



# Del directivo tradicional al líder digital

Los retos de la Transformación Digital

Business & Talent. Aligned.®



ManpowerGroup™

## CÓMO LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Digitalización, generación de datos, automatización, inteligencia artificial, nube privada y nubes públicas, aprendizaje automático, Ley de Moore, Ley de Metcalfe... El impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones de cualquier tamaño y sector es infinito, y su ritmo de irrupción no hace más que crecer. En el año 2020, el 30% de los ingresos de la industria automovilística procederá de nuevos modelos de negocio.<sup>1</sup> Por tanto, cualquier empresa con visión de futuro necesita dar el salto al mundo digital para poder aprovechar las nuevas oportunidades y competir, y los líderes deben saber cómo ejercer su liderazgo en esta nueva era Digital.

### LAS COMPAÑÍAS QUE EMPRENDEN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL...



Ya hemos vivido otras revoluciones tecnológicas antes, pero ahora los ciclos económicos son más cortos. Durante la Revolución Industrial se necesitaron 50 años para redefinir procesos y aprovechar al máximo la nueva tecnología. Ahora, las organizaciones solo tienen 6 meses para cambiar, o ni siquiera eso. Transformarse rápidamente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, y para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia y sigan siendo competitivas necesitan continuidad. La Transformación Digital es un proceso continuo.

<sup>1</sup> "Disruptive Trends That Will Transform the Auto Industry" (Tendencias disruptivas que transformarán la industria automovilística", McKinsey & Company (2016).

<sup>2,3</sup> "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry" (La ventaja digital: cómo los líderes digitales superan a sus colegas en todos los sectores), Capgemini Consulting (2012).



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN p2

EL DESARROLLO DEL LÍDER:

LO QUE NOS TRAJÓ AQUÍ NO NOS LLEVARÁ MÁS LEJOS P4

CÓMO LIDERAR DURANTE LA TRANSFORMACIÓN:

BIENVENID@ AL LIDERAZGO DIGITAL p5

LA REGLA DEL 80/20: LO MISMO, PERO DIFERENTE p6-7

BENEFICIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL p8

CÓMO IDENTIFICAR Y FORMAR A UN LÍDER DIGITAL: EL MODELO DE LIDERAZGO 3P p9

LA CAPACIDAD DEL LÍDER DIGITAL DE TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN  
A TRAVÉS DEL TALENTO p9

NO TE QUEDES ATRAPADO EN EL MUNDO ANALÓGICO: PÁSATE AL DIGITAL p10-11



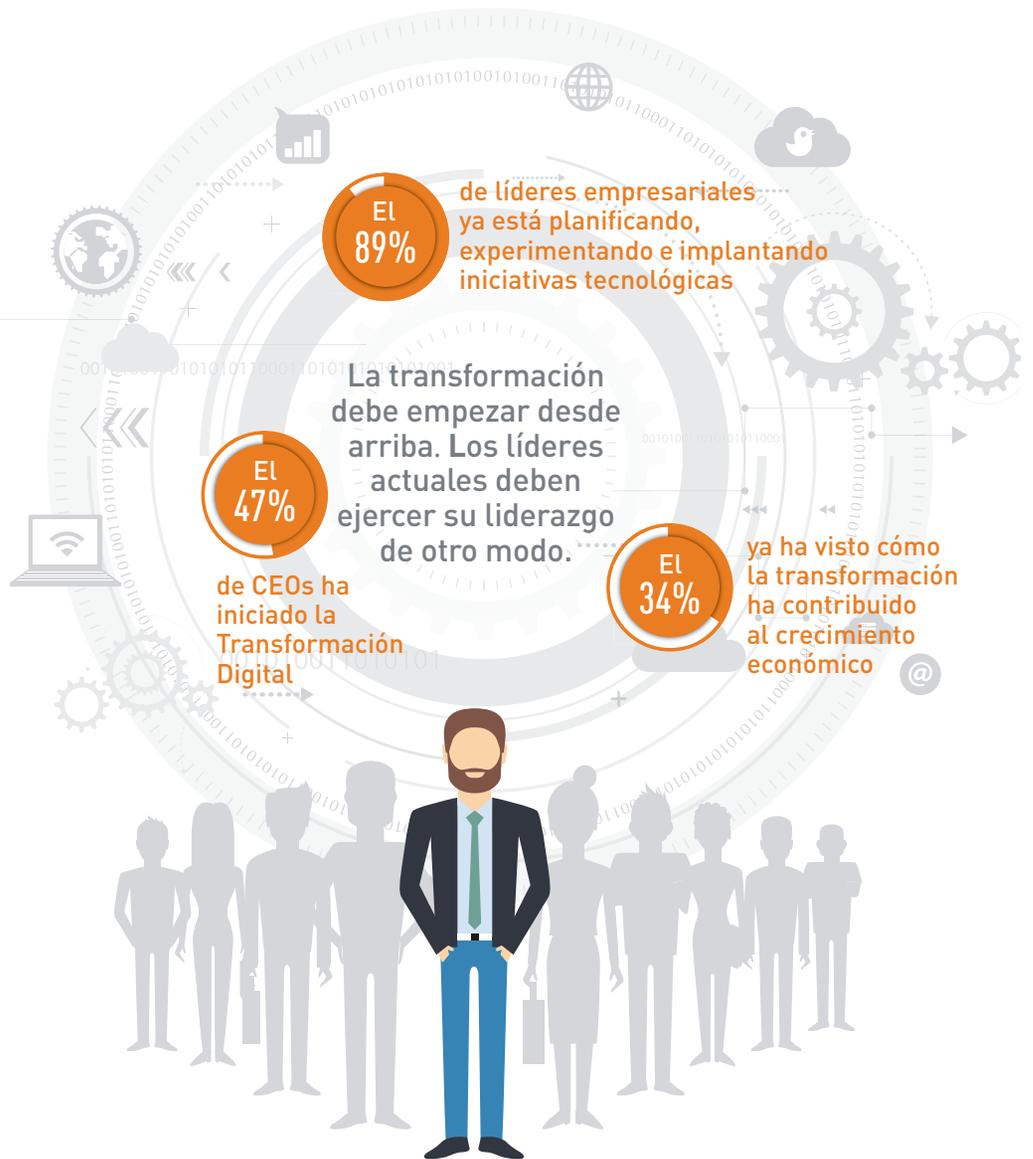
*“El liderazgo del futuro tiene que ser distinto del actual. Lo que te trajo aquí, no te llevará más lejos.”*

*Dr. Thomas Chamorro-Premuzic, Chief Talent Scientist de ManpowerGroup y profesor de Psicología de la Empresa en la University College de Londres y en la Columbia University.*

## EL DESARROLLO DEL LÍDER: LO QUE NOS TRAJO AQUÍ NO NOS LLEVARÁ MÁS LEJOS

Las organizaciones que quieran prepararse para la transformación deben apostar por la cultura de la innovación. Deben estar abiertas al cambio, listas para correr riesgos calculados y dispuestas a fracasar rápido. La transformación tiene que empezar desde arriba y, por tanto, los líderes necesitan ejercer su liderazgo de otro modo.

La mayoría de las organizaciones, incluso las que llevan la iniciativa, admite que su cadena de liderazgo y dirigentes actuales aún no están preparados para abordar de lleno los retos de la Transformación Digital.<sup>4</sup> El reto que supone el cambio de actitud y de competencias —entre ellos, la resistencia a nuevas formas de trabajar y el sentirse abrumado por la complejidad— impide que muchas organizaciones logren una Transformación Digital efectiva. Desde el punto de vista del vaso medio vacío, solo el 47% de CEOs ha iniciado la Transformación Digital en sus negocios, con una mayor incidencia en el sector minorista, el de los medios de comunicación, el financiero y el sanitario.<sup>5</sup> Sin embargo, desde la perspectiva del vaso medio lleno, el 89% de líderes empresariales ya está planificando, experimentando e implantando iniciativas tecnológicas y el 34% ya ha visto cómo han contribuido al crecimiento económico.<sup>6</sup>



**Casi 9 de cada 10 responsables de RR.HH. creen no disponer del Talento directivo que conduce al éxito**

Las organizaciones están en diferentes fases de transformación: definiendo la estrategia a seguir, concretando de quién es la responsabilidad o simplemente empezando a despertar. **Sea cual sea el punto en el que se encuentren las empresas en su Transformación Digital, el camino está claro: necesitan ser aún más ágiles, y necesitan ser capaces de seguir funcionando hoy, mientras se van adaptando para el futuro.** Tienen que aprovechar las herramientas más innovadoras e inspirarse en las nuevas maneras de pensar para maximizar las oportunidades que surjan. Los líderes de hoy deben mantener los negocios funcionando y a la vez prepararse para un futuro diferente e incierto.

