

# De líderes tradicionales a líderes digitales

Cómo liderar a través de la transformación digital



## LIDERANDO A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Digitalización, generación de datos, automatización, inteligencia artificial, nube privada y nube pública, aprendizaje automático, Ley de Moore, Ley de Metcalfe y más. El impacto de la tecnología en las organizaciones de cualquier tamaño y sector es infinito, y cada día se acelera más el ritmo de esta disrupción. Para 2020, el 30 por ciento de los ingresos de la industria provendrán de nuevos modelos de negocio<sup>1</sup>. Es necesaria una rápida transformación digital para que las empresas con visión de futuro puedan aprovechar las oportunidades y no perder competitividad, y los directivos deben estar listos para liderar en la era digital.

### LAS ORGANIZACIONES QUE ASUMEN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL...



Ya hemos atravesado disrupciones tecnológicas antes, pero ahora los ciclos son más cortos. La Revolución Industrial tardó 50 años en redefinir procesos y aprovechar al máximo la tecnología. Hoy, las organizaciones tienen tan solo seis meses para cambiar, o no. Transformarse rápidamente puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso, y debe tratarse de un proceso continuo para que las organizaciones permanezcan a la vanguardia y sigan siendo competitivas. La transformación digital de ninguna manera se lleva a cabo en un único momento.

<sup>1</sup> Disruptive Trends That Will Transform the Auto Industry, McKinsey & Company (2016).

<sup>2,3</sup> The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry, Capgemini Consulting (2012).



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN p2

LA BRECHA DEL LÍDER: LO QUE NOS TRAJÓ HASTA AQUÍ NO NOS LLEVARÁ HASTA ALLÁ p4

LIDERANDO A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN: BIENVENIDO AL EQUIPO DIGITAL p5

LA REGLA 80/20: ES LO MISMO, PERO DIFERENTE p6-p7

NUEVO IMPULSO A LA MANUFACTURA A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL p8

IDENTIFICANDO Y CULTIVANDO LÍDERES DIGITALES: EL MODELO DE LÍDER p3-p9

IMPULSANDO LÍDERES DIGITALES: FACILITANDO LA TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DEL

TALENTO p9

NO TE ESTANQUES EN LO ANALÓGICO: PREPÁRATE PARA LO DIGITAL p10-11



*“Liderar el mañana debe ser diferente a hoy. Lo que te trajo hasta aquí no te llevará hasta allá”.*

*-Dr. Tomas Chamorro-Premuzic, CEO de Hogan Assessments y profesor de psicología empresarial en University College London y Columbia University.*

# LA BRECHA DEL LÍDER: LO QUE NOS TRAJO HASTA AQUÍ NO NOS LLEVARÁ HASTA ALLÁ

Para estar listas para la transformación, las organizaciones deben crear una cultura de innovación. Necesitan estar abiertas al cambio, preparadas para tomar riesgos calculados y dispuestas a fallar rápidamente. La transformación tiene que comenzar en los niveles superiores y los directivos deben liderar de manera diferente.

La mayoría de las organizaciones – incluidas aquellas que van a la cabeza – manifiestan que tanto su proyección de liderazgo como sus líderes existentes aún no están preparados para afrontar por completo los desafíos de la transformación digital<sup>4</sup>. Los retos de cambiar la mentalidad y las habilidades, incluida la resistencia a nuevas formas de trabajar e incluso sentirse abrumado por la complejidad, previenen que muchas organizaciones logren una efectiva transformación digital. La perspectiva del vaso medio vacío indica que solo un 47 por ciento de los CEOs ha iniciado la transformación digital de sus negocios, principalmente en medios de comunicación, servicios financieros, comercio minorista y sectores de la salud<sup>5</sup>.

