



## Menos noches de insomnio<sup>♦</sup>

Cómo los líderes pueden construir una cultura de responsabilidad en una era digital

<sup>♦</sup> Documento original: "*Fewer sleepless nights How leaders can build a culture of responsibility in a digital age*", Deloitte Insights, October 31, 2017. Written by Brenna Sniderman, Kelly Mohahan, Tiffany McDowell, Gwyn Blanton. Cover Image by J.F. PODEVIN – <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/industry-4-0/building-a-culture-of-responsibility.html>. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Menos noches de insomnio

Los profesionales de Human Capital, de Deloitte, aprovechan la investigación, las analíticas, y los conocimientos de la industria para ayudar a diseñar y ejecutar los programas de Recursos Humanos, talento, liderazgo, organización, y cambio que permitan el desempeño del negocio mediante el desempeño de las personas. Para conocer más visite el área de Human Capital de [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

## **CONTENIDOS**

### **Cultura en el lugar de trabajo digital | 2**

### **Construyendo los enlaces | 4**

Las tres R de asumir la responsabilidad

### **Rompiendo los enlaces | 7**

Tres impactos en la responsabilidad en un entorno digital

### **Repensando el entorno | 10**

Tres maneras para fortalecer los pilares de la responsabilidad en una era digital

### **Notas finales | 14**

# Cultura en el lugar de trabajo digital

*A medida que los líderes ascienden en su carrera profesional, incrementan su ámbito de control, y se encuentran a sí mismos navegando niveles más altos de complejidad organizacional, el arte de dejar ir puede ser primordial para su éxito. El liderazgo efectivo a menudo significa que usted traslada sus proyectos a otros miembros del equipo y los empodera para guiar esos proyectos hacia su finalización exitosa. Puede significar sentirse seguro de que su equipo producirá resultados con los mismos estándares altos con los que usted realiza su propio trabajo. Probablemente significa confiar en que los empleados se sentirán responsables por los resultados de su trabajo, y pondrán el esfuerzo y la vigilancia necesarios para asegurar el éxito del proyecto.*

**¿**PERO qué pasa si sus empleados *no* sienten ese sentido de responsabilidad personal? Y peor aún: ¿Qué pasa si como resultado algo sale mal?

Bienvenido a un problema común que a menudo lleva a que muchos líderes tengan noches de insomnio. Los proyectos se desmoronan y ocurren errores en el lugar de trabajo por muchas razones, e inculcar en los empleados un sentido de responsabilidad personal por los resultados del proyecto puede ser difícil incluso en el mejor de los momentos. Aunque este es un antiguo desafío para el liderazgo, posee, sin embargo, una mayor dificultad ahora como nunca antes, debido en parte a la inherente conectividad digital ubicua de la cuarta Revolución Industrial, también conocida como Industria 4.0.

Para mayor información acerca de Industria 4.0 y las maneras como transforma las organizaciones y sus fuerzas de trabajo, por favor vea [Industry 4.0 and manufacturing ecosystems: Exploring the world of connected enterprises](#).

Para estar seguros, la conectividad de la era de Industria 4.0 parece que representa un cambio general positivo para las compañías. Pero cuando cada parte del negocio – finanzas, instalaciones de producción, e incluso socios externos y clientes – es conectada, digitalizada, y crecientemente transparente, la cantidad de la información disponible puede ser asombrosa.<sup>1</sup> Además, las apuestas a menudo son más alta: interconectividad amplia puede significar que un resultado pobre en un nodo puede amplificarse a través de todo el ecosistema, extendiendo como nunca antes el efecto dominó.<sup>2</sup>

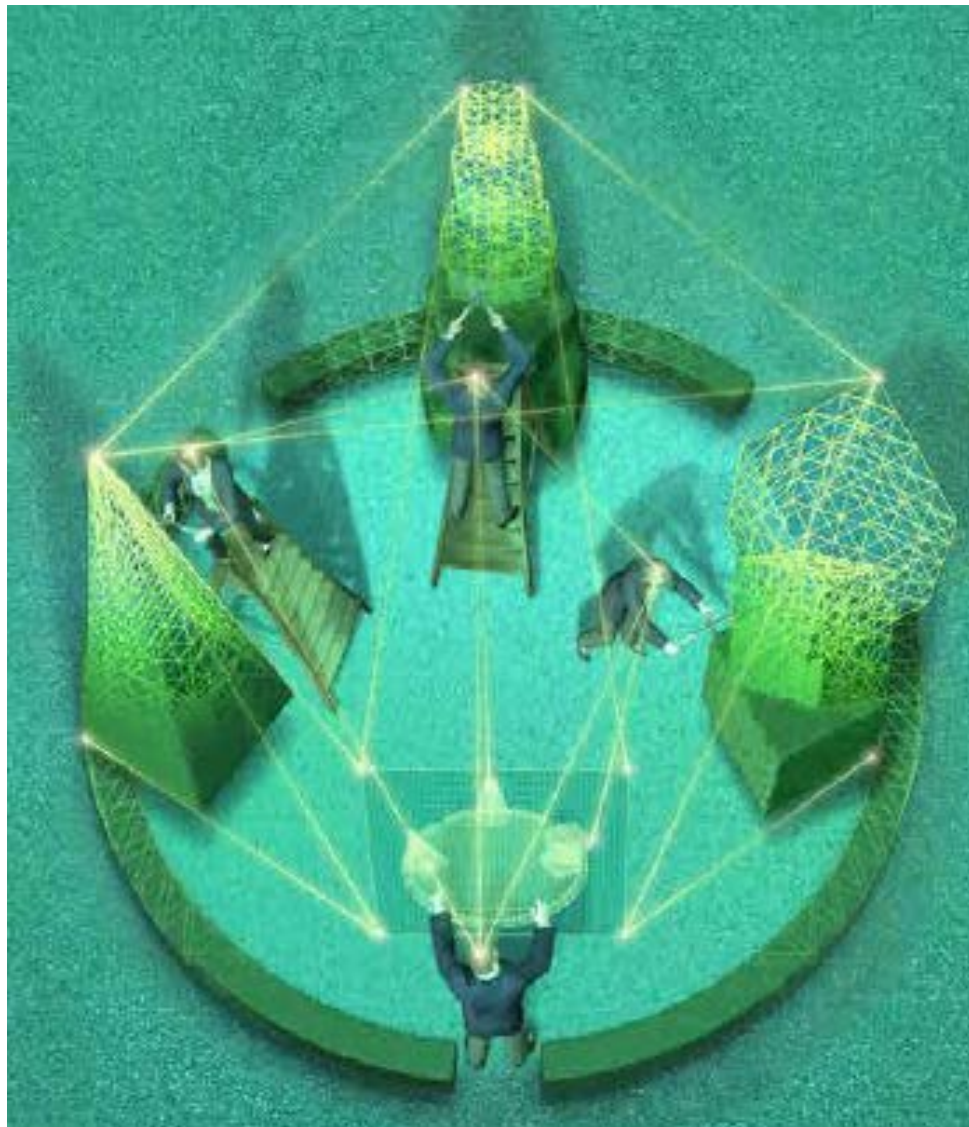
Sin embargo, si bien el entorno digital puede amplificar los errores, en el auge del lugar de trabajo digital a menudo se pasa por alto cómo ello *también* típicamente cambiaría las maneras como los trabajadores experimentan sus trabajos del día-a-día. Este cambio es probable que no sea menos importante. Por ejemplo, muchas relaciones personales han sufrido con el auge de las tecnologías digitales, conectadas, debilitando las conexiones y los compromisos con otros en el lugar de trabajo.<sup>3</sup> Los cambios de trabajo y de equipos flexibles pueden hacer más difícil definir *de quiénes* somos responsables – y *de qué* somos responsables – en muchos contextos organizacionales.<sup>4</sup> Esos cambios pueden hacer difícil distinguir los roles y las reglas del nuevo lugar de trabajo digitalmente orientado, de manera que muchos

