

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. Es infinito el impacto de la tecnología en las organizaciones de cualquier tamaño y sector, y cada día se acelera más el ritmo de esta ruptura. Para 2020, el 30 por ciento de los ingresos de la industria provendrán de nuevos modelos comerciales. Es necesaria una transformación digital rápida para que las empresas con visión de futuro puedan aprovechar las oportunidades y competir, mientras que los directivos deben estar listos para liderar en la era digital.

LAS ORGANIZACIONES QUE ASUMEN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL...



Aunque ya hemos pasado por una disrupción tecnológica antes, los ciclos comerciales de hoy son más cortos. La revolución industrial tardó 50 años en redefinir los procesos y aprovechar al máximo la tecnología. Ahora las organizaciones tienen tan solo seis meses para cambiar, o no. Transformar rápidamente puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso, y debe ser un proceso continuo para que las organizaciones se ubiquen a la vanguardia y sigan siendo competitivas. La transformación digital, de ninguna manera, es una sola y ya está hecha.

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

^{2,3} The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry, Capgemini Consulting (2012).



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN p2

CONSIDERA 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 p6-7

NUEVO IMPULSO DE VIDA EN LA FABRICACIÓN 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 QUEDES ATORADO EN LO ANALÓGICO: PREPÁRATE PARA LO DIGITAL p10-11



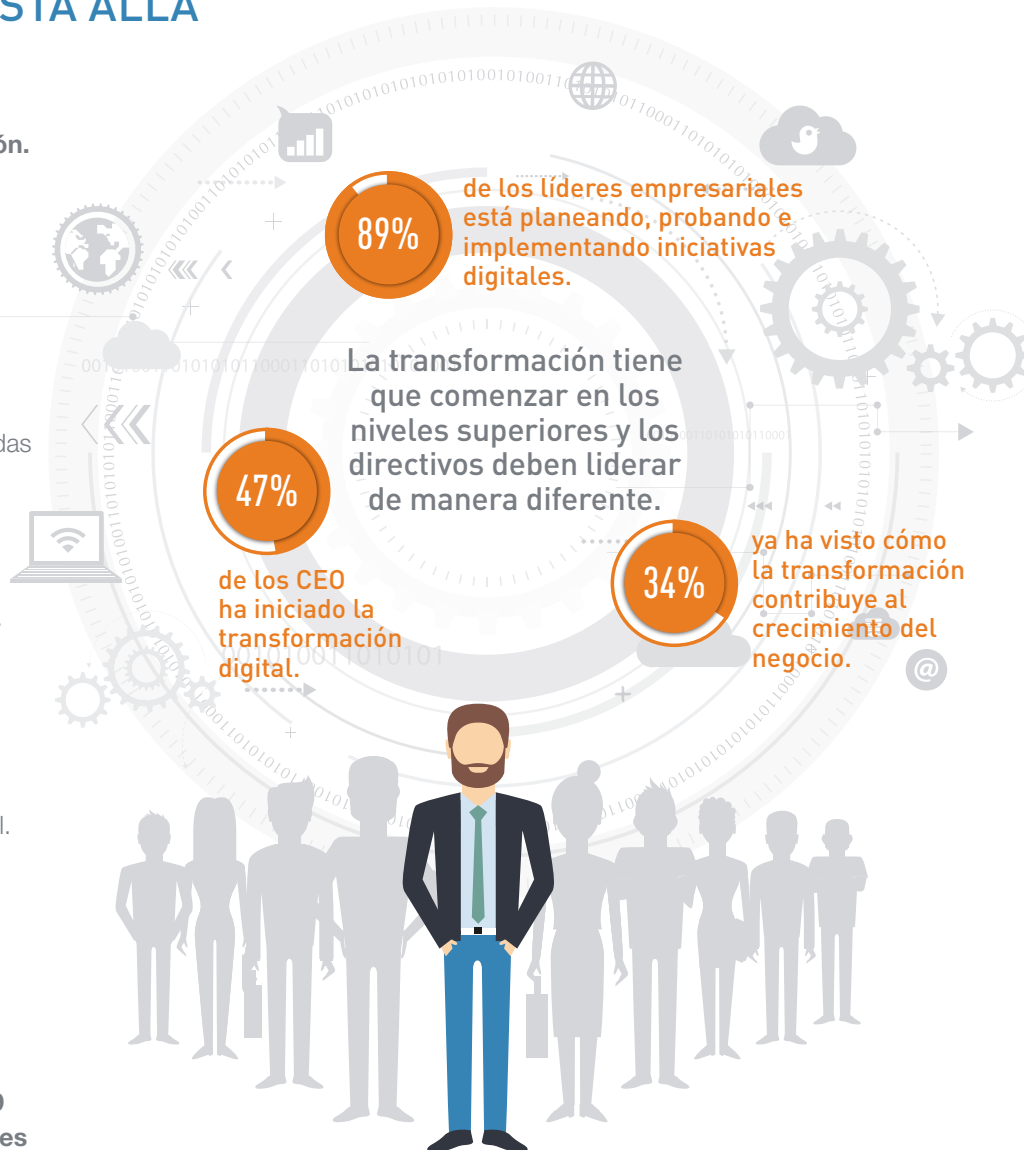
“Liderar el mañana debe ser diferente a hoy. Lo que te trajo hasta aquí no te llevará hasta allá”.

