

MESA REDONDA

NUEVO CONTEXTO & MODELOS ORGANIZATIVOS DE COMPAÑÍAS CON PRESENCIA MULTIPAÍS

Bloque 1: El impacto de la nueva situación en los modelos organizativos en contexto internacional y el rol de HR en ese sentido

Modera: Jorge Cagigas, Presidente FUNDIPE

Participan:

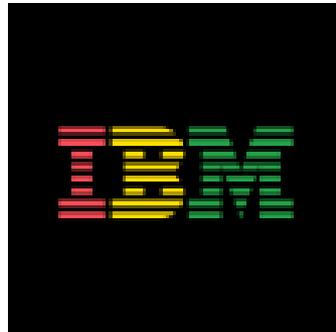
- Isaac Cantalejo, IBM
- Luis Fernando Rodríguez Martín, WATCH&ACT
- Luca Boer, TALENT REPUBLIC

Bloque 1: ¿LA SITUACION ACTUAL HA REFORZADO O FRENADO LAS TENDENCIAS DE LOS ULTIMOS TIEMPOS EN CUANTO A LOS MODELOS ORGANIZATIVOS? ¿ CÓMO SE HAN VISTO AFECTADOS LOS MODELOS DE GOBIERNO Y LA FORMA DE HACER PROYECTOS EN EL ENTORNO INTERNACIONAL?. REFLEXION INICIAL: IBM

Bloque 2: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO: DIAGNOSTICO DE LOS NIVELES DE COMPROMISO EN NUESTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. REFLEXION INICIAL: WATCH&ACT

Bloque 3: EL ROL DE HR EN ESTE MODELO ORGANIZATIVO
REFLEXION INICIAL: TALENT REPUBLIC

Bloque 1: ¿LA SITUACION ACTUAL HA REFORZADO O FRENADO LAS TENDENCIAS DE LOS ULTIMOS TIEMPOS EN CUANTO A LOS MODELOS ORGANIZATIVOS? ¿ CÓMO SE HAN VISTO AFECTADOS LOS MODELOS DE GOBIERNO Y LA FORMA DE HACER PROYECTOS EN EL ENTORNO INTERNACIONAL?. REFLEXION INICIAL: IBM



IBM Talent & Transformation

Future of organizations.



A fundamental change.

- Designed to operate by the old rules of management. First Industry Revolution. Mechanistic. Uniformity. Bureaucracy. Control.
- O-Chart mindset.
- Information Revolution.

Four macro-trends are unwinding the old rules of management.



Interconnectivity

Disruptive innovation.
Speed.
Unpredictability.



Automation

Technology at scale
and low costs.



Efficiency

Cost pressures.
Digital revenue vs.
Legacy structures.



Demographics

Gen Z+ new
behaviours and
expectations.



The COVID-19 pandemic is accelerating some of these trends.

- Remote working. Hybrid model.
- Accelerates areas of value creation: e-commerce and logistics
- Internal agility.



Even so, management theories has remained largely intact.

- Optimization for efficiency and productivity.
- Risk Management Frameworks.
- Stability and predictability. No surprises.
- Command and control.

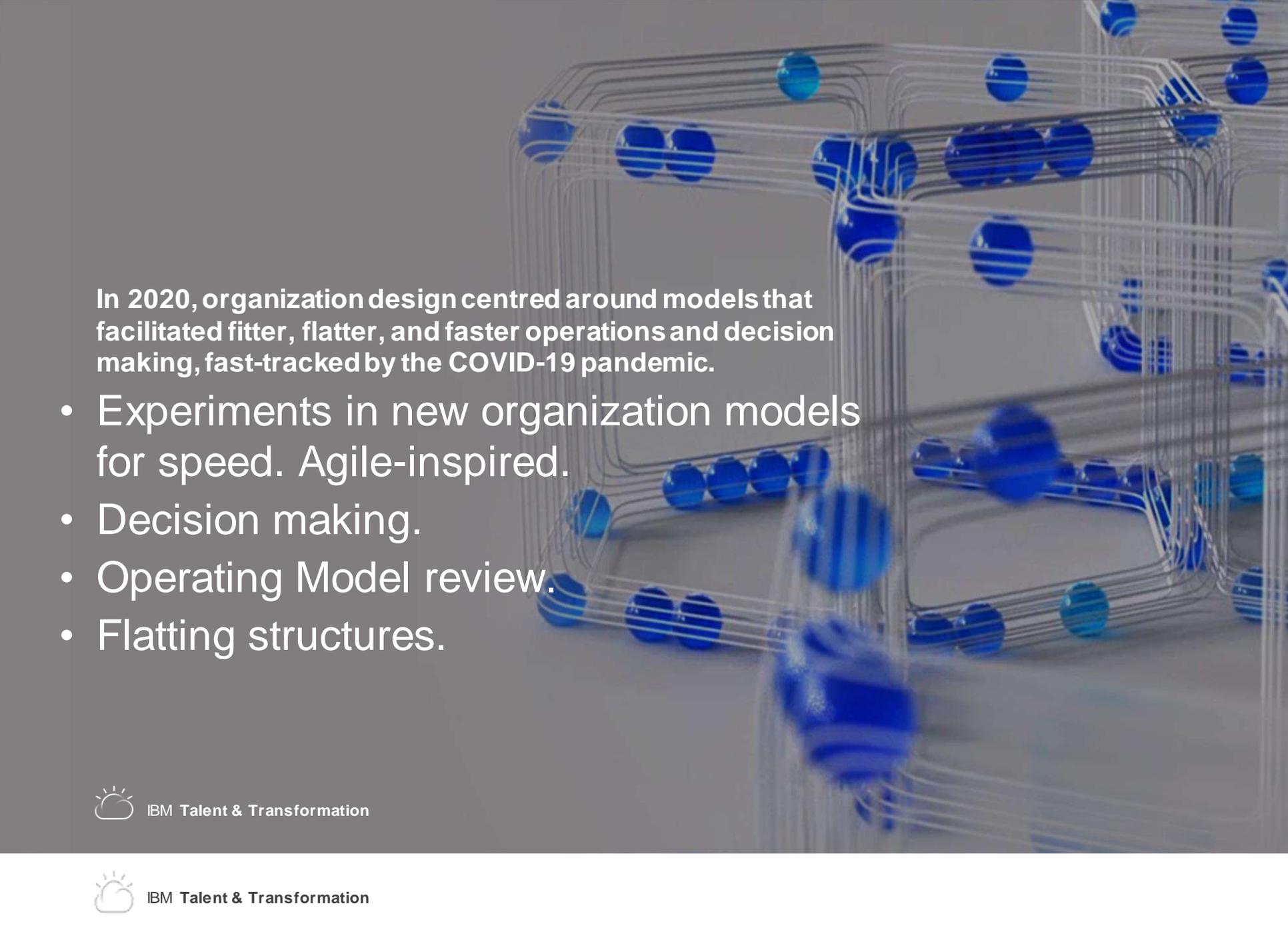


2020 accelerated many existing organizational trends, from the adoption of new, speed-enhancing operating models to a growing emphasis on values and purpose.