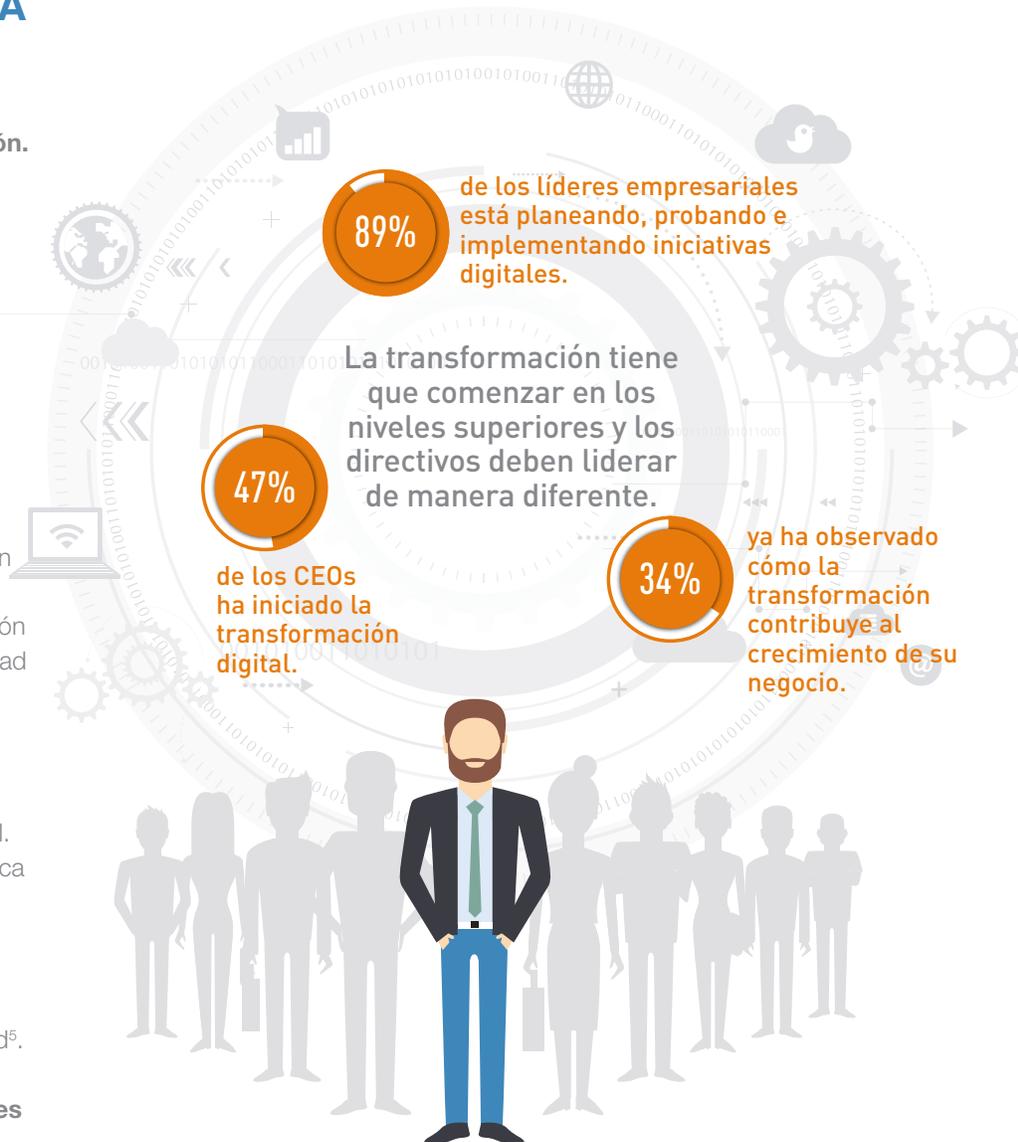
**La perspectiva del vaso medio lleno dice que el 89 por ciento de los líderes empresariales está planificando, probando e implementando iniciativas digitales y que el 34 por ciento ya ha observado una contribución al crecimiento de su negocio.<sup>6</sup>**

Las compañías se encuentran en diversas etapas de transformación: determinando su importancia estratégica, estableciendo a qué rol le corresponde o simplemente adaptándose sobre la marcha. **Más allá del punto donde se encuentren las empresas en su viaje digital, el camino es claro: necesitan ser aún más ágiles y capaces de hacer entregas en el corto plazo mientras se adaptan para el largo plazo.** Deben aprovechar las nuevas herramientas e ideas novedosas que ayuden a maximizar las oportunidades. Los líderes deben mantener el negocio en normal funcionamiento mientras, al mismo tiempo, se preparan para un futuro diferente e incierto.

