



En un nuevo mundo digital, ¿qué se necesita de los líderes de RRHH?

Enero 2018

El camino del líder de RRHH

La era digital generó un nuevo contexto que permite a los líderes de RRHH aplicar capacidades críticas para impulsar el negocio de la organización y así poder prosperar (o sobrevivir) en dicho contexto. Las organizaciones están compitiendo fuertemente por conseguir líderes capacitados, que las guíen en el proceso de cambio requerido para pasar de "hacer cosas digitales", a "ser organizaciones digitales".

Este nuevo contexto es muy ágil, ambiguo y se encuentra en constante transformación, requiriendo de cambios importantes en las prácticas tradicionales de RRHH, las cuales deben poner un verdadero énfasis en la experiencia que vive el empleado en la organización, para así potenciar la experiencia del cliente y otros resultados. Además, cada vez son más los equipos virtuales basados en la interconexión o los "gig workers"

(trabajadores contingentes) de contratos a corto plazo, que permiten a las industrias cumplir con las exigencias del negocio con agilidad, impulsando a las áreas de RRHH a dar un paso vanguardista en términos de transformación organizacional.

Estas disrupciones están generando una enorme oportunidad para que la función de RRHH guíe la transformación hacia la organización digital, impulsando al talento, el lugar de trabajo, y las estrategias organizacionales que aumentan la ventaja competitiva. Si los líderes de RRHH están dispuestos a redefinir su rol, se encontrarán en una posición clave para poder ayudar a sus organizaciones a alcanzar el éxito en la era digital y en el futuro próximo.

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

Grandes cambios - Grandes disrupciones para RRHH

El futuro del éxito en los negocios se basa en la confluencia entre la innovación digital y la influencia humana.

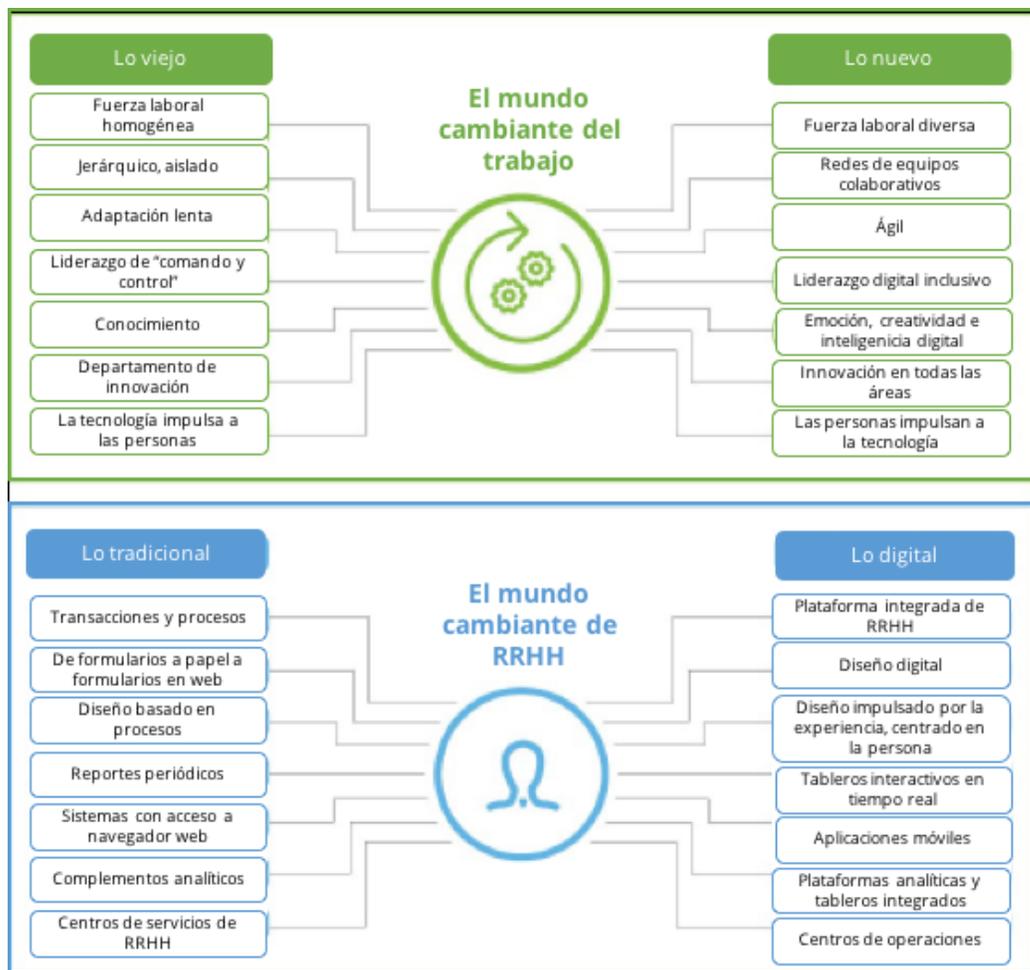
Una organización no puede simplemente implementar nuevas tecnologías y esperar ver resultados positivos en el negocio, sin considerar la forma en que se realiza el trabajo y las expectativas de sus trabajadores. Los líderes que realmente logren cambiar la forma de pensar de sus empleados y fomenten una cultura

de innovación, son quienes construirán una base sólida que habilite la transformación digital. Adicionalmente, la infraestructura digital debe ser un vehículo utilizado para medir, controlar y administrar la experiencia del empleado.

El ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ha transformado también la forma en la que nos comportamos como trabajadores y como consumidores, lo que provoca cambios en las actividades del negocio.

Es así que, la tecnología y las prácticas de RRHH están cambiando con el fin de reflejar nuevas capacidades digitales y estrategias de gestión, alejándose de "herramientas que automatizan las prácticas tradicionales de RRHH, para pasar a plataformas y aplicaciones que mejoran la vida en el trabajo".¹

Como organización y fuerza laboral estamos cambiando a través de numerosos espectros, el siguiente diagrama resalta estos cambios y cómo las prácticas de RRHH están respondiendo a los mismos:



2

En consecuencia, en el contexto actual el enfoque y abordaje de RRHH deben ser más estratégicos que nunca.

¹ Josh Bersin. "9 HR Tech Trends for 2017". Society for Human Resources Online, 2017. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/9-hr-tech-trends-for-2017.aspx>

² Deloitte. "Future of Work," 2017.

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

La oportunidad de RRHH de construir una organización digital

Las organizaciones digitales se están desarrollando a través de tres principales áreas: Organización, Ambiente y Capacidad. La influencia de RRHH es fundamental en cada una de éstas.

- **ORGANIZACIÓN** se trata de garantizar que el negocio y la estrategia estén alineados con el "ser digital". Esto significa comprender y priorizar las características que son fundamentales para que la organización crezca y se desarrolle en el futuro. Asimismo, debe alinearse con la estrategia tecnológica e influir en el tipo de inversión necesaria para llevar la organización hacia el futuro.
- Una forma clave en la que RRHH puede influir en la organización es detectando e incorporando una misión digital. Las funciones de RRHH de hoy deben esforzarse por redefinir su papel para ser "el equipo que ayuda a la gerencia y a los trabajadores a transformarse y adaptarse rápidamente a pensar de forma digital".³
- **AMBIENTE** se trata de la organización y el talento dentro de los límites de la misma. Diseñar equipos interconectados e identificar líderes que puedan guiar con éxito en el contexto actual y futuro, es fundamental para convertirse en una verdadera organización digital. Una fuerza de trabajo preparada digitalmente da vida al "Futuro del Trabajo", con una combinación de: robótica, automatización, trabajadores de horario completo, trabajadores freelance y un desarrollo constante de habilidades bajo demanda.⁴ De esta forma, podemos construir sobre un ambiente de trabajo conectado,

que ofrece a sus trabajadores experiencias y herramientas digitales para aumentar su productividad.

RRHH puede impulsar este cambio en el ambiente laboral a través de nuevos diseños organizacionales enfocados en el diagnóstico y desarrollo del liderazgo, así como en estrategias de aprendizaje específicas y personalizadas al desarrollo de cada individuo. Las prácticas actualizadas, respaldadas por un nuevo estilo de gerencia y una nueva forma de pensar, pueden ayudar a reconocer, reforzar y hacer crecer equipos innovadores, interconectados y empoderados. Los enfoques de gestión de rendimientos optimizados, pueden ayudar a identificar y desarrollar líderes digitales emergentes en todos los niveles de la organización.

- La **CAPACIDAD** de una organización digital cobra vida a través de RRHH y el análisis predictivo. RRHH debería ser un factor clave de la transformación digital, liderando el rediseño de la organización y la fuerza de trabajo, al mismo tiempo que define una estrategia propia de ser digital. Facilitar este tipo de transformación no es a través de un enfoque clásico de gestión del cambio. La migración a una organización digital requiere de análisis predictivos de cambios que pueden proporcionar información para ayudar a dirigir y evolucionar a la organización. Ser digital no es un destino, sino una evolución que está constantemente reevaluando los cambios del mercado basados en las necesidades del talento y los avances tecnológicos.

RRHH permite transformaciones digitales al ofrecer experiencias diferenciales al empleado, monitorear las métricas de la fuerza laboral en tiempo real, innovar, repetir constantemente y "aprovechar la retroalimentación para que los líderes puedan tomar decisiones informadas de forma regular".⁵

Los líderes de RRHH que adopten nuevas estrategias, plataformas, formas de trabajo más ágiles y ayuden de manera proactiva a los empleados a realizar los cambios necesarios hacia las nuevas tecnologías y hábitos de trabajo, probablemente influyan en un mayor impacto en el negocio.

El nuevo líder digital de RRHH

Cada vez más la tecnología será un foco importante para los líderes de RRHH y de negocio, pero específicamente el liderazgo en RRHH se ha vuelto más crítico durante esta era de transformación digital. Los líderes de RRHH están en una posición privilegiada para ayudar a "mover la aguja" en la organización. Sin embargo, de acuerdo con el informe de tendencias de Capital Humano de Deloitte, solo el 5% de las organizaciones encuestadas sienten que tienen un fuerte liderazgo digital.⁶

Deloitte ha descubierto que las capacidades de liderazgo se dividen en cuatro áreas universales: negocio, personas, emprendedurismo, y relaciones-con un total de ocho capacidades- dos correspondientes a cada área:



³ EricaVolini,Pascal O'Ceann,MichaelStephan,and BrettWalsh. "DigitalHr: Platforms,People andWork,"2017 Global Human Capital Trends. Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>

⁴ "Digital Hr", op. cit.

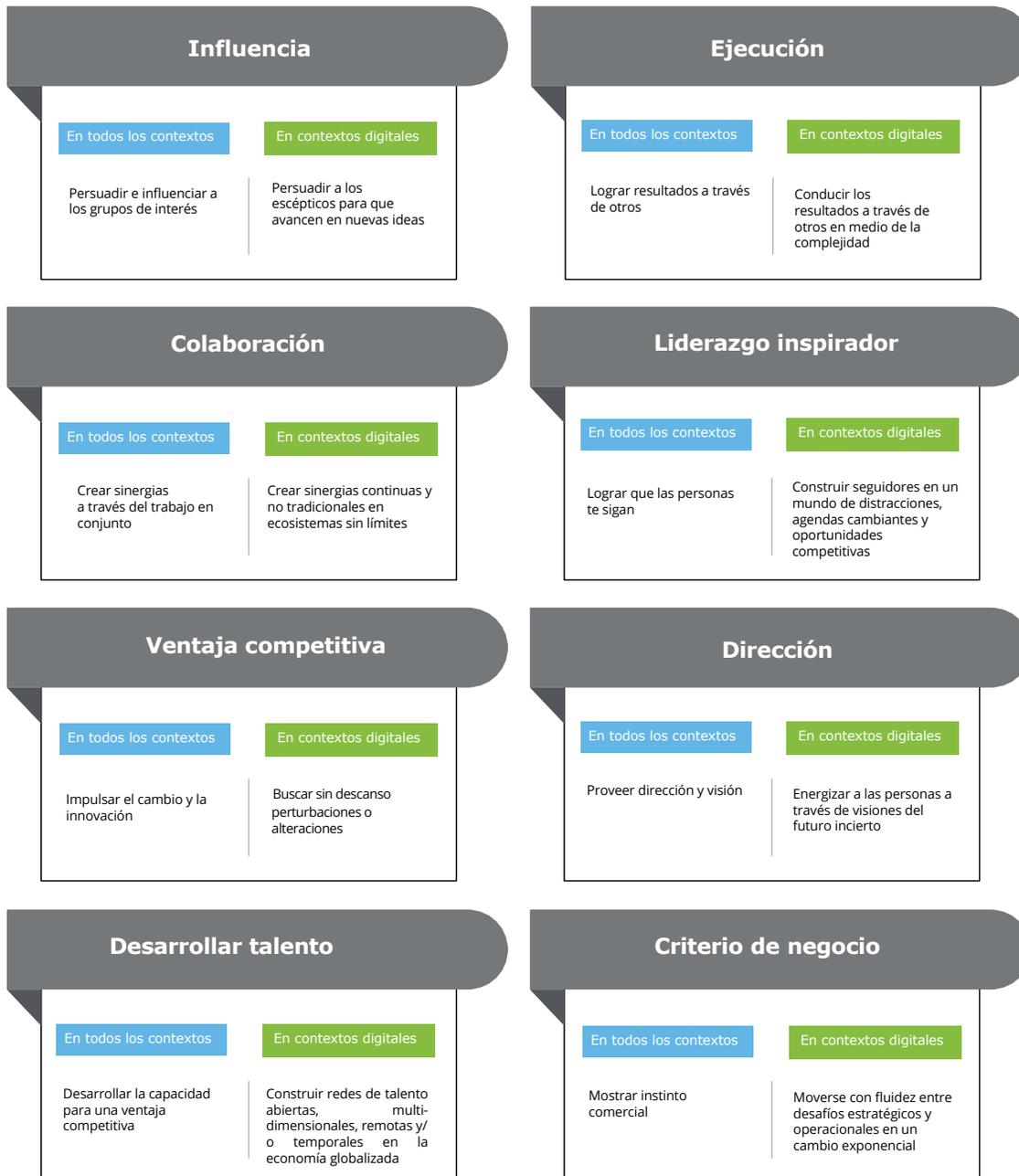
⁵ Josh Bersin. "The New Digital World of Work: How HR Will Change In 2016," Fobes Online, 2016, <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#3421775f5555>

⁶ Anthony Abbatiello,Marjorie Knight, StaceyPhilpot,IndranilRoy, "Leadership disrupted:Pushingthe boundaries," Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digitalage,DeloitteUniversityPress,2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>

¿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.