

Compensación Ejecutiva

Asunción, Paraguay
Noviembre 2017

Carolina.Laudani@KornFerry.com



KORN FERRY

Executive Search | HayGroup | Futurestep



Un enfoque integral



Korn Ferry Executive Search ayuda a atraer a los mejores talentos ejecutivos para dirigir su organización hacia la dirección correcta.



Korn Ferry Hay Group ayuda a alinear su organización y las personas que trabajan en ella – desarrollándolas, comprometiéndolas y recompensándolas para lograr el éxito del negocio.



Korn Ferry Futurestep proporciona talento profesional a través de Outsourcing del Proceso de Reclutamiento (RPO), búsquedas profesionales, soluciones de talento y marca empleadora.



UNA COMBINACIÓN ÚNICA Y EFICAZ PARA OFRECER A NUESTROS CLIENTES

Korn Ferry entiende más que cualquier otra empresa sobre el desempeño de las personas en las organizaciones

Información sobre *engagement* de **6 millones de profesionales**

7.000 empleados

Un candidato reclutado cada **3,5 minutos**

Información de *assessment* de **3 millones de profesionales**

100.000 personas desarrolladas cada mes con nuestros programas de liderazgo

Desde **1943**

Información sobre compensaciones y beneficios de **20 millones de profesionales**

Información de **114 países**

Más de 50 libros publicados

Socios del **96%** de las empresas de **FORTUNE 100**



A silhouette of a person looking through a large telescope mounted on a tripod against a sunset sky. Another telescope is visible to the left. The sky transitions from orange near the horizon to blue at the top. A thin green vertical line is on the right side of the image.

Contexto



Prioridades de Recursos Humanos

Hace cinco años	En la actualidad	En los próximos cinco años
<p>Cumplir con la legislación sobre RRHH</p> <p>Reducir la rotación de personal</p> <p>Aumentar la productividad y “hacer más con menos”</p> <p>Reducir los costos asociados al personal</p> <p>Crear programas de gestión del desempeño más efectivos</p>	<p>Mejorar el compromiso de los empleados</p> <p>Mejorar el desempeño individual y por equipo</p> <p>Aumentar la productividad y “hacer más con menos”</p> <p>Atraer talentos</p> <p>Desarrollar futuros líderes</p>	<p>Desarrollar futuros líderes</p> <p>Asegurarse un mayor retorno de la inversión a través de la gente</p> <p>Atraer talento</p> <p>Planificar una mano de obra eficiente</p> <p>Mejorar el desempeño / crear programas de gestión de desempeño más efectivos</p>



¿Qué significa “Gestionar el talento”?

Asegurar a las personas correctas en los roles correctos en el momento correcto para llevar a cabo la estrategia en el presente y en el futuro.



Preguntas clave en la gestión del talento



¿Qué tipo de talento es necesario?

- ✓ Alinear el talento con las estrategias del negocio
- ✓ Priorizar los roles críticos y los talentos disponibles
- ✓ Crear perfiles exitosos

¿Qué tipo de talento tenemos?

- ✓ Evalúe su talento para identificar sus capacidades actuales y futuras.
- ✓ Identificar y segmentar/ catalogar el talento.
- ✓ Conducir la toma de decisiones hacia el desarrollo del talento.

¿Cómo cerramos el gap?

- ✓ Desarrollo individual y de los talentos disponibles.
- ✓ Diagnosticar y atraer talento externo
- ✓ Desarrollar el talento clave en los puestos adecuados en el momento correcto.



¿Por qué las organizaciones se preocupan de estos temas?

- Uno de cada tres (1/3) trabajadores planea dejar la compañía dentro de los próximos 2 años.
- La pérdida de empleados, especialmente los de alto desempeño, tiene un alto impacto en los resultados, hasta un 50% de los mismos.
- Los principales factores de la pérdida de talentos son “el liderazgo” y “las oportunidades de desarrollo de carrera” – NO solo el pago.
- Reemplazar un gerente le cuesta a la empresa el equivalente a 18 meses de sueldo.
- 2 de 5 nuevos CEO’s fracasan en su rol dentro de los primeros 18 meses.
- 97% de las empresas han informado que existen problemas de liderazgo significativos. Más del 40% estima que dichos problemas son “graves”.
- 35% de la evaluación de los inversores está basada en información no financiera, lo que incluye la gestión del talento y la experiencia en gerenciamiento



Impacto Estratégico de la Gestión de Talento

Elementos a considerar en la implementación del plan

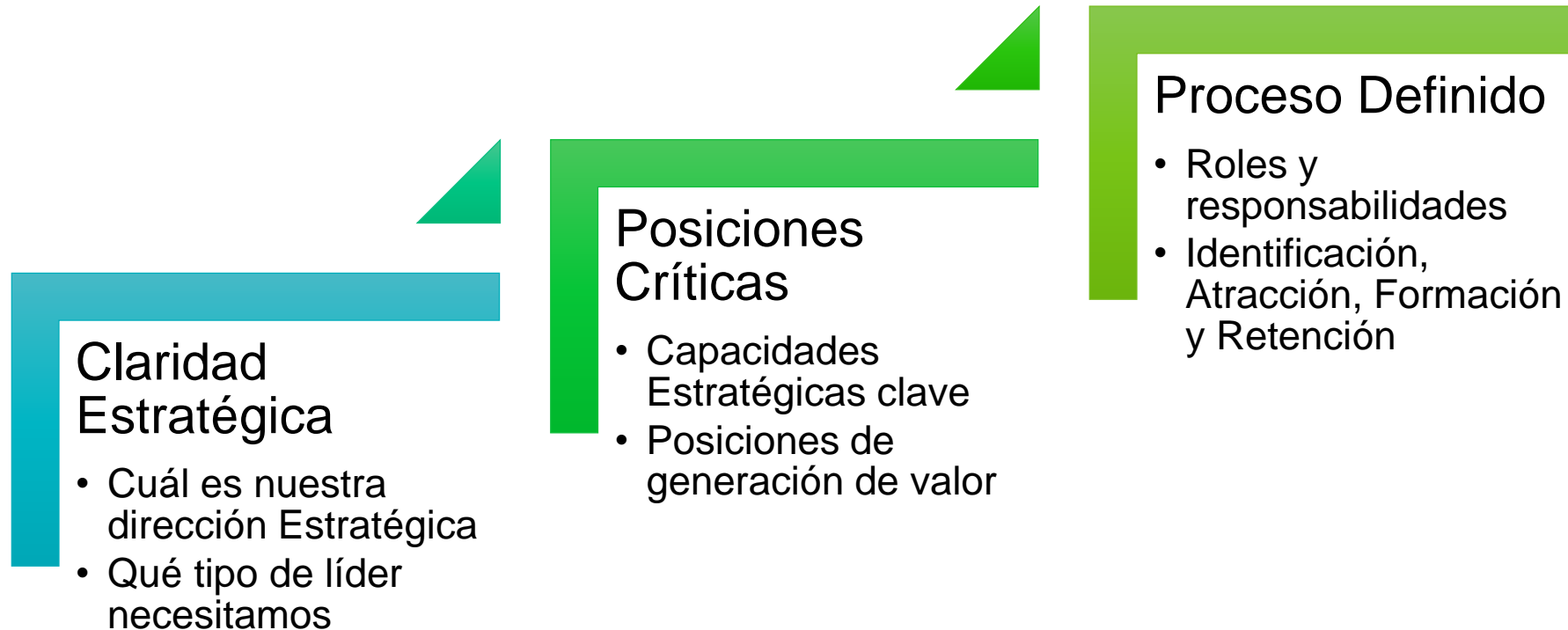
Relevancia de la Gestión de Talento:

- Resultados vs Sustentabilidad
- Dinámica del personal dentro de la organización.
- Tiempo a invertir en la formación de líderes
- El objetivo es garantizar la ejecución de la estrategia en el largo plazo.

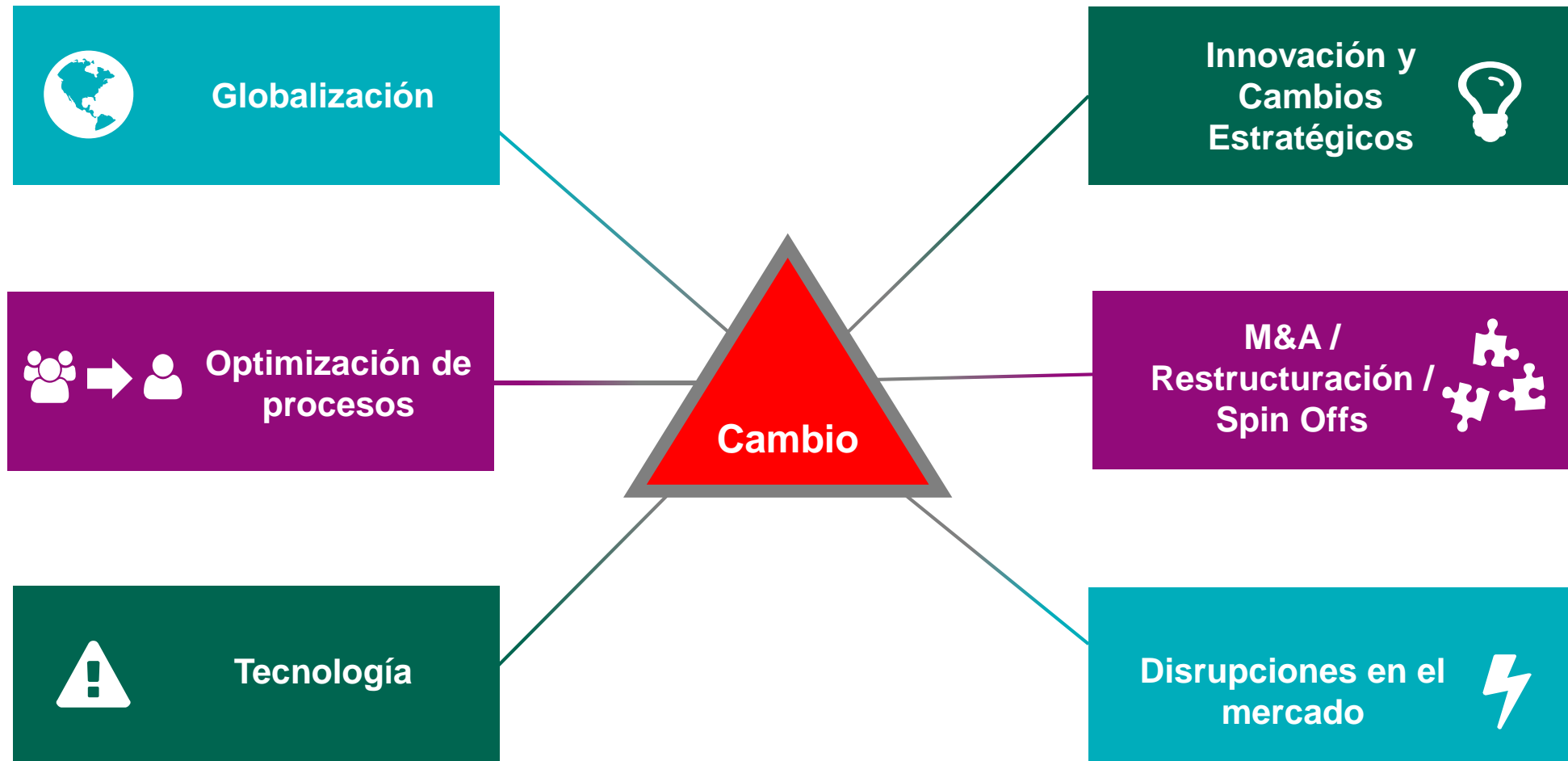


Alineación del proceso con una necesidad estratégica

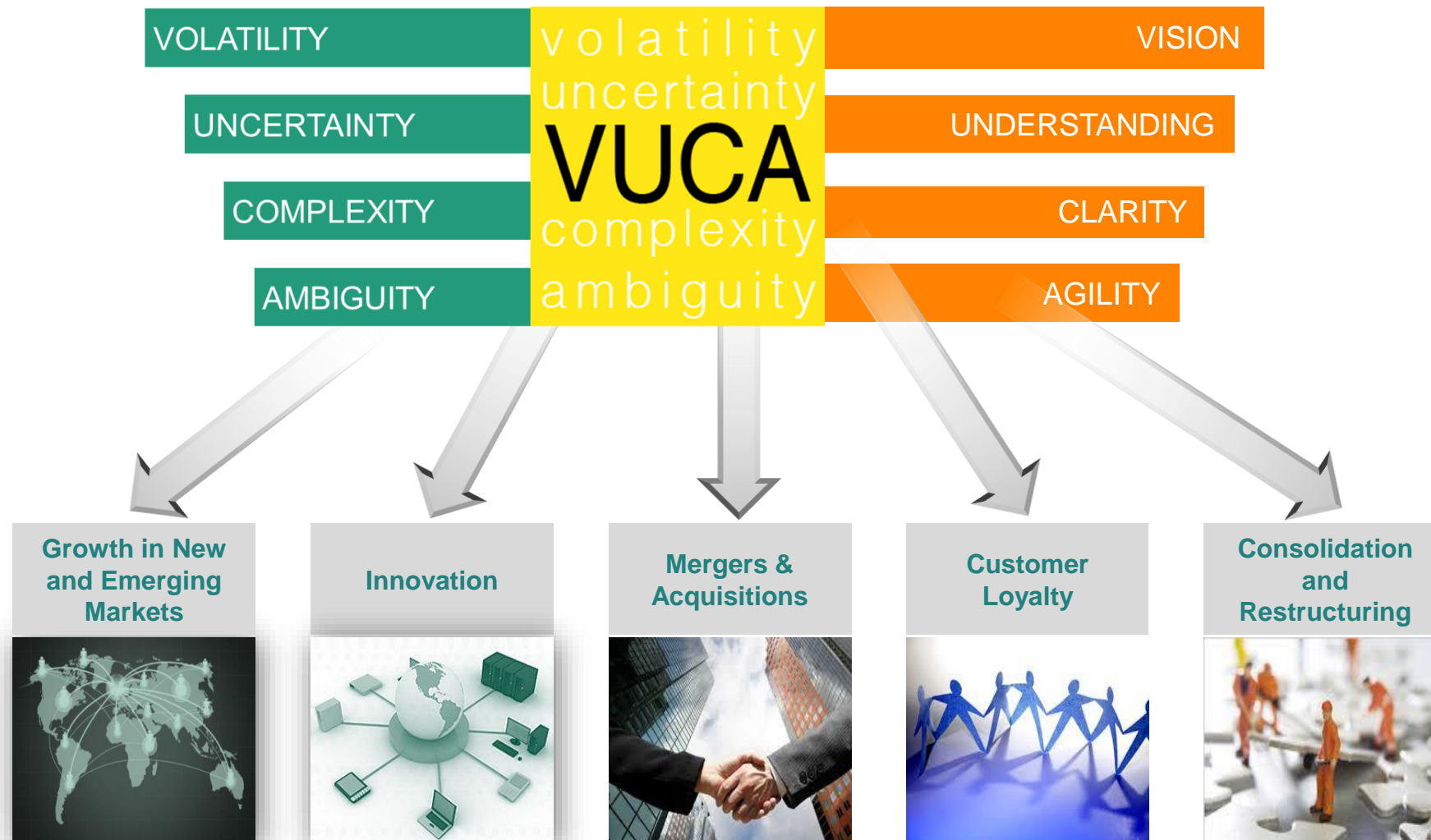
El secreto está en que exista una planeación.