<sup>4</sup> Leadership Crisis in Digital Transformation, Information Age (2017).

<sup>5</sup> Driving Digital Transformation: Many Businesses are just beginning their digital transformation journeys, CIO (2017).

<sup>6</sup> Fujitsu Surveys Business Leaders Across 15 Countries on the Status of Digital Transformation Initiatives, Fujitsu (2017).

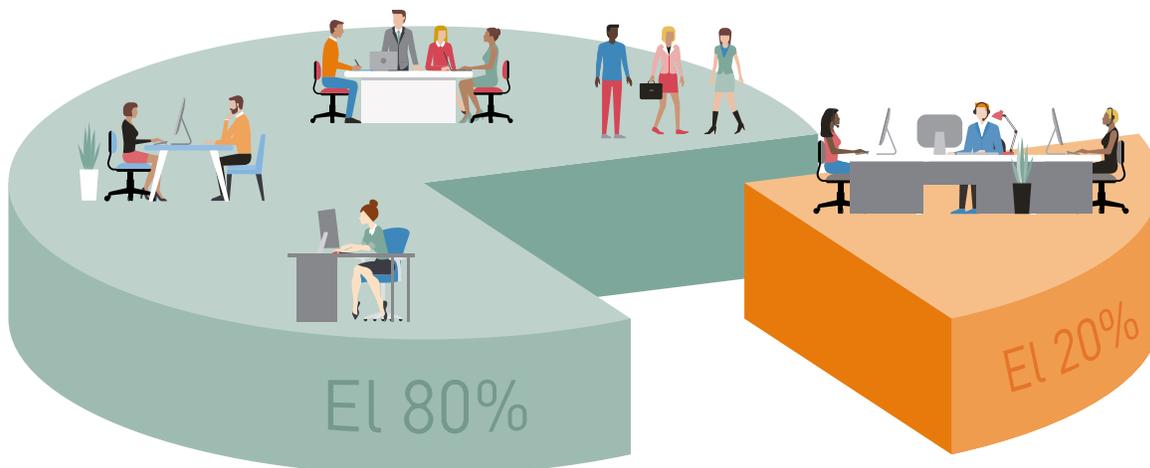


**Casi 9 de cada 10 responsables de Recursos Humanos no creen tener el talento de liderazgo necesario para impulsar la transformación digital.**

## LIDERANDO A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN: BIENVENIDOS AL EQUIPO DIGITAL

Cambiar la manera en que se hacen las cosas puede causar fricción. Puede afectar las decisiones, obstaculizar el progreso y desconectar a las personas. El reto que tienen los líderes respecto al manejo adecuado de los comportamientos nunca fue más grande. Incluso los métodos existentes de identificación y desarrollo de líderes no están funcionando. **El 87 por ciento de los responsables de Recursos Humanos no cree contar con el talento de liderazgo necesario para impulsar el éxito<sup>7</sup>.** Y la brecha entre las ideas tradicionales de eficacia del liderazgo y lo que en realidad lleva a mantener un rendimiento empresarial sostenido en la era digital se está volviendo cada vez más evidente.

**Las buenas noticias: el liderazgo digital no consiste en reemplazar todos los atributos de efectividad del liderazgo base.** En cambio, se aplica la regla 80/20. El 80 por ciento de las competencias y facilitadores que siempre han hecho que los líderes sean efectivos se mantienen iguales. El otro 20 por ciento se compone de las capacidades que antes no eran tan necesarias, pero que ahora resultan esenciales para líderes modernos y del futuro.



  
**EL EQUIPO DIGITAL** *Una comunidad lista para lo digital, analítica y conectada entre líderes, dedicados a crear la cultura y la capacidad necesarias dentro de la organización con el fin de desbloquear oportunidades e impulsar una transformación digital exitosa*

<sup>7</sup> Talent Management: Accelerating Business Performance, Right Management (2014).