COVID-19 and the future of business

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-future-business>



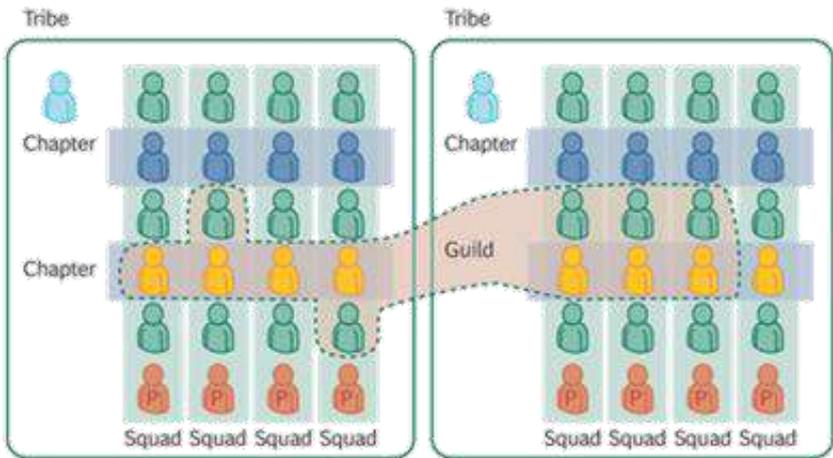


In 2020, organization design centred around models that facilitated fitter, flatter, and faster operations and decision making, fast-tracked by the COVID-19 pandemic.

- Experiments in new organization models for speed. Agile-inspired.
- Decision making.
- Operating Model review.
- Flattening structures.

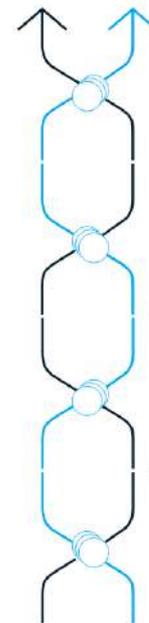


Beyond the matrix.



Helix organization

- Capabilities management: how work gets done
- Value-creation management: what work gets done



No more dotted lines: the helix provides two clear, equal, and parallel lines of accountability.

The capabilities manager oversees the employee's long-term career path, has the power to hire or fire, and drives performance evaluations with input from value-creation managers.

The value-creation manager sets priorities, provides day-to-day oversight, and ensures that the employee meets business objectives.



Better balance. Complexity reduction. Embracing agility.

- Eliminate duplications.
- (Hot) Talent management optimization.
 - Talent market-place & Staffing model.
 - Must be a true market.
 - Clear accountability.
 - Revamp performance management.

Thank you

Bloque 1: ¿LA SITUACION ACTUAL HA REFORZADO O FRENADO LAS TENDENCIAS DE LOS ULTIMOS TIEMPOS EN CUANTO A LOS MODELOS ORGANIZATIVOS? ¿ CÓMO SE HAN VISTO AFECTADOS LOS MODELOS DE GOBIERNO Y LA FORMA DE HACER PROYECTOS EN EL ENTORNO INTERNACIONAL?

COMENTARIOS:



Bloque 2: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO: DIAGNOSTICO DE LOS NIVELES DE COMPROMISO EN NUESTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. REFLEXION INICIAL: WATCH&ACT





**Cuestionar paradigmas para acelerar
la transformación organizacional con
base en la generación de compromiso
como elemento competitivo en
entornos globales**



0
Conceptos Fourflags ©

Creencia que ancla el pensamiento y detiene el avance



La experiencia de Watch&Act en proyectos de gestión del compromiso hace que pueda asegurar los resultados que el modelo Fourflags® ofrece.

Los objetivos que la gestión del compromiso pretende alcanzar son los de poder ir aumentando los puntos que la empresa y sus departamentos tienen, hasta situarlos mediante el despliegue de los planes de acción asociados y la mejora continua en niveles superiores a los 350 puntos.



2021, marca el inicio de un año apasionante

¿Por qué?

