el 20% de nominaciones de países diferentes al suyo.

03

Quiénes son las mejores?
“Best Companies for Leaders”

Top 20 Global de las Mejores Compañías para el Desarrollo del Liderazgo

01	General Electric	11	Toyota
02	Procter & Gamble	12	Nestlé
03	IBM	13	3M
04	Microsoft	14	Southwest Airlines
05	Coca-Cola	15	Exxon Mobil
06	McDonald`s	16	PepsiCo
07	Accenture	17	Siemens
08	Wal-Mart Stores	18	Shell
09	Johnson & Johnson	19	Dow
10	Unilever	20	FedEx

Top 10 América Latina de las Mejores Compañías para el Desarrollo del Liderazgo

2011/12

1	Unilever
2	3M
3	IBM
4	General Electric
5	Telefónica
6	LAN
7	Petrobras
8	Itaú Unibanco
9	Santander
10	PepsiCo

2010/11

1	Unilever
2	LAN
3	3M
4	General Electric
5	Cemex
6	IBM
7	Telefónica
8	Empresas Polar
9	Votorantim
10	Santander

Cultura de Innovación: Disciplina en torno a 5 prácticas

Permitir la agilidad
organizacional

1

Preparar el terreno para la
innovación

2

Ampliar las perspectivas

3

Incentivar la colaboración

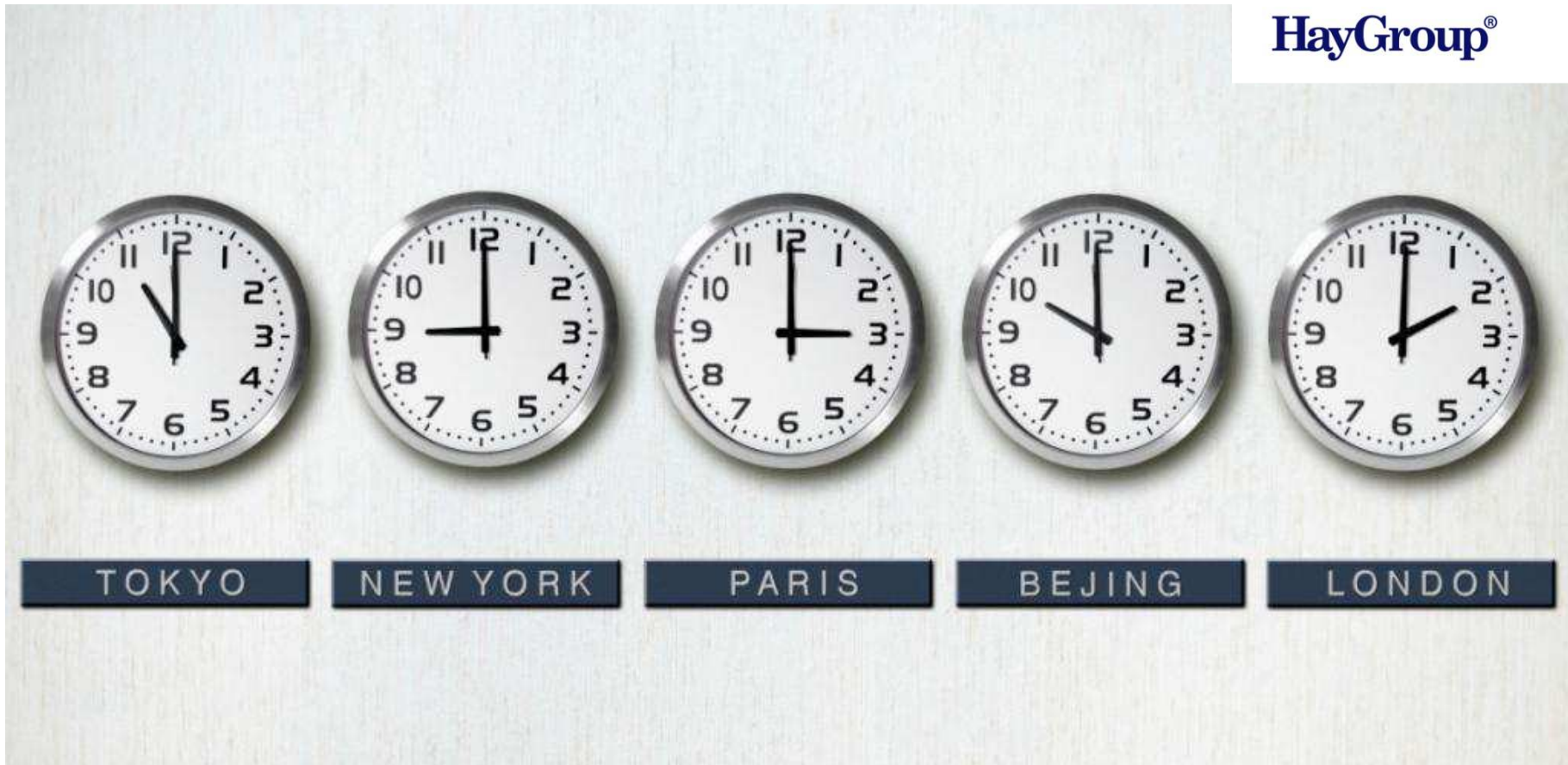
4

Celebrar el éxito y aprender de
los errores

5

04

Investigación de Hay Group
Impacto de las megatendencias
sobre el liderazgo del futuro



Megatendencia 1 & 2: Globalización y Cambios Demográficos

Megatendencia 1 & 2: Globalización 2.0 y Cambios Demográficos

Características clave

- Mayor competencia internacional/Mercados más diversificados
- Cambio en el poder de equilibrio económico a Asia (India y China)
 - las prácticas y modelos de gestión asiática tienen mayor influencia
- Nivel de conectividad a escala mundial.
- La población mundial crece y envejece
 - la población se contrae y envejece en Occidente y en China
 - la población aumenta en los países en desarrollo
 - los países industriales sufren escasez de capacidades o talentos
- La sociedad que envejece demanda liderazgo generacional
- Migración en aumento
- La inmigración impulsa la diversidad cultural

Globalización 2.0 y Cambios Demográficos – consecuencias para las organizaciones y los líderes