trabajadores simplemente podrían carecer de la información necesaria para hacer la elección correcta.

En resumen, las tecnologías digitales pueden contribuir a una carencia de claridad alrededor de los *roles, reglas, y relaciones* – haciendo la *responsabilidad*, o la elección de apropiarse de todo el camino hasta el resultado final, más difícil en el lugar de trabajo de hoy. Tal y como lo explicaremos, esos tres pilares deben estar en funcionamiento para que uno asuma la responsabilidad. La carencia de claridad es solo una de esas áreas que pueden debilitar el sentido de responsabilidad que uno tenga por un resultado relacionado-con-el-trabajo. Por lo tanto, como líder, usualmente es importante inculcar claridad sólida acerca de las reglas, relaciones, y roles antes de entregar a su equipo un proyecto de riesgo alto. Porque seamos

sinceros, como líder, en últimas usted sería responsable por los errores de su equipo.

En este artículo, examinamos esos tres lados del triángulo de la responsabilidad – roles, reglas, y relaciones – que contribuyen hacia la construcción de una cultura de responsabilidad dentro de la organización. Nosotros exploramos tres maneras principales mediante las cuales el entorno digital puede causar que colapse cada uno de los lados del triángulo, al tiempo que hacen que las consecuencias de las acciones irresponsables sean más difundidas. Finalmente, ofrecemos tres estrategias a-nivel-organizacional que podrían ayudar a los administradores a diseñar entornos que fortalezcan los tres pilares, inculcando un sentido de responsabilidad a los empleados en una era digital.



# Construyendo los enlaces

## Las tres R de asumir la responsabilidad

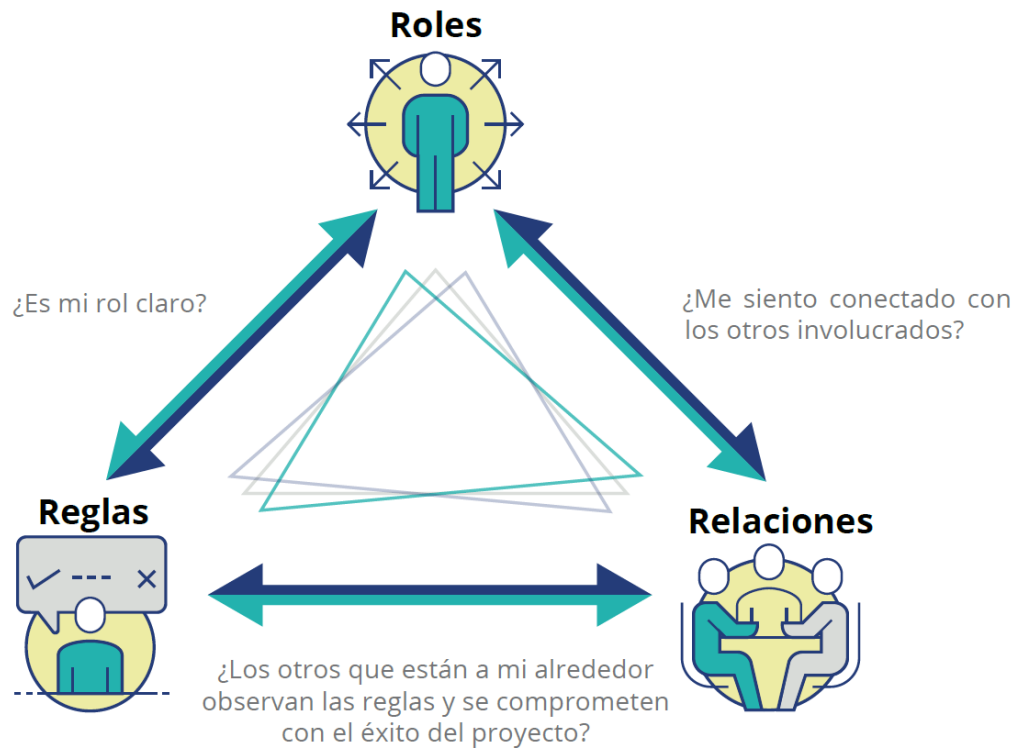
**D**EFINIMOS *responsabilidad en el lugar de trabajo* como hacer la elección intencional de apropiarse del resultado de una decisión o proceso relacionado-con-el-trabajo.<sup>5</sup> Esta es una elección que hacemos conscientemente, *antes de nuestra acción*, para responder por el resultado. En contraste, el proceso racional que ocurre *después del comportamiento*, es el proceso de asignar *accountability*, o culpa.<sup>6</sup> Si bien esos dos conceptos son similares, nuestro artículo se centra en la toma de decisión o elección que ocurre *antes* del comportamiento mismo. Tal y como discutiremos a través del mismo, el entorno digital puede hacer crecientemente más fácil que los empleados difundir su sentido de responsabilidad antes de una acción.

Varios factores pueden ayudar a determinar si los empleados asumen responsabilidad por el resultado de su trabajo. La investigación sugiere que las personas es más probable que asuman este tipo de apropiamiento cuando tienen un entendimiento fuerte de las reglas, de la red de relaciones conectadas, y un entendimiento de su rol dentro de un sistema más grande.<sup>7</sup> (Para detalles, vea el recuadro “Acerca de la investigación”). Nosotros nos referimos a esas áreas cruciales como las tres R: un conjunto de criterios interconectados que se tienen que satisfacer para que se asuma un nivel aceptable de responsabilidad (figura 1).

### ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Barry Schlenker, profesor emérito de psicología de la University of Florida, descubrió que los individuos con un sentido fuerte de responsabilidad antes de una acción era mucho más probable que se comprometieran con niveles más altos de desempeño, persistan más tiempo, y perciban mayor apropiamiento de los resultados.<sup>8</sup> Schlenker y sus asociados realizaron una variedad de experimentos de laboratorio para determinar qué factores hicieron que un individuo asumiera responsabilidad antes de la acción. Tres factores surgen como predictores estadísticamente importantes de responsabilidad – un sentido fuerte de identidad, un entendimiento agudo de las reglas, y un sentido de obligación o deber para con otros. Nosotros hemos trasladado esos hallazgos académicos empíricos en el modelo de las tres R (vea la figura 1), lo cual permite que los profesionales de negocios apliquen años de investigación en psicología a los contextos del lugar de trabajo.

Los hallazgos de la investigación de Schlenker y sus asociados fueron luego probados contra entornos del mundo-real. Por ejemplo, Thomas Britt, profesor de psicología de Clemson University, encontró que el compromiso psicológico de los soldados durante misiones militares en el campo de batalla era una función directa de qué tan fuertemente fueron definidos sus roles, reglas, y relaciones.<sup>9</sup> Otro estudio realizado en un salón de clase encontró que el desempeño actual de un estudiante podría predecirse mediante qué tan fuerte eran sus creencias sobre la responsabilidad (las tres R) antes del examen. Finalmente, en un contexto organizacional, la investigación encontró que cerca del 50 por ciento de la disposición de los empleados para ayudar era explicada por sus creencias sobre la responsabilidad personal.<sup>10</sup> Esos estudios de investigación también sugieren que el nivel de responsabilidad que las personas presumen antes de una acción predice qué tanto esfuerzo y compromiso será probable que pondrán para su éxito.



Fuente: Adaptado y modificado de Barry R. Schlenker, "Personal responsibility: Applications of the triangle model," *Research in Organizational Behavior* 19, 1997, p. 241.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

Los investigadores se han referido a esos tres factores como el *pegamento psicológico* que une a un individuo con el resultado final. Las tres R son los marcadores, o puntos de verificación, que las personas a menudo usan para determinar su nivel de compromiso en, y la disposición para apropiarse de, una tarea.

Los tres pilares de la responsabilidad, que ayudan a determinar el nivel de motivación que los empleados tienen hacia el apropiarse de un resultado son definidos como:

#### **ROLES:** ¿MI ROL ES CLARO?

La claridad del rol es la extensión en la cual los individuos entienden sus áreas de responsabilidad y el impacto que pueden tener para la organización. Este pilar a menudo es esencial para permitir que los empleados vean cómo su trabajo impacta un propósito más grande.<sup>11</sup> Los empleados que experimentan claridad fuerte del rol es más probable que tengan un sentido de identificación

con la organización y pueden estar dispuestos a invertir más energía hacia resultados positivos.

#### **REGLAS:** ¿LOS OTROS QUE ESTÁN A MI ALREDEDOR OBSERVAN LAS REGLAS Y SE COMPROMETEN CON EL ÉXITO DEL PROYECTO?

Las reglas comprenden los procesos comunicados de manera explícita, así como también las normas sociales implícitas, que gobiernan *lo correcto a hacer* en un contexto particular. Las reglas establecen las fronteras para el compromiso y proporcionan un entendimiento mutuo de cómo valorar qué es "correcto" dentro de un contexto específico. Las reglas anticuadas o la apatía general de otros hacia las políticas pueden crear confusión sobre cómo actualmente se hace el trabajo dentro de una organización.

## RELACIONES: ¿ME SIENTO CONECTADO CON LOS OTROS INVOLUCRADOS?

Las relaciones describen la fortaleza de la confianza interpersonal, o conectividad, entre los individuos involucrados, y el sentimiento de que los miembros del equipo invierten en el crecimiento y desarrollo de unos y otros. Dicho de manera sencilla, es la creencia de que los otros tienen su respaldo. La investigación ha encontrado que los individuos están más dispuestos a asumir responsabilidad cuando consideran que otros son apoyan e invierten en su éxito general en el trabajo.<sup>12</sup>

Mediante proporcionar un sentido de apropiación mediante claridad fuerte del rol y la regla, así como también conectando los individuos con otros en la organización mediante relaciones interdependientes, los líderes pueden ayudar a proporcionar la infraestructura necesaria para la responsabilidad.

Esos tres pilares pueden gobernar qué tanto esfuerzo y atención los empleados dedican a su trabajo, y pueden

ayudar a determinar la extensión en la cual ellos mismos se consideran responsables por el resultado. La carencia de claridad o un sentido de debilidad en cualquiera de las tres R puede resultar en que el individuo se desligue del resultado, causando que el triángulo colapse por sí mismo y de origen a excusas familiares: *No es mi trabajo. No pienso que las reglas apliquen aquí. No me siento apoyado.* Mediante proporcionar un sentido de apropiación mediante rol fuerte y claridad de la regla, así como también conectando a los individuos con otros en la organización mediante relaciones interdependientes, los líderes pueden ayudar a proporcionar la infraestructura necesaria para la responsabilidad.

Mantener fuertes a los tres pilares de la responsabilidad pueden probar ser desafiante incluso en las mejores situaciones. Solo piense en lo difícil que es mantenerse al día con todo lo que su equipo tiene que hacer en su organización, y qué tan desafiante puede ser asegurar actualizaciones oportunas y la comunicación del progreso. Un entorno digital podría adicionalmente complicar este proceso, mediante colocar a los trabajadores lejos unos de otros y de las señales que ayudan a determinar quién tiene la responsabilidad, y remover las barandillas sociales – las normas sociales invisibles, tácitas, que fomentan e incluso presionan el comportamiento preferido – que les impiden optar por salirse fácilmente.

En la siguiente sección, miraremos las tres maneras como las tecnologías digitales pueden cambiar el entorno del lugar de trabajo y los potenciales efectos subsiguientes en los roles, las reglas, y las relaciones – y, por consiguiente, por extensión, en la responsabilidad personal.