Factores del panorama del mundo de los negocios hoy




Ejecutar las estrategias del negocio en el panorama mundial de VUCA es desafiante



“No es el más fuerte de la especie la que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es el que sea más adaptable al cambio.”

(atribuido a Charles Darwin)





¿Qué se necesita
para Gestionar
de manera
efectiva el
Talento?

Procesos de Gestión de Talento exitosos

Cuentan con cuatro elementos estructurales





Liderazgo



- Un Alto Desempeño no necesariamente predice el éxito en roles futuros de liderazgo.
- Identificar de forma certera a quienes cuentan con el talent para ser exitosos en futuros roles de liderazgo más desafiantes.



El desempeño efectivo en un rol va más allá de las habilidades o capacidades de una persona.

Las Cuatro Dimensiones de Liderazgo de Korn Ferry, pueden ayudar a definir cómo se ve el éxito para rol fundamental

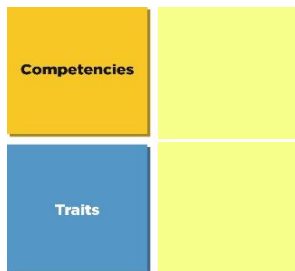


La valoración se realiza en función de lo que queremos medir.

Desempeño

¿Qué tan efectiva es la persona en su rol actual?

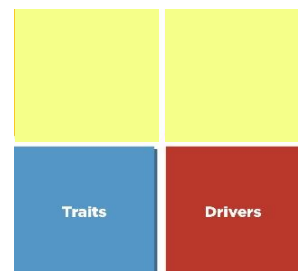
Para qué valorar:



- **Competencias** para la posición actual
- Resultados y Logros

Potencial

¿La persona tiene una capacidad futura de ser efectiva en un rol más desafiante en un nivel más alto?



- **Rasgos** para un rol o nivel más amplio, profundo o complejo.
- **Motivadores** para motivación e interés en un rol o nivel más complejo o más alto

Readiness

¿Qué tan preparada está una persona a corto plazo para desempeñarse en un rol o nivel más desafiante?



- **Competencias** necesarias para el siguiente nivel o rol
- **Experiencias** necesarias para el siguiente nivel o rol

Adaptación

¿Qué tan bien adaptada está una persona al rol específico, contexto de negocio, y cultura?



- **Competencias, Experiencias, Rasgos, Motivadores**, que coinciden con una posición en específico, contexto de negocio, y cultura



POTENCIAL DE LIDERAZGO

La
capacidad e
interés por desarrollar
las cualidades requeridas
para lograr un desempeño
efectivo en roles de liderazgo
significativamente
más desafiantes

... se trata de lo que puede ser en un futuro, no de lo que es *actualmente*.



El potencial de liderazgo es...



La necesidad alrededor del “potencial”

Casi el 40% de los movimientos laborales internos de gente identificada en sus empresas como “altos potenciales” terminan en fracaso.

Harvard Business Review

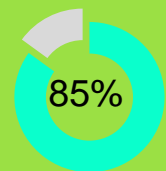
47%

Cree que su pool actual de talento no cumple con sus necesidades.

Fuente: UNC Kenan-Flagler Business School Study

En los siguientes 15 años, 75 millones de *baby boomers* se retirarán. En promedio, 10,000 personas dejarán de trabajar por día.

Pew Research Center



85% de las empresas en Norte América y Asia sienten que no tienen sucesores calificados en la mira para posiciones clave de liderazgo.

(Harvard, 2013)

65%

de empresas no confían en su capacidad para llenar un puesto de misión crítica.

Fuente: UNC Kenan-Flagler Business School Study

84%



De profesionales en gestión de talento concuerda en que la demanda de empleados con alto potencial ha aumentado en los últimos cinco años debido al crecimiento y presión competitiva.

Las organizaciones lo reconocen... identificar empleados con alto potencial es importante, pero sólo el **9%** dijo que tienen un proceso sistemático para colocar e identificarlos.

Fuente: UNC Kenan-Flagler Business School Study



Los líderes que las organizaciones necesitan

Para lograr estos objetivos, las organizaciones necesitan líderes que tengan la **capacidad de implementar nuevos procesos, comportamientos y perspectivas**. Sin dejar de lado las **funciones de gestión tradicionales**, las organizaciones buscan cada vez más desarrollar **líderes que sean catalizadores del cambio positivo**.

“Se trata de tener a personas con talento y grandes ideas en los puestos adecuados con el respaldo adecuado”



Liderar el cambio requiere habilidades diferentes al liderazgo de negocios tradicional.

Liderazgo para el cambio



Liderazgo para el cambio

¿Cuáles son las habilidades que debe tener el líder para el cambio?

Rápido

Flexible

Ingenioso

Capacidad de enfrentar situaciones cambiantes y desconocidas

Saber escuchar

Estar abiertos a nuevas ideas provenientes de distintas áreas de la organización



Liderazgo para el cambio

¿Cuáles son las habilidades que debe tener el líder para el cambio?

Capacidad de articular la visión e inspirar a otros a desempeñarse al máximo de sus habilidades.



¿Potencial o Desempeño?

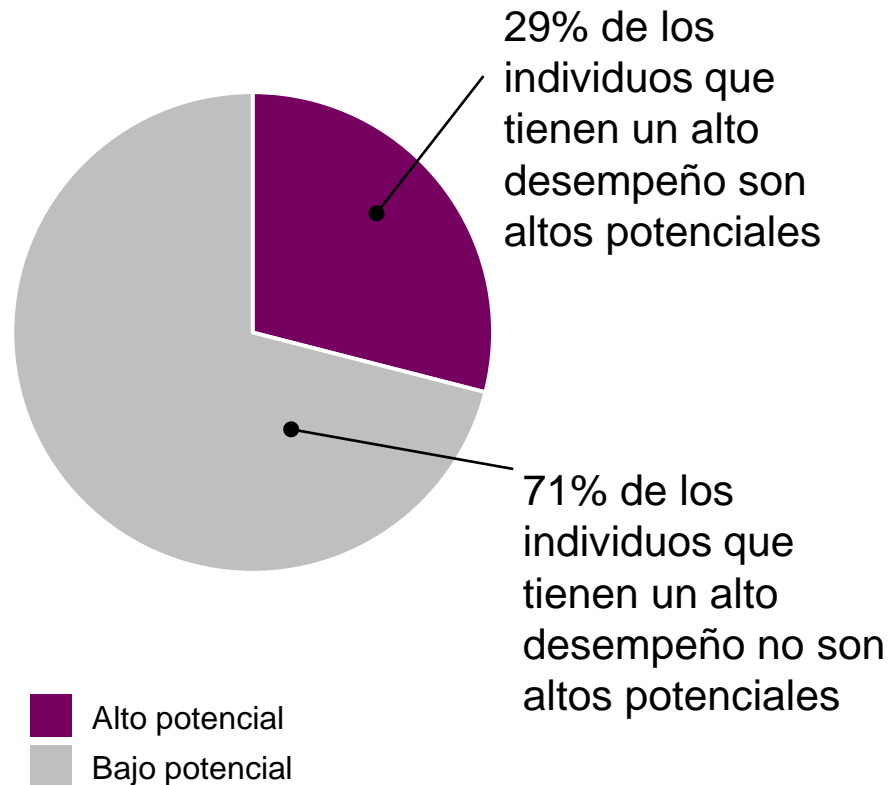
- Entonces, ¿Cómo **identifico a los siguientes líderes** de la organización?
- ¿Cuál es la diferencia entre un **“alto desempeño”** y un **“alto potencial?”**

Las personas de alto desempeño no siempre son de alto potencial, pero **los de alto potencial casi siempre se desempeñan a elevados niveles.**



Talento: Alto Desempeño vs Alto Potencial

Un alto desempeño no siempre indica alto potencial



... pero, los altos potenciales tienen mayoritariamente un alto desempeño

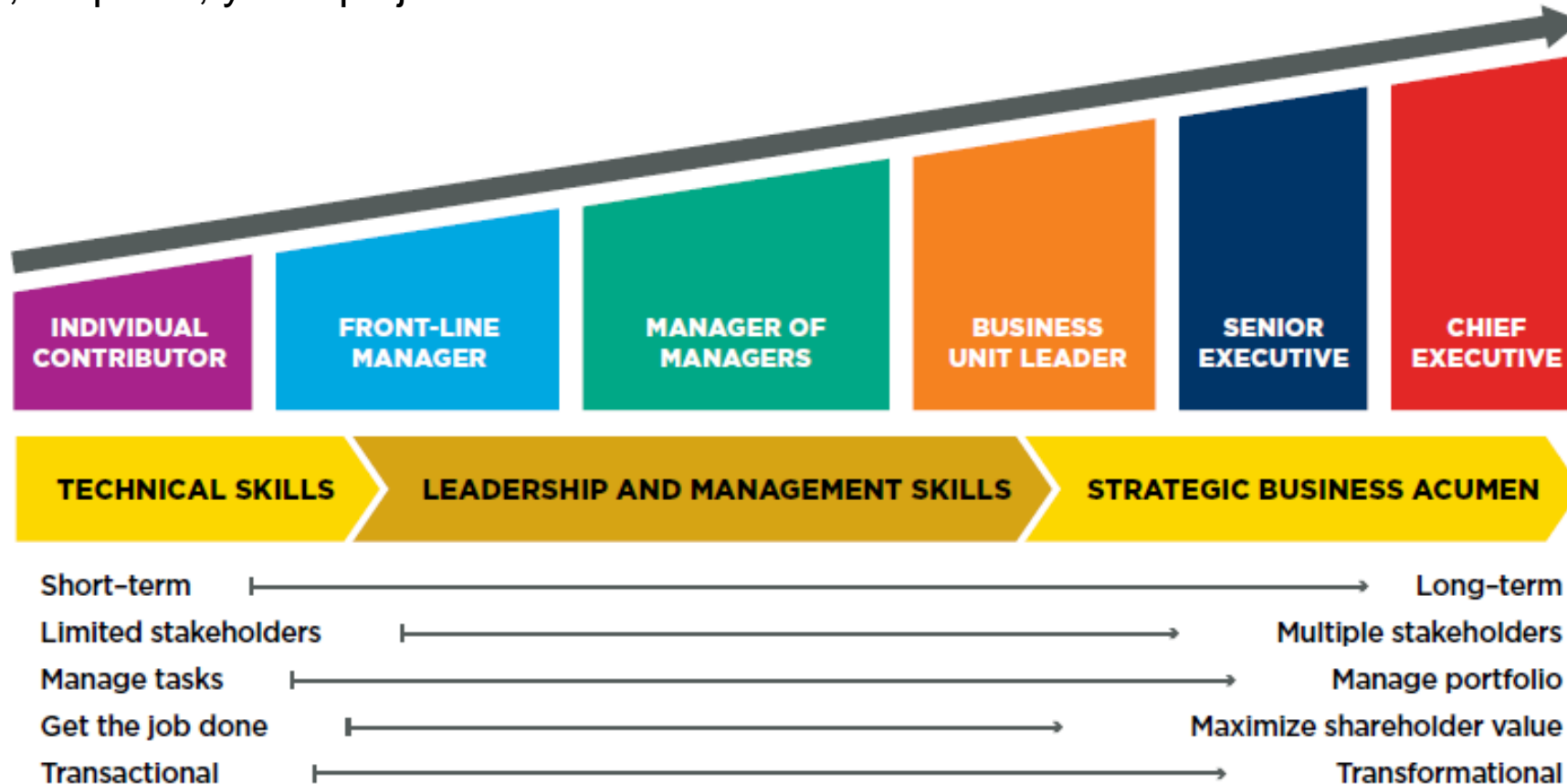


Fuente: High-Potential Management Survey, Corporate Leadership Council, 2005



Los requisitos de cambio del liderazgo

Al avanzar a posiciones de liderazgo de mayor responsabilidad, los roles de liderazgo aumentan los desafíos, amplitud, y complejidad.



Liderazgo significa estar listo para el cambio

Desarrollar en lugar de implementar la visión/estrategia
Desempeñar siendo el foco de atención.
Coordinar / Integrar a través de diferentes funciones del negocio.

Relacionarse bien con personas con diferentes metas/objetivos.
Lidiar con desafíos heredados.
Aprender a gestionar a través de otros.

