



Right
Management[®]
ManpowerGroup

Liderazgo Digital para las nuevas organizaciones Club Excelencia de Gestión

Madrid, 30 de octubre de 2018



ManpowerGroup[™]

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

The Economist

John McCain The blessings of liberty Rem Koolhaas Country
Alexei Navalny Young Russia rising Ruth Davidson Compa
Binyamin Netanyahu High-tech diplomacy Carrie Lam Hu

The World in 2018



WORLD ECONOMIC FORUM

COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD

Un mundo "loco"



A Steven Spielberg Film

The Post

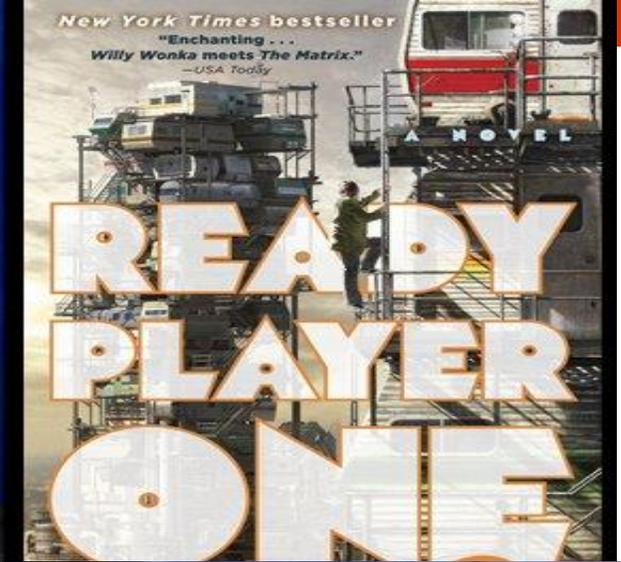
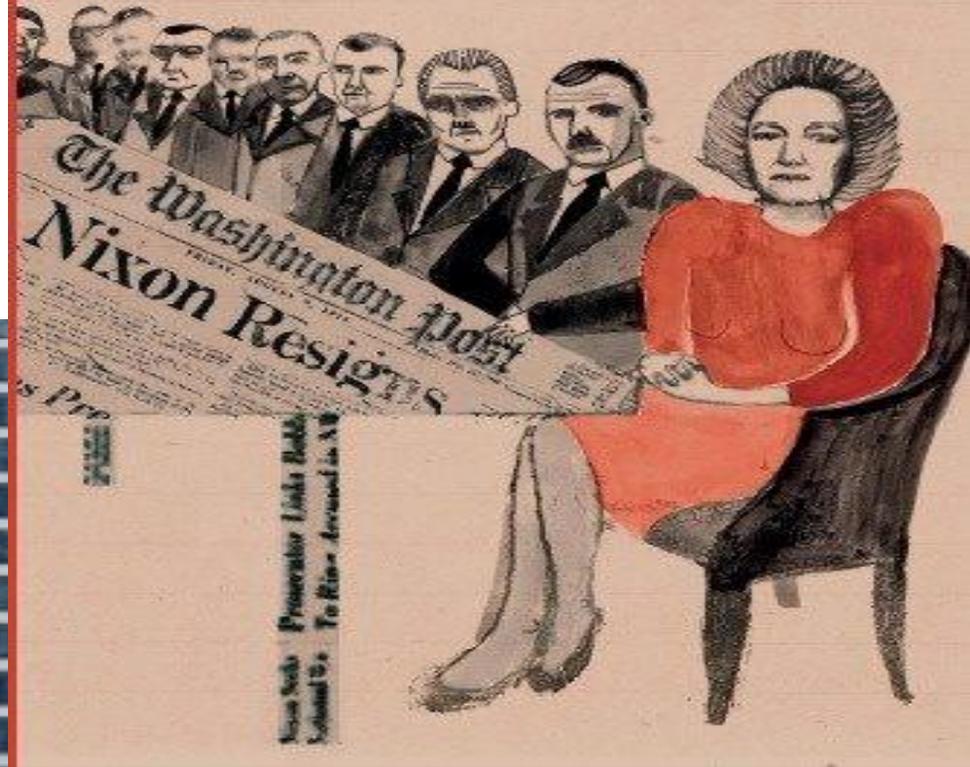


LIBROS
K.O.