# Rompiendo los enlaces

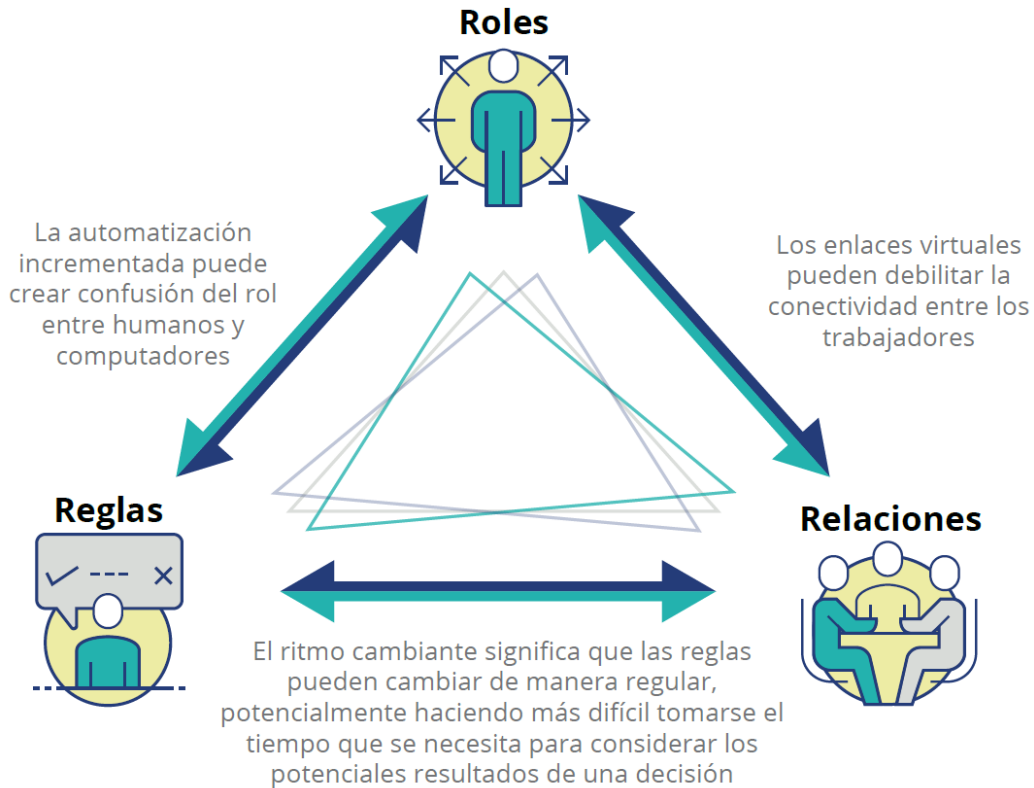
## Tres impactos en la responsabilidad en un entorno digital

**E**L auge de las tecnologías digitales hace que el trabajo sea más conveniente, algunas veces con la consecuencia no-intencional de reducir los sentidos de responsabilidad de los trabajadores en el lugar de trabajo. Aquí, examinamos tres tendencias del entorno digital que pueden impactar los enlaces de

los roles, las reglas, y las relaciones de maneras que pueden reducir el nivel de la responsabilidad que los trabajadores asumen por su trabajo. Son (figura 2):

- El auge de los enlaces virtuales y del trabajo remoto
- Automatización incrementada
- El cambiante ritmo del trabajo

Figura 2. Barricadas digitales para las tres R de la responsabilidad



Fuente: Análisis de Deloitte

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

## Enlaces virtuales: La creciente fuerza de trabajo alternativa puede desconectar a los trabajadores, debilitando los enlaces entre roles y relaciones

El trabajo remoto ha crecido en popularidad en los últimos años y los avances tecnológicos han hecho que los equipos virtuales no solo sean factibles, sino altamente productivos.<sup>13</sup> Los modelos de la fuerza de trabajo también están cambiando, dando paso a que más modalidades alternativas de trabajo estén más allá del modelo tradicional de empleado de tiempo completo, en el campus; trabajo remoto, trabajo por contrato, y los trabajadores de la economía gig comprenden una porción creciente de la población de trabajadores.<sup>14</sup>

Un efecto colateral de esta tendencia es que las relaciones entre trabajadores, y los enlaces con sus líderes, pueden ser más tenues que en el pasado, con menos oportunidades para construir vínculos basados en experiencia y confianza mutua.<sup>15</sup> Un aspecto de los equipos virtuales es que se ha demostrado reducen la percepción de los individuos sobre la presencia social de quienes no están físicamente presentes, potencialmente debilitando los sentimientos mutuos de obligación y el creciente sentido de que los compañeros de trabajo remotos son menos competentes, confiables, y dignos de confianza.<sup>16</sup> Un posible resultado de esta cascada de efectos es que los trabajadores pueden encontrar más fácil culpar a los demás por los errores, o sentirse menos vinculado con el éxito de sus líderes.<sup>17</sup>

## Automatización incrementada: la confianza excesiva puesta en las máquinas y la distancia de los resultados puede debilitar el enlace entre roles y reglas

Como muchas tareas repetitivas, predecibles – desde responder llamadas del cliente hasta la fabricación – crecientemente son automatizadas, los trabajadores se vuelvan más desvinculados de muchas de las tareas que usaron hacer ellos mismos. Incluso con monitoreo constante, la tecnología simplemente no puede proporcionar las mismas barreras sociales contra errores que otros humanos pudieran aportar.

Así como, o quizás porque, los datos nunca duermen, de los empleados crecientemente se espera que siempre estén activos y ágiles, capaces de aprovechar la nueva información para tomar decisiones y actuar a partir de ella según se necesite, según la demanda, y en tiempo real.

La confianza puesta en la automatización puede incluso reducir las barreras para el error cuando, ausente de input proveniente de otros humanos, consideren que la máquina está “a cargo.”<sup>18</sup> Esta tendencia es conocida como *sesgo de automatización*: los humanos aceptan como correcta la respuesta de la máquina, ignorando la información en conflicto o sus propios instintos.<sup>19</sup>

A menudo vemos tales discusiones filosóficas entre los militares, donde el uso de sistemas autónomos ha sido una fuente de importante debate centrado en el potencial para “desestabilizar las normas tradicionales de virtud militar,” resultando en “descalificación moral” cuando el elemento cara-a-cara es eliminado de las misiones militares.<sup>20</sup> Los investigadores han encontrado, por ejemplo, que las personas están más inclinadas a tratarse unas con otras pobremente, cuando están presentes niveles altos de automatización, e incluso darse ningún trato, “la deshumanización es sobresaliente para el dominio de la tecnología.”<sup>21</sup>

Como esperamos una tendencia continuada de que humanos y máquinas trabajen juntos, cada uno aumentando las capacidades del otro en colaboración simbiótica, puede continuar ser desafiante permanecer alerta ante los potenciales errores y el asumir responsabilidad para prevenir su ocurrencia cuando sea posible. Por lo tanto, en la medida en que los líderes encuentran que su propia atención es dirigida a otros proyectos y buscan empoderar sus equipos para administrar tareas en las cuales la automatización esté presente, deben fortalecer el vínculo entre la claridad del rol y las reglas. Después de todo, los humanos poseen el resultado, no la máquina.