Aprender a gestionar proyectos y operaciones diarias del negocio.
Dejar hacer el trabajo.



Señales del potencial de liderazgo



Definiendo los 7 signos de Potencial de Liderazgo



Motivaciones: ¿Qué tan interesado y motivado está usted al buscar una posición de liderazgo mayor y más desafiante?



Experiencia: ¿Cuánto lo prepara su experiencia base para esta nueva transición?



Conciencia: ¿Hasta qué punto está usted consciente de sus fortalezas y necesidades de desarrollo? ¿Sabe usted cuándo y cómo impactan ciertos eventos en su desempeño?



Agilidad de Aprendizaje: ¿Cómo extrae las reglas y principios de sus experiencias y cómo las aplica a nuevos entornos o desafíos?



Rasgos de Liderazgo: ¿Hasta qué punto su estilo de liderazgo mejora o inhibe su efectividad en posiciones más desafiantes?

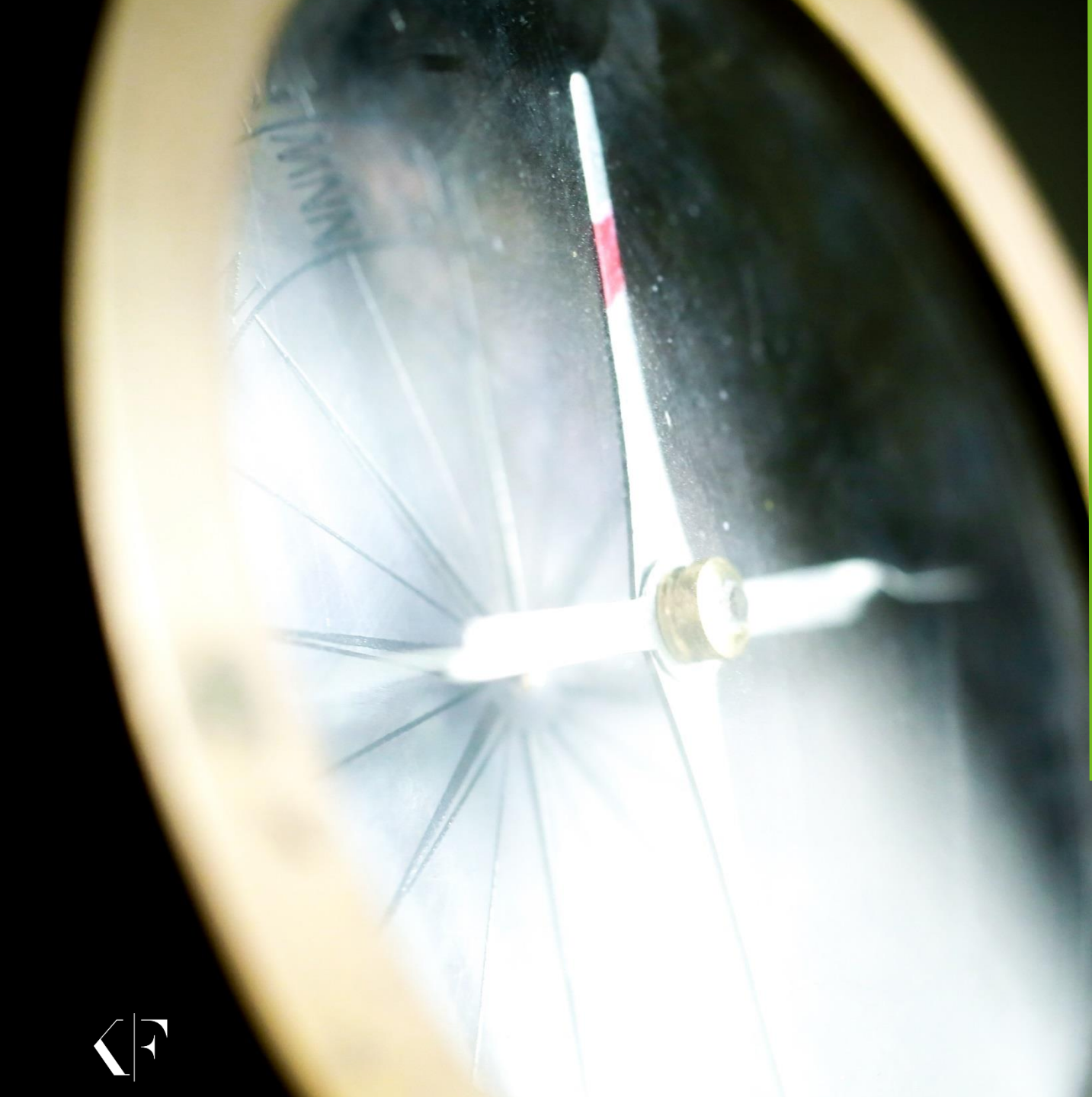


Capacidad: ¿Qué tan fácil es para usted detectar patrones o tendencias en ambientes complejos y confusos?



Riesgos de Descarrilamiento: ¿Qué podría descarrilar o hacerlo perder su enfoque en su transición hacia una posición más desafiante?





Potencial



¿Por qué los ejecutivos dejan de ser exitosos?

- × son **víctimas** de su éxito pasado.
- × tienen **puntos ciegos**.
- × tienen competencias **subdesarrolladas** o no **probadas**
- × fallan en **relacionamientos** y **transiciones**.
- × no pueden abandonar el **control**.
- × parecen haber abandonado el **aprendizaje**.



Learning Agility In the News

FAST COMPANY

“Developing leaders and high-potential talent has become a strategic necessity if an organization is to succeed long-term”

THE WALL STREET JOURNAL

WSJ.com

GUEST COLUMN | APRIL 18, 2010, 12:10 P.M. ET

The Five Mistakes You're Making With Top Talent

About the Author

© 2013 TheHuffingtonPost.com, Inc.

Roland Smith is a senior faculty member at the Center for Creative Leadership, a Greensboro, N.C.-based provider of leadership education to companies, government agencies, nonprofits and educational institutions.

THEORY & PRACTICE | AUGUST 2, 2010

Leadership Training Gains Urgency Amid Stronger Economy

Bloomberg Businessweek

Learning Agility Equals Leadership Success

Learning agility is best fostered by encountering new challenges and getting the right feedback to improve your performance

DECIDING WHO LEADS | March 5, 2010, 3:27PM EST

Talent Management Function Gains Momentum

A new study reveals that companies, concerned about competition for leaders, expect to spend more on talent management this year

HR | People & Strategy



February 2011

Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA* World

*Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity

The New York Times

How to Get a Job at Google.; 2/22/14:

“...For every job, though, the No. 1 thing we look for is general cognitive ability, and it's not I.Q. It's learning ability. It's the ability to process on the fly. It's the ability to pull together disparate bits of information.”

The Most In-Demand 21st Century Business Skill: Learning Agility

Posted: 07/11/2013 6:56 pm

Forbes

Learn, Unlearn and Relearn: How to Stay Current and Get Ahead
2/3/14: *“Learning agility is the name of the game. Where the rules are changing fast, your ability to be agile in letting go of old rules and learning new ones is increasingly important. Learning agility is the key to unlocking your change proficiency and succeeding in an uncertain, unpredictable and constantly evolving environment, both personally and professionally.”*



El multiplicador del potencial – Agilidad de Aprendizaje



La Agilidad de aprendizaje es el indicador número uno de Potencial



Criterios de la Agilidad de Aprendizaje

AGILIDAD MENTAL

Cómodo con la complejidad y ambigüedad, encuentra soluciones a problemas difíciles, intereses amplios y altamente curioso.

AUTOCONOCIMIENTO

Reflexivo, autocrítico, claramente entiende sus fortalezas y debilidades, busca feedback constantemente, sensible respecto a su impacto sobre otros.



AGILIDAD CON PERSONAS

Puede trabajar fácilmente con una gran diversidad de personas, es ágil políticamente, se comunica con claridad, maneja el conflicto adecuadamente.

AGILIDAD DE CAMBIO

Desafía constantemente (no se satisface fácilmente), introduce perspectivas novedosas, disfruta liderando esfuerzos de cambio, sabe y está dispuesto a asumir la resistencia y dificultad que traen los cambios.

AGILIDAD DE RESULTADOS

Entrega resultados (incluso en situaciones difíciles), recursivo, inspirador, tiene una presencia significativa, crea equipos de alto desempeño.

PROFUNDIDAD

BALANCE

AMPLITUD

AGILIDAD DE APRENDIZAJE

La agilidad de aprendizaje es la **habilidad y voluntad de aprender de la experiencia, y subsecuentemente aplicar ese aprendizaje para desempeñarse efectivamente en condiciones nuevas o desconocidas.**



Por qué es importante la Agilidad de Aprendizaje

- Aún las contrataciones “perfectas” **no tienen todas las capacidades** que se necesitan para desempeñarse en sus primeros trabajos
- Los trabajos **no son lo mismo a través del tiempo**. Se necesitan nuevas competencias a medida en que las condiciones y estrategias del negocio evolucionan.
- Los requisitos de **competencias cambian** a medida que subes los escalones. Pocos aprenden a convertirse en buenos jefes, gerentes, directores o ejecutivos.
- Las habilidades se vuelven **más complejas y difíciles de aprender**. Desarrollar nuevos comportamientos y actitudes es más complicado que aprender nuevos conocimientos y habilidades técnicas



Agilidad Mental

AMPLITUD

- Es mentalmente rápido, curioso e investigativo
- Lee mucho y tiene muchos intereses
- Está orientado hacia los nuevos enfoques y complejidades
- Gusta de profundizar en los problemas; analizarlos cabalmente mediante contrastes, paralelos y en busca de significado.
- Se siente cómodo con la ambigüedad y abordando problemas nuevos
- Con el tiempo cambia de manera de pensar y de ver las cosas
- Analiza los problemas profundamente para descubrir las causas
- Le ayuda a los demás a mejorar su capacidad de solucionar problemas

PROFUNDIDAD

- Disfruta profundizar en el área funcional
- Busca las mejores respuestas basadas en los datos actuales y las experiencias del pasado.
- Valora la tradición y la sabiduría convencional para abordar situaciones.
- Prefiere las técnicas y enfoques comprobados
- Prefiere trabajar en donde haya predecibilidad, concreción, estabilidad y certeza (menor tolerancia a la ambigüedad).
- Buscan soluciones que sean fundamentalmente a prueba de errores.
- Es bueno para trabajar con patrones que se repiten
- Valora la consistencia y el orden



Agilidad Interpersonal

AMPLITUD

- Inspira a los demás para que se desempeñen a mayor nivel
- Es políticamente ágil.
- Ajusta el enfoque dependiendo de las necesidades y expectativas de los demás
- Logra que las cosas se hagan mediante la combinación efectiva de diferentes tipos de personas
- Acoge y apalanca la diversidad
- Es de mentalidad abierta respecto a las diferencias individuales
- Confronta los conflictos interpersonales de manera directa y efectiva

PROFUNDIDAD

- Aborda las situaciones con personas de una manera uniforme y fija. / Trata a todos de la misma manera
- Se comporta de acuerdo a los valores personales y su propio código de conducta
- Disfruta socializando y trabajando con personas con las que tienen mucho en común.
- Prefiere dejar que los conflictos se resuelvan por sí mismos.
- Prefiere roles, reglas de interacción y responsabilidades definidas
- Evita las situaciones que parecieran ser de índole política.
- Prefiere trabajar solo y rendir cuentas por las contribuciones individuales

Líder Ágil

TR



Agilidad para el cambio

AMPLITUD

- Disfruta experimentar y dirigir el cambio
- Es calmado cuando está bajo presión y bajo incertidumbre
- Maneja bien la “tensión” del cambio
- Disfruta asumiendo riesgos
- Impulsa el cambio.
- Trabaja sobre la marcha, invierten sus energías en la búsqueda por mejorar.
- No acepta el status quo.
- Es flexible y filosófico sobre lo que sucede a la gente que impulsa el cambio.
- Introduce ideas nuevas y abren nexos nuevos
- Ve los problemas como una oportunidad de cambiar y mejorar
- Se aburre de hacer siempre lo mismo, de la rutina y las tareas repetitivas

PROFUNDIDAD

- Valora la continuidad y la confiabilidad
- Valora la forma establecida de hacer las cosas y las soluciones demostradas
- Tiende a ser muy estructurado y orientado a los procesos
- Tiende a sentir escepticismo por las ideas no examinadas.
- Honra las tradiciones.
- Prefiere mantener como están las cosas que parecen dar resultado.
- Recopila y analiza cuidadosamente los datos para estar seguro de tener éxito.
- Se asegura de que haya un consenso antes de iniciar el cambio.
- Disfruta de las tareas que ofrecen estabilidad, orden y rutina.



Agilidad con los resultados

AMPLITUD

- Se puede contar con él o ella para conseguir que las cosas se hagan en situaciones nuevas y difíciles.
- Es recursivo
- Tiene un impulso grande para los resultados y se energiza cuando le dan tareas complicadas
- Emocionalmente fuerte
- Disfruta siendo multi tarea
- Tiene un nivel alto de perseverancia, no se rinde
- Motiva a los demás a que se desempeñen bien

PROFUNDIDAD

- Se desempeña bien en las obligaciones del trabajo que son repetitivas y en donde ya están definidos los estándares de calidad
- Es un trabajador consistente y estable
- Se enfoca y le gusta completar las tareas una por una
- Es muy sensible a los plazos, se puede contar con él/ella para terminar el trabajo en un tiempo y presupuesto determinado
- Prefiere ejecutar las tareas del trabajo de una manera consistente y con altos estándares
- Responde mejor cuando el curso de acción es claro y predecible.
- Comienza de las tareas más fáciles a las más difíciles.
- Prefiere hacer las cosas por si mismos.