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

CONSIDERA LA BRECHA DEL LÍDER: LO QUE NOS TRAJÓ 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 del juego- manifiestan que su cartera de liderazgo y sus líderes existentes aún no están preparados para afrontar por completo los desafíos de la transformación digital⁴. Los retos de cambiar la mentalidad y las habilidades, incluida la resistencia a nuevas formas de trabajar e incluso el sentirse abrumado por la complejidad, previenen que muchas organizaciones logren una efectiva transformación digital. La perspectiva del vaso medio vacío indica que solo 47 por ciento de los CEO ha iniciado la transformación digital en sus negocios. Dicha actividad está ocurriendo en medios de comunicación, servicios financieros, comercio minorista y sectores de la salud⁵. **La perspectiva del vaso medio lleno habla de que 89 por ciento de los líderes empresariales está planificando, probando e implementando iniciativas digitales y 34 por ciento ya ha observado una contribución al crecimiento de su negocio.**⁶



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

Las compañías se encuentran en diversas etapas de la transformación: determinando su importancia estratégica, estableciendo a qué rol le corresponde o 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, paralelamente, se preparan para un futuro diferente e incierto.

⁴ Leadership Crisis in Digital Transformation, Information Age (2017).

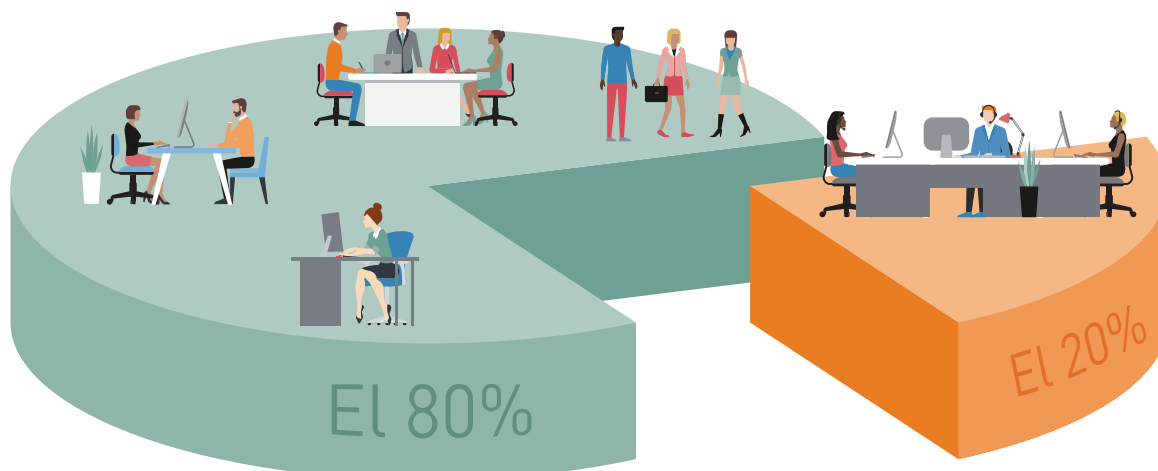
⁵ Driving Digital Transformation: Many Businesses are just beginning their digital transformation journeys, CIO (2017).