Conclusión principal: mayor exigencia a nivel cognitivo y estratégico para los los líderes debido a la diversidad geográfica y cultural. Tienen que estimular la llegada a posiciones de liderazgo de las minorías como por ej, las mujeres.

Implicancias para las organizaciones

- 1 Mayor agilidad: las compañías globales operan como una estructura plana
- 2 Mayor colaboración: grupos interfuncionales, entre compañías y entre países son cada vez más frecuentes
- 3 Equipos más diversos, heterogéneos y virtuales.
- 4 Menos lealtad mutua entre organizaciones y empleado. Modelos de empleo diferentes.
- 5 Menos habilidades disponibles, guerra de talentos, fuga de cerebros
- 6 Gente Mayor , requiere transferencia de conocimiento

Los líderes necesitarán

- 1 **Sensibilidad intercultural/ adaptabilidad y movilidad internacional**
- 2 **pensamiento conceptual y capacidad de percibir el contexto**
- 3 Capacidad para comprender y **liderar equipos** heterogéneos (entre funciones, entre países, valores, edades)/ **y estimular la colaboración intercultural e intergeneracional**
- 4 Fortalecer la lealtad del empleado que se deteriora por las distancias/estimular el compromiso entre gente de diferentes edades, culturas y valores.

Qué hacen las mejores de LA vs las top 20 globales.

Ejes claves para la colaboración:

En mi organización, las ideas que provienen de las subsidiarias tienen igual probabilidad de implementarse que aquellas que provienen de las casas matrices (+6 > Top 20 90 vs 84)

Se estimula en mi compañía, que los líderes colaboren entre ellos en diferentes segmentos del negocio (= Top 20 100%)

■ **Los sistemas de gestión, recompensa y procesos de trabajo están alineados.**

Nuestros sistemas de incentivos incluyen un peso significativo a las medidas de trabajo en equipo (-10 < Top 20 80 vs 90)

La organización provee estructuras formales para que los líderes se conozcan y hagan networking (-15 < Top 20 80 vs 95).