Katharine Graham

UNA HISTORIA PERSONAL

Sobre cómo alcancé la cima del periodismo en un mundo de hombres

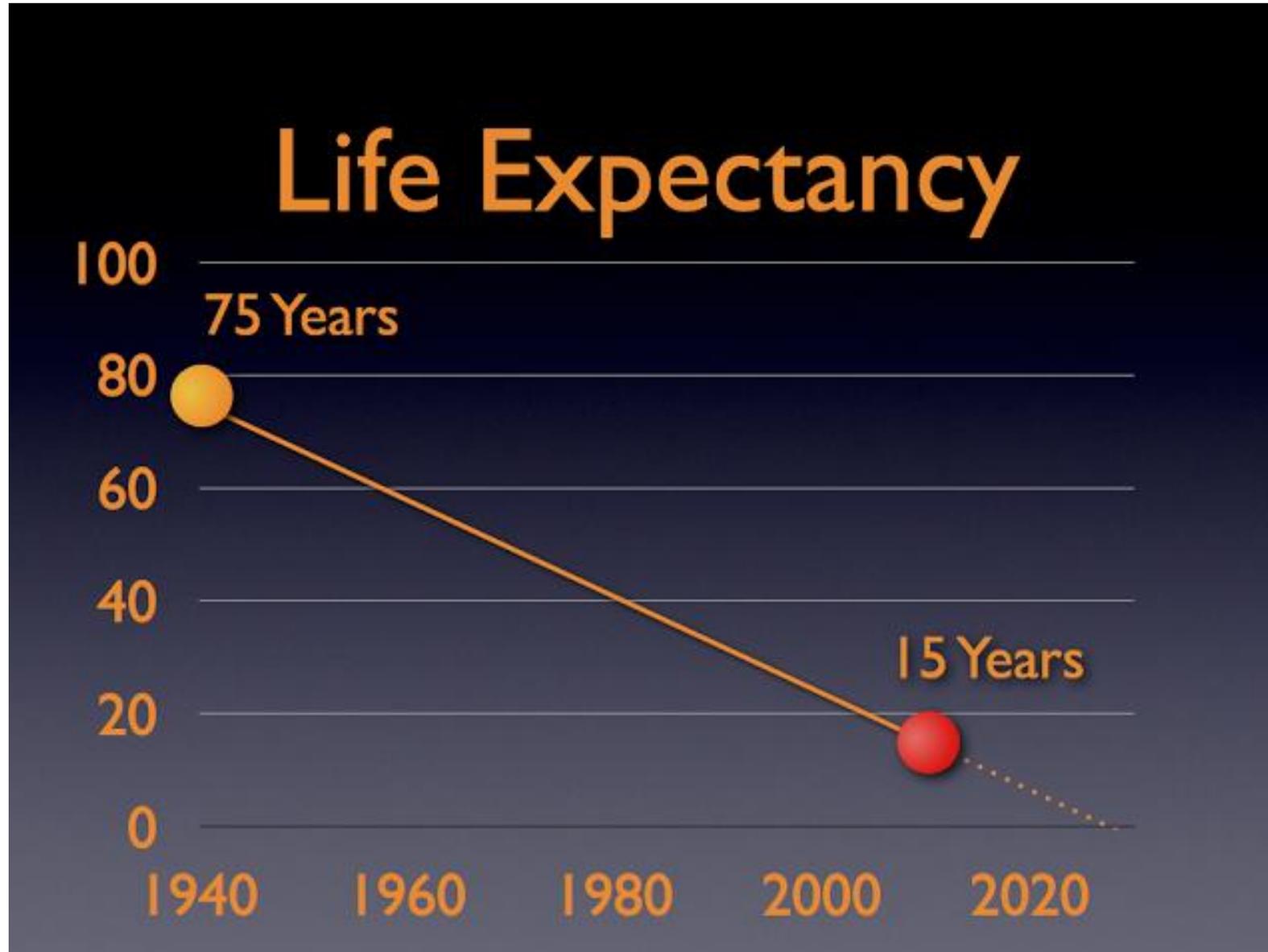


A Steven Spielberg Film

The Post

Lo que está pasando, según Spielberg

Expectativa de Supervivencia de las Empresas



Transformación en nuestras organizaciones

Transformation of Business Models

Technology reduces the need for physical infrastructure and assets while enabling the ability to create value through the capture, analysis and exchange of large amounts of data



Traditional Pipelines

One-Way Process Driven Value Chain
Customer Value Focus
Internal Process Optimized
Resource Control
Push and Sell Model



Platforms

Bi-directional, Networked Value Chain
Ecosystem Value Focus
External Interaction Facilitation
Resource Orchestration
Pull and Experience Model



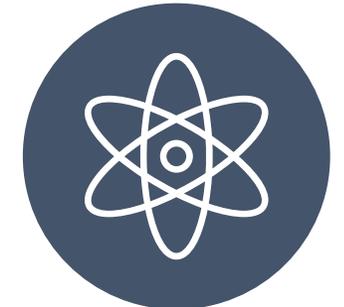
1

“Lo que nos ha traído aquí, **no nos llevará al futuro**”



2

Se requiere **identificar, seleccionar y promocionar a líderes con las competencias** necesarias para acelerar la transformación



3

Es importante que las organizaciones sean **ágiles en la transformación interna, para dar respuesta a los cambios externos**