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

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. Así es que no puede ser mayor el reto que tienen los líderes respecto al manejo adecuado de los comportamientos. Hoy no están funcionando los métodos existentes de identificación y desarrollo de líderes. **El ochenta y siete por ciento de los responsables de Recursos Humanos no cree contar con el talento de liderazgo necesario para impulsar el éxito⁷.** Y se está volviendo cada vez más evidente 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.

Las buenas noticias: el liderazgo digital no consiste en reemplazar totalmente los atributos de efectividad del liderazgo base. Más bien se aplica la regla 80/20. Se mantiene el 80 por ciento de las competencias y facilitadores que siempre han hecho que los líderes sean efectivos. 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 futuros.




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 exitosa transformación digital.*

⁷ 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 para cambiar con tenacidad y aprender de las fallas. La solución no consiste en intercambiar el equipo de liderazgo por líderes del milenio listos para el uso digital. Los actuales y rápidos desafíos para liderar a través de la transformación digital hacen que esta experiencia sea más intensa, pero no menos importante. Las organizaciones se transforman rápidamente a través del desarrollo de las habilidades esenciales y capacidades de formación de los líderes existentes al mismo tiempo que se les motiva a convertirse en la generación de vanguardia. Además de tener las adecuadas habilidades naturales, todos los líderes deben tener **curiosidad y capacidad de aprendizaje** junto con destreza y pericia digital.



EL 80%: HABILITADORES NATURALES

La poderosa combinación entre adaptabilidad, deseo, aguante y brillantez intelectual constituye una base sólida para la creación de líderes efectivos. Estos atributos son predictivos del éxito futuro.