<sup>4</sup> "Leadership Crisis in Digital Transformation" (La crisis de liderazgo en la Transformación Digital), Information Age (2017)

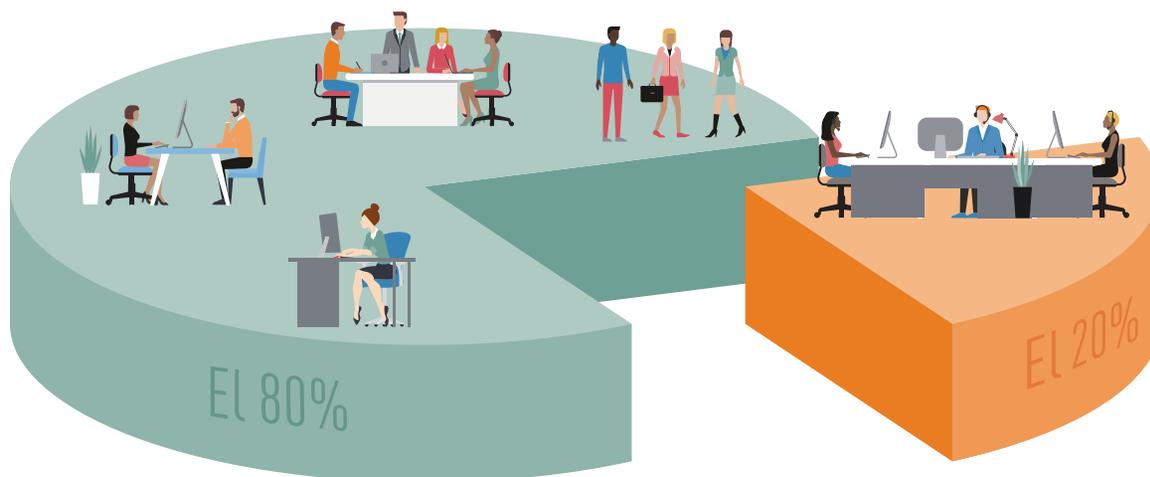
<sup>5</sup> "Driving Digital Transformation: Many Businesses are just beginning their digital transformation journeys" (Impulsar la Transformación Digital: muchas empresas están iniciando su transformación digital), CIO (2017)

<sup>6</sup> "Fujitsu Surveys Business Leaders Across 15 Countries on the Status of Digital Transformation Initiatives" (Investigación de Fujitsu realizada a líderes empresariales de 15 países sobre el estado de sus iniciativas de Transformación Digital), Fujitsu (2017)

## CÓMO LIDERAR DURANTE LA TRANSFORMACIÓN: BIENVENID@ AL LIDERAZGO DIGITAL

Cambiar el modo de hacer las cosas puede causar fricciones. Puede impactar en la toma de decisiones, dificultar el progreso y desmotivar a las personas. Así que es más importante que nunca que todo buen líder sea capaz de fomentar unos comportamientos adecuados. Pero los métodos actuales para identificar y formar nuevos líderes no están dando sus frutos. **El 87% de los responsables de RR.HH. cree no disponer del Talento directivo para impulsar el éxito.<sup>7</sup>** Y la brecha entre las ideas tradicionales sobre eficacia directiva y lo que realmente se necesita para lograr un rendimiento corporativo sostenido en la era Digital se está volviendo cada vez mayor.

**Lo positivo es que los atributos fundamentales de cualquier líder digital no anulan por completo los de todo líder eficaz.** De ahí la regla del 80/20. Es decir, el 80% de las competencias y cualidades que siempre han hecho de un directivo un líder eficaz siguen siendo las mismas. Y en el 20% restante están aquellas capacidades que antes no eran tan necesarias, pero que ahora son fundamentales para los líderes modernos y futuros.