#TRENDINGTALENT

Las 5 Tendencias del Futuro del Empleo



**HYBRID TALENT
DIGITAL SKILLS
DIVERSE WORKFORCE
ECOSYSTEM**



ManpowerGroup

DIGITAL LEADER

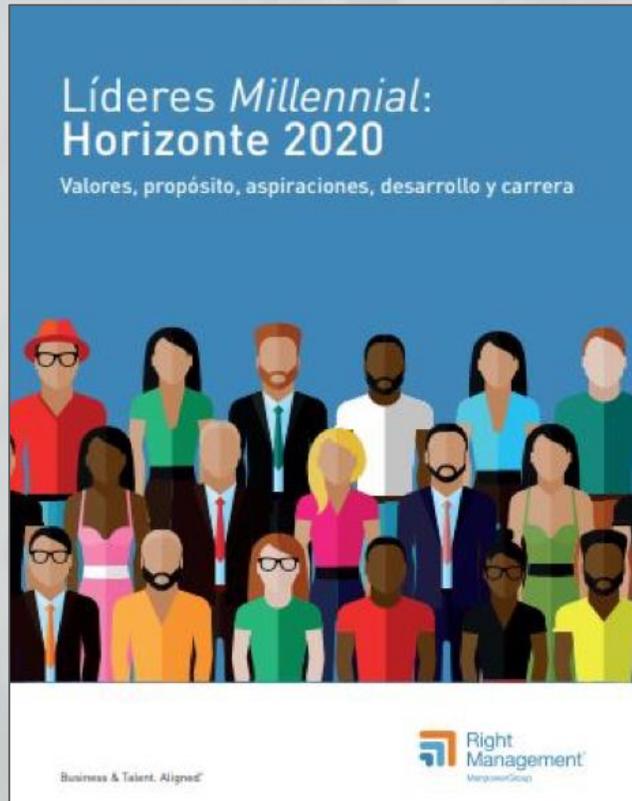


Talento para influir decisivamente en los demás desde el ejemplo, la credibilidad y la autoridad moral en la era digital. El Liderazgo puede ser individual, de equipo y organizativo.

Liderazgo Transformador

Digitalización del Líder

Líder Coach

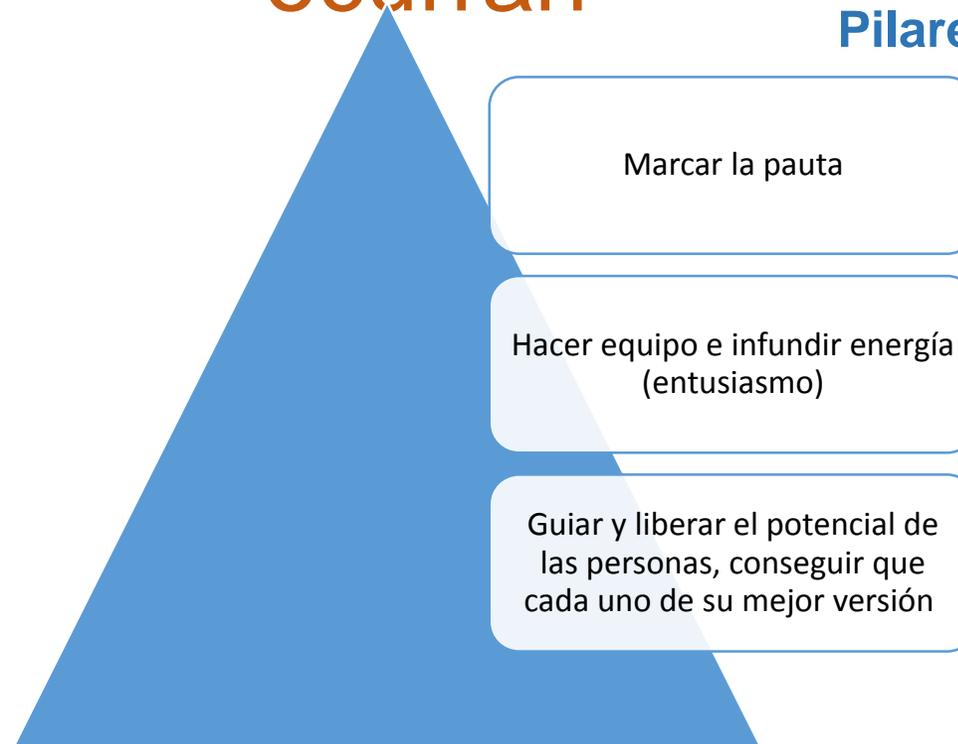


Liderazgo y Transformación Cultural



Liderar es el talento para influir positivamente en los demás para conseguir que las cosas ocurran

Pilares del liderazgo





Liderar es:

Marcar la pauta

Ser ejemplo de
los Valores

Dar sentido de
propósito a los
equipos

Influir para llevar la
Visión y la Estrategia
a la práctica

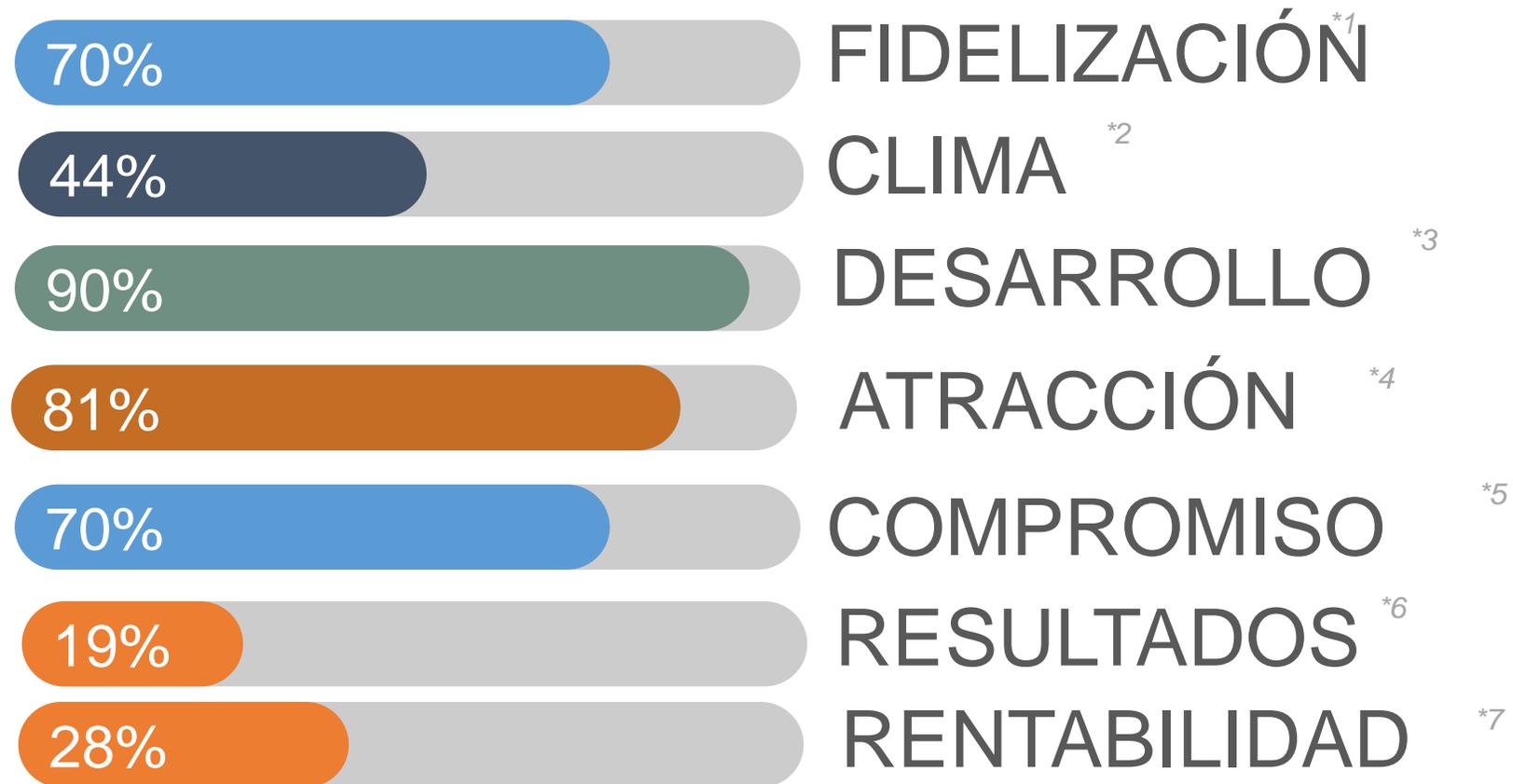
Liberar el talento

Comprometer a los
empleados

El 60% de la competitividad de las organizaciones
la provoca la
CALIDAD DIRECTIVA, es decir, cómo se comportan los líderes de
la organizaciones para conseguir los retos estratégicos

Foro de Davos

¿Cuál es el impacto del Liderazgo en la productividad y el compromiso?



*1. Daniel Goleman. *Primal Leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. (2002). Penguin Random House.

*2. Roberto Luna. *A model of high performance work practices and turnover intentions* (2007). *Personnel Review*.

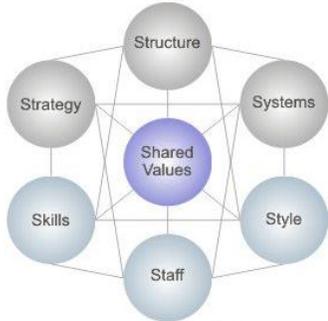
*3 VVAA. *Strategic Leadership Development: Global Trends and Approaches* (2013) The conference Board & Right Management.

*4 VVAA. *Brand Detectives: The New Generation of Global Candidates* (2015) ManpowerGroup Solutions

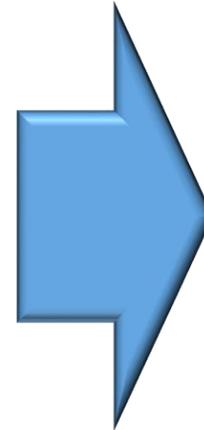
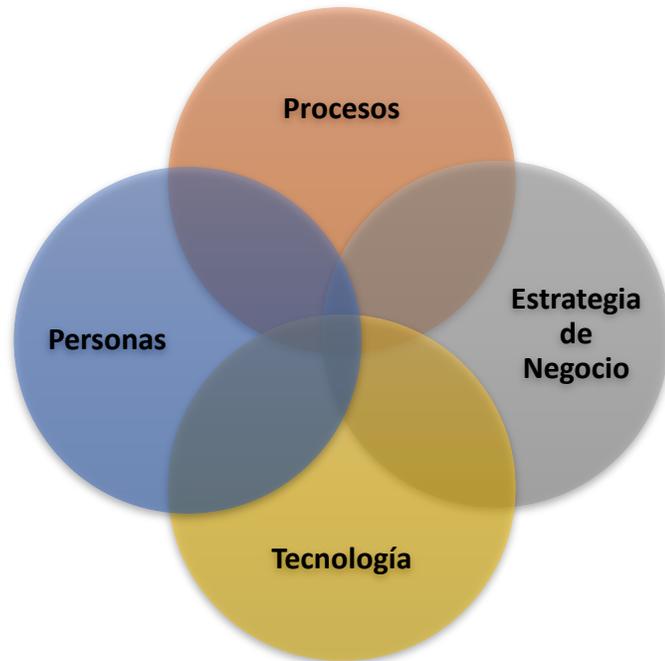
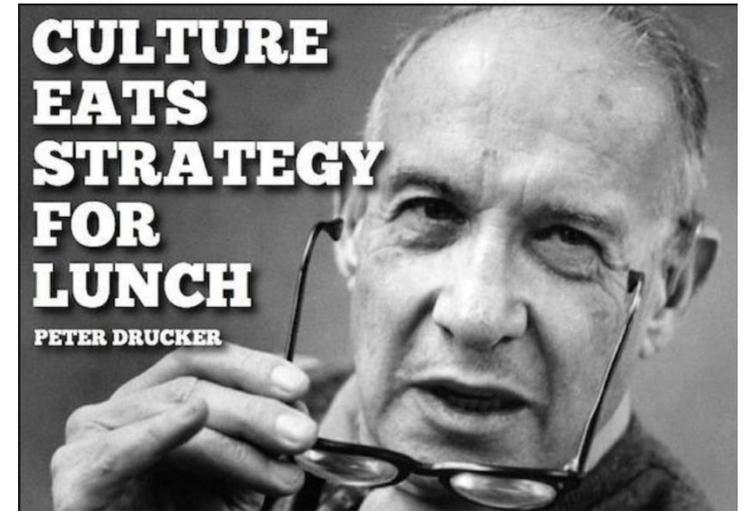
*5 James Harter & Amy Adkins. *What Great Managers Do to Engage Employees* (2015) Harvard Business Review.