Autoconocimiento

AMPLITUD

- Están dispuestos a admitir sus errores y a hacerse responsable.
- Consideran que la crítica resulta útil.
- Son sinceros acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Muestran gran disposición a aprender de la retroalimentación, comprometidas con la mejora personal.
- Aprenden de los errores.
- Conoce las fortalezas personales, debilidades y los puntos ciegos.
- Conoce las causas de sus propios sentimientos y estados de ánimo
- Puede ser franco en cuanto a sus propias fallas
- Es sensible a su propio impacto en los demás
- Se observan con agudeza a si mismas y a los demás, se cuestionan a si mismas.

PROFUNDIDAD

- Está satisfecho con la persona que son en la actualidad.
- Le gusta centrarse en el presente, el aquí y el ahora.
- Valora a las personas que aceptan a los demás como son.
- Cree en que "uno se conoce a sí mismo mejor que a los demás".
- No revela libremente sus puntos de vista, que le gusta y que no le gusta hacer.
- Prefiere no reflexionar acerca del pasado ó preocuparse por el futuro.
- Está seguro de sus propias capacidades
- No le preocupa lo que los demás piensen sobre él o ella
- Tiende a ser una persona reservada



¿“High potential” o “High professional”?

High potential

- Fácilmente aprende nuevas tecnologías o funciones
- Astuto en la resolución de problemas
- Piensa estratégicamente
- Cambia comportamientos / enfoque fácilmente
- Mantiene un buen desempeño ante condiciones diferentes
- Baja tolerancia a procesos o gente limitada
- Altamente curioso (tiene intereses amplios)
- Maneja bien la complejidad / ambigüedad.

High professional

- Experto funcional, técnico o de liderazgo reconocido.
- Alto desempeño consistente.
- Buen desarrollador de reportes directos.
- Difícil de reemplazar.
- Trabaja bien de manera independiente con poca o ninguna supervisión.
- Ama lo que hace, puede no aspirar a posiciones más elevadas.
- Puede contarse con él/ella, especialmente en situaciones complicadas.



¿Cuál es la diferencia entre Hi-Po's y Hi-Pro's?

High-Pro's o aquellos con una orientación a la maestría son altamente orientados al desempeño que se mantienen a través del tiempo en posiciones similares.

High-Po's o aquellos con alta Agilidad de Aprendizaje son quienes se desempeñan de manera superior en **condiciones retadoras desconocidas** — comúnmente en posiciones diferentes.

Profundidad
[DEPTH]

Amplitud
[BREADTH]



Potencial no significa *Readiness* o promobilidad

High potential

La capacidad e interés de un individuo para desarrollar las cualidades necesarias para un desempeño efectivo en una posición significativamente más grande.

Readiness

Contar hoy con las habilidades y experiencia para enfrentarse a los requerimientos de una nueva posición de inmediato (por ejemplo en otro nivel o en una función muy diferente).

Si la persona está lista, puedes promoverlo al siguiente rol con elevado nivel de confianza.





Compensación Ejecutiva



¿Qué es la Compensación Ejecutiva?

Compensación ejecutiva es un término amplio para la compensación financiera otorgada a los ejecutivos de una empresa.

Al mirar las políticas de remuneración de clientes nuevos o potenciales, a menudo encontramos que una estrategia de remuneración aparentemente sensata se deshace por mala ejecución. Esto usualmente tiene sus raíces en pensamientos de 'baja nivel de definición' - demasiados Comités de remuneración están satisfechos con un conjunto de buenas políticas sin darse cuenta de que estos son siendo ponderados por encima de cómo verdaderamente son aplicados.

Los paquetes de Compensación Ejecutiva están diseñados por la Junta Directiva de una compañía, generalmente por el **Comité de Compensación** compuesto por directores independientes, con el propósito de incentivar al equipo ejecutivo, que tiene un impacto significativo en la estrategia de la compañía, la toma de decisiones y la creación de valor. (Pagar por Rendimiento), así como mejorar la retención ejecutiva



¿Qué es la Compensación Ejecutiva?

- La compensación ejecutiva **debe ser adecuada para su negocio y sus partes interesadas, no solo para que coincida con lo que hacen los demás.**
- Las estrategias efectivas de compensación **deben considerar diferencias importantes en el sector, el tamaño y la estrategia.**
- Las empresas que realmente quieren que su programa de pago ejecutivo impulse el desempeño deben comenzar con una comprensión sólida de lo **que motiva a su personal** para alcanzar los objetivos comerciales y cómo ejecutarán su estrategia de negocios.



Proceso de Diseño de la Compensación Ejecutiva

Setear los niveles de compensación:

Grupos de Comparación (Peer Group)

Comparativa de mercado por puesto

Análisis de equidad interna

Análisis de Impacto accionario

Al establecer los niveles de compensación ejecutiva, es importante compararse con pares. Es fundamental seleccionar el grupo adecuado para determinar los niveles de compensación.

No solo miramos el tamaño o ingresos, pero generalmente identificará a sus compañeros en función de:

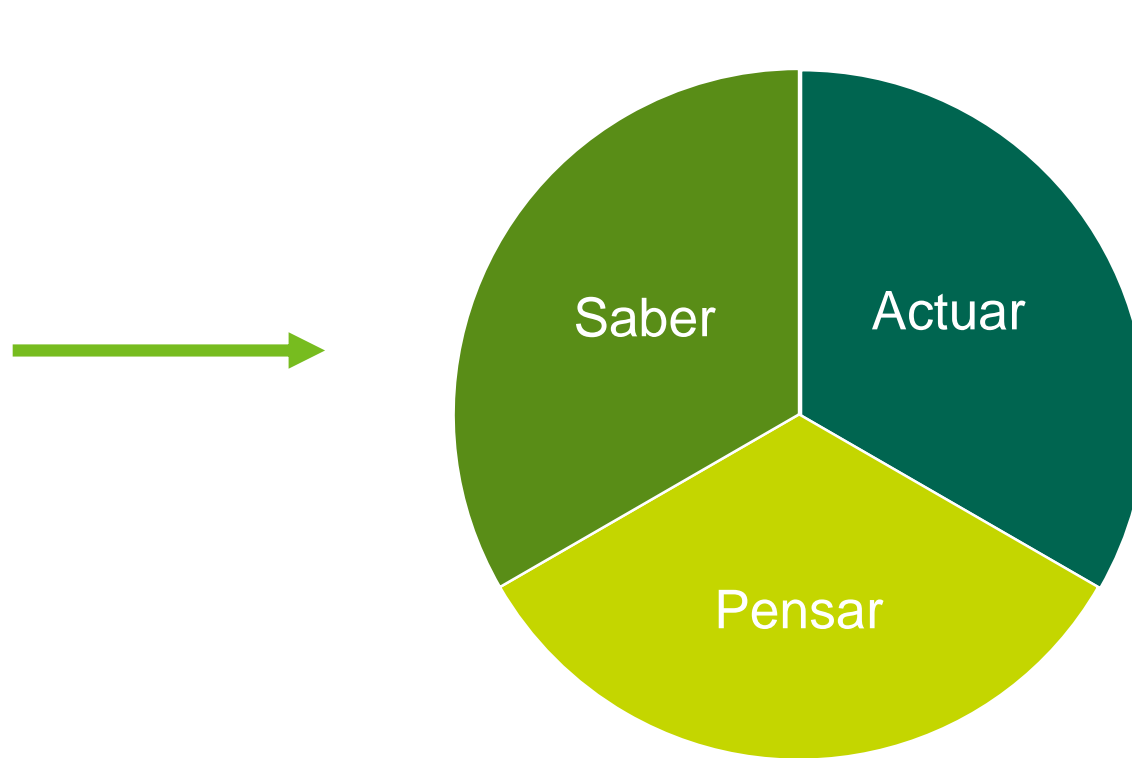
- ✓ ¿Qué empresas son su fuente típica de, y sus competidores para ... talento ejecutivo.
- ✓ Cifras comparables (por ejemplo, activos, FTE, capitalización de mercado).
- ✓ Sector, nacionalidad y modelo operativo / de junta.
Grupos de personas



Evaluación de Puestos

La evaluación de puestos es el proceso que permite **clasificar las posiciones** (puntos relativos), con base en la **responsabilidad empresarial** asignada vista desde tres factores comunes

La responsabilidad empresarial de un puesto considera el nivel de autoridad para **decidir qué y cómo** se tienen que hacer las cosas para lograr un **resultado específico** para la organización



Evaluación de Puestos

Insumos
Conocimientos, capacidades y experiencias



Evaluación de Puestos

La evaluación de puestos consiste en:

Evaluar al puesto en términos de sus responsabilidades

- No a la persona que lo desempeña
- No por el desempeño de su ocupante
- No de conformidad al título de puesto que ostenta
- No por su valor relativo y temporal en el mercado laboral (Oferta – Demanda)
- No por el volumen de trabajo ni la presión de tiempo

Evaluar al puesto en términos de su contribución a la organización donde se ubica

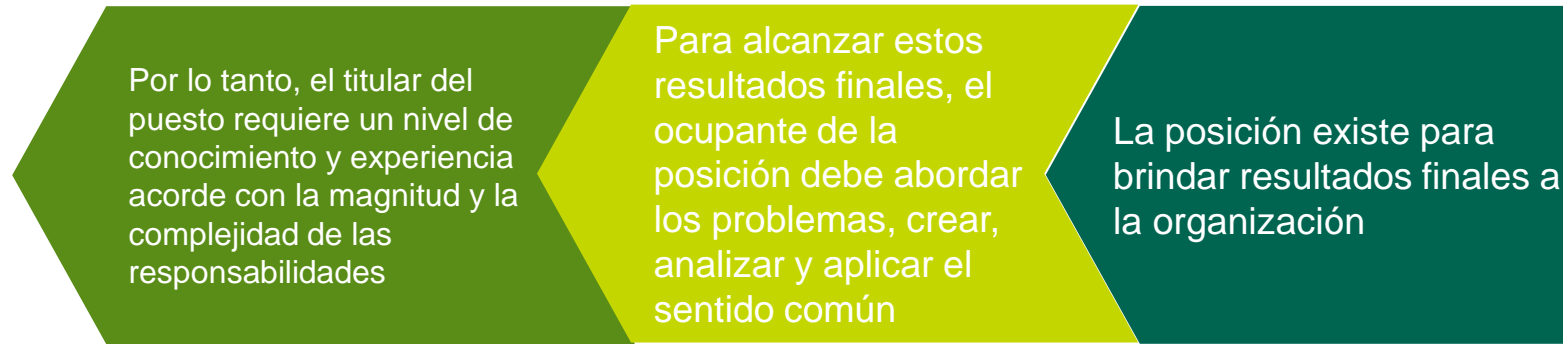
- Ahora
- En una organización en específico
- Comparándolo con el resto de posiciones que la integran

Comparar los puestos únicamente en términos de los tres factores del Método

- **Saber, Pensar y Actuar**



Evaluación de Puestos



- Competencia técnica
- Competencia gerencial (planificación, organización e integración)
- Competencia en relaciones humanas (comunicación e influencia)

+



- Ámbito del pensamiento (Libertad de pensar)
- Desafío del pensamiento (Complejidad y creatividad)

+



- Libertad para actuar
- Magnitud (área de influencia)
- Naturaleza del impacto

=



Evaluación de Puestos

Nivel	Gerencia General	Gerencia de Administración	Gerencia de Operaciones	Gerencia Comercial	Gerencia de RRHH
A	Gte Gral				
B					
C					
D			Gte Operaciones	Gte Comercial	
E		Gte Finanzas			Gte RRHH
F			Gte Producción		
G		Jefe Contable		Jefe Ventas	
H					Jefe Capacitación
I	Secretaria Gcia G	Analista Sr	Jefe Turno	Vendedor III	
J		Analista Ssr		Vendedor II	Analista RRHH
K		Analista Jr	Sup. Producción	Vendedor I	
L					
M		Administrativo	Operario II		
N			Operario I		



Proceso de Diseño de la Compensación Ejecutiva

Setear los niveles de compensación:

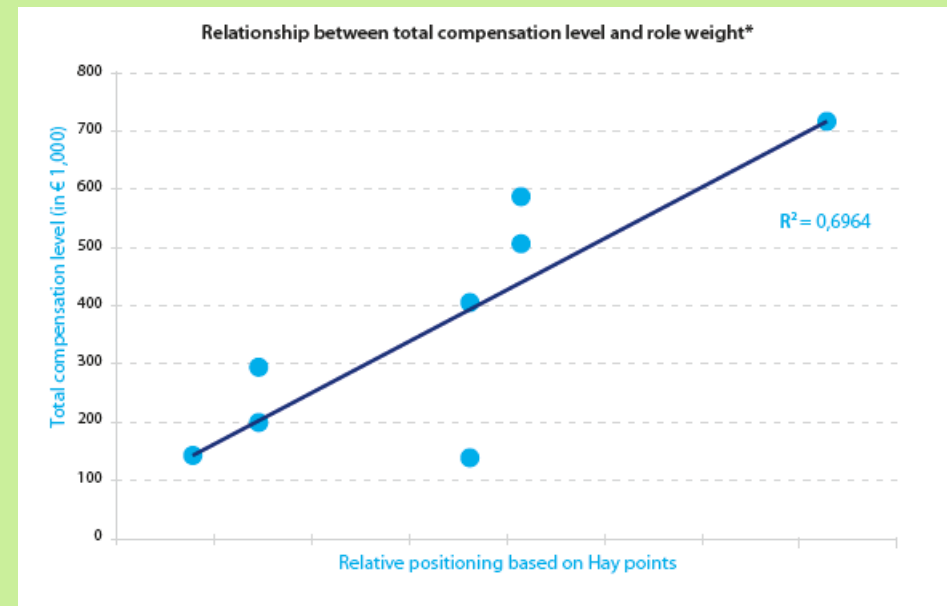
Grupos de Comparación (Peer Group)

Comparativa de mercado por puesto

Análisis de equidad interna

Análisis de Impacto accionario

La referencia correcta también depende del peso relativo de los roles que se están midiendo. Debemos entender los roles ejecutivos, y mapear la relación entre los niveles de compensación y el tamaño de la función.