## EL 80 POR CIENTO: NO DEBEN SUBESTIMARSE LAS FUERTES HABILIDADES DE LIDERAZGO

Los líderes han pasado años desarrollando habilidades valiosas, navegando en el entramado de sus carreras y adquiriendo experiencia de primera mano sobre transformaciones, con tenacidad para continuar a pesar de las fallas. La solución no consiste en intercambiar el equipo de liderazgo por líderes Millennials listos para el mundo digital. Los desafíos actuales para liderar a través de la transformación digital hacen que esta experiencia sea más intensa, pero no menos importante. Desarrollar las habilidades críticas y las capacidades de formación de los líderes actuales, mientras se los motiva a convertirse en líderes NextGen, será un requisito para que las organizaciones puedan transformarse. Además de tener los habilitadores naturales adecuados, todos los líderes deben demostrar **curiosidad y capacidad de aprendizaje** junto con habilidades digitales y experiencia.



### EL 80%: HABILITADORES NATURALES

**La poderosa combinación entre lucidez, adaptabilidad, resistencia y dinamismo constituye una base sólida para la creación de líderes efectivos. Estos atributos son predictivos del éxito futuro.**

**Adaptabilidad:** sentirse cómodo frente a la ambigüedad, complejidad e incertidumbre.

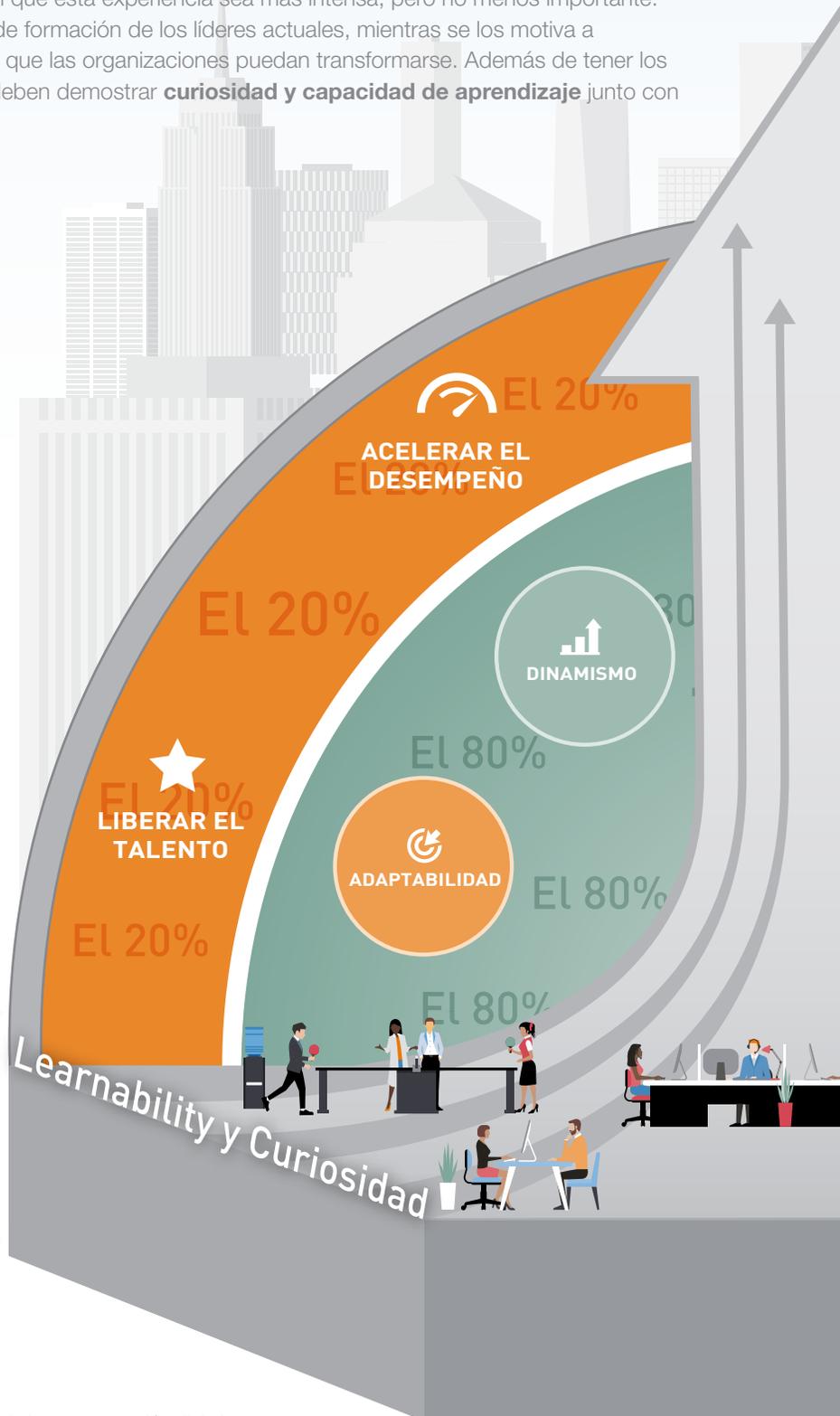
**Dinamismo:** tener deseo, energía y hambre de éxito.