## Ritmo cambiante: siempre activos, tomando decisiones en tiempo real y según la demanda, en medio de reglas cambiantes y relaciones que se debilitan

La información puede ser una cosa maravillosa: un activo para tomar decisiones más informadas, descubrir patrones previamente no vistos, o revelar nuevas oportunidades. Pero en la era digital, también puede ser considerada una carga. Por ejemplo, a menudo escuchamos acerca del incrementado flujo de información: 2.5 exabytes de datos son producidos cada día, mientras que 140 millones de correos electrónicos son enviados cada minuto.<sup>22</sup> Por su parte, los activos conectados crean una inundación de datos industriales que de lejos sobrepasa las interacciones personales.

Así como, o quizás porque, los datos nunca duermen, de los empleados crecientemente se espera que siempre estén activos y ágiles, capaces de aprovechar la nueva información para tomar decisiones y actuar a partir de ella según se necesite, según la demanda, y en tiempo real. Dada la cantidad de información ahora generada, las reglas que guían y orientan las decisiones cambian constantemente, creando un estado de escasez que fuerza a los empleados a hacer selecciones reactivas más que estratégicas.<sup>23</sup> Complicando más las cosas, la “fatiga de alarma,” o la des-sensibilización ante las constantes alertas y alarmas, puede hacer que las barreras

tradicionales frente al error sean menos efectivas; los empleados usados para ver las alertas por cada error, sin importar en qué momento, puede ser más probable que ignoren las alertas para problemas verdaderamente críticos.<sup>24</sup>

La conectividad incrementada también puede extender las relaciones más allá de los colegas cercanos, del día-a-día, para incluir clientes, proveedores, y otros equipos dentro de la organización. Los empleados pueden entonces encontrarse a sí mismo peleando batallas en múltiples frentes, a través de un conjunto amplio de relaciones tenues, teniendo que hacer selecciones más rápidamente que pueden afectar a muchos *stakeholders*. Cuando las reglas siempre están cambiando, las relaciones se extienden a un grupo amplio de *stakeholders*, los datos nunca dejan de actualizarse, y el tiempo es esencial, los errores están destinados a suceder.<sup>25</sup>

Además, a pesar de su conectividad, los entornos digitales en expansión, complejos, que caracterizan a muchas organizaciones hoy pueden hacer más difícil que los empleados vean el cuadro más amplio, o entiendan cómo sus decisiones se ajustan en la red de selecciones tomadas por otros *stakeholders* a través de la cadena. Cuando una variedad de *stakeholders* está involucrada en un proceso, un paso inicial en falso puede ser enlazado con cada decisión subsiguiente. Cuando ocurren errores en este entorno digital siempre encendido, complejo, el vínculo debilitado entre reglas y relaciones puede hacer más fácil que los empleados eviten la responsabilidad personal – y para que los líderes identifiquen dónde las cosas empezaron mal.

# Repensando el entorno

## Tres maneras para fortalecer los pilares de la responsabilidad en una era digital

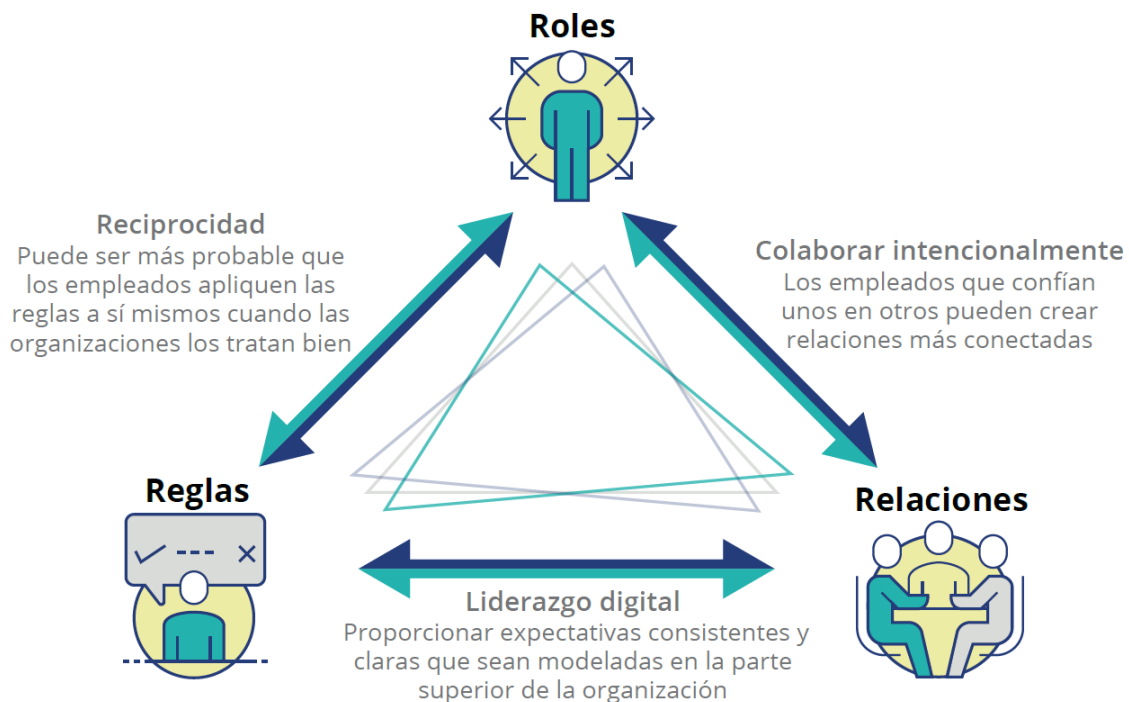
**P**ARA un líder, delegar puede ser un desafío – especialmente sin que estén funcionando los apoyos necesarios para ayudar a asegurar que las personas sentirán un sentido de responsabilidad hacia el resultado de su trabajo. En esta era digital, nuevos desafíos pueden debilitar las tres R de la responsabilidad, posiblemente haciendo aún más grande este desafío. Cómo los líderes manejan este debilitamiento potencial puede importar en gran medida para el éxito de la organización, y, quizás igualmente importante, para el de sus propios equipos y desarrollo personal. Nosotros vemos tres maneras a través de las

cuales los líderes pueden ayudar a fortalecer los pilares de la responsabilidad para sus equipos (figura 3):

- Promoviendo la colaboración intencional
- Orientando la reciprocidad entre los compañeros de trabajo
- Practicando el liderazgo digital

Cada una está vinculada no solo a las tres R, sino que también puede ayudar a abordar las maneras específicas en las cuales las tecnologías digitales pueden estar desbaratando esos enlaces.