Proceso de Diseño de la Compensación Ejecutiva

Setear los niveles de compensación:

Grupos de Comparación (Peer Group)

Comparativa de mercado por puesto

Análisis de equidad interna

Análisis de Impacto accionario

La referencia correcta también depende del peso relativo de los roles que se están midiendo. Debemos entender los roles ejecutivos, y mapear la relación entre los niveles de compensación y el tamaño de la función.

	25 th percentile	Median	75 th percentile
Base salary	€ 300,000	€ 400,000	€ 500,000
Short-term incentive %	40%	50%	60%
Total Cash Compensation	€ 450,000	€ 600,000	€ 750,000
Long-term incentive %	40%	50%	60%
Total Direct Compensation	€ 600,000	€ 800,000	€ 1,000,000



Proceso de Diseño de la Compensación Ejecutiva

Setear los niveles de compensación:

Grupos de Comparación (Peer Group)

Comparativa de mercado por puesto

Análisis de equidad interna

Análisis de Impacto accionario

El análisis de equidad interna es sugerido en los códigos de governance corporativo y para la sustentabilidad del negocio.



Proceso de Diseño de la Compensación Ejecutiva

Setear los niveles de compensación:

Grupos de Comparación (Peer Group)

Comparativa de mercado por puesto

Análisis de equidad interna

Análisis de Impacto accionario

Examina el impacto de los aumentos y disminuciones en el precio de las acciones. También es importante proporcionar información sobre la acumulación de riqueza de los Incentivos de Largo Plazo con vesting anual para prevenir resultados de remuneración excesiva



Proceso de Diseño de la Compensación Ejecutiva

Estructura de la Compensación Ejecutiva

- ✓ Distribución de la compensación entre variables orientadas a corto y largo plazo
- ✓ Medición del Performance
- ✓ Definiciones de las zonas de pago de targets y performance
- ✓ Identificar los correctos vehículos de pago



Estructura de la Compensación Ejecutiva

La compensación esta integrada por diferentes componentes con diferentes propósitos, éstos se agrupan en estructuras de remuneración

Objetivo del pago	Qué se paga	Elemento(s)	Estructura de remuneración
Brindar seguridad y calidad de vida	Estabilidad del empleado	Beneficios	Remuneración Total
Compromiso en el largo plazo	Resultados de la organización a largo plazo	Compensación variable de largo plazo	
Premiar y diferenciar desempeños	Resultados individuales (empleado) o grupales (organización)	Compensación variable de corto plazo	
Reconocer qué y cómo se hace en la organización	Responsabilidades del puesto	Prestaciones en efectivo no relacionadas al desempeño	
		Salario base	Salario Base



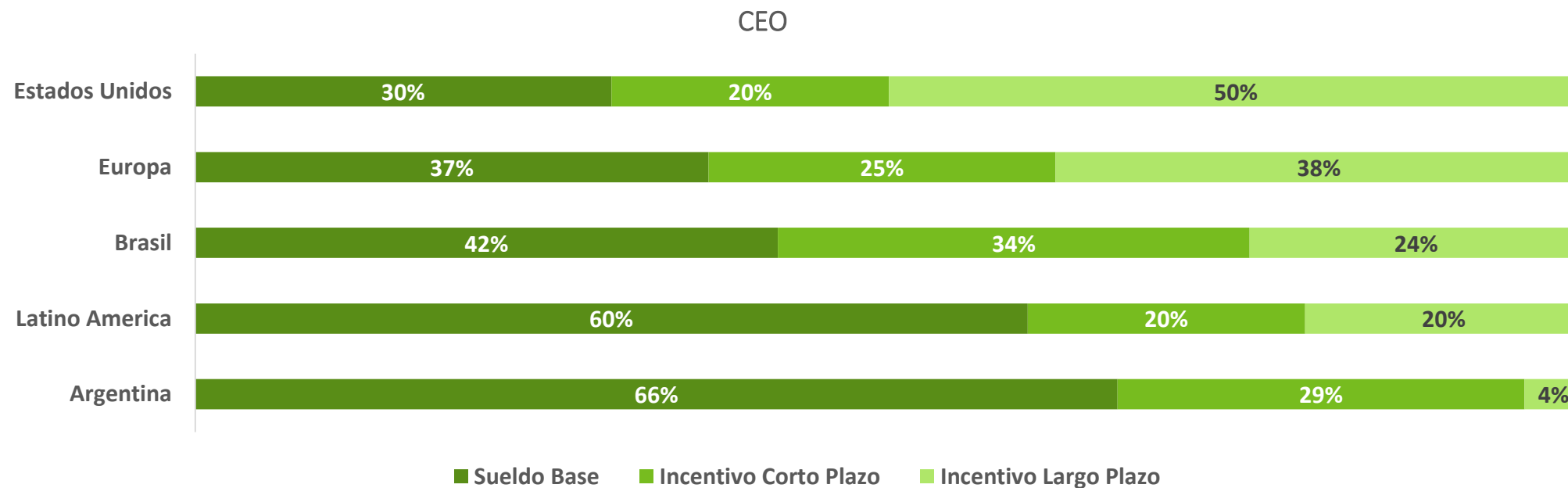
Incentivos de Largo Plazo

- Los incentivos de largo plazo pueden definirse como cualquier plan de compensaciones cuyo objetivo es servir de incentivo por desempeño luego de transcurrido un plazo mayor a un año, y durante el cual se mide el desempeño con relación al desempeño financiero de la empresa, de las acciones de la empresa o alguna otra medición.



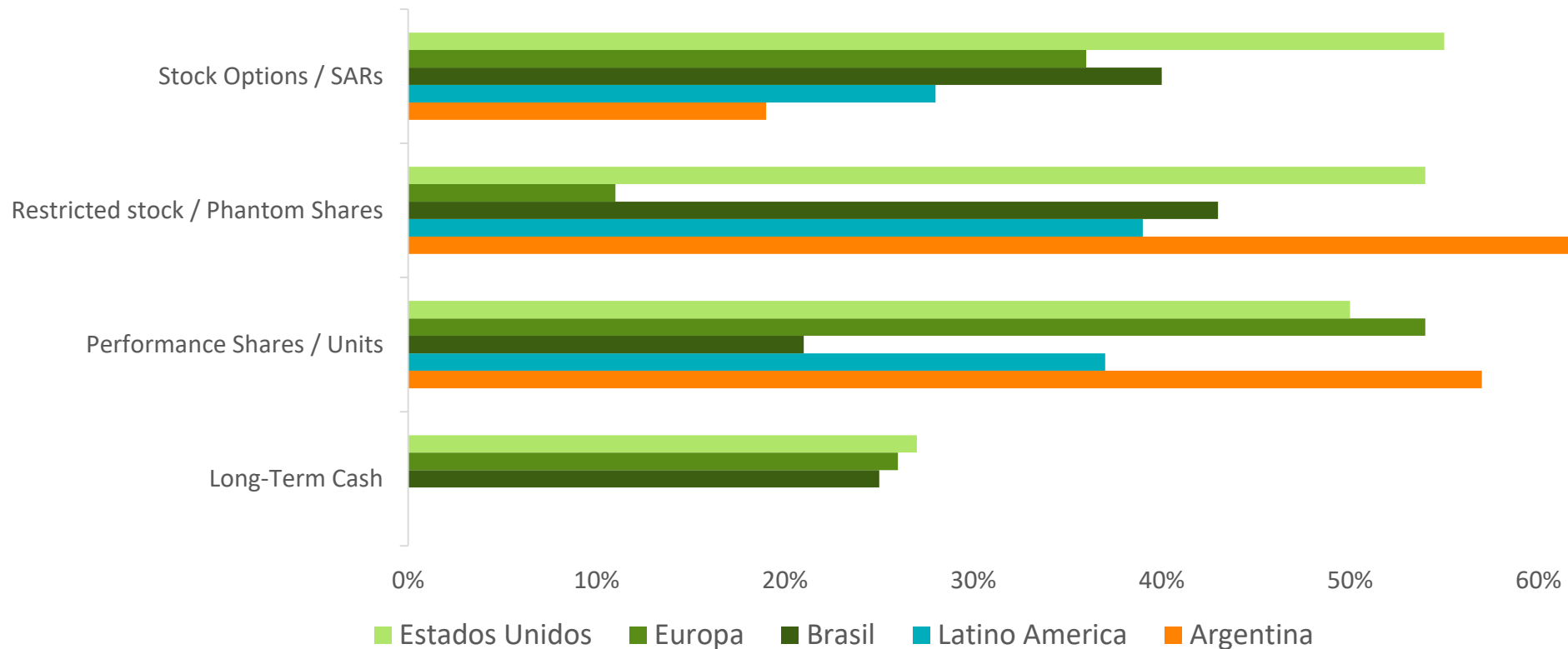
Incentivos de Largo Plazo

- La representatividad de los Incentivos de Largo Plazo en el paquete de compensación está asociada al grado de madurez, estabilidad política y económica, y finalmente asociado a cuestiones fiscales

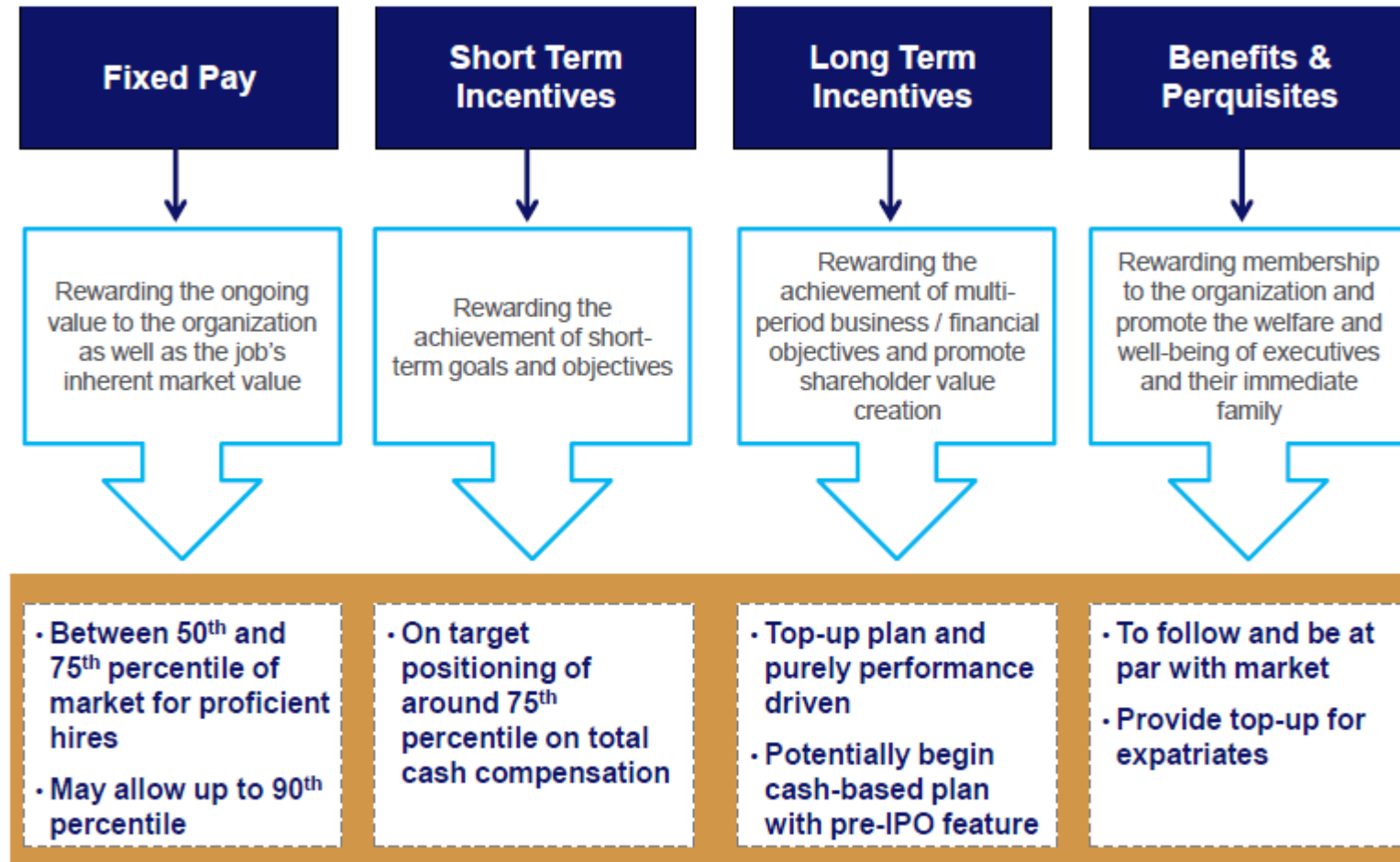


Incentivos de Largo Plazo

- El siguiente gráfico demuestra en una comparativa internacional, la prevalencia de los diversos planes contra las prevalencias:



Ejemplo de Modelo de Compensación Ejecutiva



Overall remuneration package should be targeted somewhere between 50th and 75th percentile of the market