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

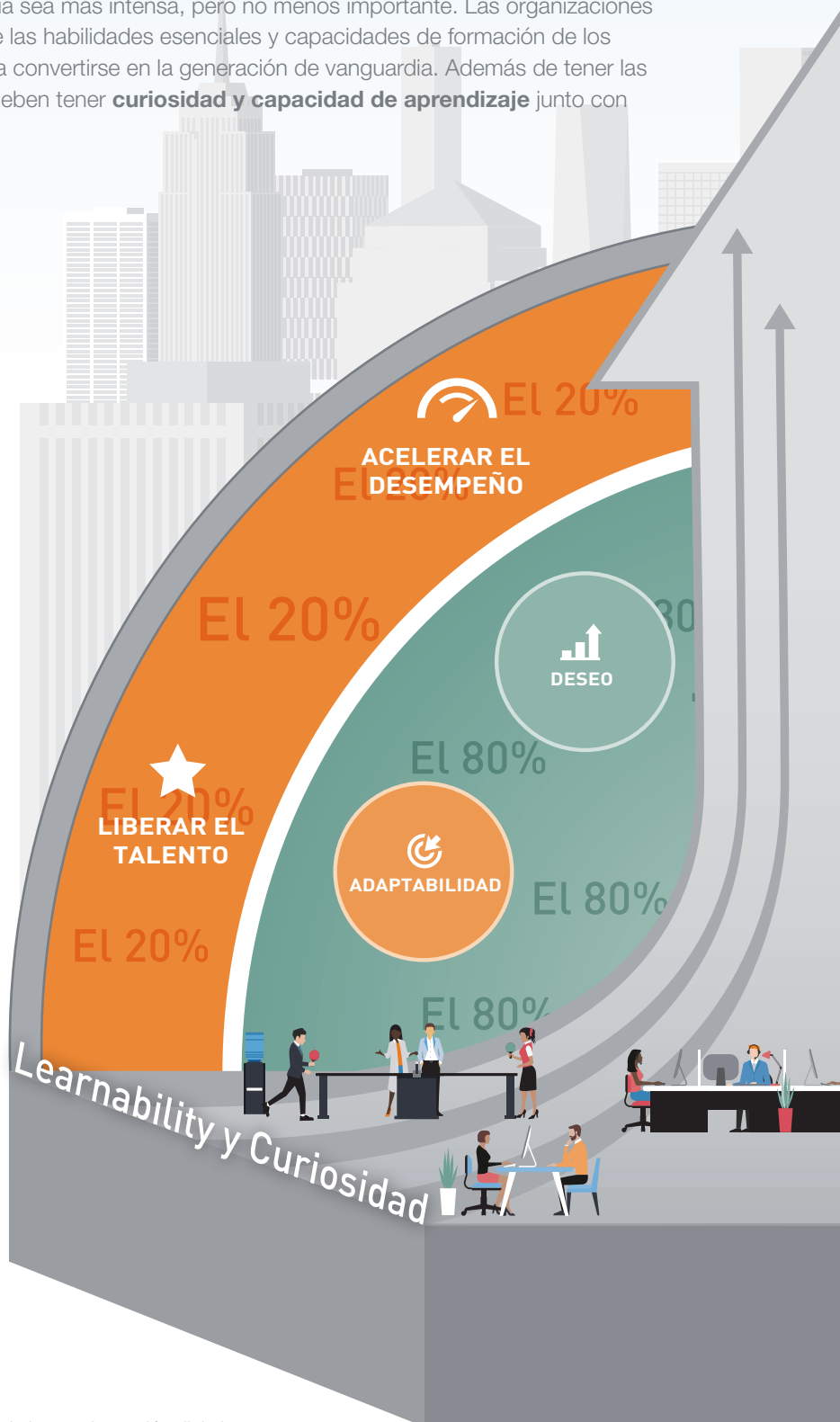
Deseo: querer tener éxito, y tener el impulso y la energía.

Aguante: ser altamente resistente, tenaz y tener tesón.

Brillantez Intelectual: ser curioso intelectualmente, agudo y un aprendiz continuo.

Learnability y curiosidad: en un mundo que vive rupturas veloces y frecuentes, tan rápido surgen nuevas habilidades como otras se vuelven obsoletas. Lo que sabes es menos importante que lo que puedes aprender. Los líderes deben ser modelos a seguir que buscan diferentes experiencias, perspectivas inusuales y se mantienen 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 y desafíos.



ENFOQUE EN EL 20 POR CIENTO: NUEVAS CAPACIDADES PARA LÍDERES DIGITALES LISTOS

Los líderes listos para el mundo digital necesitan de la sólida base de las habilidades tradicionales de liderazgo y ser capaces 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 al integrar en el grupo de talento líderes de otras empresas que se encuentren preparados digitalmente y en etapas más avanzadas en su viaje de transformación.