■ **La cultura respaldando la colaboración**

■ **Los líderes con habilidades de colaboración**

Mi compañía toma acción cuando los líderes no colabo. (-20 < Top 20 80 vs 100).

Una apreciación de los problemas mundiales es un requerimiento clave para los líderes en esta organización.(= Top 20 90 vs 90)



Megatendencia 3 :
Individualismo y Pluralismo que
agrega valor

Megatendencia 3: Individualismo y pluralismo con valor

Características clave

- Aumento de la libertad de elección
- Individualismo como un fenómeno global
- Valores diferentes como motivadores: equilibrio trabajo-vida, autorealización y autoexpresión, compromiso impulsado por los valores, motivación por factores 'blandos', etc
- Distintas expectativas en cuanto al trabajo
 - incluida la convergencia de la vida privada y la laboral
- Cambian los modos de relacionarse y las redes de relaciones
- Vidas y carreras fuera de lo estándar
- Auge de la clase creativa
- Menor lealtad a las organizaciones

Individualismo: consecuencias para las organizaciones y los líderes

Conclusión principal: los líderes necesitan balancear su doble rol de jefes ,mediadores y coach permitiendo a los equipos más libertad y autonomía pero focalizados en los objetivos dentro de estructuras organizacionales planas.

Implicancias para las organizaciones

- 1 El individualismo y el pluralismo desafían los conceptos tradicionales de compromiso y lealtad
- 2 Crece la necesidad de integrar los objetivos personales con los laborales

Esto lleva a

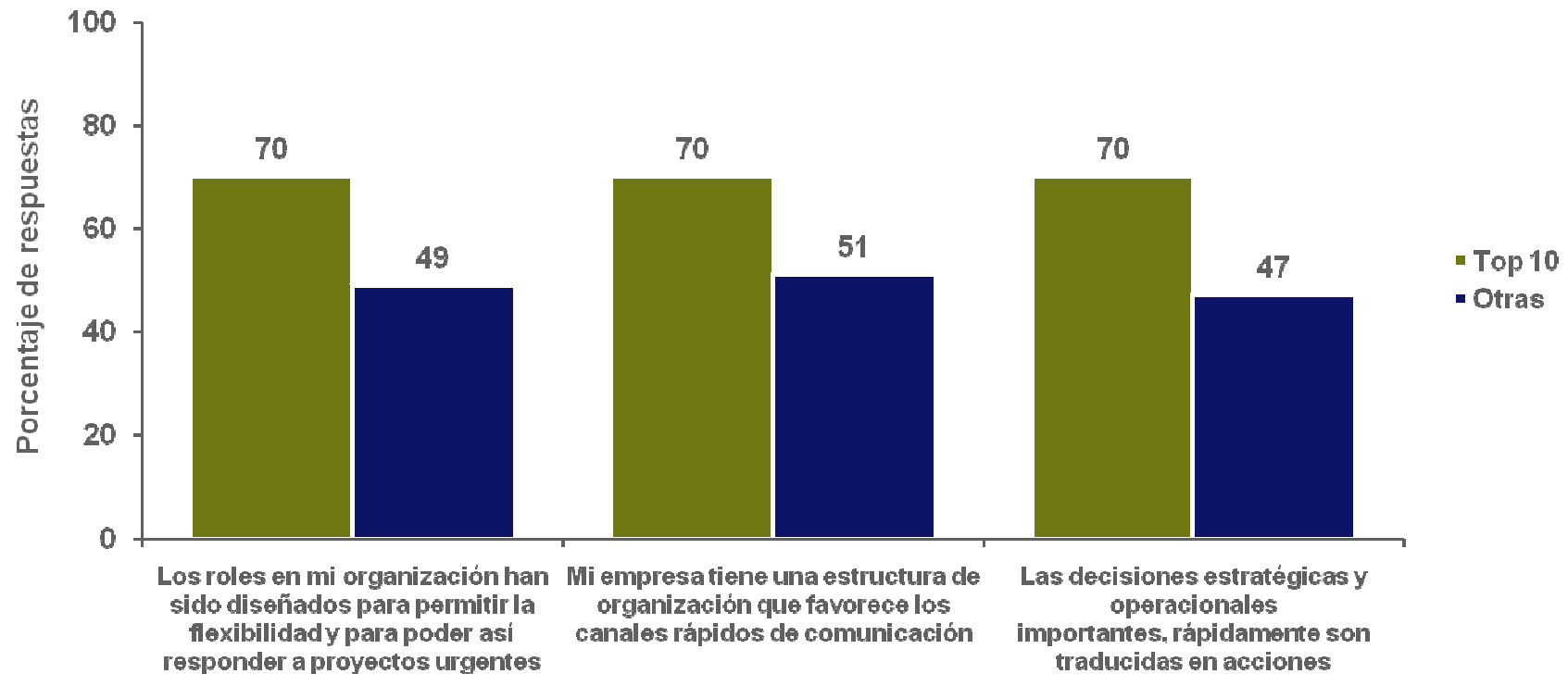
- 1 Lugares de trabajo descentralizados
 - Estructuras planas
 - Equipos de proyecto interfuncionales
- 2 Reglas flexibles integradas en estructuras formales para proporcionar un marco para el pluralismo
- 3 Alta rotación