**Figura 3. Las tres R de la responsabilidad fortalecidas**



## Colaborar intencionalmente: fortalecer el vínculo entre relaciones y roles

Mediante asumir un enfoque de *colaborar intencionalmente* – uno en el cual los equipos se reúnen de maneras que fomentan confianza y un sentido de propiedad – los líderes pueden crear un entorno en el cual los empleados sientan un sentido de responsabilidad, no solo para con su trabajo, sino para con sus pares y su equipo.

La colaboración intencional puede involucrar una mezcla de interacciones virtuales y físicas relacionadas con una causa común. El término *colaboración* es clave aquí, dado que los individuos deben sentir como están trabajando juntos, contribuyendo a un proyecto o misión general, y confiando unos en otros. La colaboración debe ofrecer un

para resolver un problema organizacional que trascienda las fronteras funcionales.<sup>26</sup>

### POR QUÉ FUNCIONA

Los investigadores comportamentales muestran que las personas están más dispuestas a recorrer la milla extra y actuar honestamente con las personas que les gusta y con quienes confían.<sup>27</sup> Además, a más nos identificamos nosotros mismos con otros y con una causa, usualmente estamos más motivados para asumir la responsabilidad por un resultado.

Además, por mucho que las tecnologías digitales puedan reducir la confianza y la responsabilidad, también proporcionan oportunidades para que los equipos se comuniquen más, trabajen juntos más estrechamente, compartan información y recursos más fácilmente, y proporcionen retroalimentación en tiempo real.

sentido general de cohesión entre todos los miembros del equipo. Si bien la fuerza de trabajo crece más sin ataduras y roles más fluidos, la colaboración intencional puede promover comunicaciones regulares, mejorar el compromiso, e incrementar la transparencia en entornos potencialmente inciertos y regularmente cambiantes. Además, por mucho que las tecnologías digitales puedan reducir la confianza y la responsabilidad, también proporcionan oportunidades para que los equipos se comuniquen más, trabajen juntos más estrechamente, compartan información y recursos más fácilmente, y proporcionen retroalimentación en tiempo real.

La creación de un entorno de colaboración intencional típicamente involucra reunir equipos en todas sus formas tal y como existan a través de la organización: dispersión geográfica, tipos de comunidades, naturaleza de los equipos (por ejemplo, si son dinámicos o estáticos, activos o inactivos, regulares o esporádicos, remotos o en persona, formales o informales), y estructuras del ecosistema (por ejemplo, solo de la organización, clientes, proveedores, socios, y competidores) y redes

### ¿QUÉ PUEDEN LOS LÍDERES INTENTAR IMPLEMENTAR?

1. Durante la definición de las metas, crear *accountability* entre pares. Esto se puede lograr mediante permitir que los empleados identifiquen los otros que son pares necesarios para lograr sus propias metas individuales. A medida que el entorno crece crecientemente interdependiente, la elaboración de metas que les permitan a las personas volverse responsables unas con otras podría ser otra manera más efectiva para clarificar los roles y profundizar las relaciones.
2. Recompensar y reconocer los esfuerzos de colaboración. En la medida en que las organizaciones hacen la transición hacia estructuras de equipo, confiando más fuertemente en los esfuerzos de la unidad participativa y colaborativa, para las recompensas y el reconocimiento considere medir las métricas del grupo, más que simplemente confiar en las métricas del desempeño individual.

3. Siempre que sea posible, en la solución de problemas intente aprovechar la sabiduría colectiva. Reúna personas para resolver un problema mayor que su propio trabajo o función. Aproveche el poder de la tecnología para reunir personas e ideas de maneras nuevas, innovadoras, que previamente no hayan sido posibles.

## Reciprocidad: los beneficios mutuos pueden crear un vínculo más fuerte entre relaciones y reglas

La investigación sugiere que los empleados que perciben que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar es mucho más probable que asuman un sentido de responsabilidad por otros.<sup>28</sup> De hecho, sentirse responsable a menudo precede, e incluso puede predecir, comportamientos pro-sociales en el lugar de trabajo. Esto es probablemente debido a la tendencia humana a querer recompensar a quienes nos tratan bien, a lo cual los psicólogos se refieren como *reciprocidad*.<sup>29</sup> El sentido de reciprocidad puede ser un motivador fuerte para actuar en el mejor interés de otros. Sin embargo, lo opuesto también se ha encontrado que es verdadero: muchos empleados que perciben que sus líderes no tienen los mejores intereses en el corazón es probable que reembolsen a la organización de maneras dañinas, en el peor de los casos participando en comportamiento desviado o simplemente careciendo de la motivación para asegurar el éxito de un proyecto. Por consiguiente, el mensaje de la reciprocidad es más simple: si los líderes quieren que sus empleados asuman un sentido de responsabilidad, deben tratarlos bien. Los empleados que son tratados bien es más probable que se sentirán más fuertes que las reglas que les aplican, incluso cuando su gerente no tenga tiempo para mirar por encima de su hombro.<sup>30</sup>

### POR QUÉ FUNCIONA

La investigación sugiere que las personas a menudo se sienten impulsadas a devolver favores.<sup>31</sup> Los estudios también muestran que nosotros frecuentemente subestimamos el número de personas que están más dispuestas a dar que a tomar. Dar a menudo es contagioso y fomenta el comportamiento positivo en el lugar de trabajo.

## ¿QUÉ PUEDEN LOS LÍDERES INTENTAR IMPLEMENTAR?

1. Verifique a menudo a sus empleados y su sentido de compromiso hacia la organización. Las encuestas anuales usualmente ya no son suficientes para asegurar que existe una relación mutua entre los empleados y la organización, dado que puede ser demasiado tarde para que usted obtenga los resultados. Una oportunidad fácil y a menudo perdida es verificar en las reuniones recurrentes uno-a-uno y de equipo. Si bien dedicar tiempo para reportar sobre el proyecto típicamente es importante, también puede ser importante dedicar tiempo para verificar el compromiso y las necesidades generales del empleado.
2. Tenga el coraje para tomar decisiones que puedan beneficiar a toda la organización – no solo a unos pocos *stakeholders* dentro de su propio dominio. Esto puede incluir cambiar ampliamente su centro de atención para abarcar los clientes más grandes y los resultados y necesidades orientados-al-empleado. Esto puede ser más fácil de decir que hacer; sin embargo, mediante alinear las metas funcionales con las prioridades estratégicas clave de la organización y mediante encontrar oportunidades para reconocer y celebrar cuando esas metas sean alcanzadas por los equipos multidisciplinarios, los líderes pueden comenzar a modelar los comportamientos que conduzcan a un entorno de confianza.

Si los líderes quieren que sus empleados asuman un sentido de responsabilidad, deben tratarlos bien. Los empleados que son tratados bien es más probable que se sentirán más fuertes que las reglas que les aplican, incluso cuando su gerente no tenga tiempo para mirar por encima de su hombro.