**Resistencia:** ser altamente resistente, tenaz y tener tesón.

**Lucidez:** ser curioso intelectualmente, agudo y un aprendiz continuo.

**Capacidad de aprendizaje y curiosidad:** en un mundo de disrupciones veloces y frecuentes, las nuevas habilidades surgen tan rápido como otras se vuelven obsoletas. Lo que sabes es menos importante que lo que puedes aprender. Los líderes deben ser modelos a seguir, buscando diferentes experiencias, perspectivas inusuales y manteniéndose abiertos a nuevas ideas.

**Habilidades digitales y experiencia:** los líderes también deben tener una comprensión de las habilidades técnicas requeridas para transformar efectivamente su negocio. Deben rodearse de expertos y tomarse el tiempo para mantenerse informados acerca de las últimas tendencias, desafíos y oportunidades que enfrenta su organización.



## ENFOCÁNDOSE EN EL 20 POR CIENTO: NUEVAS CAPACIDADES PARA LÍDERES DIGITALES

Los líderes listos para el mundo digital necesitan una base sólida de habilidades tradicionales de liderazgo y ser capaces además de demostrar consistentemente el 20 por ciento adicional. Necesitan ser capaces **de liberar el talento, atreverse a liderar y acelerar el desempeño**. Es posible mejorar los conocimientos de los líderes existentes y elevar sus capacidades, así como ampliar sus habilidades, integrando el grupo de talento con líderes digitales de otras empresas que se encuentren en etapas más avanzadas en su viaje de transformación.