Los líderes necesitarán

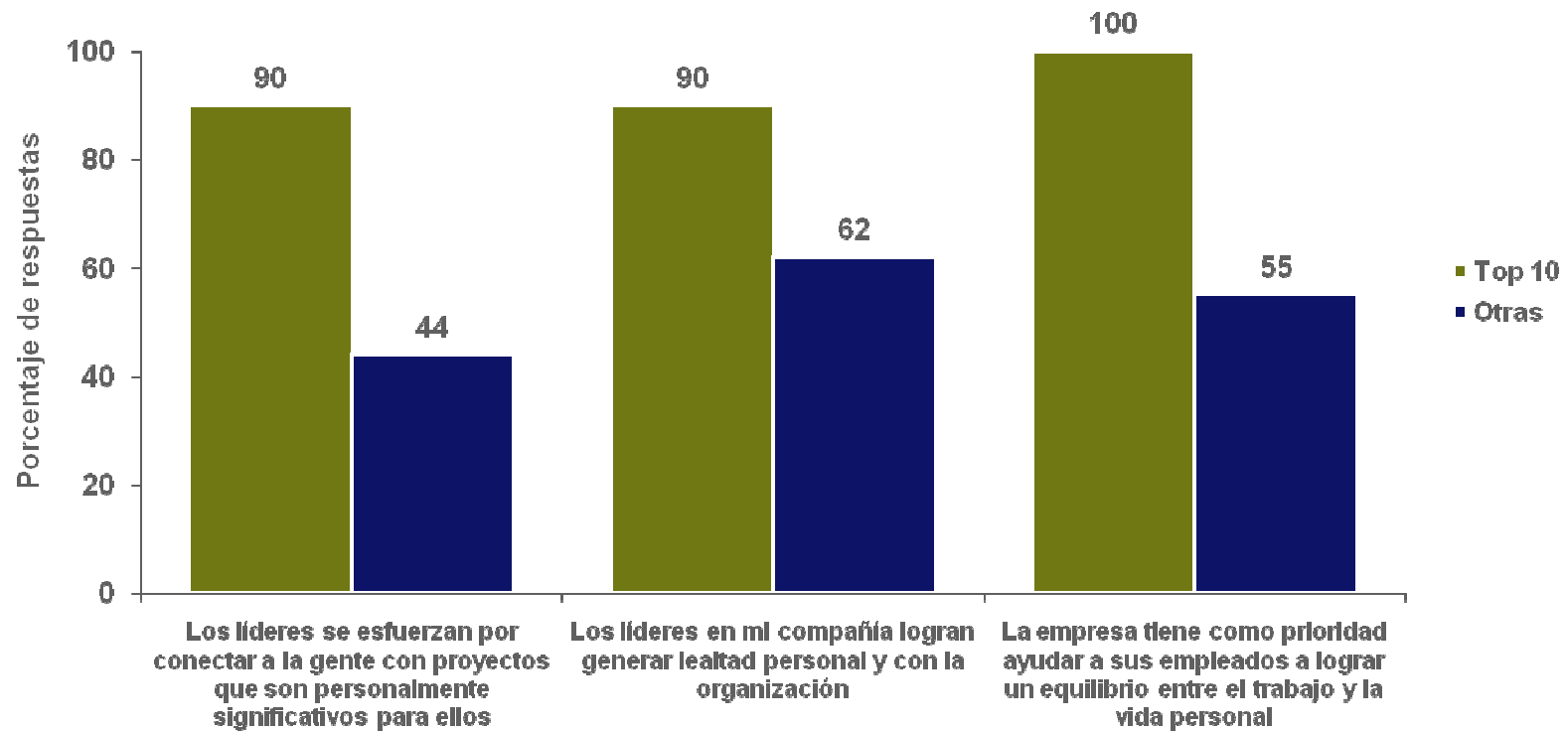
- 1 Trabajar en la retención a través de redefinir la lealtad
- 2 **Generar lealtad personal**
 - individualizar el liderazgo
 - menos formal
 - hacer lugar a los requerimientos de los empleados
 - forjar relaciones fuera del trabajo
- 3 **Generar lealtad hacia la organización**
 - **permitiendo altos niveles de flexibilidad y autonomía**
 - permitiendo formas de trabajo autodirigidas