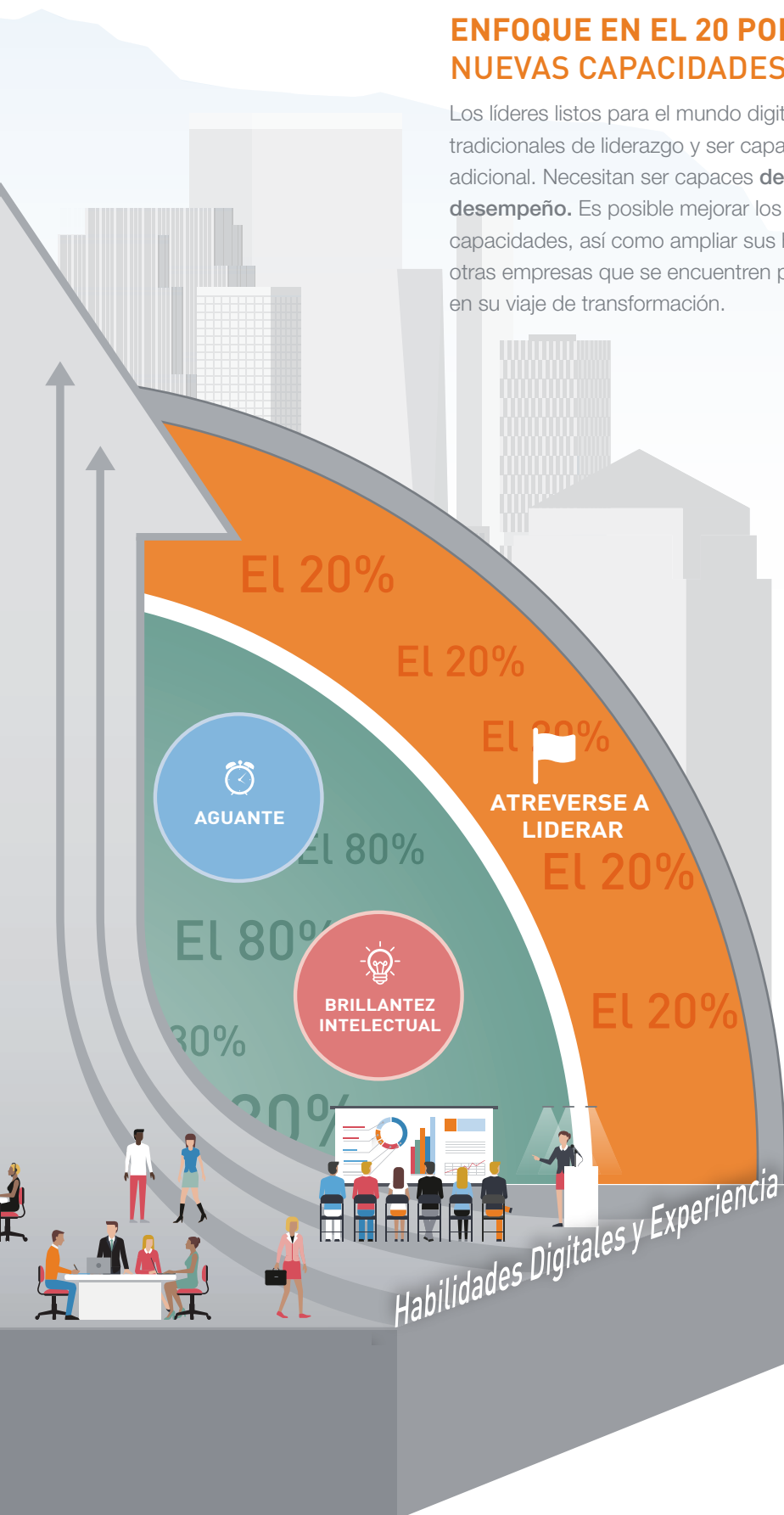
EL 20%: CAPACIDADES QUE SE PUEDEN MEJORAR

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

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

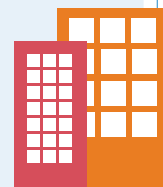
Acelera el desempeño: lograr un rendimiento sostenido requiere de líderes digitales que puedan equilibrar las estrategias a corto plazo para el desarrollo empresarial. Los líderes exitosos ayudan a que los empleados entiendan la importancia de su papel en ayudar a que la organización alcance sus metas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