*6 Y 7. Towers Watson. *How Employee Engagement Drives Business Success*. (2011) Chief Executive Review.

Transformación Digital



Fuente: modelo de las 7 S de Mackinsey



Los **Líderes** de las organizaciones construyen y son impulsores de la Cultura organizativa (*“la forma en que se hacen las cosas aquí”*)

Un estrategia de Transformación Digital sin Transformación Cultural = **DIGITICIDIO**

Transformación Digital – Cultural: ¿a qué se enfrentan nuestros líderes?



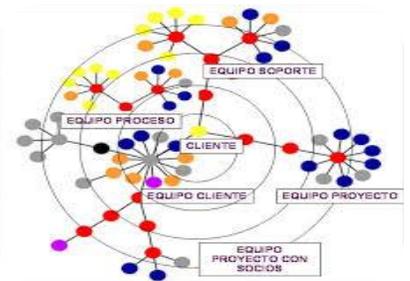
Nuevos perfiles y habilidades



Inteligencia Artificial



Cambios continuos en un entorno VUCA



Nuevos Modelos Organizativos



Escasez de talento



Uberización de la economía

LEARNABILITY

EMPOWERMENT

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

INSPIRADOR

ECOSISTEMAS

El Modelo de Liderazgo Propio (como detonante de la TC)



EL MLP es el **modelo que debe guiar la forma de hacer en la empresa**

Son los “Modos de Hacer” que definan la gestión de cualquier manager de la organización, con **referente en sus Valores**

Debe estar **alineado con su Estrategia, la Misión, la Visión de Futuro y sus Valores**



El MLP debe ser en las organizaciones el referente de lo **procesos para atracción, formación y desarrollo y compromiso**



El MLP ayuda a los líderes de la organización a liderar con **Perfil de Liderazgo homogéneo**, condición imprescindible para la **generación de Compromiso**



Es clave para **identificar y desarrollar a los líderes** que van a liderar la **transformación digital – cultural**.

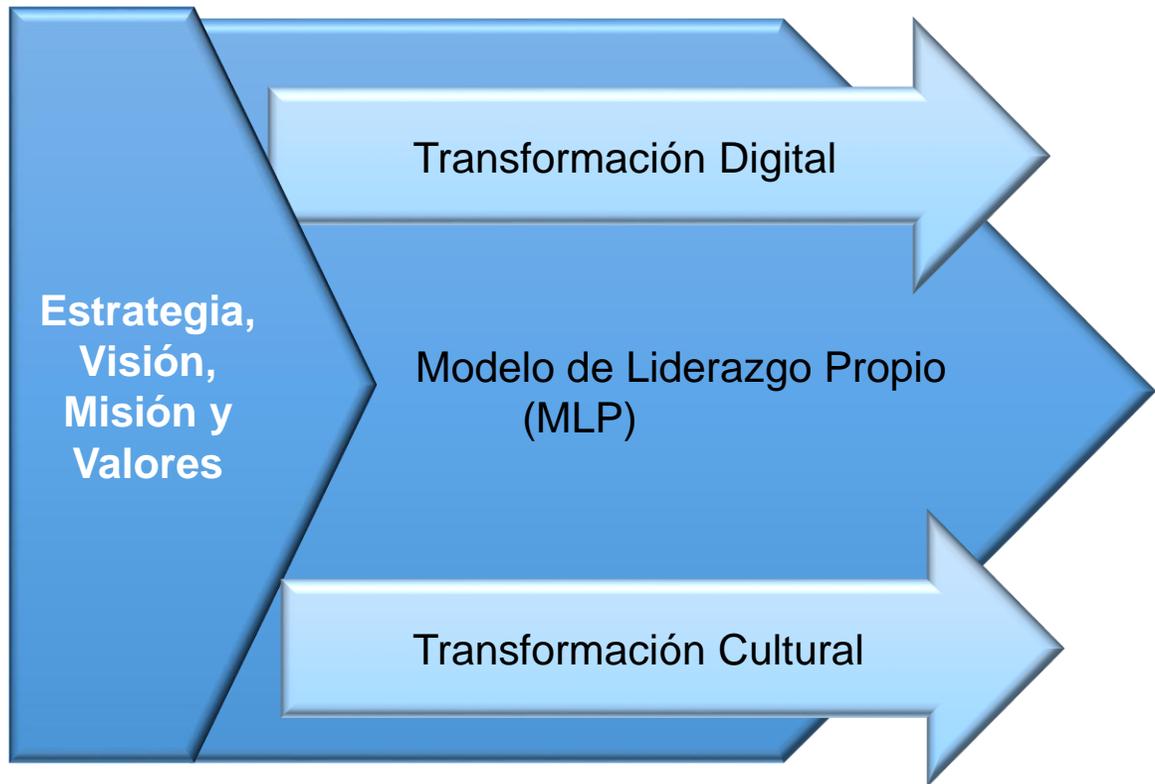


El MLP son los comportamientos que los líderes ponen en acción en el día a día **para inspirar a los equipos hacia la Visión de las compañías**