  
**LIDERAZGO DIGITAL** *Transformar la organización digitalmente, con mentalidad analítica y con líderes conectados dedicados a crear la cultura y la capacidad necesarias dentro de la compañía para generar oportunidades e impulsar con éxito la Transformación Digital.*

<sup>7</sup> "Talent Management: Accelerating Business Performance" (Gestión del Talento: acelerar el rendimiento corporativo), Right Management (2014)

## EL 80%: LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO TRADICIONALES NO SE DEBEN SUBESTIMAR

Nuestros líderes han ido desarrollando habilidades muy valiosas a lo largo de los años, creciendo profesionalmente y adquiriendo experiencia en los procesos de cambio con determinación para superar el fracaso. Por lo tanto, sustituir al equipo de líderes actual por un grupo de líderes *millennial* que estén tecnológicamente preparados no es la solución. Los retos actuales y cambiantes que supone liderar durante la Transformación Digital hacen que esta experiencia acumulada sea más importante, y no menos. Para transformar rápidamente nuestras organizaciones, es necesario fomentar, en los líderes actuales, el desarrollo de las competencias claves y capacidades que se pueden aprender, mientras se les forma como líderes de nueva generación. Además de tener las cualidades inherentes adecuadas, todo buen líder debe tener **curiosidad y capacidad de aprendizaje**, además de **conocimientos tecnológicos y experiencia**.



### EL 80%: CUALIDADES INHERENTES

Una valiosa combinación de brillantez, adaptabilidad, perseverancia e impulso son las cualidades propias y la base sólida de cualquier líder eficaz. Con estos atributos, el éxito futuro está garantizado.

**Adaptabilidad:** Sentirse cómodo frente a la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre.

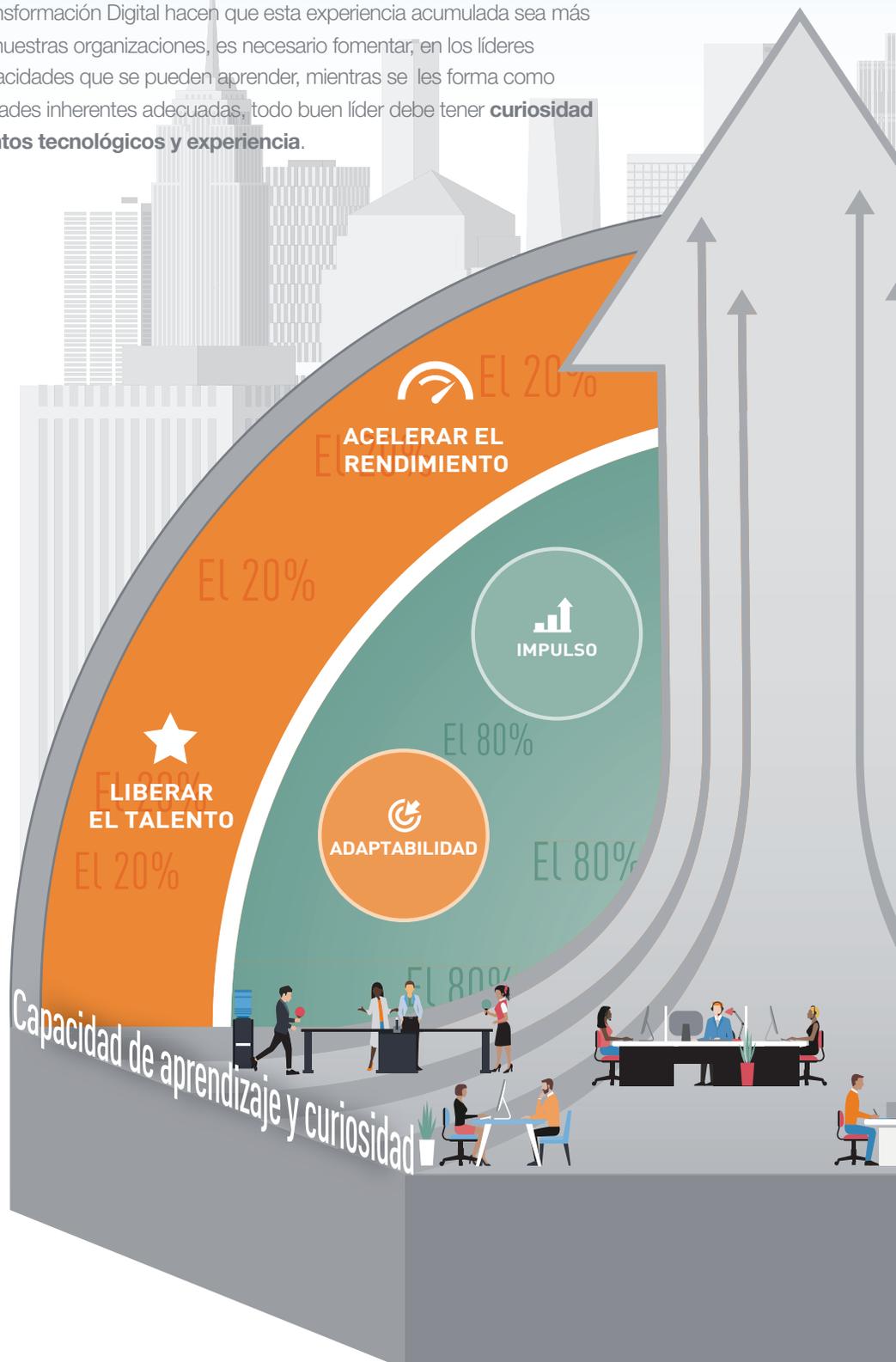
**Impulso:** Tener la pasión, el anhelo y la energía para lograr el éxito.