Cómo se preparan las mejores (Best Companies for leaders)

Las Best Companies estructuran sus organizaciones para lograr flexibilidad y ser más rápidas en la ejecución



Cómo se preparan las mejores (Best Companies for leaders)





Megatendencia 4 : Cambio climático & Impactos Medioambientales

Megatendencia 4: Cambio Climático e Impactos Medioambientales

Características clave

- Mayores emisiones de CO2 y temperaturas más altas
- Problemas medioambientales y mayores desechos industriales y residenciales en los países emergentes y en desarrollo
- Mayor responsabilidad medioambiental
- Mayor escasez de recursos estratégicos como por ejemplo agua, minerales, metales y combustibles fósiles
 - que causan aumentos de precios, y
 - más conflictos regionales y globales

Cambio climático: consecuencias para las organizaciones y los líderes

Conclusión principal: los líderes necesitarán tener habilidades sobresalientes para equilibrar las exigencias competitivas de éxito financiero, la responsabilidad social y el cuidado del medioambiente.

Implicancias para la organización

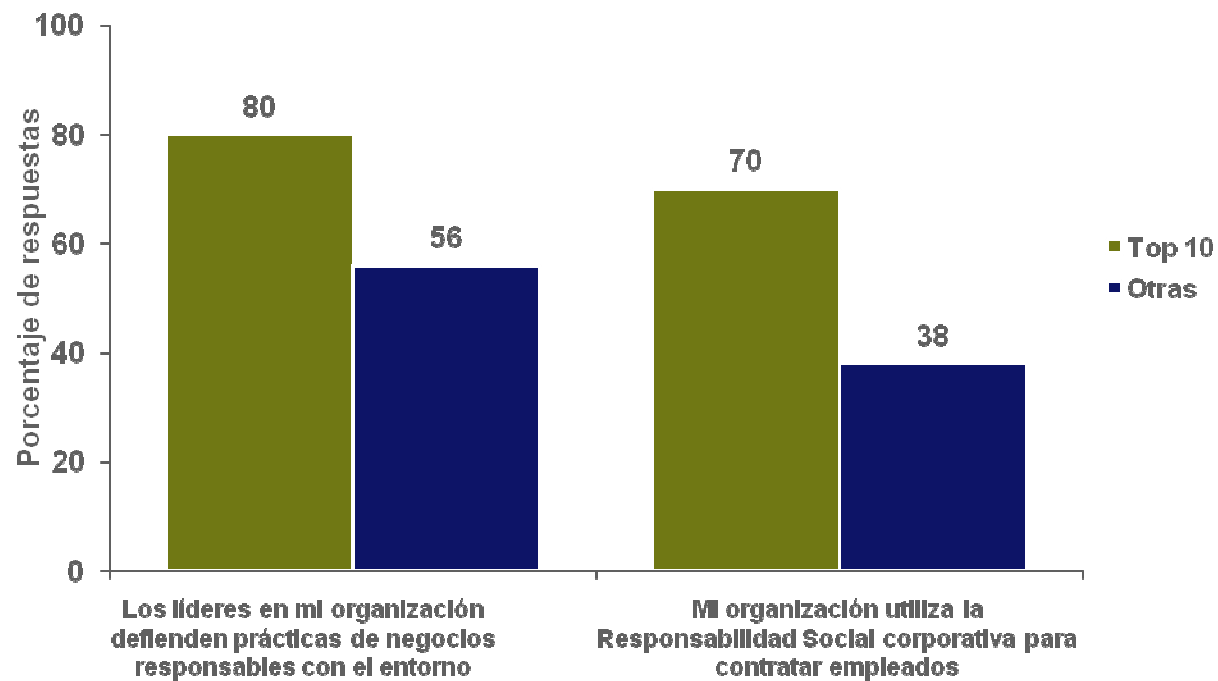
- 1 Reestructuración de la organización a lo largo de líneas sustentables
- 2 Mayor colaboración entre las organizaciones para encontrar soluciones a los problemas medioambientales
- 3 Mayores costos asociados con el cambio climático y los recursos escasos