La conducta directiva de los líderes, mediante **la ejemplaridad, el desarrollo del talento y el reconocimiento de los colaboradores**, es la llave para la **implicación** de los empleados
Es esencial que el **liderazgo enunciado coincida con liderazgo vivido y puesto en práctica**

El Modelo de Liderazgo Propio

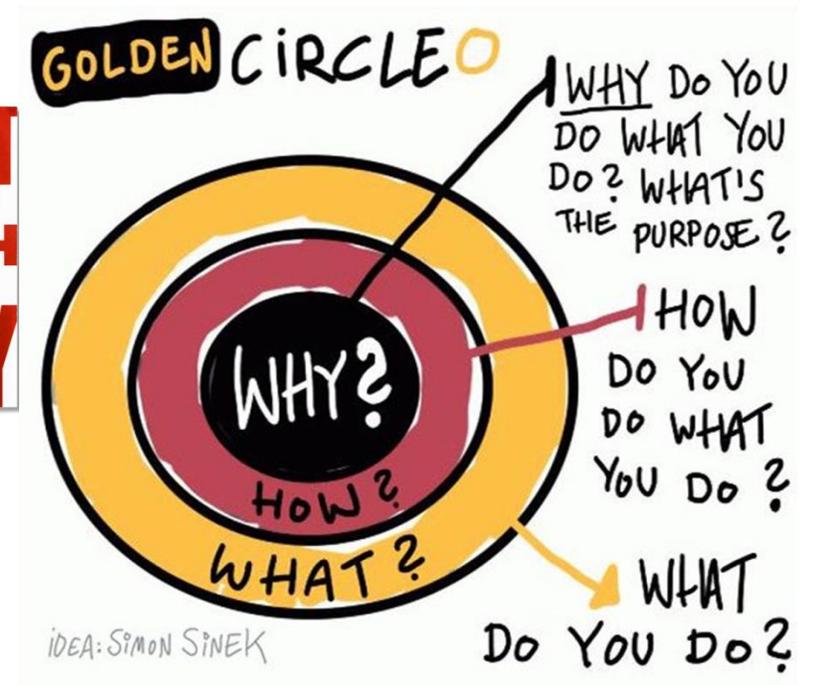
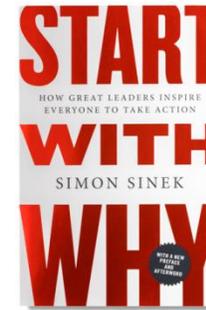


LIDERES DEL SIGLO XXI

Los líderes son los garantes de **la fidelización del talento**. Lo hacen siguiendo el “índice Gottman” (5 emociones positivas por cada negativa) y teniendo en cuenta que generamos diariamente unas 22.000 emociones en los demás (*Daniel Kahneman, premio Nobel de Economía 2002*).

Para qué un Modelo de Liderazgo Propio

¿Cómo queremos liderar?



Base para todos los procesos de la organización del Círculo del Talento: ATRAER, DESARROLLAR, COMPROMETER

El MLP conecta:

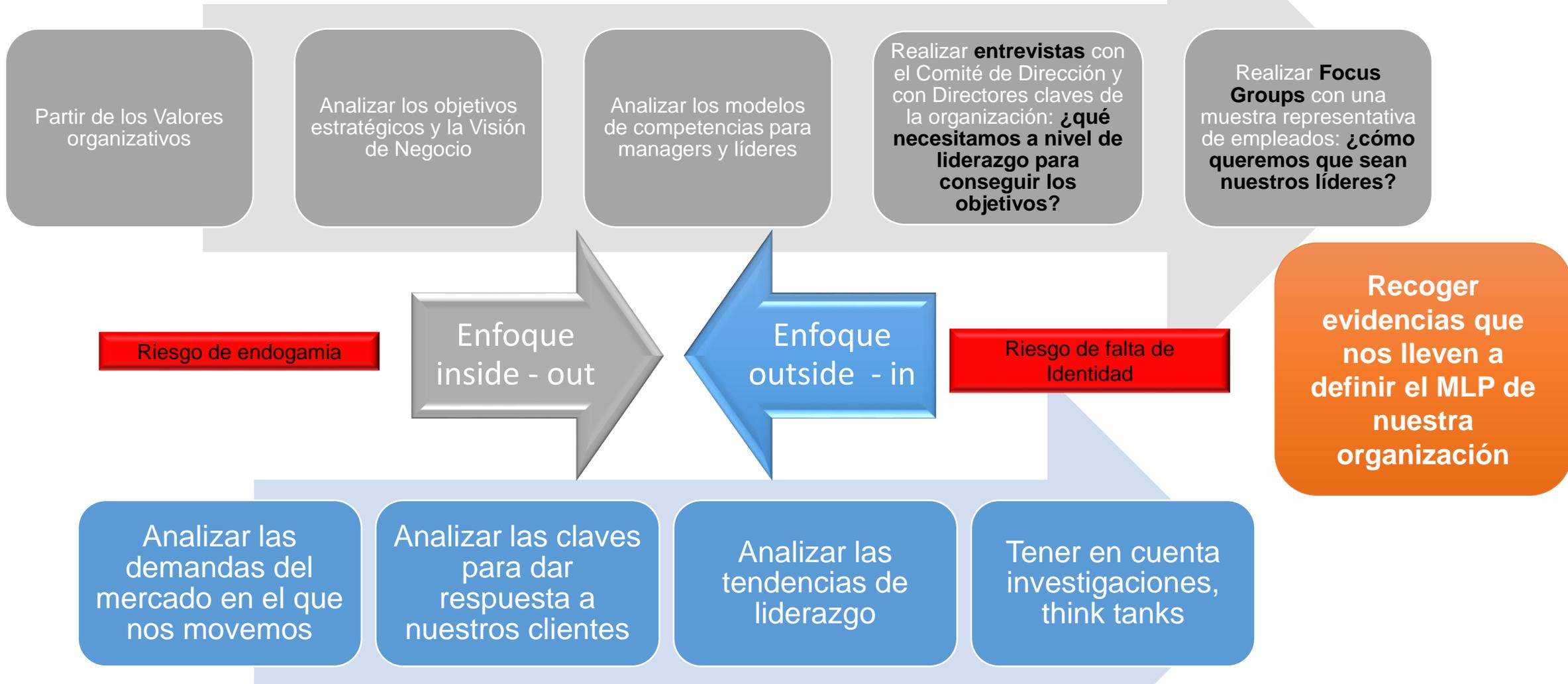


El Modelo de Liderazgo Propio

- En el contexto de un MLP las organizaciones tienen que **identificar** a las personas que tienen las habilidades necesarias para liderar, así como tienen que diseñar **programas de desarrollo individual para capacitar a los líderes** para hacer frente a los retos del entorno VUCA y de la transformación digital - cultural
- Sin MLP, el **Desarrollo en habilidades directivas tiene un ROI=0**. Se destinan unos 360.000 M \$ anuales a este concepto, con una rentabilidad de la inversión cercana a cero (*investigación de Michael Beer, Harvard, otoño 2016*)

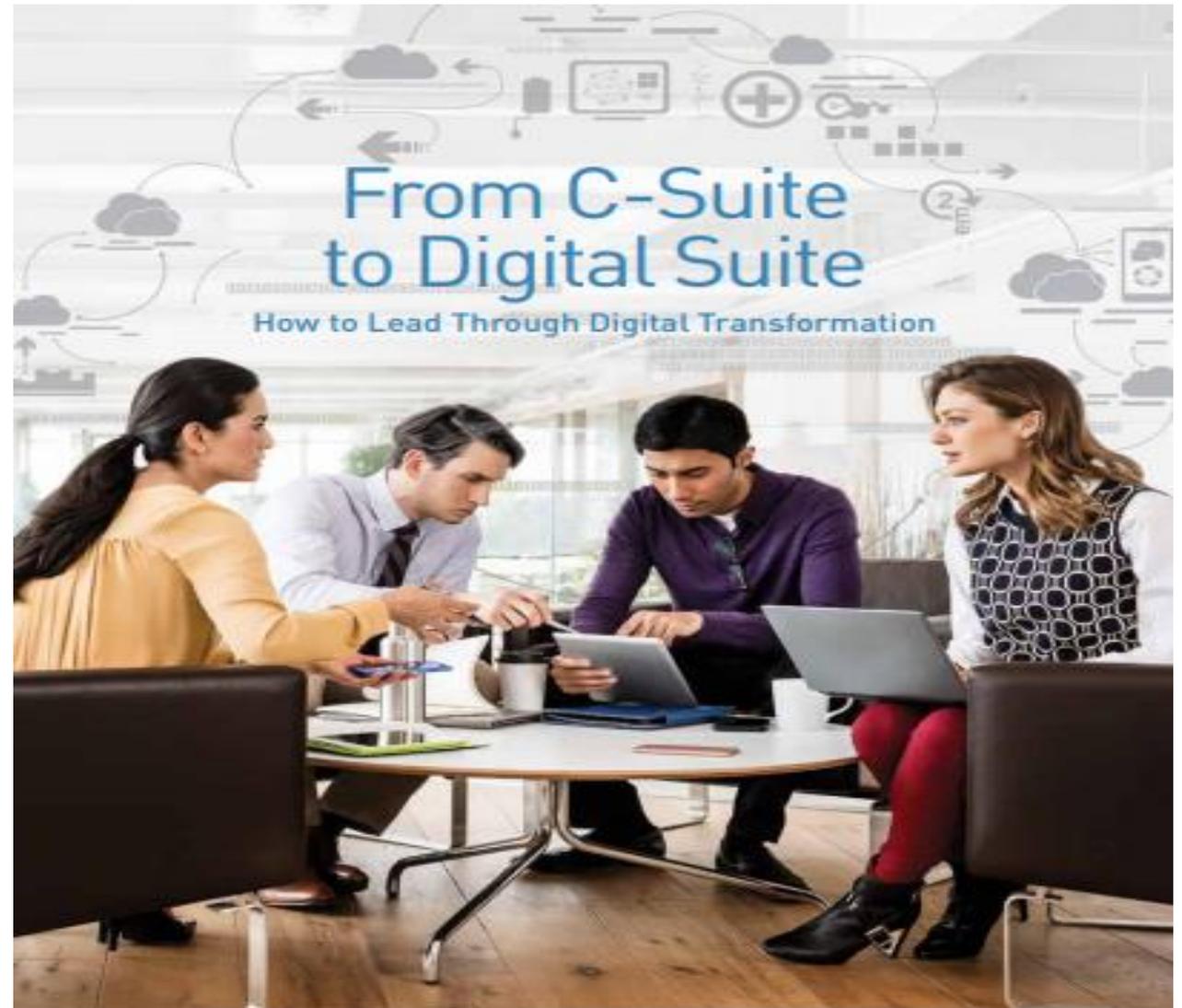


Cómo definir un Modelo de Liderazgo Propio



¿Eres un/a LÍDER DIGITAL?