**Perseverancia:** Tener resiliencia, determinación y fortaleza.

**Brillantez:** Ser intelectualmente curioso y astuto, con ganas de aprender siempre.

**Capacidad de aprendizaje y curiosidad:** En un mundo en el que las cosas cambian rápida y frecuentemente, las nuevas competencias emergen tan rápidamente como otras se vuelven obsoletas. Lo que sabes hoy es menos importante que lo que puedas aprender. Los líderes necesitan convertirse en ejemplos para los demás, valiéndose de experiencias diversas, puntos de vista distintos y manteniéndose abiertos a ideas innovadoras.

**Conocimientos tecnológicos y experiencia:** Los líderes de hoy también deben saber qué conocimientos tecnológicos se requieren para poder transformar sus empresas con eficacia. Deben rodearse de expertos y dedicar tiempo a estar informados sobre las últimas tendencias, retos y oportunidades que afronta su organización.



### PONIENDO EL FOCO EN EL OTRO 20%: NUEVAS CAPACIDADES PARA LOS LÍDERES DIGITALMENTE PREPARADOS

Todo líder digital necesita contar con la base sólida que le proporcionan las competencias de liderazgo tradicionales y, a su vez, ha de estar demostrando sistemáticamente el otro 20%. Debe poder **Liberar el Talento**, **Aatreverse a liderar** y **Acelerar el rendimiento**. Se pueden mejorar las capacidades de los líderes actuales y empleados con potencial, o también ampliar dichas capacidades incorporando a la empresa a líderes digitales procedentes de otros negocios que ya estén más avanzados en su proceso de transformación.



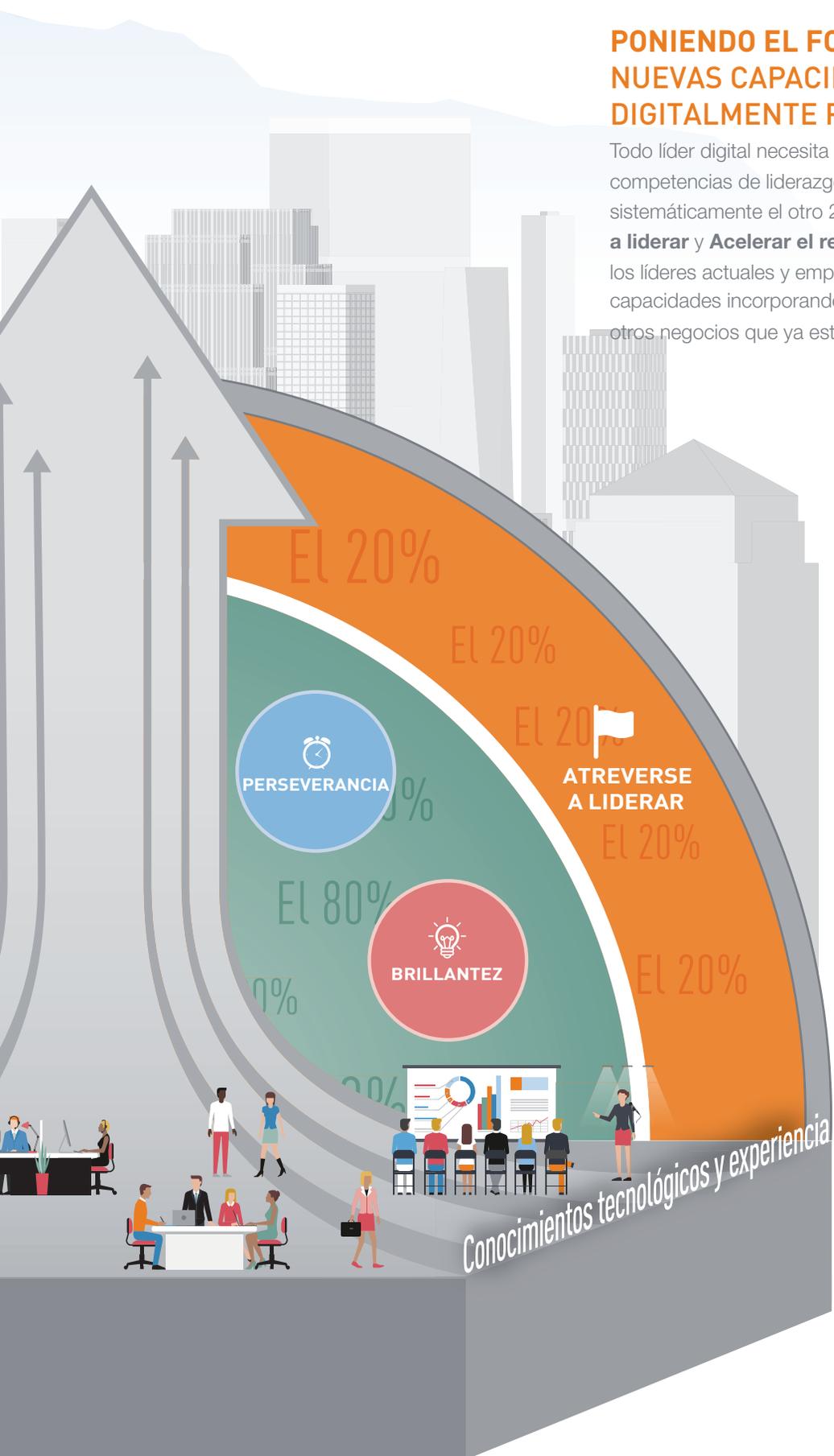
#### EL 20%: CAPACIDADES QUE SE PUEDEN DESARROLLAR