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





EN ESTADOS UNIDOS DURANTE LA PRÓXIMA DÉCADA SERÁN CREADOS 3.5 MILLONES DE TRABAJOS DE FABRICACIÓN



NUEVO IMPULSO DE VIDA EN LA FABRICACIÓN A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una de las industrias más impactadas por la transformación digital es la de la fabricación. En Estados Unidos, este sector y su cadena de suministro representan el 32 por ciento del GDP (PIB)⁸. Y aunque algunos predicen que los robots acabarán con los puestos de trabajo⁹, mientras la automatización continúa su ritmo, 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, producción de alimentos y muchos otros elementos de consumo. **La mayor amenaza para la fabricación no son las máquinas, son las personas.** Se calcula que pueden quedar vacantes hasta 2 millones de trabajos debido a que los trabajadores existentes y emergentes no cuentan con las habilidades requeridas¹⁰.

La fabricación también genera más datos que cualquier otro sector, pero utiliza apenas una fracción¹¹. 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 realidad requiere de la tecnología adecuada, las habilidades correctas y también las personas apropiadas.

Cerrar la brecha de habilidades y saber qué habilidades van a necesitarse en el futuro constituye un desafío para los empleadores en todas las industrias. Para 2020, más de un tercio de los conjuntos de habilidades en demanda estará compuesto por habilidades que hoy no se consideran cruciales o que incluso son inexistentes¹².

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 fabricación en Estados Unidos¹⁴.

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 los conjuntos de habilidades en demanda estará compuesto por habilidades que hoy no se consideran cruciales o que incluso son inexistentes.



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.

Con base en nuestra evaluación de competencias de liderazgo aplicada a más de 13,000 líderes en múltiples sectores: fabricación, energía, servicios públicos, tecnología, salud, banca y finanzas y farmacia, el modelo de liderazgo P3 identifica 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 liderar en la era digital, los líderes empresariales deben combinar lo mejor de la inteligencia humana y de la máquina para crear un empresa inclusiva, habilitada para la tecnología y con visión de futuro. Las organizaciones, en cada etapa del viaje de transformación, tendrán que identificar, alimentar y desarrollar su mano de obra existente y sus futuros líderes para amplificar lo que es humanamente posible en un mundo digital. Las organizaciones se transformarán con éxito al contar con líderes que impulsen la estrategia organizacional, establezcan la cultura necesaria y proporcionen una visión clara y una hoja de ruta para su gente, identificando, cultivando y desarrollando líderes existentes y futuros.



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

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

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

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

¹² Future of Jobs, World Economic Forum (2016)

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

¹⁴ 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 es una sola ni ya está hecha. El cambio es dinámico, por lo que son esenciales la agilidad y adaptación continuas. Son indispensables los comentarios de consumidores, trabajadores, inversores, competidores, incluso máquinas y sistemas, para informar acerca de las decisiones de liderazgo.

Los líderes en la era digital deben fomentar una cultura de la innovación y experimentación, medidas dentro de parámetros claros, y deben aprender rápido. También es necesario que estén 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 formas más variadas que antes, y abogar por un pensamiento más amplio y capacidad de aprendizaje para acelerar el desarrollo y el reciclaje de su gente.

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

¿Estamos preparados para el riesgo calculado y listos para fallar rápidamente? ¿Somos lo suficientemente ágiles y abiertos al cambio ahora y durante todo el viaje de transformación?

¿Nuestros procesos están fundamentados por ideas digitales?

¿Qué tan preparados estamos para la era digital?

¿Cómo pueden los líderes combinar lo mejor de la inteligencia humana y de la máquina para crear un servicio inclusivo, y un pensamiento empresarial progresista 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?
¿Quieres 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

¿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.mx

f ManpowerGroup México y Centroamérica

in ManpowerGroup México y Centroamérica

t @ManpowerMeCA

www.right.com

© 2018 Right Management. Todos los Derechos Reservados.