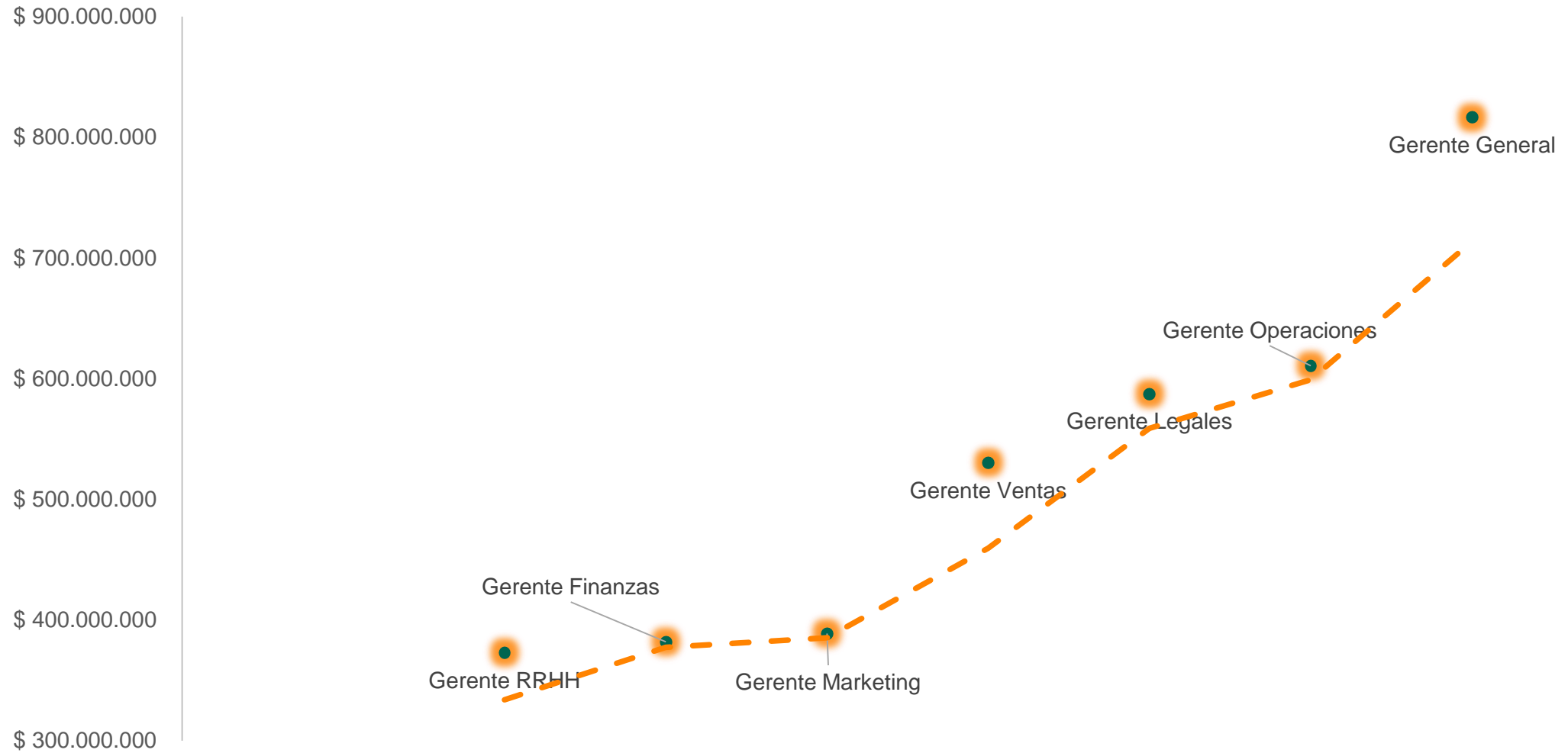


A woman with dark hair, wearing a white collared shirt, is shown in profile, looking towards a whiteboard. The scene is brightly lit, with a strong sun flare effect on the left side of the image. The whiteboard has several yellow sticky notes attached to it, some of which are circled or connected by lines. The overall atmosphere is professional and focused.

Mercado Ejecutivo en Paraguay

Ranking de Posiciones

Salario Base



Ranking de Posiciones

Total en Dinero



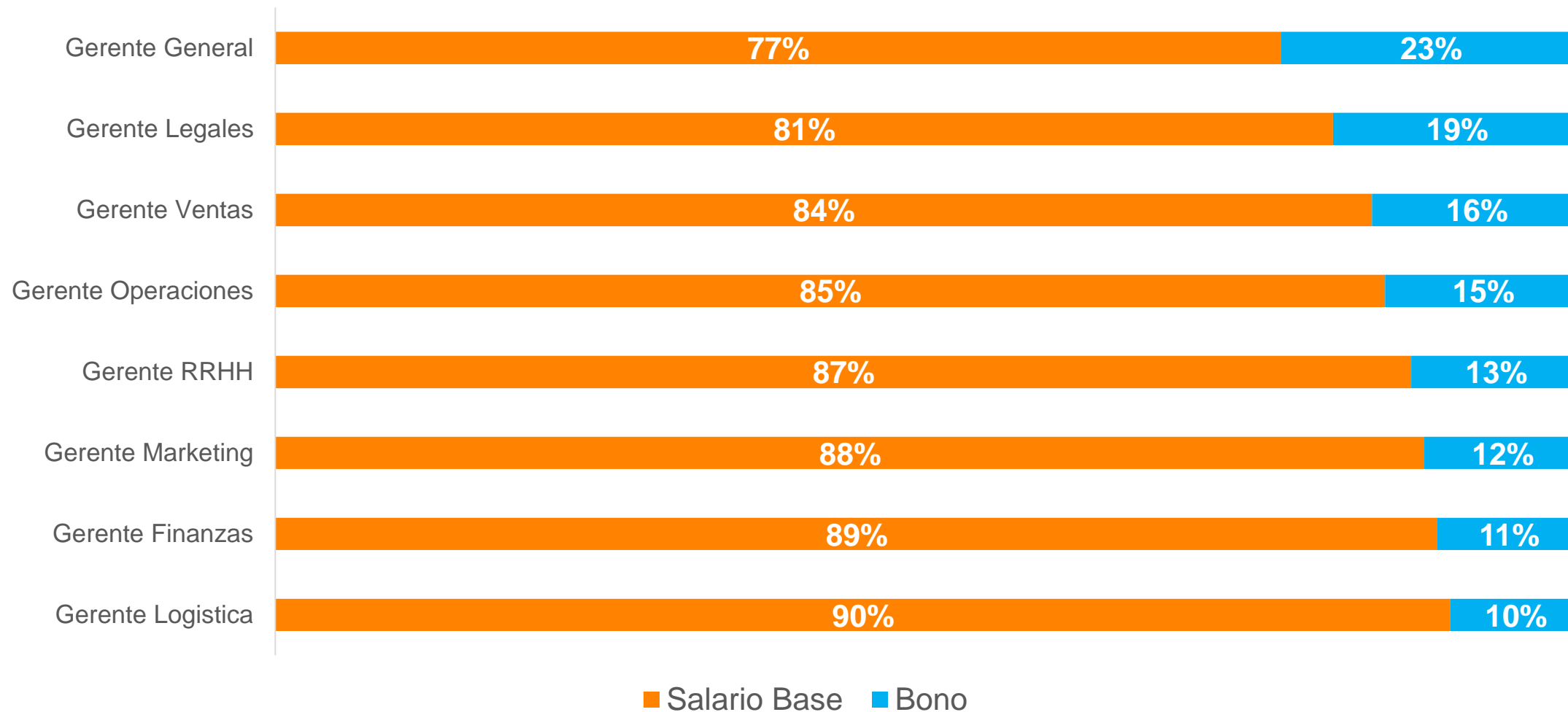
Ranking de Posiciones

Total en Dinero Target



Composición del Paquete de la compensación

Por Puesto



Conclusiones

- Los datos informan, pero la toma de decisiones deben apoyar un proceso que enlace lo que el negocio quiere lograr y cómo se estructura la compensación.
- El *business case* para la compensación ejecutiva debe incluir el entendimiento de lo que la empresa obtiene como retorno de su inversión, el tipo de talento necesario y cómo se cierra el brecha entre lo que los colaboradores esperan recibir y cuáles son las realidades para la organización.
Nuestros estudios ilustran las diferencias prácticas de pago entre países e industrias, pero también hay diferencias de acuerdo con las estructuras de orígenes de capital, estructuras organizativas y el hecho de que cada empresa tiene su propia cultura y forma de recompensar a sus colaboradores. Pero va más allá de las compensaciones. Los salarios son parte de cómo son las personas son gestionadas, y los ejecutivos no son una excepción.
En los últimos años hemos visto un marcado aumento en el número de compañías que han combinado las estrategias de compensaciones y talento.
- También hemos visto un marcado aumento, en compañías que han extendido el temario del comité de compensaciones para incluir aspectos tales como los planes de sucesión y gestión de desempeño. Creemos que esta tendencia continuará, y que la compensación ejecutiva será eventualmente definida dependiendo de que tan bien la compañía planea, gestiona y mide tu talento crítico.,
- La información y las comparativas contra mercado son importantes herramientas para ayudar a la toma de decisiones relativas a la compensación ejecutiva. Pero solo con la información salarial nunca se obtendrán las respuestas correctas ya que inevitablemente significa el análisis de muestras acotadas de comparaciones imperfectas estiona y mide su talento crítico.





**Operar de
manera
sustentable en
la era digital**



En la era digital, el ritmo vertiginoso del cambio tecnológico determina que las organizaciones deban realizar cuatro cambios fundamentales

Automatización | Big Data | Internet
de las Cosas | Aprendizaje
Automático | Bitcoin | Inteligencia
Artificial | Móvil | Cadena de Bloques



Cambiar el modelo de
negocios de raíz



Desarrollar
portafolios de
productos, servicios
o soluciones



Redefinir la
experiencia del
cliente



Trabajar con mayor
eficiencia y
efectividad



Para lograr los resultados buscados a partir de la revolución digital, las organizaciones están haciendo cambios radicales en varios frentes

RESULTADOS



Cambiar el modelo de negocios de raíz



Desarrollar portafolios de productos, servicios o soluciones



Redefinir la experiencia del cliente



Trabajar con mayor eficiencia y efectividad

ACTIVIDADES

Reorganizarse para incrementar agilidad

Crear ecosistemas de innovación

Automatizar actividades clave

Mejorar la conectividad con redes externas

Impulsar flujo de datos/información para una mejor toma de decisiones



Pero a pesar de la cantidad de dinero y tiempo invertidos, todos los esfuerzos tendientes a la transformación digital parecen ser insuficientes, debido al factor humano



Las compañías realizan inversiones y compromisos significativos...

En 2017 las empresas gastarán **\$1,7 trillones**, sólo en tecnología para la transformación digital.

96% de las organizaciones consideran que la transformación digital es **crítica o importante**.

42% de los ejecutivos **afirman** que la postura que ahora impera en su compañía es **“primero lo digital” o “digital desde la raíz”**



...pero se sienten inseguras de poder realizar el cambio.

75% de las organizaciones se sienten **“inseguras” de su propia capacidad para ejecutar** la transformación digital.

84% de los ejecutivos creen que su organización **no posee las habilidades y capacidades** requeridas para lograr los resultados digitales deseados .

59% de las compañías temen que **la lentitud** de sus acciones de cambio digital los hagan **perder su ventaja competitiva**.



¿El problema? Las personas.

63% de los ejecutivos creen que las acciones de transformación digital de su empresa son muy difíciles de implementar porque resulta **“arduo transformar la cultura de la compañía para que sea ágil.”**

39% de los ejecutivos considera que la **“resistencia a nuevas formas de trabajo”** es el principal desafío para sus esfuerzos de transformación digital.

Uno de cada cinco ejecutivos íntimamente cree que los proyectos de transformación digital son una **pérdida de tiempo**.



De hecho, los esfuerzos de transformación digital están perdiendo valor

Dependiendo del cálculo realizado, **se estima que entre 30% y 84%** de los esfuerzos de transformación digital fracasan, lo que implica **pérdidas que van desde \$500 mil millones hasta \$1,4 trillones anuales**



CAUSAS DE PÉRDIDA DE VALOR EN TRANSFORMACIONES DIGITALES QUE FRACASAN

Falta de rentabilidad por no poder desarrollar productos digitalmente viables

Pérdida de participación en el mercado por competidores digitales disruptivos

Demoras o errores en proyectos digitales

El precio de las acciones se ve afectado por la percepción del mercado de que el producto no está progresando a nivel digital

Falta de compromiso e involucramiento de parte del talento de alto desempeño debido a la complejidad del viaje digital, y la pérdida de productividad resultante.

Disminución/agotamiento del talento digital

Gastos innecesarios debido a la falta de coordinación a nivel organizacional

Inversiones mal direccionadas, no alineadas con la visión estratégica o que se vean afectadas por situaciones inesperadas

Desglosamiento de las operaciones por empleados que tienen dificultades con la implementación digital.