Los líderes necesitarán

- 1 Actuar como defensores internos y externos de la práctica comercial responsable en lo social y con respecto al medioambiente/Ser agentes de cambio
- 2 **Pensar de manera más estratégica y conceptual**
 - considerar al medioambiente en su planificación
 - reorganizar la compañía a lo largo de líneas sustentables
- 3 Forjar un nuevo nivel de colaboración entre compañías para alentar soluciones en equipo y no soluciones individuales

Cómo se preparan las mejores (Best Companies for leaders)





Megatendencia 5 & 6:
Estilo de Vida Digital y Trabajo/
Convergencia Tecnológica

Megatendencia 5 : Estilo de Vida Digital y Trabajo / Convergencia Tecnológica

Características clave

- Los nuevos medios de comunicación conquistan el trabajo y la vida privada
- Las personas están 'siempre en movimiento'
- Los negocios se realizan de forma 'virtual'
- Surgimiento de la clase creativa de los trabajadores del conocimiento
- Convergencia de las tecnología nano, bio e info y las ciencias cognitivas
- Impetu por la innovación en muchos campos
- La complejidad hace que la cooperación sea clave

Estilo de vida digital/convergencia tecnológica consecuencias clave para las organizaciones y los líderes

Conclusión principal: Los líderes deben alentar la innovación y la colaboración y actuar como **orquestadores** de las capacidades tanto de los “nativos digitales” como de las otras generaciones, estableciendo puentes transgeneracionales aprovechando el potencial de las tecnologías convergentes