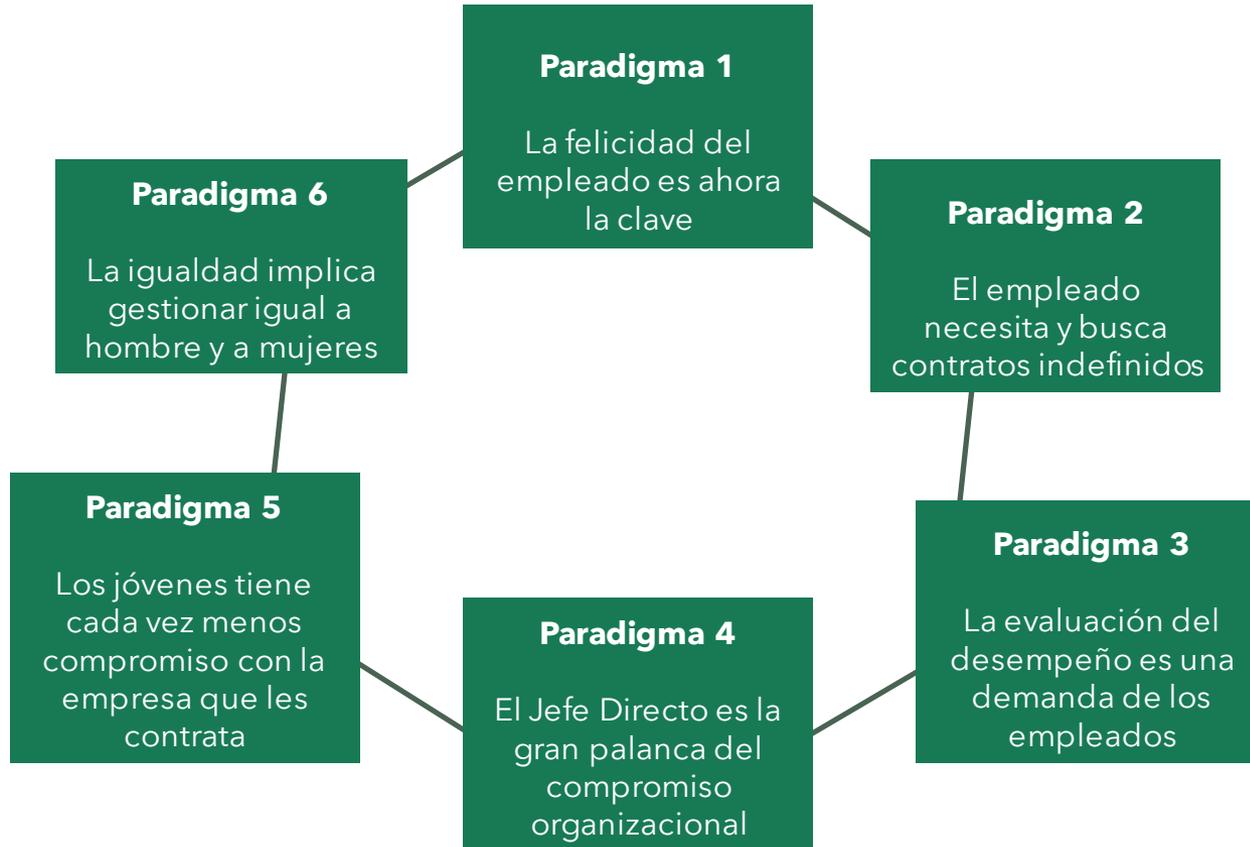
- Porque es un año de transición entre el "año que lo cambió todo" y el de "tomar decisiones con enormes incertidumbres y a enorme velocidad"
- Porque lo bueno viene en el periodo 2022-2025, y si tu foco es la reducción, sobrevivirás en 2021, pero no competirás ni cogerán ningún "tren" en 2022...
- Porque una organización con niveles de compromiso con el cambio altos (superando los 320 puntos en la escala del modelo Fourflags © de Watch&Act), tiene unos resultados, en comparación con los rango percentil 40 a mediana de:
 - o 96% más de innovación
 - o 56% mayor impacto en la medición del Customer Experience
 - o 42% de reducción de la rotación interna no deseada en perfiles "top performer"
 - o 36% más en ventas
 - o 26% más en Ebitda
- Y porque cada vez más, la internacionalización, es una acción commodity para las empresas, pero su gestión requiere e induce mejoras sustanciales, y una de ellas pasa por conocer cómo una organización global gestiona el compromiso de manera muy personalizada por país, por rol, por colectivo, por área, etc., para conseguir con ello alcanzar las mejoras incrementales anteriormente subrayadas.



1

Paradigmas

Creencia que ancla el pensamiento y detiene el avance

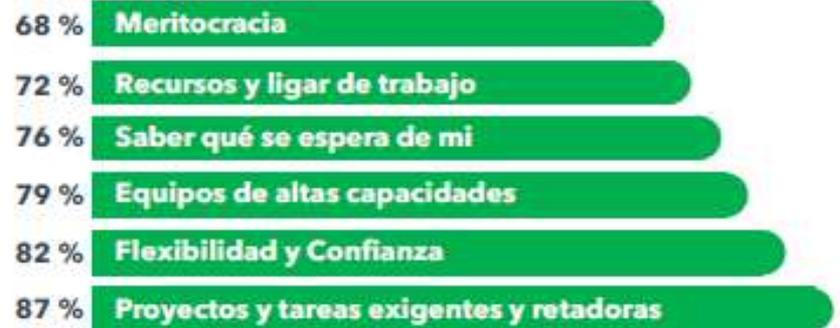


“... es el compromiso, ..., estúpido”

Claves para el empleado satisfecho



Claves para el empleado comprometido



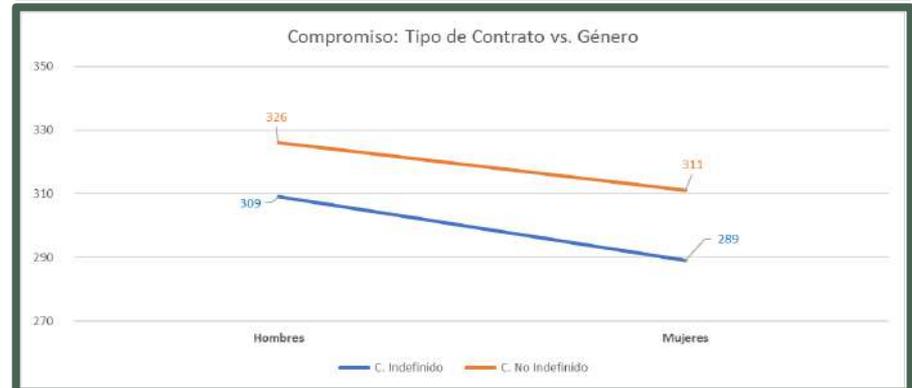
Fuente: Watch&Act | Comparativa entre TOP Employees del Encuestas de Clima y Modelos de Compromiso (2018 – 2021)

Ilustración 3 Empleado satisfecho vs. Empleado comprometido (periodo de estudio 2018 - 2021)

“Si me propones contrato indefinido,..., me voy...”

Entre los jóvenes (generación Z (nacidos entre los años 1994-2009) e Y (1980-1993)), lo que más les importa es:

- El **proyecto** que han de abordar
- El **equipo** con el que han de trabajar
- Los **recursos** que se ponen a su disposición
- La inversión en **formación y desarrollo** que tiene
- El **jefe con el que van a trabajar**: su conocimiento, su experiencia, su estilo de liderazgo (transformacional).
- La **marca y el prestigio profesional que aporta**
- **Innovación** y Co-creación



“No creo tanto en los objetivos, me gusta ganar partidos...”

Por tanto, ¿y si vamos cambiando la forma tradicional de evaluar? ¿Y si lo asociamos a proyectos? ¿y si lo hacemos en periodos de tiempo cortos (muchas y sencillas)? ¿Y si usamos más el concepto 360 e incluso cuando hay clientes o socios en concepto 720?