3. Empodere a los empleados para que fácilmente trabajen a través de múltiples equipos disciplinarios, tomen decisiones, desarrollen los conjuntos correctos de habilidades, y se adapten a las prioridades cambiantes sin tener que ir a través de múltiples niveles de jerarquía. Para lograr esto, considere mirar oportunidades para diversificar la membresía del equipo y reunir individuos provenientes de diferentes funciones, diseñe derechos de decisión que les permita a los miembros del equipo tomar sus propias decisiones, en tiempo real, y cree incentivos que recompensen el trabajo en equipos multifuncionales.

## Liderazgo digital: poner un ejemplo entre pares a menudo fortalece el vínculo entre reglas y roles

Nosotros sabemos que los humanos a menudo usan el comportamiento de otros para ayudar a determinar el curso de acción correcto en contextos particulares, lo cual es ilustrado por el vínculo entre reglas y relaciones. Para guiar su propia conducta la mayoría de los trabajadores continuamente valora lo que otros están haciendo.<sup>32</sup> Por consiguiente, uno de los influyentes clave en el comportamiento de la mayoría de los empleados dentro de su equipo comienza con el comportamiento y el tono de los líderes.

En otras palabras, típicamente comienza con *usted*.

Los líderes pueden modelar los comportamientos correctos en un contexto en línea mediante el uso del *liderazgo digital*.<sup>33</sup> La mayoría de los líderes digitales aprovechan las plataformas tecnológicas como una manera para empoderar y construir agilidad a través de sus equipos, no como un medio para recursos de mando y control. El líder digital puede comunicarse consistente, auténtica, y transparente con los empleados, aprovechando la tecnología como una manera para proporcionar retroalimentación en tiempo real. Además, los líderes digitales pueden impulsar una cultura de compartir el conocimiento, compartiendo continuamente contenido e historias relevantes para comprometer al equipo. Si bien el entorno digital ciertamente podría

generar nuevos desafíos para el liderazgo, también podría presentar una oportunidad para que los líderes dejen una huella digital para que otros la sigan.

## POR QUÉ FUNCIONA

Las personas son líderes sociales y a menudo modelan el comportamiento de otros – especialmente quienes tienen autoridad.<sup>34</sup> Numerosos estudios han mostrado que tan rápidamente las personas adoptan el comportamiento del líder.

## ¿QUÉ PUEDEN LOS LÍDERES INTENTAR IMPLEMENTAR?

1. Contrate líderes digitales que trabajen bien con la tecnología y puedan comprometer a una fuerza de trabajo diversa hacia una meta común. La mayoría de los “líderes digitales” encarna muchos de los atributos que típicamente reconocemos en los grandes líderes, además de las capacidades en plataformas digitales que pueden acelerar su habilidad para motivar e inspirar su personal.
2. Use encuestas y valoraciones de líder para medir y mejora a partir de sus capacidades de liderazgo digital. Por ejemplo, considere preguntar qué también los líderes fomentan la toma de riesgo y construyen confianza entre los miembros del equipo, o eliminan las barreras para el compromiso trans-cultural – incluyendo geografías y diferencias horarias.

Puede ser desafiante – incluso aterrador – cuando el líder deje ir y confíe en que su equipo sienta la misma motivación que usted para apropiarse de los resultados de su trabajo. De igual manera puede ser difícil que los empleados se sientan atados a la responsabilidad por un proyecto, y por la siempre creciente influencia de las tecnologías digitales solo podría agravar el problema. Pero, usted puede descansar tranquilo – incluso dormir bien – y estar seguro de que mediante fortalecer los enlaces entre roles, reglas, y relaciones, los líderes pueden ayudarles a sus equipos a navegar la organización digital, conectada, de una manera que también puede salvaguardar su propio éxito.

## NOTAS FINALES

- <sup>1</sup> Stuart Trouton, Ed Dobner, and Mark Cotteleer, *3D opportunity and the digital thread: Additive manufacturing ties it all together*, Deloitte University Press, March 3, 2016; for further information about Industry 4.0, see Brenna Sniderman, Monika Mahto, and Mark Cotteleer, *Industry 4.0 and manufacturing ecosystems: Exploring the world of connected enterprises*, Deloitte University Press, February 22, 2016.
- <sup>2</sup> René Waslo, Ramsey Hajj, Tyler Lewis, and Robert Carton, *Industry 4.0 and cybersecurity: Managing risk in an age of connected production*, Deloitte University Press, March 21, 2017.
- <sup>3</sup> Omar A. Alnuaimi, Lionel P. Robert, and Likoebe M. Maruping, "Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement," *Journal of Management Information Systems* 27, no. 1 (2010): pp. 203–230.
- <sup>4</sup> Jennifer Garvey Berger and Keith Johnston, *Simple Habits for Complex Times: Powerful Practices for Leaders* (Stanford University Press, 2015).
- <sup>5</sup> C. Hickman, T. Smith, and R. Connors, *The Oz Principle: Getting Results Through Individual and Organizational Accountability* (Portfolio, 1998).
- <sup>6</sup> B. Weiner, "Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective," *Educational Psychology Review* 12, no. 1 (2000): pp. 1–14.
- <sup>7</sup> Barry R. Schlenker, "Personal responsibility: Applications of the triangle model," *Research in Organizational Behavior* 19 (1997): p. 241; múltiples estudios han confirmado la necesidad de claridad en los roles, reglas, y relaciones al asumir la *accountability* por el resultado. Vea, por ejemplo, Kennon M. Sheldon and Todd R. Schachtman, "Obligations, internalization, and excuse making: Integrating the triangle model and self-determination theory," *Journal of Personality* 75, no. 2 (2007): pp. 359–382; Michael J. A. Wohl, Evan T. Pritchard, and Barry Kelly, "How responsible are people for their employment situation? An application of the triangle model of responsibility?," *Canadian Journal of Behavioural Science* 34, no. 3 (2002): pp. 201–209; Schlenker, "Personal responsibility," p. 241; J. L. Pierce, T. Kostova, and K. Dirks, "Toward a theory of psychological ownership in organizations," *Academy of Management Review* 26 (2001): pp. 298–310.
- <sup>8</sup> Schlenker, "Personal responsibility."
- <sup>9</sup> Thomas Britt, "Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility," *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 6 (1999).
- <sup>10</sup> K. Monahan, Personal responsibility in the financial services industry: The cognitive antecedents and behavioral consequences of an employee's sense of responsibility in organizations, doctoral dissertation (UMI 368160), Regent University, 2015.
- <sup>11</sup> D. A. Whetten, "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity," *Journal of Management Inquiry* 15 (2006): pp. 219–234.
- <sup>12</sup> E. Scott Geller, *Beyond Safety Accountability*, (Rockville, Maryland: Government Institutes, 2001).
- <sup>13</sup> Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson, "Virtual teams: Technology and the workplace of the future," *Academy of Management Perspectives* 12, no. 3 (1998): pp. 17–29.
- <sup>14</sup> Sonny Cheng, Kelly Monahan, and Karen Reid, "Beyond office walls and balance sheets: Culture and the alternative workforce," *Deloitte Review* 21.
- <sup>15</sup> J. K. Burgoon et al., "Effects of synchronicity and proximity on group communication," paper presented at the annual convention of the National Communication Association, New Orleans, Louisiana, November 2002.