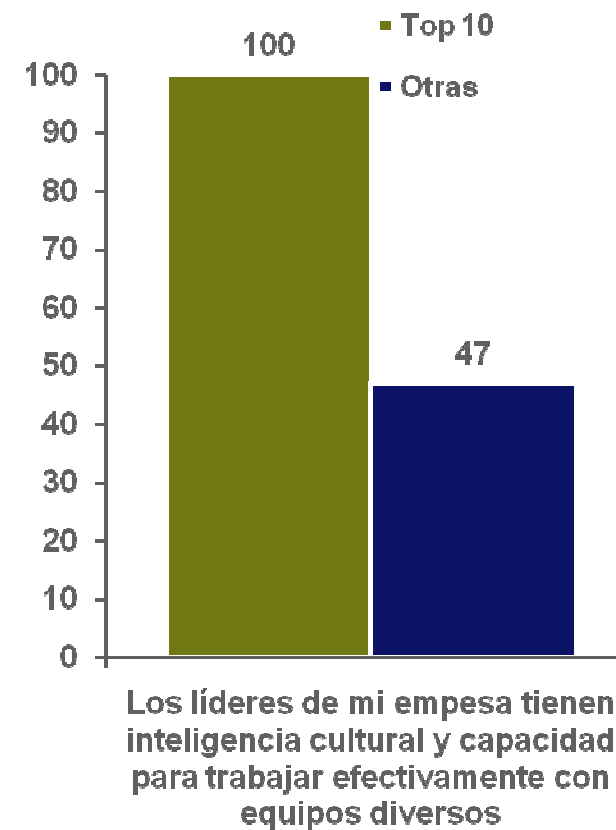
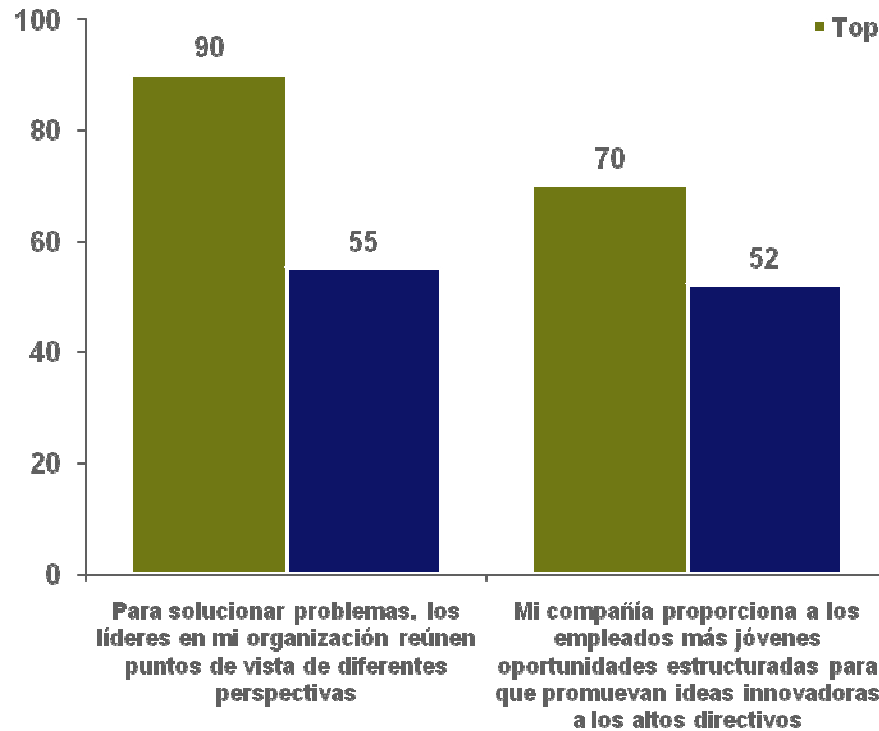
Implicancias para la organización

- 1 Los límites entre la vida pública y privada se desdibujan
- 2 El poder pasa a los empleados
- 3 Los lugares de trabajo son totalmente móviles/Estructuras mas abiertas
- 4 Intercambio del conocimiento entre compañías
- 5 El networking se arraiga
- 6 Se requiere colaboración para transferir información entre los nativos digitales y los trabajadores tradicionales

Los líderes necesitarán

- 1 Aprovechar las habilidades de los nativos digitales y establecer a la vez pautas y guías cuando sea necesario
- 2 Fomentar la **colaboración** intergeneracional/ crear los puentes
- 3 **Liderar de manera remota** o desde dentro de una estructura de matriz
- 4 Mostrar **altos niveles de apertura**, integridad y sinceridad para preservar la reputación corporativa en un mundo más transparente
- 5 Trabajar con **influencias** informales

Cómo se preparan las mejores (Best Companies for Leaders)



05

Conclusiones

Desafíos para los líderes en tre niveles:

1 **Cognitivo**

Pensamiento conceptual y estratégico, con apertura y curiosidad
Conceptualizar el cambio de un modo que no tiene precedentes.

2 **Emocional**

Ética, con altos niveles de integridad y sinceridad en el modo de hacer negocios
Tolerar altos niveles de ambigüedad.
Liderazgo de equipos heterogéneos y diversos

3 **Comportamental**

Colaboración real y con participación de poder dentro y fuera de la organización
Creación de lealtad a nivel personal y de la organización
Repensar los conceptos de retención

06

Preguntas y Cierre

¡Muchas Gracias!

María Victoria Grano Sanchez

Directora de Consultoría

victoria.grano@haygroup.com

5167- 4300



[www.linkedin.com/groups/
Hay-Group-Argentina](http://www.linkedin.com/groups/Hay-Group-Argentina)



Para mayor información sobre el estudio de Best Companies for Leadership puede ingresar al microsite:
www.haygroup.com/BestCompaniesForLeadership