Los líderes actuales deben desarrollar la capacidad de liberar el Talento, cultivar la capacidad de aprendizaje, acelerar el rendimiento, potenciar el espíritu emprendedor y la habilidad de atreverse a liderar.

**Liberar el Talento:** Todo líder eficaz ha de ser capaz de acelerar el rendimiento corporativo, atrayendo profesionales dentro y fuera de la organización y desarrollando Talento de elevado potencial. Debe crear una cultura empresarial que incentive el desarrollo profesional continuo de las personas y donde los equipos se identifiquen con una meta. Generar confianza en el liderazgo es fundamental para el éxito de cualquier líder actual.

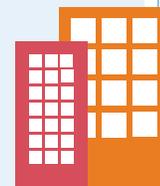
**Acelerar el rendimiento:** Para lograr un rendimiento sostenido, los líderes digitales deben equilibrar las estrategias a corto plazo. Los líderes de éxito ayudan de su papel en la consecución de los objetivos de sus empleados a comprender la importancia de la empresa y también apoyan la colaboración interdepartamental.

**Aatreverse a liderar:** Se espera que los mandos intermedios sean capaces de estimular el cambio, pero a menudo se ven atrapados entre unos objetivos corporativos ambiciosos y unos procesos nada óptimos. Impulsar a estos *managers* para fomentar la innovación, asumir riesgos y gestionar decisiones valientes es vital para lograr una transformación eficaz.





SE CREARÁN 3,5 MILLONES  
DE PUESTOS DE TRABAJO  
EN LA INDUSTRIA  
ESTADOUNIDENSE EN LOS  
PRÓXIMOS DIEZ AÑOS



## BENEFICIOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EL SECTOR INDUSTRIAL

La industria es uno de los sectores productivos que se ha visto más afectada por la transformación digital. En EE.UU. este sector representa el 32% del PIB.<sup>8</sup> Y aunque hay quienes predicen que los robots eliminarán empleos<sup>9</sup>, mientras la automatización siga avanzando a buen ritmo, se calcula que se crearán 3,5 millones de empleos en esta década. Esto ocurrirá en todas las áreas, desde los dispositivos médicos y electrónicos, pasando por la automoción y los proveedores de impresión en 3D, hasta la alimentación y muchos otros productos de consumo. **La mayor amenaza para el sector, no son las máquinas, son las personas.** Hasta 2 millones de empleos se quedaron sin cubrir porque los empleados carecen de las competencias necesarias.<sup>10</sup>

