



Reescribiendo las reglas para la era digital

Tendencias Globales en Capital Humano 2017



TOMA LA INICIATIVA



Liderazgo disruptivo

Desafiando los límites

El desarrollo del liderazgo continúa siendo un reto importante para las empresas de todo el mundo, mientras la transición a la nueva organización digital crea brechas de liderazgo aún mayores. Los líderes de alto rendimiento hoy en día necesitan diferentes habilidades y conocimiento que en generaciones pasadas; aún así, la mayoría de las organizaciones no se han movido lo suficientemente rápido como para desarrollar líderes digitales, promover a los líderes jóvenes y construir nuevos modelos de liderazgo.

- La brecha de liderazgo se ha vuelto más amplia; las capacidades organizacionales para abordar el liderazgo disminuyeron un 2%.
- El 42 % de las organizaciones consideran el desarrollo de liderazgo como algo muy importante.
- El porcentaje de organizaciones con programas experienciales sólidos o adecuados para líderes aumentó un 2% este año.

A MEDIDA que la disrupción digital se extiende a través de cada industria importante, las capacidades de liderazgo no están manteniendo el ritmo. En 2015, denominamos al liderazgo como el “asunto eterno en los negocios”, un desafío que nunca parece desaparecer. Este año vemos un cambio radical. Hoy, como nunca antes, las organizaciones no sólo necesitan líderes más sólidos, sino que necesitan un líder completamente diferente. En resumen, las organizaciones necesitan construir una nueva generación de líderes más jóvenes, más ágiles y “digitalmente listos”.

El liderazgo hoy en día es menos sobre el “arte” del liderazgo y más sobre los desafíos que enfrentan los líderes. Sobre todo, la dramática transformación de los negocios es impulsada en gran parte por el cambio digital.

Desafortunadamente, muchos CEOs no comprenden la gravedad de este problema. En un reciente estudio de industria con 800 altos ejecutivos de nego-

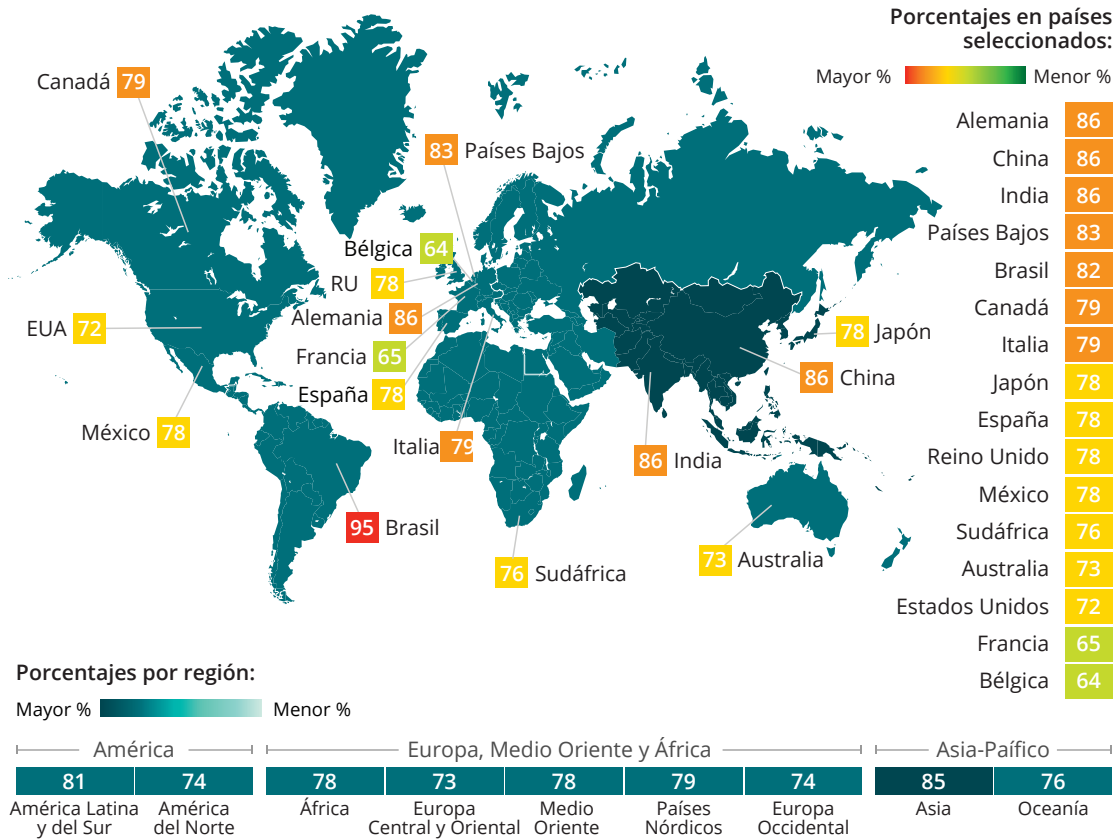
cio, el 67% cree que la tecnología aportará más valor que el capital humano (y el 64% cree que las personas son un costo, no un impulsor del valor).¹ Si bien el tema del capital humano vs. la tecnología puede estar en discusión, algunos ejecutivos siguen concentrándose en el lado tecnológico del negocio a expensas del desarrollo de sus líderes.

Por supuesto, la tecnología es de gran importancia, pero el capital humano sigue siendo indispensable.

Destaca que, el concepto de “líder como un héroe” ya no es vigente. Organizaciones altamente efectivas como *Google*, *Lyft*, *WL Gore*, *Mastercard* y *Atlassian* consideran al liderazgo como un esfuerzo de equipo y reclutan líderes que pueden trabajar juntos, complementarse y funcionar como un equipo.²

Cuando los modelos de negocios más antiguos ya no funcionan, los líderes necesitan nuevas capacidades. Sin embargo, la mayoría de las empresas son “inmigrantes”

Figura 1. Liderazgo: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como “importante” o “muy importante”



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

digitales, nuevos en este mundo y basados en modelos antiguos de mecanismos de control y rendimiento financiero. Ahora, las organizaciones están escalando hacia diferentes objetivos, como la innovación y el movimiento a gran velocidad. El 90% de las empresas están rediseñando sus organizaciones para que sean más dinámicas, centradas en equipos y conectadas. Estos cambios requieren no sólo nuevos modelos operativos, sino un tipo diferente de liderazgo para dinamizar y ejecutar estos modelos.

Debido a estos cambios, las organizaciones necesitan personas que puedan liderar equipos y asociarse con los ecosistemas más amplios. Este nuevo tipo de líder debe entender cómo construir y dirigir equipos; mantener a las personas conectadas y comprometidas; y fomentar una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua. También debe ser capaz de liderar a una fuerza laboral que ahora incluye a los contratistas, empleados contingentes y el talento de las masas.

Una consecuencia natural de esto es que los líderes necesitan habilidades interdisciplinarias. Empresas como *GE*, *IBM*, *Nestlé*, *Xerox* y *Mastercard* están reuniendo a sus líderes para el diseño colaborativo y ejercicios de resolución de problemas, desafiándolos a entender cómo las diferentes funciones de negocio, industrias y la tecnología se unen para articular soluciones. Los días en que un líder alcanza un nivel ejecutivo en una sola función, han terminado.³

Quizá lo más importante: la innovación y la toma de riesgos ahora definen un liderazgo de alto impacto. En palabras de Mark Zuckerberg, CEO de *Facebook*, “El mayor riesgo no es correr riesgos. En un mundo que está cambiando muy rápido, la única estrategia que está garantizada a fallar es no tomar riesgos”.⁴ La toma de riesgos se ha convertido en uno de los impulsores más importantes de una cultura de liderazgo de alto desempeño.

Figura 2. Capacidades de liderazgo necesarias para tener éxito en un mundo digital

Los líderes necesitan pensar, actuar y reaccionar de manera diferente para que sus organizaciones tengan éxito en un mundo digital.		
Transformación Cognitiva (PIENSA diferente)	Transformación Conductual (ACTUA diferente)	Transformación Emocional (REACCIONA diferente)
Conceptualizar las posibilidades en un mundo virtual	Adaptación a un constante cambio de poder e influencia	Tolerar un entorno de riesgo y ambigüedad
Manejo de la creciente complejidad cognitiva	Colaborar con facilidad en muchos equipos diferentes	Mostrar resiliencia ante el constante cambio
Pensar divergentemente sobre nuevas maneras de hacer las cosas	Valorar la contribución de los nuevos socios de trabajo y los diferentes grupos de interés	Ser valiente en desafiar cómo se están haciendo las cosas
Tomar decisiones rápidamente sin tener toda la información	Invertir grandes cantidades de energía para hacer las cosas bien; intentar, fallar e intentar de nuevo	Tener la confianza necesaria para tomar el liderazgo y dirigir el cambio

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

EL DESTINO DE LOS DEMOGRÁFICOS Y DEL LIDERAZGO

Los cambios demográficos también influyen en lo que se requiere para que un líder tenga éxito. Los *Millennials* esperan ser desarrollados a lo largo de su vida laboral a través de oportunidades, tutorías y tareas retadoras. Del mismo modo, las organizaciones más sofisticadas ven el desarrollo del liderazgo como algo más que el entrenamiento. Combinan diseño organizacional, diseño del trabajo, mentoría y programas de desarrollo para crear a los líderes que necesitan.⁵

Sin embargo, en muchas empresas hoy en día, el foco de liderazgo se encuentra concentrado en las posiciones más altas, impidiendo que los *Millennials* obtengan aprendizaje en el trabajo y el desarrollo que necesitan; dejando a las organizaciones luchando por construir sus fuentes de liderazgo anticipadamente. Más del 44% de los *Millennials* están ahora en posiciones de liderazgo, pero la mayoría cree que están recibiendo poco o ningún desarrollo en sus puestos.⁶ En la encuesta de este año, el 54% de las empresas reportan que tienen excelentes o adecuados programas para *Millennials*, 33% más que hace dos años. A pesar de este cambio, los *Millennials* todavía se sienten excluidos; sólo el 28% cree que su organización está aprovechando plenamente sus habilidades.⁷

Para abordar las necesidades empresariales y satisfacer el deseo de desarrollo a lo largo de toda la vida y un avance más rápido, muchos programas formales de liderazgo están siendo complementados con asignaciones de desarrollo, experiencias externas, proyectos retadores y acercamientos a líderes internos y externos.

El porcentaje de empresas con programas experienciales sólidos aumentó de 47% en 2015 a 64% en 2017. Nuestra investigación más reciente muestra que la capacitación formal es una de las inversiones menos útiles para desarrollar líderes.⁸ En su lugar, las empresas deben centrarse en el establecimiento de una cultura de liderazgo, toma de riesgos, intercambio de conocimientos y gestión matricial, para construir los líderes del futuro.

EL LIDER DIGITAL

La necesidad más crítica para la mayoría de las organizaciones es que los líderes desarrollen capacidades digitales. Hoy en día, sólo el 5% de las empresas piensan que tienen líderes digitales sólidos en su lugar de trabajo, de



Llegar ahí es difícil. Nuestra investigación sobre liderazgo digital, basada en estudios realizados con el MIT, muestra un cambio en las capacidades de liderazgo en 3 áreas: cómo deben pensar, cómo deben actuar y cómo deben reaccionar.

acuerdo con los resultados de la encuesta Tendencias Globales de Capital Humano de 2017. En consecuencia, el 72% de los encuestados están desarrollando o comenzando a diseñar nuevos programas de liderazgo centrados en la gestión digital.

Llegar ahí es difícil. Nuestra investigación sobre liderazgo digital, basada en estudios realizados con MIT, muestra un cambio en las capacidades de liderazgo en 3 áreas: cómo deben pensar, cómo deben actuar y cómo deben reaccionar.⁹

LIDERES DIGITALES: UNA GUIA DE CAMPO

El liderazgo es fundamental para lograr la transformación de una organización que “hace” cosas digitales a una que se “convierte” en digital. Para la organización y sus líderes, esto implica 3 tipos diferentes de transformación (Figura 2):

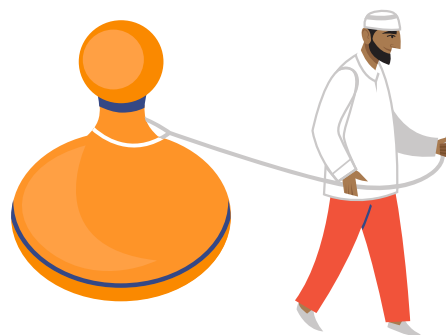
- **Transformación cognitiva:** Los líderes necesitan *pensar* diferente
- **Transformación conductual:** Los líderes necesitan *actuar* diferente
- **Transformación emocional:** Los líderes necesitan *reaccionar* diferente

Tomadas en conjunto, estas transformaciones muestran cuan radical será la transformación digital. Las organizaciones deben tener ciertas expectativas fundamentales de los líderes digitales: necesitan dar sentido a las vagas tendencias externas, ayudar a que la organización imagine el futuro digital, difuminar los límites internos y externos

de manera que ayuden a la transformación, educar a otros, reutilizar el conocimiento técnico y aplicar pensamiento de diseño para fomentar la innovación.

Esta es una amplia lista de características de liderazgo, y adicionalmente es importante recordar que no todos los líderes digitales hacen lo mismo. Podemos distinguir 3 tipos diferentes de líderes digitales y la mayoría de las organizaciones necesitará una combinación de los 3:

- **Inversionistas digitales:** Ejecutivos seniors que adoptan la mentalidad de capitalistas de riesgo, descubren oportunidades, invierten en talento e ideas, forjan asociaciones y construyen un ecosistema para que la innovación prospere
- **Pioneros digitales:** Líderes de negocios y de funciones que pueden reimaginar el futuro, formar nuevos y diferentes modelos de negocio y liderar una estrategia digital ganadora
- **Transformadores digitales:** Líderes que pueden gestionar a la gente a través de cambios radicales y transformar el negocio



Para los inversionistas digitales, una tarea principal es la educación. Esto incluye educar a los directivos y a otros líderes senior que no entienden completamente la naturaleza del cambio. Otro reto es conseguir que las decisiones de inversión sean correctas, como por ejemplo, elegir entre la inversión interna en sistemas o la compra de proveedores externos a un menor precio, a costa de menos control de diseño. Los inversionistas digitales también deben determinar cómo equilibrar el modelo de negocio actual con la transformación digital y luego integrarlo en los nuevos modelos digitales.

Los pioneros digitales son, en muchos sentidos, el corazón de la innovación. Establecen la visión para toda la organización, “prueban a futuro” el negocio, ellos definen la ruta para los próximos 2 ó 3 años e impulsan el ritmo del cambio y las nuevas capacidades digitales de la organización. Garantizan una visión y un plan digital consistente en toda la organización.

Los transformadores digitales son el punto de apoyo para un cambio radical. Las empresas se enfrentan a un reto particular en la búsqueda de líderes que puedan operar “el negocio como siempre” mientras se fortalece la parte digital.

Lecciones aprendidas

A medida que el ritmo de la disrupción tecnológica continúa acelerándose, la industria manufacturera de alta tecnología está experimentando escasez de talento y brechas en las habilidades. Un fabricante global que buscaba explorar nuevos modelos operativos para estimular el crecimiento rápido, enfrentó serios desafíos de liderazgo al intentar cambiar su estrategia de negocio. A medida que su negocio cambiaba, también lo hacían sus necesidades de talento, particularmente cuando se trataba de desarrollar a los líderes futuros que necesitaban para implementar la nueva estrategia.

La compañía se centró primero en el crecimiento de sus líderes actuales. Pero la organización rápidamente se dio cuenta de que necesitaba una mayor precisión en la identificación del potencial de liderazgo en toda su fuerza laboral. Específicamente, la compañía se centró en dos objetivos: mejorar su capacidad de detectar talento de liderazgo en todos sus grupos de talento, especialmente en mandos medios; y en identificar líderes potenciales más rápido y a un menor costo.

Para lograr estos objetivos, la compañía desarrolló un marco para el potencial de liderazgo que mostraba los atributos específicos más predictivos del éxito del liderazgo. La organización lanzó la herramienta a una de sus funciones de negocio a nivel mundial. En 2 semanas, 20 examinadores evaluaron a más de 100 líderes de mandos medios en todo el mundo, permitiendo un enfoque rápido basado en datos. Se compiló un reporte de todos los líderes y fue revisado con los líderes de RH. Los examinadores creyeron que la nueva herramienta fue fácil de usar y ofrecía resultados accesibles; estos resultados proporcionaron descubrimientos útiles y accionables al comité ejecutivo, lo que ayudó a tomar decisiones de talento a futuro.

La organización ahora está expandiendo la herramienta a través de sus funciones a nivel global, permitiéndole comparar rápidamente puntuaciones de líderes potenciales colocándolos en el mismo “campo de juego” sin importar la función o región. Este enfoque establece un lenguaje estándar y consistente para identificar el potencial en toda la organización a nivel global. También ayuda a la organización a descubrir “joyas ocultas” en lugares inesperados, gracias a la comparación de datos con la revisión de talento a nivel regional y global. De hecho, el 5% de los líderes identificados con mayor potencial, fueron catalogados como “desempeño esperado” indicando una adecuación pobre al rol o un potencial sin ser aprovechado.

Comienza aquí

- **Rediseña el modelo de liderazgo de la organización:** El nuevo modelo debe incluir los conceptos de innovación, crecimiento, inclusión, trabajo en equipo y colaboración.
- **Identifica a los posibles líderes digitales de la organización:** Determina quiénes pueden ser inversionistas, pioneros y transformadores. Luego entrénalos para que entiendan esta función.
- **Asegura la entrega de cuentas:** Identifica a la persona o grupo responsable ante el C-suite y el consejo, para formar líderes como parte de la estrategia de negocio.
- **Promueve a gente joven hacia el liderazgo más rápido:** Dale la oportunidad de aprender en el trabajo y la flexibilidad para dirigir equipos con el apoyo

de líderes senior. Y de manera inversa, utilízalos para ayudar a los altos ejecutivos a aprender sobre tecnología, prácticas de trabajo y la cultura de los empleados más jóvenes.

- **Fomenta la toma de riesgos y la experimentación mediante estrategias de liderazgo:** Los programas de liderazgo deben ser interdisciplinarios y enfocarse en la innovación de nuevos productos y servicios, alentando la toma de riesgos y la experimentación, a medida que las personas desarrollan nuevas habilidades.

- **Ve más allá del entrenamiento tradicional del liderazgo:** En su lugar, céntrate en la estrategia de liderazgo, con énfasis en la cultura, el empoderamiento, la toma de riesgos, el intercambio de conocimientos, la exposición, la gestión matricial y la construcción de talento, como guías. Lleva líderes externos y replantea tus proveedores de liderazgo; muchos están llenos de viejos modelos con enfoques tradicionales sobre el liderazgo.

AVANZA RÁPIDO

Se esperaba que siempre los grandes líderes tuvieran éxito en el contexto de la ambigüedad. Ahora, se enfrentan a mayores presiones a medida que la velocidad de la tecnología se acelera. El papel que juegan los líderes continuará cambiando, convirtiéndose aún más especializado en lo digital y centrándose en los equipos. Un enfoque en la puesta en práctica, incluyendo la cultura y el diseño de la organización, se convertirá en una parte cada vez más importante del desarrollo del liderazgo. A pesar de este ambiente más desafiante, se les pedirá a los líderes que se desempeñen a niveles más altos y aseguren que sus organizaciones no se queden rezagadas en la transformación digital.

Figura 3. Liderazgo: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
Los líderes son identificados y evaluados con base a la experiencia, la antigüedad y el desempeño del negocio	En sus carreras los líderes son evaluados por su agilidad, creatividad y habilidad para liderar y conectar equipos
Los líderes deben "pagar su cuota" para poder ascender a posiciones de liderazgo	Los líderes se identifican tempranamente y se les da una responsabilidad para probar y desarrollar sus habilidades de liderazgo
Se espera que los líderes sepan qué hacer y aporten juicio y experiencia a nuevos retos de negocio	Se espera que los líderes innoven, colaboren y usen equipos de clientes, <i>crowdsourcing</i> y <i>hackathons</i> para encontrar nuevas soluciones
El desarrollo del liderazgo se centra en evaluaciones, capacitación, entrenamiento y programas de desarrollo de 360 grados	El desarrollo del liderazgo se centra en cultura, contexto, intercambio de conocimientos, la toma de riesgos e interacción con otros
Los líderes son evaluados y desarrollados con base en comportamiento y estilo	Los líderes son evaluados y desarrollados sobre patrones de pensamiento y capacidad de resolución de problemas
Los líderes se desarrollan a través de programas de capacitación y desarrollo profesional	Los líderes se desarrollan a través de simulación, resolución de problemas y proyectos en el mundo real
La diversidad de liderazgo se considera una meta y un punto importante de referencia para medir	Los líderes son evaluados y entrenados para entender el sesgo inconsciente, la inclusión y la diversidad en su rol
El liderazgo es considerado un rol difícil y sagrado en la organización	El liderazgo se considera un rol que todos juegan; todos tienen la oportunidad de convertirse en un líder
Los líderes dirigen organizaciones y funciones	Los líderes dirigen equipos, proyectos y redes

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

NOTAS FINALES

1. Korn Ferry, "Korn Ferry global study: Majority of CEOs see more value in technology than their workforce," BusinessWire, 17 de Septiembre de 2016, <http://www.businesswire.com/news/home/20161117006293/en/Korn-Ferry-Global-Study-Majority-CEOs-Technology>, consultada el 21 de Diciembre de 2016.
2. Conversaciones ejecutivas con los autores.
3. Conversaciones ejecutivas con los autores.
4. BrainyQuote, "Mark Zuckerberg Quotes," <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/markzucker453450.html>, 17 de enero de 2017.
5. Andrea Derler, *High-impact leadership: The new leadership maturity model*, Bersin by Deloitte, 2016, <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?docid=20180&mode=search&p=Leadership-Development>.
6. Deloitte, *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*, 2016.
7. Deloitte, *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, p. 6.
8. Derler, *High-impact leadership*.
9. Gerald Kane et al., *Strategy, not technology, drives digital transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015, https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/digital-transformation-strategy-digitally-mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf, consultada el 21 de Diciembre de 2016.

AUTORES



Anthony Abbatiello, Deloitte Consulting LLP | aabbatiello@deloitte.com

Anthony Abbatiello es el líder global de la práctica de Liderazgo de Deloitte. Se especializa en estrategia de liderazgo y desarrollo, gestión de la sucesión y estrategia de RH / talento. Abbatiello ha liderado la industria y las prácticas de Capital Humano y es un respetado líder de pensamiento global como un SHRM *Trendsetter* y como blogger para *Huffington Post*. Él aconseja a los clientes senior a nivel global sobre preparación ejecutiva, liderazgo transformacional y construcción de fuentes de liderazgo para el futuro.



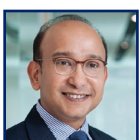
Margorie Knight, Deloitte MCS Limited | marjknight@deloitte.co.uk

Marjorie Knight fue co-fundadora y presidenta de Kaisen Consulting, una consultora especializada en liderazgo global adquirida por Deloitte en 2015. Como psicóloga de negocios experimentada, se especializa en la evaluación, entrenamiento y desarrollo de líderes de C-suite y altos potenciales; y en el apoyo a organizaciones en planificación de sucesión. Con sede en el Reino Unido, Knight tiene más de 25 años de experiencia trabajando con líderes en más de 25 países en una amplia gama de sectores.



Stacey Philpot, Deloitte Consulting LLP | sphilpot@deloitte.com

Stacey Philpot es Directora en la práctica de Liderazgo de Deloitte. Se especializa en la implementación de programas y procesos de vanguardia que ayudan a los altos ejecutivos a liderar, innovar y adaptarse a los mercados volátiles y a las industrias cambiantes. Como psicóloga organizacional, sus áreas de especialización son el desarrollo del liderazgo, la planificación de la sucesión y la implementación de estrategias de talento. Philpot es autora de varios capítulos de libros y artículos y oradora frecuente en temas de liderazgo de mujeres.



Indranil Roy, Deloitte Consulting Pte Ltd | indroy@deloitte.com

Indranil Roy, responsable de la práctica de Liderazgo de Deloitte para la región de Asia-Pacífico y jefe de estrategia para la práctica de Liderazgo global. Roy es un asesor estratégico de renombre mundial en liderazgo, estrategia, organización y cultura, con foco en innovación y digital. Cuenta con una amplia experiencia en asesoría a clientes de los estados miembros de la ASEAN, Brasil, Japón, China, India, Corea, Reino Unido y Estados Unidos, en una amplia gama de sectores, incluyendo servicios financieros, TI, gobierno, negocios de consumo y cuidado de la salud.

COLABORADORES

John Crump, Andrea Derler, Karen Pastakia, Mohinish Sinha