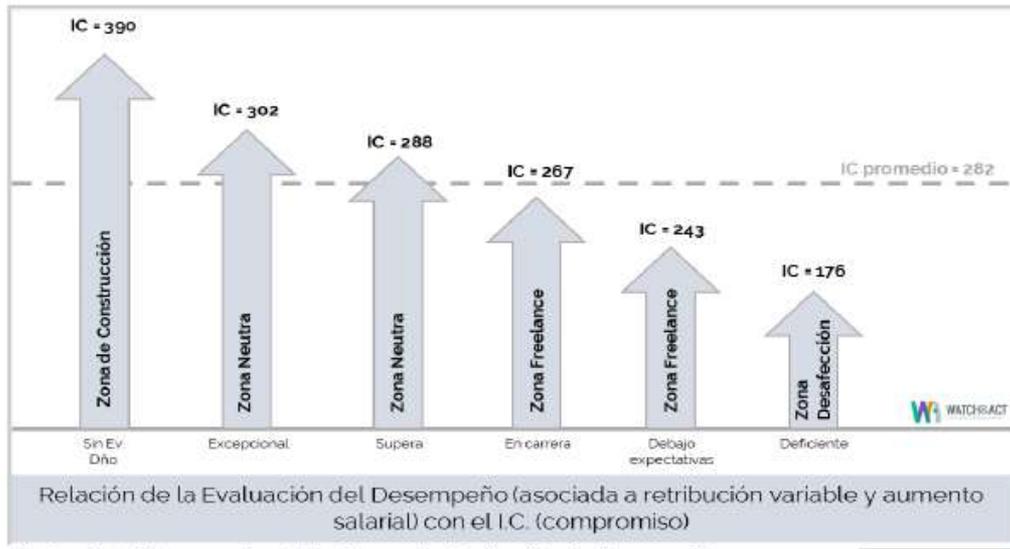


Ilustración 6 Compromiso: Relación con la Evaluación de Desempeño

“Un buen equipo genera de manera general buenos jugadores”

Y, si esto fuese así, el cambio que esta afirmación introduce hace “tambalearse” los cimientos de los modelos de gestión, que suelen fijar todo en la individualidad, en el personalismo: el líder, los objetivos individuales, las evaluaciones individuales, la jerarquía piramidal, etc.

Con el foco en el equipo, se “huye” del personalismo, del individualismo, y se configuran modelos de selección, de formación, de desarrollo, retributivos, de objetivos, etc., en donde el equipo cobra un principal protagonismo.

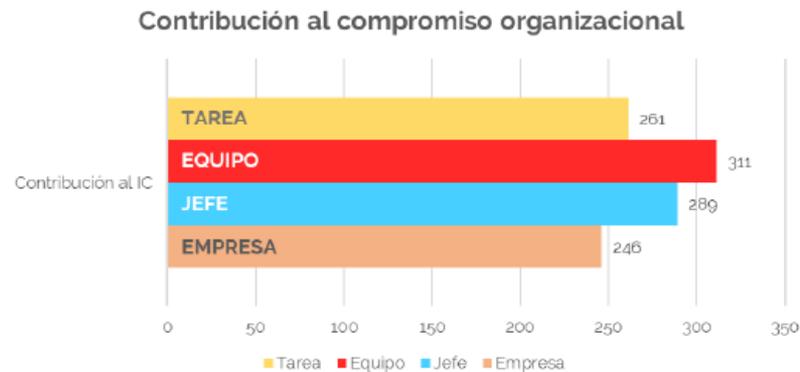
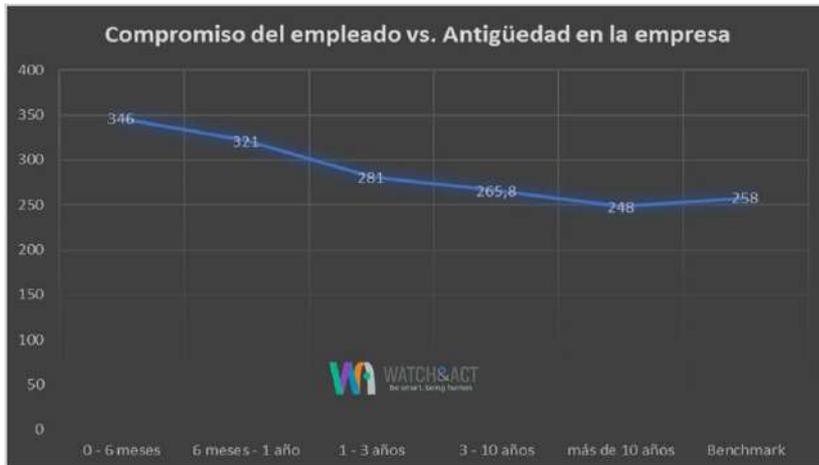


Ilustración 7. Importancia del EQUIPO para construir compromiso en las organizaciones

“... no romanicéis a los Hispanos,..., valen demasiado”



Por tanto, parece importante destacar que, entre la entrada y el tercer año, algo pasa que los profesionales se “decepcionan” con la empresa en la que trabajan.

Si relacionásemos el compromiso con las generaciones (es decir, rangos de edad), veríamos que, la reacción es similar, las generaciones más jóvenes (generación Z, nacidos entre 1994 y el 2009) tienen un nivel de compromiso de 367 puntos y las inmediatamente siguientes, generación Y (nacidos entre 1980 y 1995), bajan a 299 puntos y los de la **generación X** (los famosos “millennials”), bajan hasta 252 puntos.

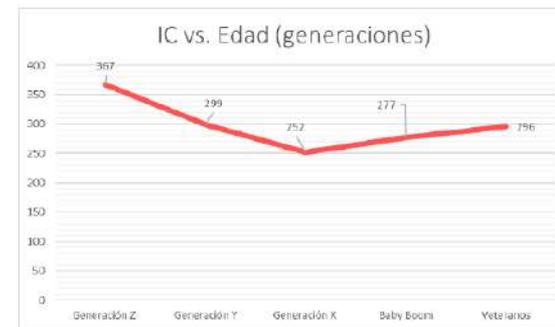


Ilustración 9 Relación entre Edad (generaciones) con Índice de Compromiso

Las **5 causas principales** para esta rápida “romanización”, son:

- Promesas no cumplidas o Carrera | Movilidad o Retribución o Inversión en Formación y Desarrollo
- Sentimiento de falta de ecuanimidad o “café con leche para todos”
- Carencias en comunicación y sentimiento de falta de confianza
- Falta de innovación y colaboración transversal
- Coherencia y ejemplaridad de los líderes