Para tener éxito en la era digital, las organizaciones necesitarán una fuerza laboral distinta, nuevas maneras de operar, y un cambio en el liderazgo

Fuerza de trabajo fluida



Mix de talento apropiado para el viaje digital, que incluya más que habilidades técnicas



Cambio de orientación al proceso, por orientación a los resultados



Personas adecuadas para el puesto adecuado: habilidades de cambio que se adapten a las necesidades del negocio en constante transformación (equilibrio entre especialistas/generalistas)



Posibilidades claras de trayectorias de carrera no tradicionales, que permitan desplazamientos laterales o hacia otros puestos cuando la situación así lo requiere



Aprendizaje, desarrollo y feedback en tiempo real



Diversidad de voces y puntos de vista

Operar utilizando la conectividad



Alineamiento de personas y recursos con la estrategia digital del negocio en general



Estructura organizacional ágil y eficiente



“Espacio de innovación” designado, ya sea en un contexto formal o tomando una parte del tiempo del empleado



Cultura altamente inclusiva con mecanismos que favorezcan el debate constructivo



Flujo constante de información



Posibilidad de toma de decisiones lo más inmediato a la situación que sea posible, sin intermediarios

Líderes inclusivos



Agilidad de aprendizaje significativa; perfil de “aprendizaje continuo, para toda la vida”



Mayor visión de negocios y orientación estratégica que sus predecesores



Estilo de liderazgo accesible y sencillo



Equilibrio, conciencia del riesgo, con fuerte orientación hacia la innovación



Comunicación sólida con distintas redes externas



Capacidad para desarrollar o ser parte de un equipo de trabajo cohesivo, beneficiándose del expertise de otros que se complementa con el propio



Para llegar a este nuevo mundo hay que plantearse una serie de preguntas esenciales

	Condiciones actuales	Identificación de gaps	Acciones para acelerar el cambio	Resolución de gaps	Generación de éxito sustentable
Fuerza de trabajo fluida	¿Tenemos las personas adecuadas para el viaje digital que vamos a emprender?	¿Dónde están nuestras debilidades: en actitud, habilidades o experiencias?	¿Qué podemos hacer para asegurarnos que las personas que poseen la actitud adecuada puedan avanzar en el viaje digital lo más rápido posible?	¿Cómo puedo cambiar mi mix de talento para que refleje apropiadamente mi estrategia digital?	¿Cómo podemos asegurarnos que el talento sea productivo y se mantenga involucrado a pesar de los desafíos de la transformación digital?
Operar a través de la conectividad	¿Tenemos realmente las habilidades de una organización digitalmente sustentable? (disciplina & foco, agilidad, sinceridad & transparencia, empoderamiento & alineamiento y conectividad)?	¿Qué habilidades de sustentabilidad digital son más importantes para nuestra estrategia digital y actualmente no tenemos?	¿Qué habilidades de sustentabilidad digital son actualmente importantes y tenemos desarrolladas? ¿cómo podemos maximizar el impacto de dichas habilidades?	¿Qué áreas debemos reforzar (liderazgo, talento, estructura o cultura) para resolver nuestros problemas de habilidades de sustentabilidad digital?	¿Cómo podemos generar estructuras de refuerzo y cambio de cultura?
Líderes Inclusivos	Entender los rasgos y competencias de los líderes actuales, de acuerdo a las exigencias de la era digital	Desarrollar el “mapa de calor” del liderazgo	Considerar nuevos roles para la mayoría de los líderes digitales	Desarrollar líderes de cara a los rasgos/competencias más relevantes de la era digital	Incorporar rasgos/capacidades digitales en los procesos de sucesión



A través de nuestra información, podemos entender las capacidades críticas de alto nivel requeridas para la sustentabilidad digital.

Para progresar en el nuevo contexto “normal” de cambio disruptivo, las organizaciones deben ubicar las condiciones adecuadas en su lugar, para poder transformarse continuamente. A este proceso lo denominamos volverse **“digitalmente sustentable”**.



Combinamos diversas fuentes de información y millones de datos informativos, propios y externos, para crear el Índice de Sustentabilidad Digital:

ELEMENTOS DEL ÍNDICE DE SUSTENTABILIDAD DIGITAL DE KORN FERRY



Los líderes de alto desempeño tienen características distintivas

Los líderes más buscados

Rasgos



Curiosidad

Abordan los problemas de manera innovadora, pueden ver patrones en puntos de información complejos, y buscan la comprensión profunda

Toma de riesgos

Se muestran dispuestos a asumir una postura definida o introducir cambios basados en información limitada

Adaptabilidad

Se sienten cómodos con cambios imprevistos de dirección o metodología

Tolerancia hacia la ambigüedad

Se sienten cómodos ante información incierta, ambigua o contradictoria, que impide una clara interpretación o dirección

Confianza

Creen positivamente que pueden influir en resultados positivos

Competencias



Cultivan la innovación

Crean nuevas y mejoradas estrategias para que la organización sea exitosa

Manejan la ambigüedad

Operan con efectividad aún cuando las circunstancias son inciertas o el camino a seguir no es tan claro

Visión estratégica

Se anticipan a las posibilidades futuras y las hacen realidad a través de estrategias originales e innovadoras

Involucran e inspiran

Generan un clima en el que las personas están motivadas a hacer su máximo esfuerzo para contribuir al logro de los objetivos organizacionales

Impulsan resultados

De manera consistente logran resultados, aún en circunstancias adversas

Drivers de Personalidad



Independencia

Prefieren el criterio 'emprendedor' o independiente y pocos limitantes organizacionales

Estructura

Prefieren entornos de trabajo asimétricos sin estructura definida

Desafío

El logro de objetivos ante obstáculos difíciles los motiva

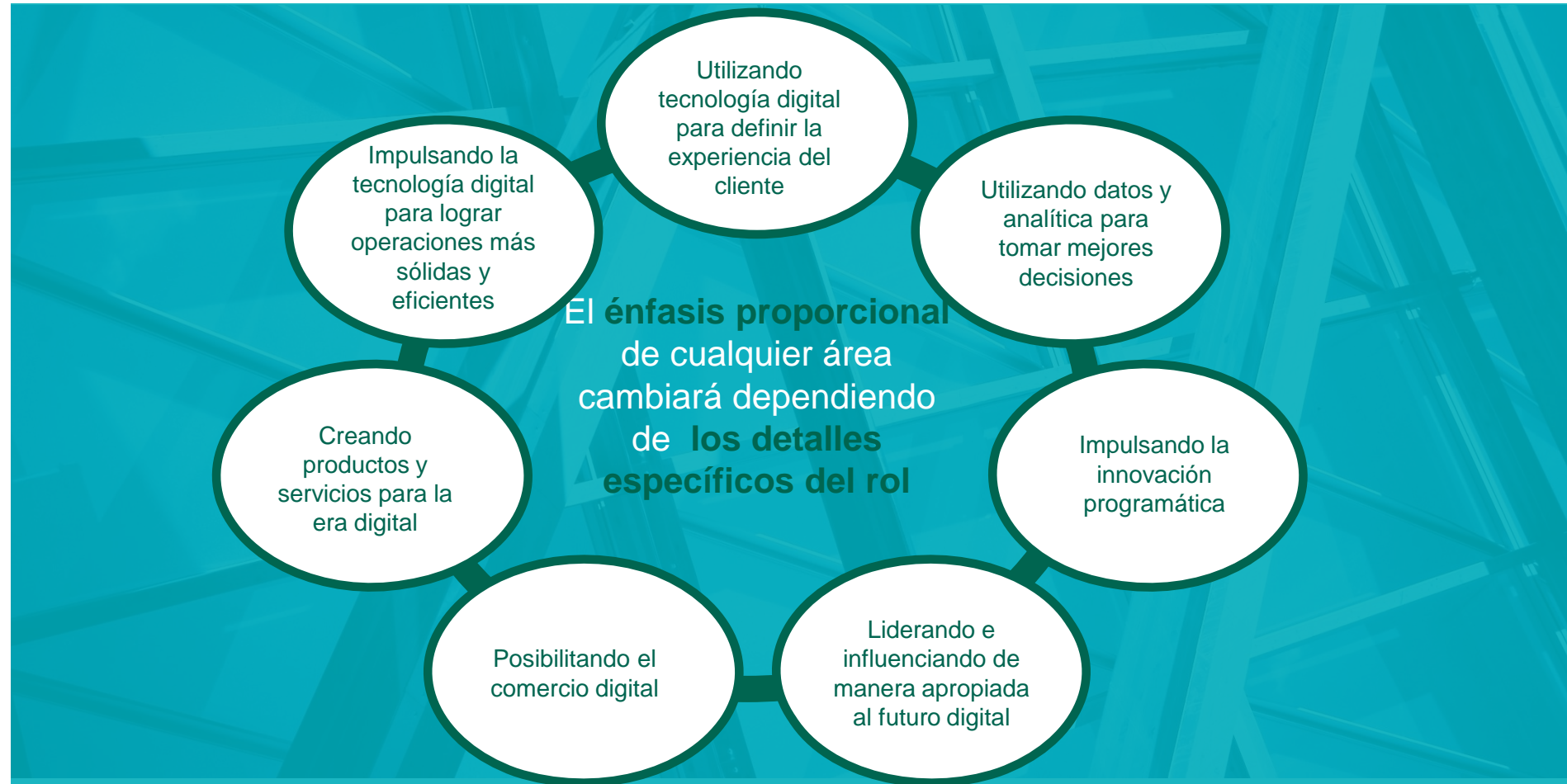
Analizamos los rasgos, competencias y drivers de más de 350 líderes digitales y los comparamos con las normas de la población de nuestra base de datos de *assessment*, que consta de 4,5 millones de puntos de datos. Así se generó un **perfil distintivo de las cualidades requeridas en la era digital.**



Entender la verdadera naturaleza del “inventario de talento digital” de una organización, puede impulsar desarrollo estratégico vs. decisiones de compra



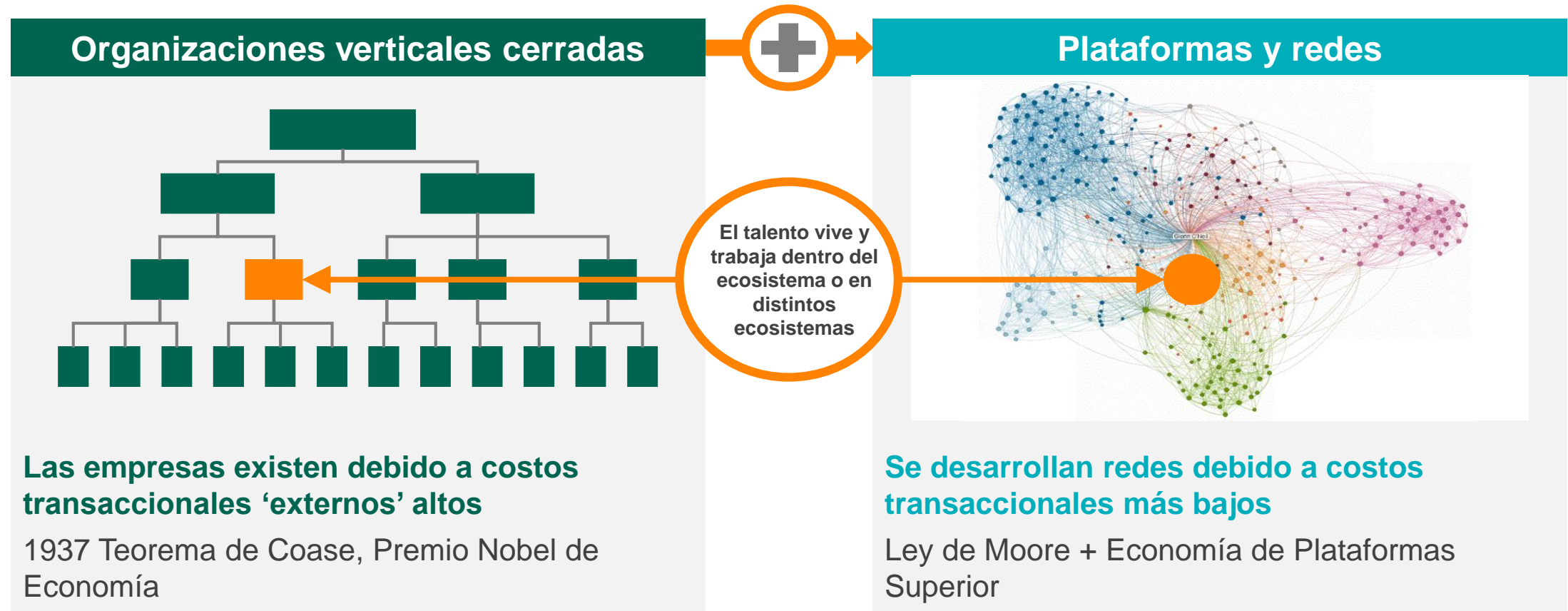
La era digital está cambiando los elementos esenciales de muchos puestos de trabajo



El viaje digital transformará la fuerza laboral...



...y la estructura organizacional cambiará significativamente



La atracción, retención y compromiso del talento digital estratégico presenta desafíos para muchas organizaciones



Muchas organizaciones **se esfuerzan** en atraer a este grupo priorizando la **marca del empleador**, y muchas veces experimentan **tasas de retención inferiores al 20%**.



Cuando **surgen nuevos desafíos digitales**, los problemas en la oferta y demanda del mercado generalmente hacen que los profesionales que poseen las habilidades asociadas puedan exigir **primas prohibitivas por 18-24 meses..**



Generalmente el talento digital se concentra en **locaciones geográficas competitivas y de altos costos.**



Atraer y retener **talento digital diverso** agrega otro componente de **complejidad y dificultad** para las organizaciones.



Los nuevos puestos que se crean son difíciles de **evaluar a nivel externo** y **valorar a nivel interno** porque aún se están desarrollando



El **mismo puesto** (por ejemplo, programador) puede requerir distintas habilidades (por ejemplo, Java vs COBOL) con **diferentes valores de mercado.**



Los planes de incentivos para la compañía en general **no reconocen apropiadamente** o incentivan al personal digital que se desempeña en los proyectos.



Crear un entorno y cultura en los cuales el talento pueda florecer representa un desafío.



Optimizar el ciclo de vida del talento digital: una cuestión de perspectiva

Retener...



- Para este grupo, un plan de carrera rediseñado para producir un mejor avance de carrera es la mejor solución de retención para hacer posible el rendimiento de la inversión.
- Repensar las estructuras salariales: en vez de 'inflar' los salarios base, es más conveniente emplear estrategias como bonos trimestrales limitados en el tiempo.
- Mejorar el manejo de recursos para gestionar más dinámicamente el proceso de buscar al candidato más 'apto' para el rol.
- Incluir todo el ancho de banda en la participación en proyectos innovadores auto gestionados, de manera de generar mayores oportunidades de crecimiento y desafío.

...o no retener



- “Contratar teniendo en mente la salida”: determinar el tiempo de permanencia ideal para los roles digitales más importantes y el esquema de incentivos para mantener a los empleados en el puesto precisamente durante ese período.
- Hacer foco en la velocidad de producción como métrica clave con respecto al tiempo de permanencia en el puesto.
- Utilizar fuerza laboral contingente en aquellos casos en los que se deba trabajar muy rápido en pos de un objetivo de negocios específico.



Muchas organizaciones poseen una cartera de “talento digital oculto”, y podrían lograr una significativa realización del rendimiento sobre lo invertido simplemente “desenterrándolo”

Una cierta parte del talento actual de una compañía posee elementos que pueden conducir al **éxito o al fracaso...**

Los rasgos y competencias de talento digital fundamentales
Pasión por el “tema” principal, y sentido de propósito

...pero simplemente no tener habilidades que puedan **aprenderse:**

Expertise técnico específico

Descubrir este “**talento digital oculto**”...