La industria también genera más datos que cualquier otro sector y, sin embargo, solo usa una ínfima parte.<sup>11</sup> Los líderes en la industria ven la Transformación Digital como una oportunidad de oro para reanimar el sector, lo que permitiría aumentar radicalmente la productividad, incorporando los análisis de datos y la innovación a la estrategia, al Talento, a los productos y a la experiencia del consumidor. **Para que esta oportunidad digital se convierta en una realidad es necesaria la tecnología, los conocimientos y también las personas adecuadas.**

Desarrollar a las personas y saber qué competencias necesitan para el futuro es un reto para los directivos de todas las áreas industriales. En el año 2020, más de una tercera parte de las competencias más demandadas serán habilidades que hoy no se consideran imprescindibles o ni siquiera existen.<sup>12</sup>

Por eso, en 2017 el *Digital Manufacturing Design Innovation Institute* (DMDII<sup>13</sup>), en colaboración con ManpowerGroup y otras compañías, identificaron y definieron las competencias más demandadas para los perfiles tecnológicos del siglo XXI dentro del sector. Hemos creado la primera Clasificación de Empleos hasta ahora existente, que identifica a 165 empleos basados en datos que definirán el futuro del sector industrial estadounidense.<sup>14</sup>

Los líderes digitales que sean capaces de elaborar un marco operativo para la nueva empresa digital, comunicar con eficacia su visión inspiradora y movilizar a un Talento digital tendrán más posibilidades de lograr el éxito.



*En el año 2020, más de una tercera parte de las competencias más demandadas serán habilidades que hoy no se consideran imprescindibles o ni siquiera existen.*



## CÓMO IDENTIFICAR Y FORMAR A UN LÍDER DIGITAL: EL MODELO DE LIDERAZGO 3P

Las organizaciones necesitan una metodología práctica para predecir, desarrollar y medir la eficacia de sus líderes. El Modelo de **Liderazgo 3P de Right Management (Propósito, Personas y Performance)** ayuda a las organizaciones a identificar, formar y desarrollar a líderes actuales y futuros. Basado en nuestra evaluación de las competencias de liderazgo de más de 13.000 líderes de múltiples sectores —industria, energía, servicios, tecnología, salud, banca y finanzas y farmacia—, el Modelo de Liderazgo 3P identifica las cualidades inherentes y las capacidades que se pueden desarrollar, que permiten formar a líderes preparados para la era Digital.

Right Management colabora con organizaciones de todos los tamaños para que las personas adecuadas puedan desarrollar las capacidades de liderazgo necesarias en el momento adecuado para acelerar el éxito de la transformación, sin tener en cuenta en qué punto del proceso de transformación estén sus líderes.

## LA CAPACIDAD DEL LÍDER DIGITAL DE TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL TALENTO

Para liderar en la era Digital los líderes empresariales necesitan combinar lo mejor de las inteligencias humana y artificial para crear una empresa inclusiva, tecnológica y con visión de futuro. Las organizaciones en todas las fases del proceso de transformación necesitarán identificar, formar y desarrollar a su Talento actual y futuros líderes, para potenciar lo que las personas pueden conseguir en un mundo digital. Los líderes que impulsen una estrategia organizacional, afiancen la cultura corporativa y ofrezcan una visión clara y una hoja de ruta para las personas, identificando, formando y desarrollando a los futuros y actuales líderes, transformarán con éxito sus organizaciones.



<sup>8</sup> Manufacturing's Economic Impact: So Much Bigger Than We Think (El impacto económico de la industria: mucho mayor de lo que pensamos), IndustryWeek (2016)

<sup>9</sup> Forrester Predicts Automation Will Displace 24.7 Million Jobs and Add 14.9 Million Jobs by 2027 (Forrester predice que la automatización sustituirá a 24,7 millones de empleos y añadirá otros 14,9 millones de puestos para el año 2027), Forrester (2017)

<sup>10</sup> The Skills Gap in US Manufacturing: 2015 and Beyond (La brecha de las capacidades en la industria estadounidense: 2015 y más allá), Deloitte (2015)

<sup>11</sup> The Digital Manufacturing Revolution: How It Could Unfold (La revolución digital en la industria: cómo podría desarrollarse), McKinsey & Company Operations (2015)

<sup>12</sup> Future of Jobs (El Futuro del Empleo), World Economic Forum (2016)

<sup>13</sup> A UI Labs collaboration in partnership with the U.S. Department of Defense to transform American manufacturing through the digitization of the supply chain (Una colaboración del UI Labs con el Departamento de Defensa de EE.UU. para transformar la industria norteamericana mediante la digitalización de la cadena de suministro)

<sup>14</sup> Manufacturing is Dead? Think Again. Here are 165 Digital Roles Shaping NextGen Manufacturing in the United States (El sector industrial ha muerto? Recapitemos: 165 perfiles digitales que redefinirán la industria estadounidense de nueva generación), ManpowerGroup (2017)

## NO TE QUEDES ATRAPADO EN EL MUNDO ANALÓGICO: PÁSATE AL DIGITAL

La Transformación Digital es un proceso continuo. El cambio es dinámico, de modo que la agilidad y la adaptación continua son fundamentales. Las respuestas de los consumidores, empleados, inversores, competidores, incluso de las propias máquinas y del sistema, serán básicas para sustentar las decisiones de los líderes.

**Los líderes de la era Digital deben fomentar la cultura de la innovación y de la experimentación, establecidas dentro de parámetros claros, y deben aprender rápido.** Tienen que estar preparados para rectificar el rumbo rápidamente y aprovechar al máximo las oportunidades. Han de romper los muros interdepartamentales y fomentar la colaboración continua y el intercambio de información. Y lo que es más importante, deben luchar contra la escasez de competencias demandadas, atraer el Talento de maneras más variadas que antes, y defender una visión más amplia de la organización y la capacidad de aprendizaje del Talento para que pueda mejorar rápidamente sus cualificaciones y reciclarse.

### PARA SER DIGITAL TODO BUEN LÍDER DEBE PREGUNTARSE A SÍ MISMO:

*¿Estoy preparado para correr riesgos calculados y asumir un fracaso rápido? ¿Soy lo suficientemente ágil y estoy abierto al cambio, ahora y durante el proceso de transformación?*

*¿Están nuestros procesos basados en una perspectiva digital?*

*¿Estoy listo para mejorar mis competencias de liderazgo en la era Digital?*

*¿Cómo podemos los líderes combinar lo mejor de las inteligencias humana y artificial para crear una empresa inclusiva y con visión de futuro que tenga éxito en la era digital?*

*¿N  
des  
par*





¿Tu organización dispone de las competencias y los modelos de organización del trabajo necesarios para lograr la Transformación Digital?

¿Quieres empezar y necesitas saber cómo desarrollar un equipo de liderazgo preparado para la transformación y que esté al día tecnológicamente?

[www.right.com/digitalleader](http://www.right.com/digitalleader)

¿Nuestros programas de desarrollo están diseñados para desarrollar e impulsar a los futuros líderes digitales?

¿Nuestros programas de desarrollo están diseñados para desarrollar e impulsar a los futuros líderes digitales?

¿Los líderes de la organización, así como el resto de profesionales, tienen las cualidades inherentes y las capacidades que se pueden desarrollar para guiar con éxito la transformación en la era Digital?

¿Estamos impulsando una cultura de innovación?

¿Estamos usando los criterios adecuados para identificar a los futuros líderes?





ManpowerGroup™

## ManpowerGroup España

ManpowerGroup (NYSE: MAN), líder mundial en soluciones innovadoras en la Estrategia de Talento, ayuda a las organizaciones a transformarse en un mundo del empleo que cambia rápidamente, a través de la atracción, desarrollo y compromiso del talento que garantiza su sostenibilidad y competitividad. Bajo cinco marcas (ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower, Right Management y FuturSkill), abarca todas las necesidades de talento de las empresas: trabajo flexible, selección y evaluación, formación y desarrollo, gestión de carreras profesionales, recolocación, externalización y consultoría. Además, ManpowerGroup ha puesto en marcha en España Human Age Institute, la mayor iniciativa sobre talento en nuestro país. Este es un espacio de referencia donde debatir, investigar y profundizar en el ámbito del talento, a la vez que lleva a cabo programas para mejorar la empleabilidad de las personas, contribuyendo a su inserción laboral, siendo esta labor parte de la estrategia de responsabilidad corporativa del grupo.

### SÍGUENOS EN:

[www.manpowergroup.es](http://www.manpowergroup.es)  
[www.humanageinstitute.org](http://www.humanageinstitute.org)  
@ManpowerGroupES

© 2018 ManpowerGroup. Todos los derechos reservados.



Manpower™



Experis™  
ManpowerGroup



ManpowerGroup™  
Solutions



FuturSkill™  
ManpowerGroup



Right Management™  
ManpowerGroup



Human Age  
Institute  
by ManpowerGroup