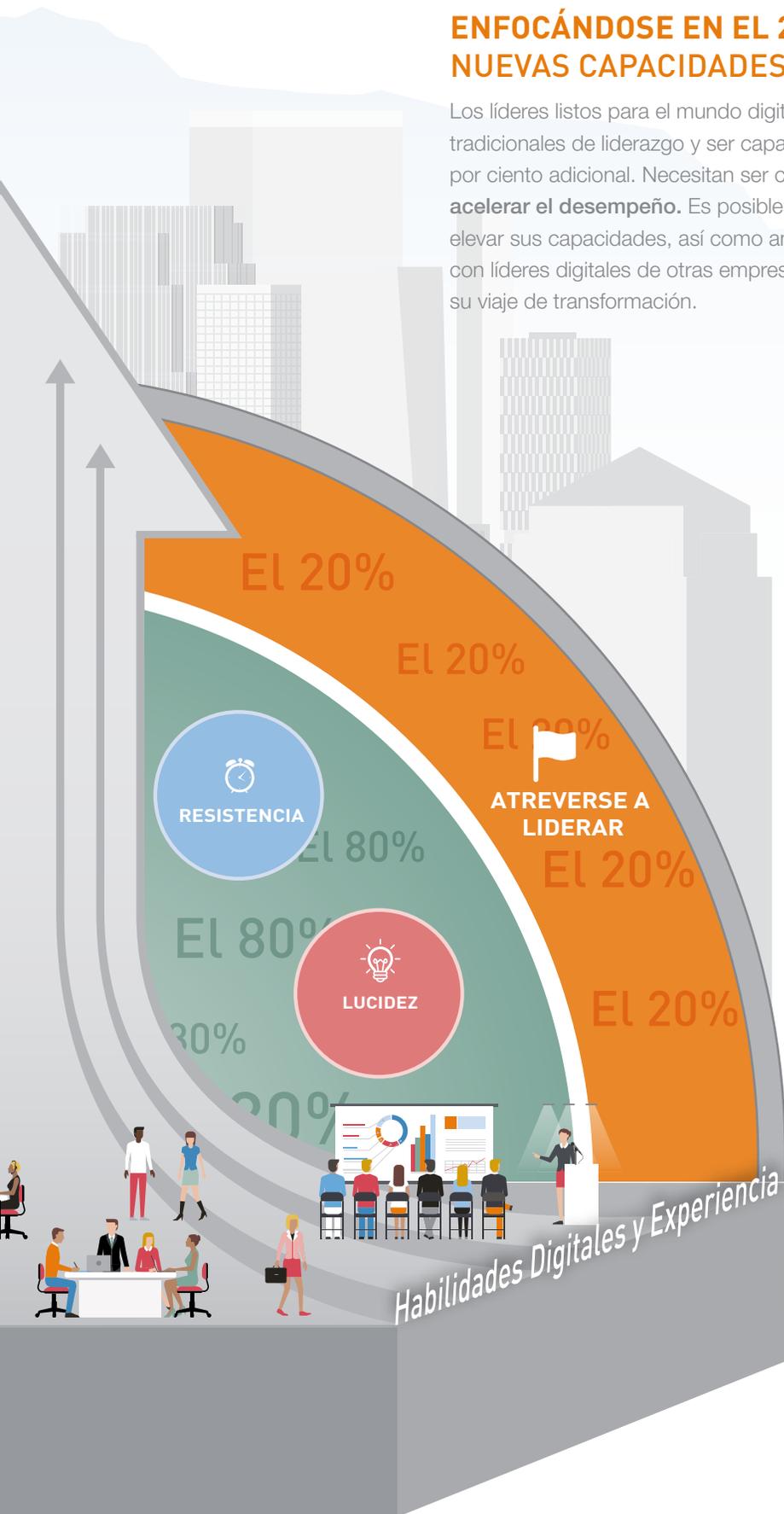
### EL 20%: CAPACIDADES QUE SE PUEDEN MEJORAR

Los líderes deben desarrollar la habilidad **de liberar talento, fomentar la capacidad de aprendizaje, acelerar el rendimiento, fomentar el espíritu emprendedor y atreverse a liderar**.

**Liberar el talento:** los líderes efectivos necesitan acelerar el rendimiento atrayendo y desarrollando talento de alto potencial desde dentro y fuera de la organización. Deben construir una cultura que fomente la carrera continua para el desarrollo de los individuos y proporcione empleados con un sentido de propósito. Para el éxito de los líderes hoy, resulta esencial construir confianza en el liderazgo.

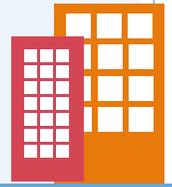
**Acelerar el rendimiento:** lograr un desempeño sostenido requiere de líderes digitales que puedan equilibrar las estrategias a corto plazo para el desarrollo empresarial. Los líderes exitosos ayudan a que los empleados entiendan la importancia de su papel en ayudar a que la organización alcance sus metas y en defender la colaboración multifuncional.

**Atreverse a liderar:** se espera que los mandos medios apoyen el cambio, sin embargo a menudo se encuentran atrapados entre objetivos comerciales ambiciosos y procesos que no son óptimos. Equipar a los líderes de niveles medio para fomentar la innovación, arriesgarse y tomar decisiones valientes es vital para una transformación efectiva.