Utilizar assessment para entender los rasgos y competencias presentes en la fuerza laboral.

Activar las redes de empleados para entender mejor las áreas de mayor referencia

...y liberar su **potencial:**

Generar un desarrollo de carrera basado en lo digital, focalizado en la autogestión y en los resultados (intereses y assessment)



Empleados con habilidades digitales que ya se encuentran alineados con la cultura y misión de la compañía.



Para combatir el agotamiento generado ante el cambio, implementamos una serie de soluciones inteligentes para la era digital

RESULTADOS



Cambiar el modelo de negocios de raíz



Desarrollar portafolios de productos, servicios o soluciones



Redefinir la experiencia del cliente



Trabajar con mayor eficiencia y efectividad

ACTIVIDADES

Reorganizarse para incrementar agilidad

Crear ecosistemas de innovación

Automatizar actividades estratégicas

Mejorar conectividad con redes externas

Impulsar flujo de datos/información para una mejor toma de decisiones

SOLUCIONES KORN FERRY



Plan de Acción y Evaluación de Capacidades de Sustentabilidad Digital



Mapa de Calor de Talento Digital



Academia de Liderazgo Digital



Intervenciones de Cultura Digital



Fuerza Laboral del Futuro

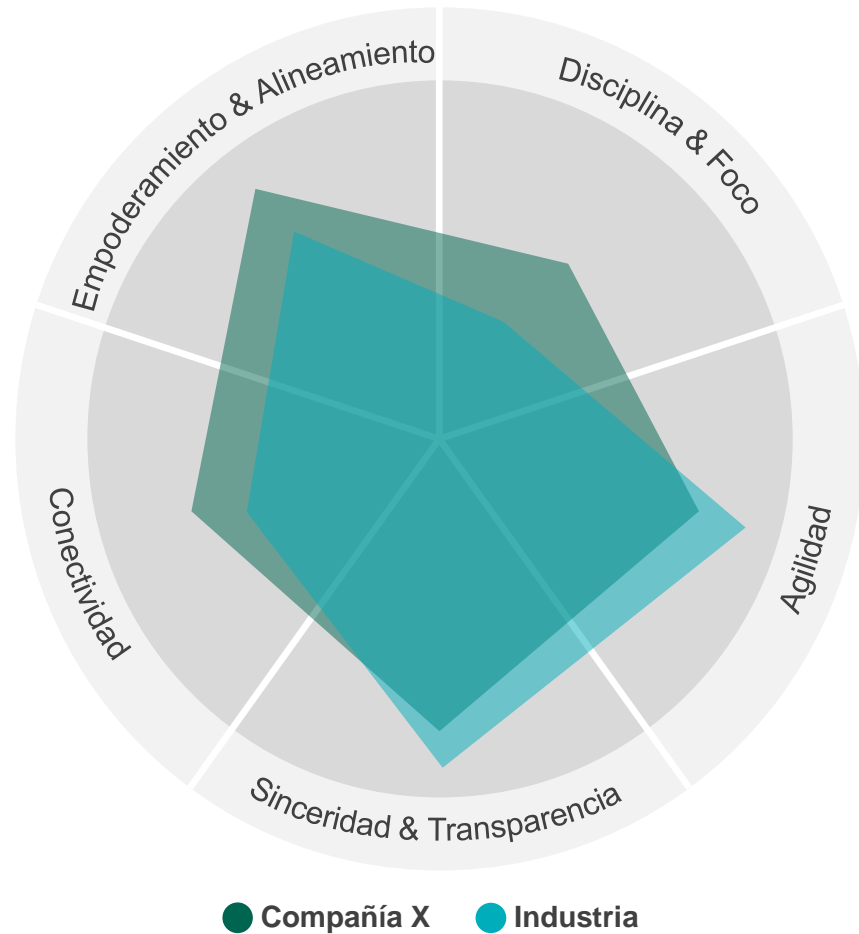


Estructura Ágil para Organizaciones Digitales

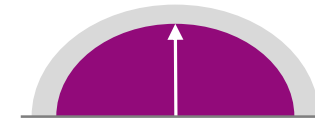




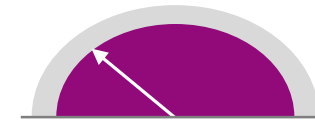
Plan de Acción y Evaluación de Sustentabilidad Digital: Evaluar e incrementar nuestra capacidad para operar exitosamente en la era digital



Sub escalas de agilidad



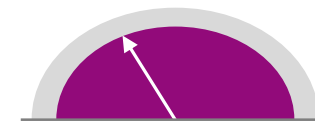
Gestión receptiva al cliente



Cumplimiento & adopción



Flexibilidad



Cultura



Gestión 'lean'

Utilizando nuestro Índice de Sustentabilidad Digital basado en información sobre las capacidades del Índice de Sustentabilidad Digital, podemos identificar áreas de desafío para las organizaciones en el viaje digital, y contribuir a desarrollar las capacidades necesarias con agilidad.





Mapa de Calor del Talento Digital: Gestionar cuidadosamente desarrollo vs adquisición, formación y distribución del talento digital

	Talento 'Status Quo'	Catalizadores de corto plazo	Talento en el viaje	El talento del futuro hoy
Organización Global				
I&D				
Finanzas				
Centro de Excelencia Digital				
Unidad de Negocios 1				

A través de nuestro perfil propietario de talento digital de alto desempeño ayudamos a las organizaciones a entender el panorama de talento y liderazgo actual vs las necesidades estratégicas de la era digital.

- Proporción adecuada de pool de talento vs nivel esperado
- Gap proporcional en pool de talento
- Pool de talento proporcionalmente sobrerrepresentado





Academia de Liderazgo Digital: Generar un rápido cambio de actitud en los líderes de la era digital



Al utilizar información de assessment comprobada como objetivo de desarrollo deseado para los líderes más importantes de la era digital , implementamos experiencias de inmersión para iniciar rápidamente el viaje hacia una actitud más apropiada a la nueva era digital.





Intervenciones de Cultura Digital: Reformular la manera de trabajar para desempeñarse mejor en la era digital



Al combinar nuestro esquema de Sustentabilidad Digital con acciones de cultura más convencionales, desarrollamos un plan de acción orientado al impacto para reformular la cultura y lograr un progreso más óptimo en la era digital.

Ilustrativo

Cultural hallmark	Touchpoint	Key messages	Bold actions	Sustaining activities
Connectivity	Employment brand	Collaborative, risk-taking, fast paced	Video capturing 'good, bad and ugly' truth of what it takes to succeed in a highly competitive digital market	Realistic job previews, 'a day in the life' interviews
Empowerment	Execution	'Fail fast' mentality	SLT to celebrate 'smart' risks at Q1 townhall. Revamp facilities to enable greater coordination (eg. Coffeebar). Create external partnerships	Complete RACI model. 'Meeting in a box' materials for managers to identify appropriate risks to celebrate
Connectivity	Reporting structure	Customer segments first	Revise operating model to make customer segments primary, internal functions aligned underneath	Network analysis to identify key influencers
Training and development	Adaptive, fast-paced market response	'Immersive' experience for leadership team: live experience in market culture in India		Ongoing live customer panel as highlight of high-potential development program. 'Styles and climate' for mid-level leaders
Performance management	Real-time feedback	Eliminate annual process		'Feedforward' tools rolled out to all employees, online program on managing self and managing up



La fuerza laboral del futuro: Re-imaginar la forma de hacer el trabajo



COMPONENTES DEL ROL DIGITAL

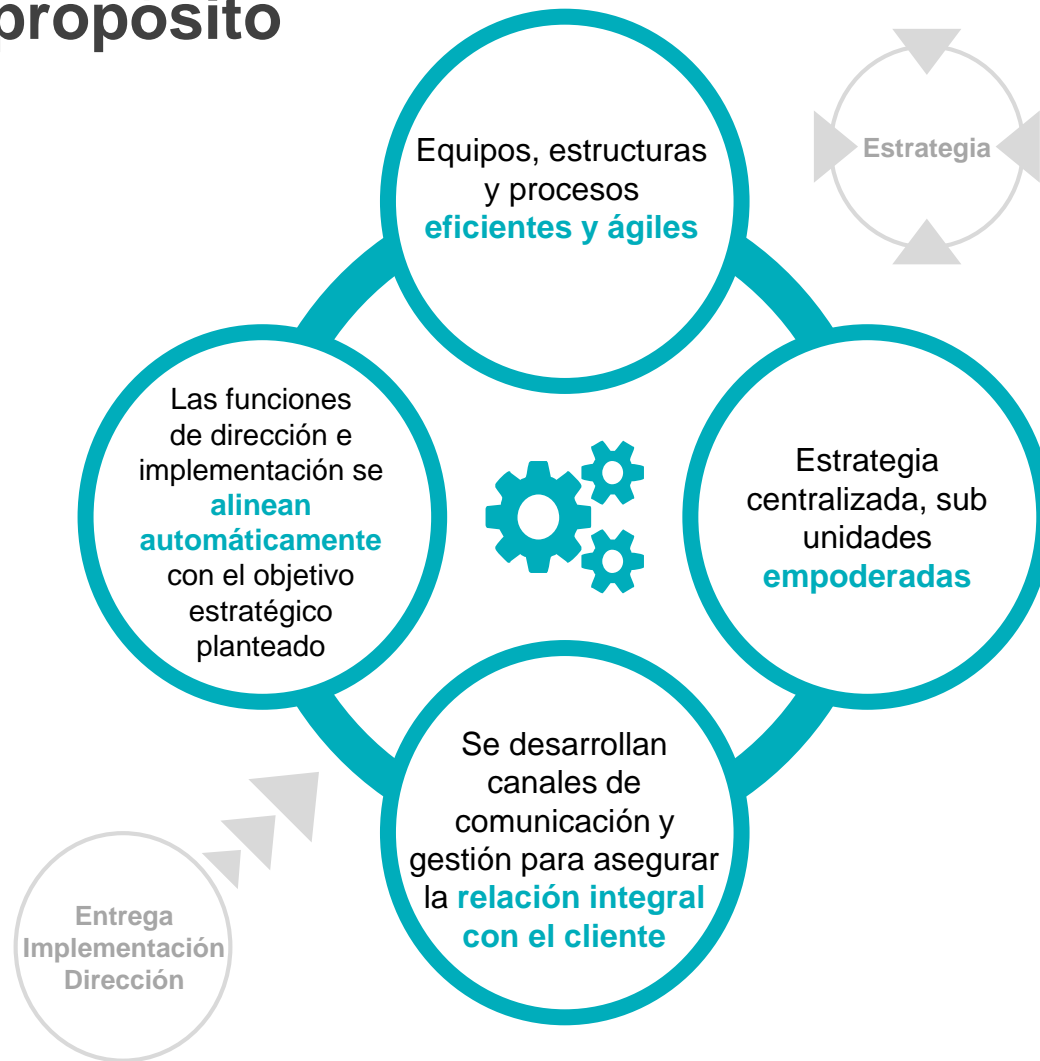


Mientras la automatización y otras tecnologías digitales cambian radicalmente la manera de trabajar, ayudamos a las organizaciones a reformular los cambios resultantes para el diseño de los puestos y la naturaleza de la fuerza laboral que realiza el trabajo.





Estructura Ágil para las Organizaciones Digitales: Repensar la estructura organizacional para actuar demostrando rapidez y un propósito



Mientras las organizaciones realizan el largo proceso de transición de un modelo fuertemente estructurado a un escenario basado en el uso de plataformas y redes, contribuimos para que puedan entender las soluciones estructurales más efectivas para el escenario desafiante de este momento.

Ilustrativo

IT OPERATING MODEL

SAMPLE COMPANY

ONE I.T. PERFORMANCE TECHNOLOGIES OPERATING MODEL	
Global C&I	Business Units
<p>1. STRATEGY</p> <p>A. VALUE STATEMENT</p> <p>B. BUSINESS STRATEGY</p> <p>C. GOVERNING PRINCIPLES</p>	<p>2. BUSINESS STRATEGY AND CONCEPT</p> <p>3. DEVELOP AND IMPLEMENT</p> <p>4. TEST AND EVALUATE</p> <p>5. SCALE AND OPERATE</p>
<p>PRIME ACCOUNTABILITIES</p> <p>1. Strategic Alignment</p> <p>2. Business Case Development</p> <p>3. Business Model Innovation</p> <p>4. Business Process Optimization</p> <p>5. Business Value Realization</p>	<p>PRIME ACCOUNTABILITIES</p> <p>1. Business Case Development</p> <p>2. Business Model Innovation</p> <p>3. Business Process Optimization</p> <p>4. Business Value Realization</p> <p>5. Business Case Development</p>



Resumen: Soluciones Digitales KF



Plan de Acción y Evaluación de Capacidades de Sustentabilidad Digital

Identificar áreas de desafío para las organizaciones en el viaje digital, y ayudar a desarrollar las capacidades más relevantes con agilidad.



Intervenciones de Cultura Digital

Desarrollar un plan de acción orientado al impacto para reformular la cultura y desarrollarse mejor en la era digital.



Mapa de Calor de Talento Digital

Entender el escenario actual de talento y liderazgo vs las necesidades estratégicas de la era digital.



Fuerza Laboral del Futuro

Actuar entendiendo cómo la era digital está reformulando el diseño del trabajo y la naturaleza fundamental de la fuerza de trabajo.



Academia de Liderazgo Digital

Implementar experiencias de inmersión que rápidamente inciten a desarrollar una nueva actitud más apropiada a la era digital.



Estructura Ágil para las Organizaciones Digitales

Generar estructuras organizacionales y formas de operar que contribuyan a 'súper' potenciar el viaje digital.





KORN FERRY®

Executive Search | HayGroup | Futurestep