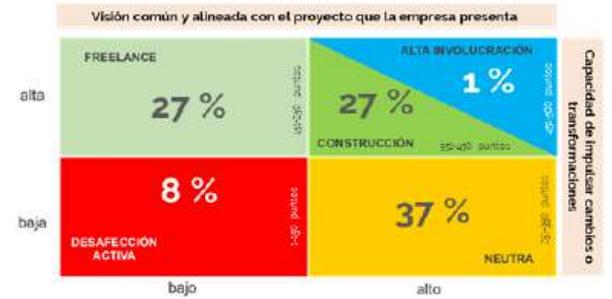
“... no somos iguales, no me comprometo de la misma forma contigo”

Pero se dan **tres diferencias importantes** que debemos destacar. A nivel de análisis multipaíses:

- Las mujeres directivas o las que tienen responsabilidades sobre equipos, ha aumentado e su peso en la zona llamada “freelance” o de “destrucción de compromiso” en el periodo 2015-2020
- El porcentaje de mujeres directivas en la zona Neutra (personas con menos energía d impulsar los cambios, pero más alineadas con la visión común lanzada por el CODI del futur de la empresa) también ha evolucionado, en 2015 estaban muy por encima mujeres sobr hombres, y hoy, en 2020, se ha dado la vuelta igual que el anterior, es decir, aparecen mé hombres directivos en esta zona que mujeres.
- Entre 2015 a 2017, la mujer directiva superaba con creces a los hombres directivos en l zona de “alta involucración”, con un ratio de 1 a 10, y entre 2019 y 2020, se ha igualado.

Por países, las **mujeres directivas en España son las más críticas** con las actuaciones que sus empresas, sus jefes, sus equipos y sus tareas están demandando, en cambio son **los hombres de países como China, India, Malasia, Singapur o Japón, seguidos por países como EEUU y Canadá muestran niveles de compromiso mayores.**

Hombres | I.C. = 291



Mujeres | I.C. = 284



Ilustración 10 Compromiso por género resumen consolidado 2015 - 2020



2

¿Quieres verlo?

Resumen de lo que hemos querido exponer



Nota: Si desea ver el video haga click sobre el gráfico

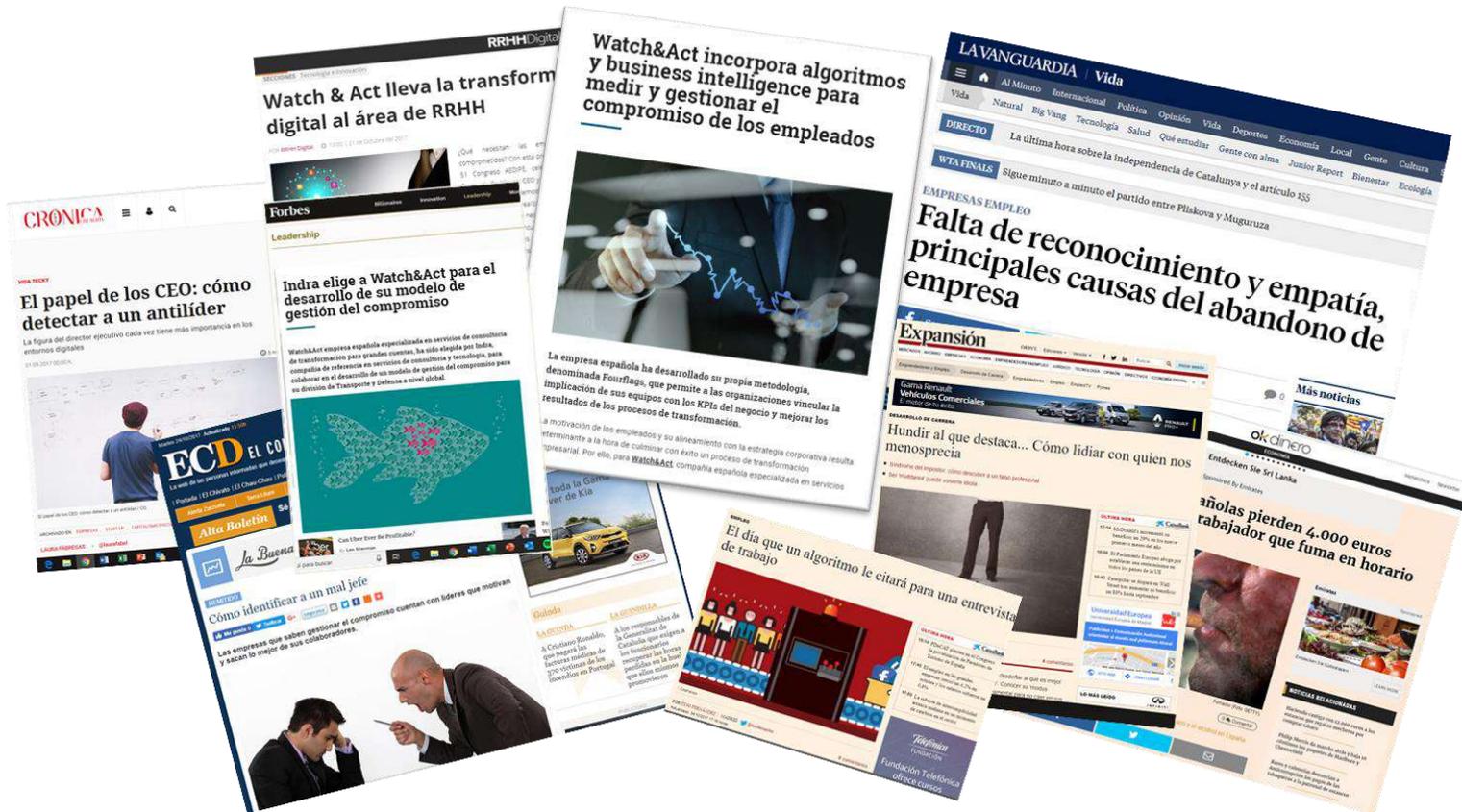


3
Referencias

Gestión Internacional del Compromiso como motor competitivo



Gestión Internacional del Compromiso como motor competitivo



Semana International HR Meeting 2021



Bloque 2: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DEL TALENTO: DIAGNOSTICO DE LOS NIVELES DE COMPROMISO EN NUESTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

COMENTARIOS:



Bloque 3: EL ROL DE HR EN ESTE MODELO ORGANIZATIVO REFLEXION INICIAL: TALENT REPUBLIC

talentrepublic

talentrepublic

Abg
IR INTERNATIONAL
HR MEETING

**Nuevo CONTEXTO y
Modelos ORGANIZATIVOS
de Compañías con presencia multi-País**

EI ROL DE RRHH

January 2021

Unlocking Talent
to boost the Business
Talent4Business

9 Future of Work Trends Post-COVID-19

What are the long-term implications of the coronavirus pandemic on the HR function and work?