- <sup>16</sup> K. Burke and L. Chidambaram, "How much bandwidth is enough? A longitudinal examination of media characteristics and group outcomes," *MIS Quarterly* 23, no. 4 (1999): pp. 557–580; Ellen Rusman et al., "Fostering trust in virtual project teams: Towards a design framework grounded in a TrustWorthiness ANtecedents (TWAN) schema," *International Journal of Human-Computer Studies* 68, no. 11 (2010): pp. 834–850.
- <sup>17</sup> J. K. Burgoon et al., "Testing the interactivity principle: Effects of mediation, propinquity, and verbal and nonverbal modalities in interpersonal interaction," *Journal of Communication* 52, no. 3 (2002): pp. 657–677.
- <sup>18</sup> Mary L. Cummings, "Automation and accountability in decision support system interface design," *Journal of Technology Studies* 32, no. 1 (2006).
- <sup>19</sup> K. L. Mosier and L. J. Skitka, "Human decision makers and automated decision aids: Made for each other?," R. Parasuraman and M. Mouloua (eds.), *Automation and Human Performance: Theory and Applications* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1996), pp. 201–220.
- <sup>20</sup> Shannon Vallor, "The future of military virtue: Autonomous systems and the moral deskilling of the military," 5th International Conference on Cyber Conflict, June 2013.
- <sup>21</sup> Alnuaimi, Robert, and Maruping, "Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams," pp. 203–230.
- <sup>22</sup> Mikal Khoso, "How much data is produced every day?," Level blog, Northeastern University; Tom Davenport and David Rosner, *Decoding the path to purchase: Using autonomous analytics for customer mapping*, Deloitte University Press, November 11, 2016.
- <sup>23</sup> Kelly Monahan, Mark Cotteleer, and Jen Fisher, *Does scarcity make you dumb?*, Deloitte University Press, July 19, 2016.
- <sup>24</sup> K.C. Graham and M. Cvach, "Monitor alarm fatigue: Standardizing use of physiological monitors and decreasing nuisance alarms," *American Journal of Critical Care* 19, no. 1 (2010): pp. 28–34.
- <sup>25</sup> Edward Hallowell, "Overloaded circuits: Why smart people underperform," *Harvard Business Review*, January 2005.
- <sup>26</sup> Trevor Page et al., *Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future*, Deloitte, 2016.
- <sup>27</sup> R. B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 4th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2001).
- <sup>28</sup> L. Rhoades and R. Eisenberger, "Perceived organizational support: A review of the literature," *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): pp. 698–714.
- <sup>29</sup> Adam Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (Penguin Books, 2013).
- <sup>30</sup> Ibid.
- <sup>31</sup> Ibid.
- <sup>32</sup> Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly* 23, no. 2 (1978): pp. 224–253.
- <sup>33</sup> Matthew Guest, *Building your digital DNA: Lessons from digital leaders*, Deloitte, 2014.
- <sup>34</sup> Cialdini, *Influence*.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### BRENNA SNIDERMAN

**Brenna Sniderman** es gerente senior y especialista temático en el Center for Integrated Research, de Deloitte Services LP. Ella se centra en temas y tendencias transversales de la industria, específicamente los relacionados con fabricación aditiva y avanzada, Industria 4.0, el Internet de las Cosas, y tecnologías avanzadas. Trabaja con otros líderes del pensamiento para entregar conocimiento sobre las implicaciones estratégicas y organizacionales de esas tecnologías.

### DR. KELLY MONAHAN

**Dr. Kelly Monahan**, Deloitte Services LP, es gerente senior y especialista temático en el Center for Integrated Research, de Deloitte Services LP. Su investigación se centra en las intersecciones de la economía comportamental y los problemas de talento en las organizaciones. Antes de vincularse a Deloitte, Kelly fue socio de negocios de HR apoyando al CFO de Hartford Funds. Tiene su PHD en liderazgo organizacional con énfasis en desarrollo de recursos humanos.

### TIFFANY MCDOWELL

**Tiffany McDowell** es directivo en Human Capital y sirve como el líder nacional de la práctica de Organization Strategies, de Deloitte. Tiffany tiene 16 años de experiencia en negocios y consultoría, entregando soluciones en modelo de operación, diseño de organización, estrategias de talento, optimización de decisión, y administración del cambio. Su centro de atención está en ayudar a ejecutivos de atención en salud a liderar de manera efectiva sus organizaciones mediante transformación. Tiene un Master of Business Administration y un Doctorate en psicología industrial/organizacional.

### GWYN BLANTON

**Gwyn Blanton** es un director administrativo que actualmente sirve como uno de los seis líderes del equipo US Ethics and Compliance group en Deloitte LLP. Ella es responsable por planeación y comunicaciones internas para abordar las materias de ética y cumplimiento para los profesionales de Deloitte US. Fue instrumental en el desarrollo y comunicación del actual código de ética de la organización y de las dos fases del programa de entrenamiento en ética.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean dar las gracias a **Mark Cotteleer** y a **Matthew Budman** de Deloitte Services LP por sus contribuciones a la preparación de este artículo.

## CONTACTOS

**Tiffany McDowell**

Principal

Organization Transformation and Talent

Deloitte Consulting LLP

+1 619 237 6611

tmcdowell@deloitte.com

## ACERCA DEL CENTER FOR INTEGRATED RESEARCH

El Center for Integrated Research, de Deloitte, se centra en problemas de negocio críticos transversales a través de industria y función, desde el cambio rápido de las tecnologías emergentes hasta el factor consistente del comportamiento humano. Nosotros descubrimos conocimientos, entregados a una audiencia amplia en una variedad de formatos, tales como artículos de investigación, videos cortos, talleres presenciales, y cursos en línea.

# Deloitte.

## Insights



Suscribase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights). Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores

**Editorial:** Aditi Rao, Rithu Thomas, Nikita Garia, Abrar Khan

**Creativo:** Sonya Vasilieff, Anoop R, Tushar Barman

**Promoción:** Haley Pearson

**Artes:** J. F. Podevin

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

### About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited