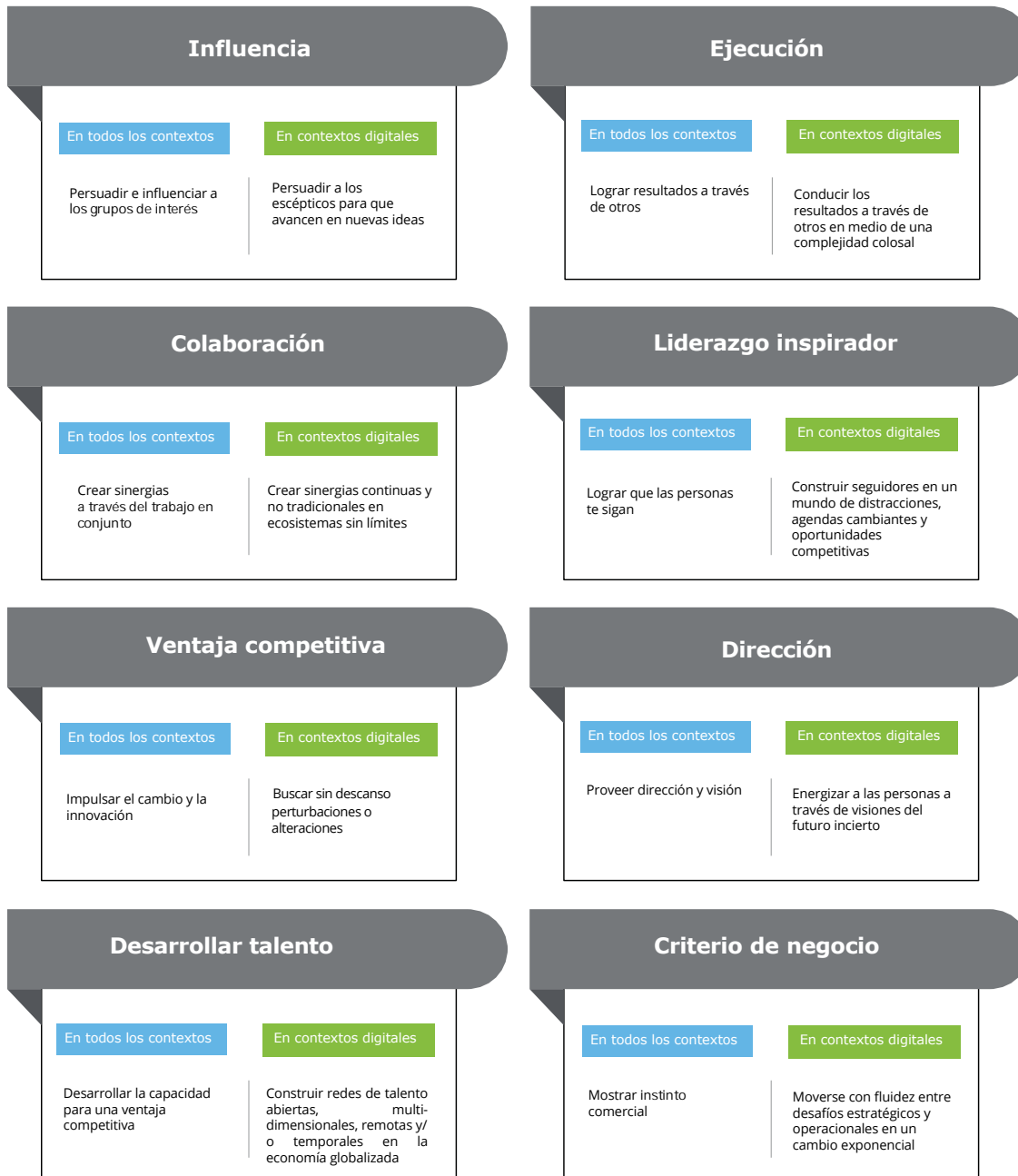


¿Qué se necesita de los líderes de RRHH en un nuevo mundo digital?

Para liderar efectivamente una organización a través de estos cambios, los líderes de RRHH deben ser conscientes de los componentes esenciales. Sin embargo, la complejidad y las demandas de estas capacidades de liderazgo cambian según el contexto- y justamente el contexto de cambio hacia una organización digital introduce un enorme nivel de complejidad que muchos líderes de RRHH intentarán superar.

Las demandas cambiantes, la incertidumbre y la ambigüedad de un entorno digital desafían estas habilidades hasta un punto en el que la mayoría de los líderes de RRHH nunca había visto. Los líderes digitales de RRHH pueden ser más efectivos si son capaces de pensar, actuar y reaccionar de manera diferente. La figura a continuación refleja estos ajustes:



¿Qué se necesita de los líderes de RRHH en un nuevo mundo digital?

El nuevo líder digital de RRHH tiene la oportunidad de ser más exitoso desarrollando una mentalidad basada en el crecimiento empresarial, aceptando lo digital como la nueva realidad, invirtiendo en talento y nuevas ideas, y forjando alianzas influyentes entre las unidades de negocio. Este nuevo tipo de líder de RRHH también puede ser más eficaz si aprende a liderar una fuerza laboral con diversidad demográfica (por ejemplo, millennials) y al talento en todas sus formas (por ejemplo, proveedores, trabajadores contingentes).

El impacto de un líder digital de RRHH que se destaca por sus capacidades no debe ser exagerado, ya que son los líderes digitales quienes guiarán a las organizaciones durante la transformación de; "hacer cosas digitales" a "ser organizaciones digitales".

El éxito, sin embargo, en este contexto que demanda de un liderazgo cada vez más complejo, se basa en el potencial de los líderes; en otras palabras, en sus cualidades personales. Las capacidades de liderazgo refieren a "qué cosas puedes hacer": competencias, habilidades y conocimiento. Sin embargo, el "potencial" se refiere a "qué tan lejos puedes llegar", cualidades personales, atributos, rasgos y destrezas. Existen cuatro dimensiones de potencial de liderazgo que ayudan a determinar qué tan rápido un líder puede hacer la transición, a medida que aumentan las demandas.

- 1) Potencial Intelectual: Amplia perspectiva, pensamiento conceptual, firmeza
- 2) Potencial en la gestión de personas: Inteligencia emocional, flexibilidad social, consideración por otros
- 3) Potencial de cambio: Tomador de riesgo, experimentado, desafiante
- 4) Potencial motivacional: Autoconfianza, conducción, resiliente

Un estudio de Deloitte Digital y el MIT Sloan informó que el 85% de las empresas cree que el nivel actual de habilidades de sus líderes es insuficiente para liderar una estrategia digital.⁷ Esto nos muestra que si bien existen organizaciones que tienen y tendrán líderes con las herramientas y el potencial necesario para gestionar una transformación digital, existirán aquellas que nunca lleguen a tener éxito debido a la falta de potencial de sus líderes.

¿Qué deberían hacer las organizaciones con las personas que no alcanzan dicho potencial? Dejarlos ir puede ser una respuesta incorrecta y muy costosa para la organización. Los líderes de RRHH que no están "listos para ser digitales" o "capacitados digitalmente" aún pueden agregar un gran valor a la organización al atravesar la transformación digital.

En busca de líderes de RRHH que hagan realidad el cambio y lideren una organización digital

¿Cómo pueden los líderes de RRHH, con potencial para cambiar la forma en que piensan, actúan y reaccionan las personas, generar las condiciones adecuadas para el cambio hacia una organización digital?

- **Repensar el modelo de liderazgo de la organización:** el nuevo modelo debe incluir los conceptos de innovación, crecimiento, inclusión, trabajo en equipo y colaboración.
- **Identificar a los posibles líderes digitales de RRHH en la organización:** determinar quién tiene el potencial para provocar un cambio en el pensamiento, la actuación y la reacción en este nuevo contexto. Luego, hacer que se comprendan estas oportunidades.
- **Asegurar la responsabilidad:** identificar a la persona o grupo responsable ante el C-suite y la junta directiva para formar líderes como parte de la estrategia del negocio.
- **Promover más rápido al talento con menos experiencia en el liderazgo de RRHH:** brindar la oportunidad de aprender en el trabajo y la flexibilidad para dirigir equipos y proyectos con el apoyo de los líderes principales. Usarlos como mentores para ayudar a los ejecutivos senior a aprender sobre la tecnología, las prácticas de trabajo y la cultura de los empleados más jóvenes.



⁷ Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, And Natasha Buckley, "Aligning the Organization for Its Digital Future", MIT Sloan Management Review, July 2016, <http://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/#chapter-7>

¿Qué se necesita de los líderes de RRHH en un nuevo mundo digital?

- **Fomentar la toma de riesgos y la experimentación a través de la estrategia de liderazgo:**

los programas de liderazgo deben ser interdisciplinarios y centrarse en innovaciones de productos y nuevos servicios, fomentando la toma de riesgos y la experimentación a medida que las personas desarrollan nuevas habilidades.

- **Ir más allá de la capacitación tradicional de liderazgo:**

enfóquese en la estrategia de liderazgo, el aprendizaje bajo demanda y las experiencias de desarrollo, con énfasis en la cultura, el empoderamiento, toma de riesgos, intercambio de conocimientos, exposición, gestión matricial y creación de talento como guías. Incorporar líderes externos y reconsiderar a los proveedores de liderazgo habituales; para asegurar que estén adaptados al contexto y realidad de la organización.

⁸ Bersin by Deloitte, "Case Study: HR Digital Transformation, How SAP Leveraged Design Thinking and Its Own Launch Methodology to Drive Change Globally", 2016, https://www.successfactors.com/en_us/download.html?a=/content/dam/successfactors/en_us/resources/case-studies/case-study-hr-digital-transformation-sap.pdf&Campaign_CRM=CRM-XM16-GAM-hr_BSMNB#

⁹ Bersin by Deloitte, "Case Study: HR Digital Transformation, How SAP Leveraged Design Thinking and Its Own Launch Methodology to Drive Change Globally", 2016, <https://www.successfactors.com> a Katherine Jones, Sally Ann Cooke. "HR Digital Transformation How SAP Leveraged Design Thinking and Its Own Launch Methodology to Drive Change Globally"

¹⁰ Vivek Bapat, "Four Traits Set Digital Leaders Apart From 97% of the Competition SAP, 2017, <https://news.sap.com/four-traits-set-digital-leaders-apart-From-97-percent-of-competition/>

¹¹ SAP, "Success is simply human: Insights on SAP's HR Digital Transformation", 2017, https://d.dam.sap.com/a/nUUUnS/Success%20is%20Simply%20Human_Sap_Hr%20Digital%20Transformation_Final.pdf

¹² "Four Traits", op. cit.

¹³ "Four Traits", op. cit.

Autores

Anthony Abbatiello

Principal, Deloitte Consulting LLP
aabbatiello@deloitte.com

Noah Rabinowitz

Managing Director, Deloitte Consulting LLP
nrabinowitz@deloitte.com

Beth Thiebault

Principal, Deloitte Consulting LLP
bthiebault@deloitte.com

Tim Hughes

Director of Strategic Alliances, SAP
t.hughes@sap.com

Contáctenos



Verónica Melián
Socia, Consultoría, Deloitte
Líder de Capital Humano
para Américas
vmelian@deloitte.com

Reconocimientos

Los autores desean agradecer a Marcus Bost, Consultor (Deloitte Consulting LLP), y Marly Siegal, Consultora (Deloitte Consulting LLP), por sus contribuciones a este informe.

Deloitte.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 244.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.