Accelerated Trends

- More employees working remotely
- Increased use of employee data
- Greater role of the employer as a social safety net
- Wider use of contingent workers



New Impacts

- Critical skills are no longer synonymous with roles
- Some employees find work more humanizing in the crisis; others find it dehumanizing
- Crisis response distinguishes top-tier employer brands

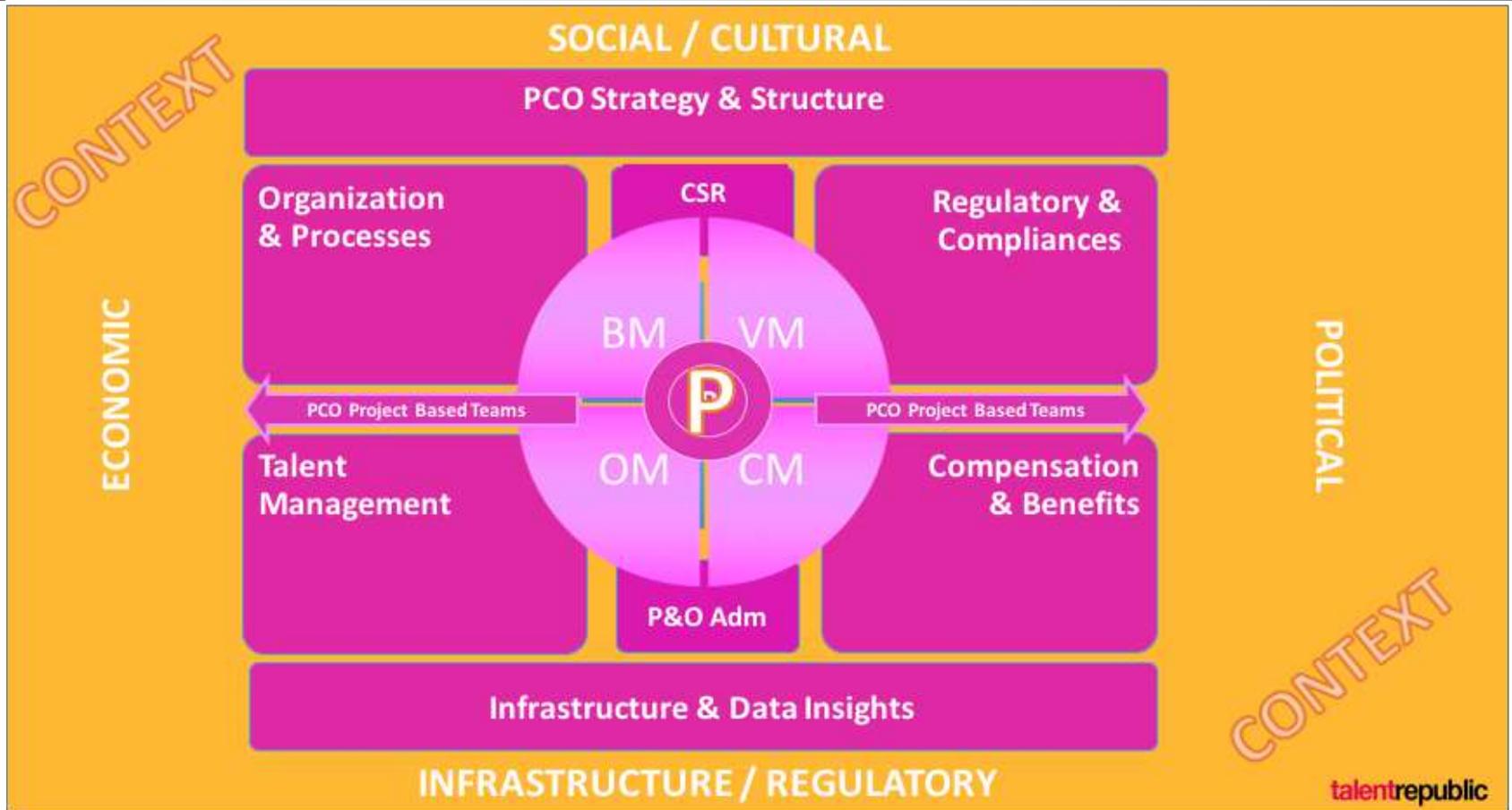


Pendulum Swings

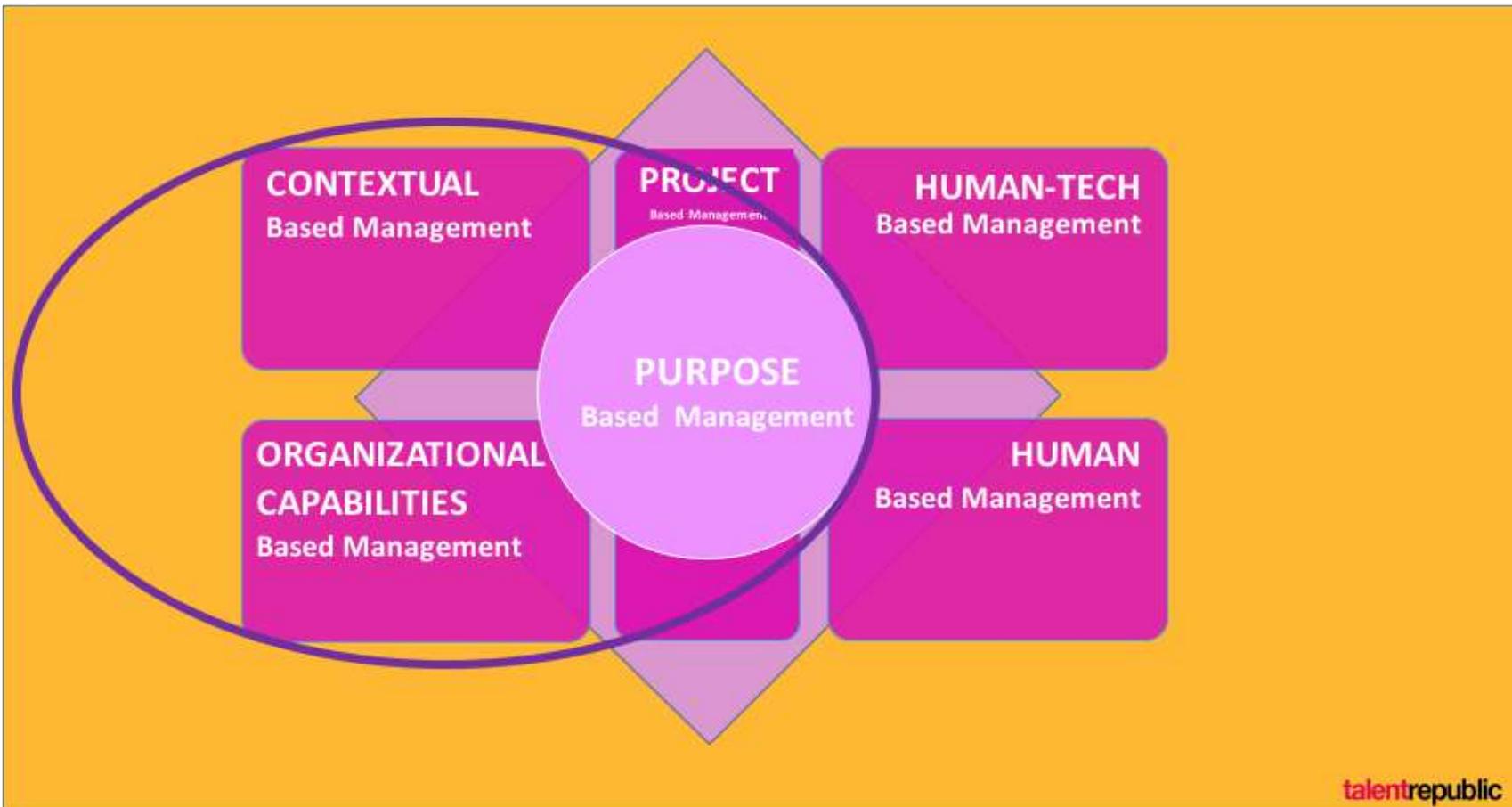
- Organizations prioritize resilience as much as efficiency
- Crisis adds to organizational complexity, straining design, culture and value proposition

2

HR/People, Culture & Organization - CONCEPTUAL MODEL



3 HR/PCO- Key Management Capabilities



4 Purpose – Context - Organization



PURPOSE LED-ORGANIZATIONS

- Purpose as a “North Star, not a to-do list”
- Purpose at the core: from what your Company do to why & how your Company exists
- Leading with Purpose – new Leadership Models
- Leading with Purpose for PCO
- Purpose and Organizational Capabilities
- Impacts: how you can transform your purpose from ambition to action.

CONTEXT

SOCIAL / CULTURAL

POLITICAL

ECONOMIC

INFRASTRUCTURE / REGULATORY

CONTEXTUAL MANAGEMNT

- Recognize the power of the context for Business Purpose Activation (BPA).
- One-Strategy&Strucure-fits-all contexts is prone to fail.
- BPA needs to be contextual in order to succeed.

5

Purpose – Context - Organization

Organizational complexity

What's happening?

The crisis may prompt bailouts, and global M&As will likely increase as the pandemic subsides

- Value of Global M&A Deals Sinks in 3Q 2020 ...
- U.S. April Job Losses Erase Decades of Gains ...
- Denmark is Effectively Nationalizing Private Payrolls ...
- The Italian Government Said It Intends to Renationalize the Bankrupt Former National Airline

HR actions

- HR function strategy and management:** Shift to agile operating models and flexibly deploy assets to solve problems. Dismantle bureaucracy and move to a minimum-viable product mindset.
- HR in growth markets:** Let regional/BU HR leaders lead integration efforts for talent and other processes.
- Performance management:** Customize performance management for regional/BU business needs.

- Talent mobility:** Support reskilling and career development. Develop resources and build out platforms to provide visibility into internal positions.
- Total rewards:** Harmonize total rewards plans as organizations engage in M&A activity.

→ **Tool to get started:** Managing Organizational Complexity

Pendulum Swings

Generations & Structures

Demystifying the generational class

BABY BOOMERS 1946-1964	X GENERATION 1965-1976	Y GENERATION 1977-1992	Z GENERATION 1993- ...
---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

Organizational

Faithful to their profession

Digital entrepreneurs

Multicareer



Hierarchy



Horizontal



Flat



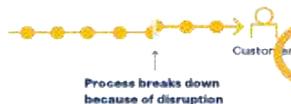
Holacracy

Organizational resilience

What's happening?

Prior to the COVID-19 crisis, the majority of organizational redesigns were focused on increasing efficiency. The pandemic shows the need for resilience

Lean operations created limited flexibility during the pandemic



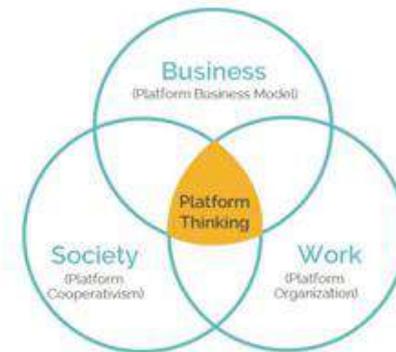
HR actions

- Critical skills and competencies:** Evolve modeling of skill needs to quickly course correct as conditions change.
- Diversity and inclusion:** Incorporate DEI into role design, create flexible work systems to ensure you consider employees of all backgrounds and needs.
- Organization design and change management:** Design roles, structures and processes around outcomes rather than tasks to increase responsiveness and flexibility.
- Talent mobility:** Build to support resourcing decisions and define the minimum critical inputs for deciding when to change or flex a process.

- Talent mobility:** Provide employee with more varied, adaptive, flexible careers so they acquire valuable cross-functional knowledge and training.

Turbocharge with analytics: Differentiate between critical roles and critical skills and map enterprise-wide pipelines for key skills.

→ **Tool to get started:** 10 Attributes of Resilient Enterprises



Sangeet Paul Choudary

talentpublic

6

Transnational & Platform Models

Figures 1 - 4. Global Organizational Development.