SE CREARÁN 3.5 MILLONES DE TRABAJOS DE MANUFACTURA EN ESTADOS UNIDOS DURANTE LA PRÓXIMA DÉCADA



## NUEVO IMPULSO A LA MANUFACTURA A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una de las industrias más impactadas por la transformación digital es la manufactura. En Estados Unidos, este sector y su cadena de valor representan el 32 por ciento del PBI<sup>8</sup>. Y aunque algunos predicen que los robots acabarán con los puestos de trabajo<sup>9</sup>, mientras la automatización continúe, se calcula que en Estados Unidos se van a crear 3,5 millones trabajos de fabricación durante la próxima década. Esto aplica a todos los sectores, desde dispositivos médicos y electrónicos, automóviles y proveedores de impresión 3D, hasta la producción de alimentos y otros elementos de consumo. **La mayor amenaza para la manufactura no son las máquinas, son las personas.** Se calcula que pueden quedar vacantes hasta 2 millones de puestos debido a que los trabajadores no cuentan con las habilidades requeridas<sup>10</sup>.

La manufactura también genera más datos que cualquier otro sector, pero utiliza apenas una fracción<sup>11</sup>. Los líderes de la industria ven la transformación digital como una oportunidad para revitalizar el sector y aumentar radicalmente la productividad, permitiendo el análisis de datos y la innovación en estrategia, mano de obra, productos y experiencia del cliente. Convertir la oportunidad digital en una realidad requiere de la tecnología adecuada y las habilidades correctas, así como también de las personas apropiadas.

Cerrar la brecha de habilidades y saber cuáles van a necesitarse en el futuro constituye un desafío para los empleadores de todas las industrias. Para 2020, más de un tercio de la demanda estará compuesta por habilidades que hoy no se consideran cruciales o que incluso aún no existen<sup>12</sup>.

Es por eso que en 2017 el Instituto de Innovación en Diseño de Fabricación Digital (DMDII) se asoció con ManpowerGroup y otros empleadores del sector para identificar y definir las habilidades y roles de fabricación digital que van a ser demandadas avanzado el siglo XXI. Creamos la primera taxonomía de empleos de este tipo al identificar 165 trabajos centrados en datos que definirán el futuro de la manufactura en Estados Unidos<sup>14</sup>.

Los líderes digitales que puedan mapear un marco operativo para la nueva empresa digital, comunicar efectivamente una visión inspiradora y movilizar la fuerza de trabajo digital serán probablemente quienes más éxito tengan.



*Para 2020, más de un tercio de la demanda estará compuesta por habilidades que hoy no se consideran cruciales o que incluso aún no existen.*



# IDENTIFICANDO Y CULTIVANDO LÍDERES DIGITALES: EL MODELO DE LÍDER P3

Las organizaciones necesitan una metodología práctica para predecir, desarrollar y medir la efectividad del líder. El Modelo de Líder P3 (personas, propósito, performance) de Right Management ayuda a las compañías a identificar, entrenar y desarrollar presentes y futuros líderes. Basado en nuestra evaluación de competencias de liderazgo aplicada a más de 13,000 líderes de múltiples sectores: manufactura, energía, servicios públicos, tecnología, salud, banca, finanzas y farmacia, el Modelo de Liderazgo P3 identifica aquellos facilitadores y capacidades de entrenamiento que ayudan a desarrollar líderes aptos para la era digital.

Right Management se asocia con organizaciones de todos los tamaños para desarrollar las habilidades de liderazgo adecuadas, en las personas apropiadas y en el momento oportuno, y así acelerar el éxito de la transformación, donde sea que los líderes se encuentren en el camino de la transformación.

## IMPULSANDO LÍDERES DIGITALES: FACILITANDO LA TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DEL TALENTO

Para triunfar en la era digital, los líderes empresariales deben combinar lo mejor de la inteligencia humana y mecánica, para crear una empresa inclusiva, habilitada para la tecnología y con visión de futuro. Las organizaciones, en cada una de las etapas del viaje de transformación, tendrán que identificar, nutrir y desarrollar su mano de obra existente y sus futuros líderes para amplificar lo que es humanamente posible en un mundo digital. Los líderes que impulsen la estrategia organizacional, establezcan la cultura necesaria, proporcionen una visión clara y una hoja de ruta para su gente, identificando, cultivando y desarrollando líderes existentes y futuros, serán los que transformen con éxito a las organizaciones.



<sup>8</sup> Manufacturing's Economic Impact: So Much Bigger Than We Think, IndustryWeek (2016).