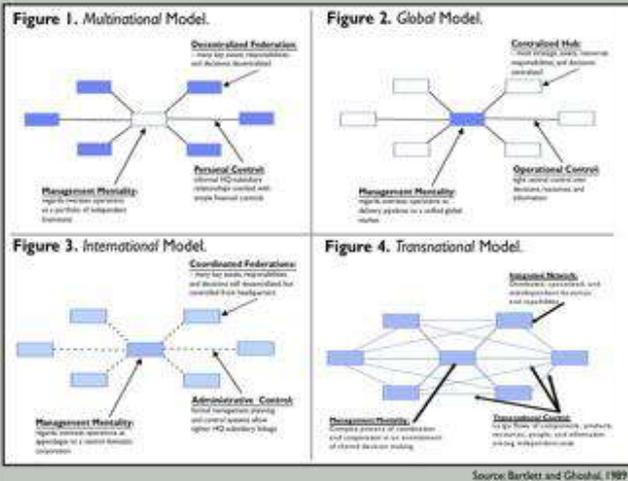
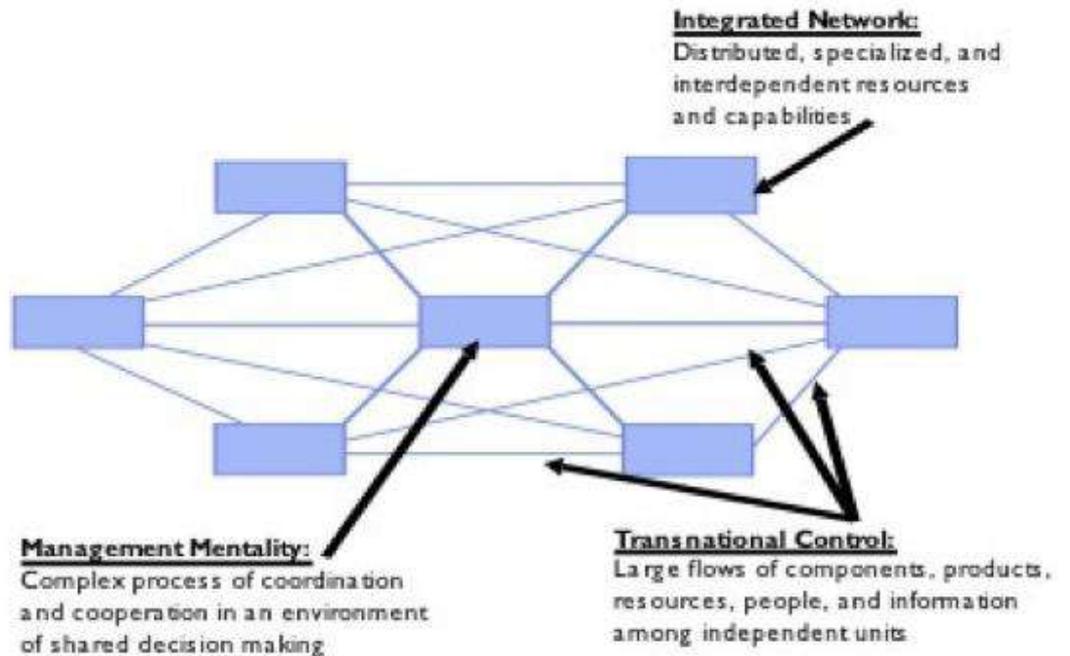


Figure 4. Transnational Model.

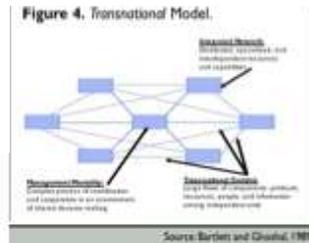


Source: Bartlett and Ghoshal, 1989

7 Transnational & Platform Models

trust as an enabler of relationships, interactions and conversations

from
the organization as a way to
control production
to
the organization as a way of
designing and sustaining
interaction



Platforms are not technologies, but
scalable collaboration agreements.

SIMONE CICERO @meedabyte

in the connected age, advanced organizations traits can be only developed by means of interactions between the *inside* (employees and collaborators), the *outside* (customers and providers) and the *edge* (partners)

“The collective intelligence of our societies depends on the tools that augment human intelligence [...]”
platforms

Post-industrial work is learning.”

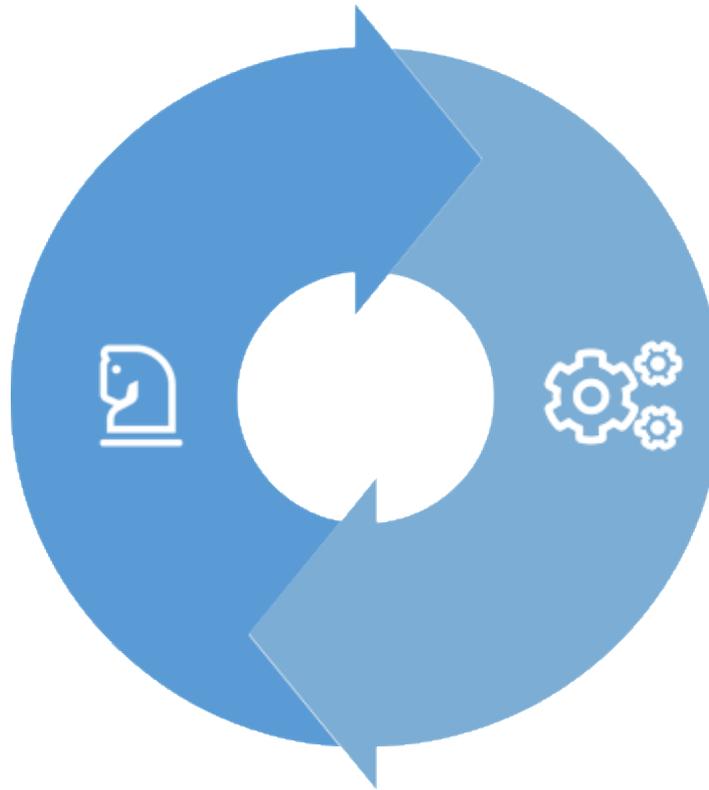
Esko Kilpi

8

Two ingredients of the platform structure

Establish a governance

Leaders operate like conductors at an orchestra, looking across all the activities to understand and manage the individual components.



Nurture key capabilities

Team structure, processes and technologies must be thoughtfully orchestrated and nurtured.

Bloque 3: EL ROL DE HR EN ESTE MODELO ORGANIZATIVO

COMENTARIOS:



¿¿ PREGUNTAS ??



“MUCHAS GRACIAS”