<sup>9</sup> Forrester Predicts Automation Will Displace 24.7 Million Jobs and Add 14.9 Million Jobs by 2027, Forrester (2017).

<sup>10</sup> The Skills Gap in US Manufacturing: 2015 and Beyond, Deloitte (2015).

<sup>11</sup> The Digital Manufacturing Revolution: How It Could Unfold, McKinsey & Company Operations (2015)

<sup>12</sup> Future of Jobs, World Economic Forum (2016)

<sup>13</sup> A UI Labs collaboration in partnership with the U.S. Department of Defense to transform American manufacturing through the digitization of the supply chain

<sup>14</sup> Manufacturing is Dead? Think Again. Here are 165 Digital Roles Shaping NextGen Manufacturing in the United States, ManpowerGroup (2017)

## NO TE ESTANQUES EN LO ANALÓGICO: PREPÁRATE PARA LO DIGITAL

La transformación digital no se lleva a cabo en un único momento. El cambio es dinámico, por lo que son esenciales la agilidad y adaptación continuas. Las expectativas de los consumidores, empleados, inversores, competidores, incluso la información de las máquinas y sistemas, serán centrales para tomar decisiones de liderazgo.

**Los líderes en la era digital deben fomentar una cultura de la innovación y experimentación dentro de parámetros claros, y deben aprender rápido. También deben estar preparados para corregir velozmente el rumbo y optimizar oportunidades.** Deben romper los grupos de trabajo cerrados y promover la colaboración y el intercambio sin fisuras de información. Y lo que es más importante, deben competir por habilidades escasas, comprometer al talento de formas más variadas que antes, y abogar por un pensamiento y capacidad de aprendizaje más amplios, para acelerar el desarrollo del potencial de su gente.

### PARA OBTENER LÍDERES LISTOS PARA LO DIGITAL, ES IMPORTANTE PREGUNTARSE:

*¿Estamos preparados para tomar riesgos calculados y listos para fallar rápidamente?  
¿Somos lo suficientemente ágiles y abiertos al cambio ahora y durante todo el viaje de transformación?*

*¿Nuestros procesos están basados en información digital?*

*¿Qué tan preparados estamos para la era digital?*

*¿Cómo pueden los líderes combinar lo mejor de la inteligencia humana y mecánica para crear un servicio inclusivo con visión de futuro y exitoso en la era digital?*





¿Tu lugar de trabajo cuenta con las habilidades y los modelos de trabajo requeridos para permitir una transformación digital exitosa?  
¿Querés dar un primer paso y saber más para desarrollar una habilidad digital de un equipo de liderazgo listo para la transformación?

[www.right.com/digitalleader](http://www.right.com/digitalleader)

*¿Estamos desarrollando programas diseñados para alimentar y desarrollar futuros líderes digitales?*

*¿Mi equipo de liderazgo y reserva de talento cuentan con las habilidades coachables para conducir exitosamente la transformación de la era digital?*

*¿Estamos creando una cultura de innovación?*

*¿Usamos el criterio correcto para identificar futuros líderes?*



## Acerca de Right Management

**Right Management** es el experto global en el desarrollo de carrera y de talento dentro de ManpowerGroup®. Ayudamos a las organizaciones a ser más ágiles, atractivas e innovadoras mediante la creación de una cultura de gestión de carrera y aprendizaje que nutre el talento futuro, motiva y genera compromiso en las personas y les proporciona oportunidades para incrementar su valor a lo largo de sus carreras. Mejoramos el tiempo de generación de valor a través de nuestra experiencia en efectividad organizacional, gestión de carrera y desarrollo individual. Nuestro enfoque se centra en el hecho de que las organizaciones prosperan cuando los individuos tienen éxito en sus carreras. Hemos pasado los últimos más de 35 años identificando desafíos de la fuerza laboral y desarrollando soluciones innovadoras, permitiendo a nuestros métodos contar con información global y ser probados en el tiempo en más de 50 países.

[www.rightmanagement.com.ar](http://www.rightmanagement.com.ar)

[www.right.com](http://www.right.com)

© 2018 Right Management. Todos los Derechos Reservados.