**KEEP
CALM
AND
BECOME A
DIGITAL LEADER**



Business & Talent, Aligned™

 Right Management
Management Group

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

¿Qué habilidades se requiere en los líderes de hoy en día?

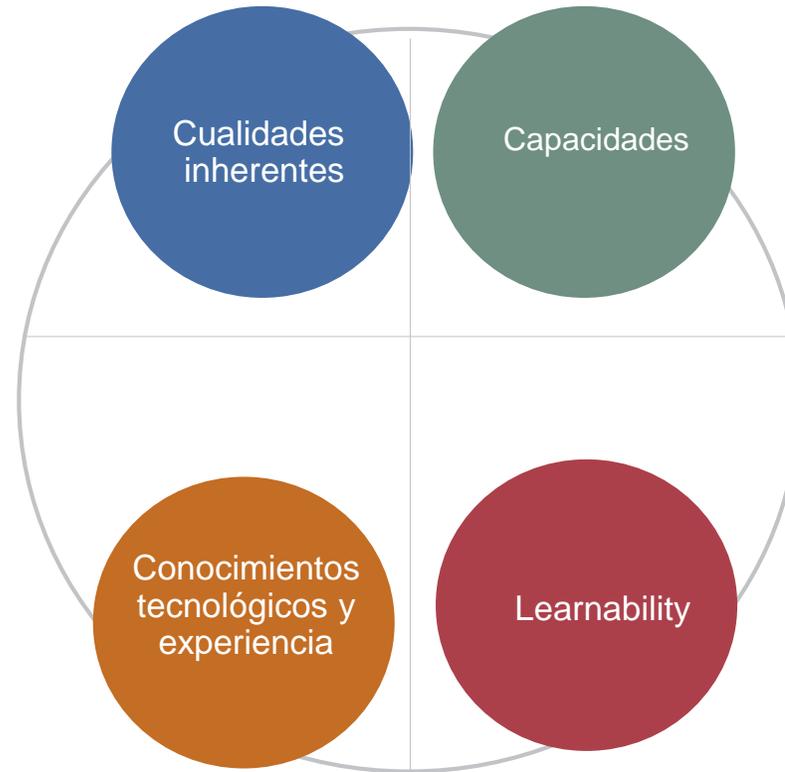
Aplicando la regla de PARETO

El 80% son cualidades inherentes necesarias para el ejercicio del liderazgo de manera eficaz

En el 20% se encuentran aquellas capacidades que identifican a los líderes que están digitalmente preparados y que deben demostrar sistemáticamente



El Líder Digital



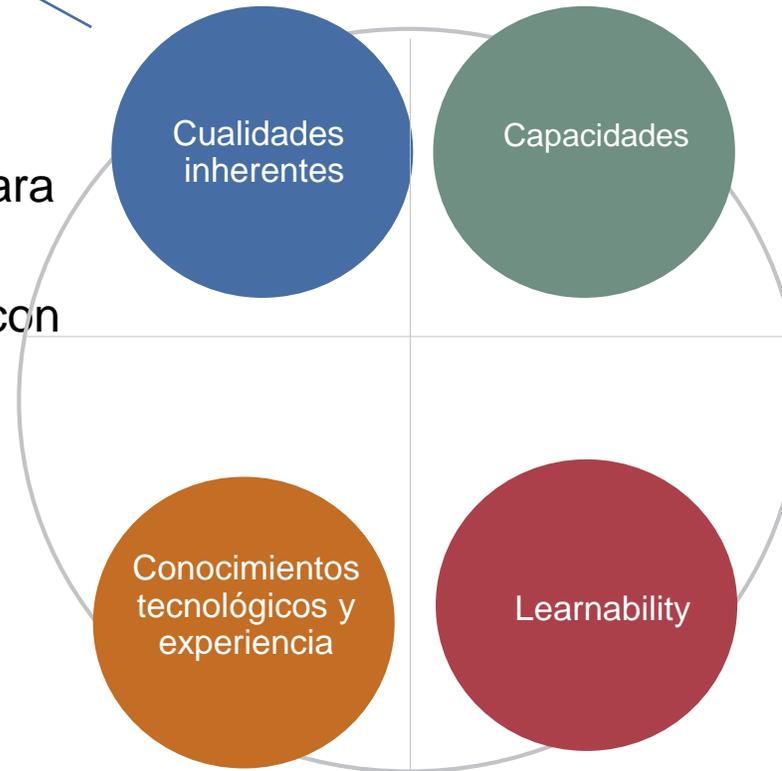
El Líder Digital

Adaptabilidad, ante la ambigüedad, complejidad e incertidumbre del entorno.

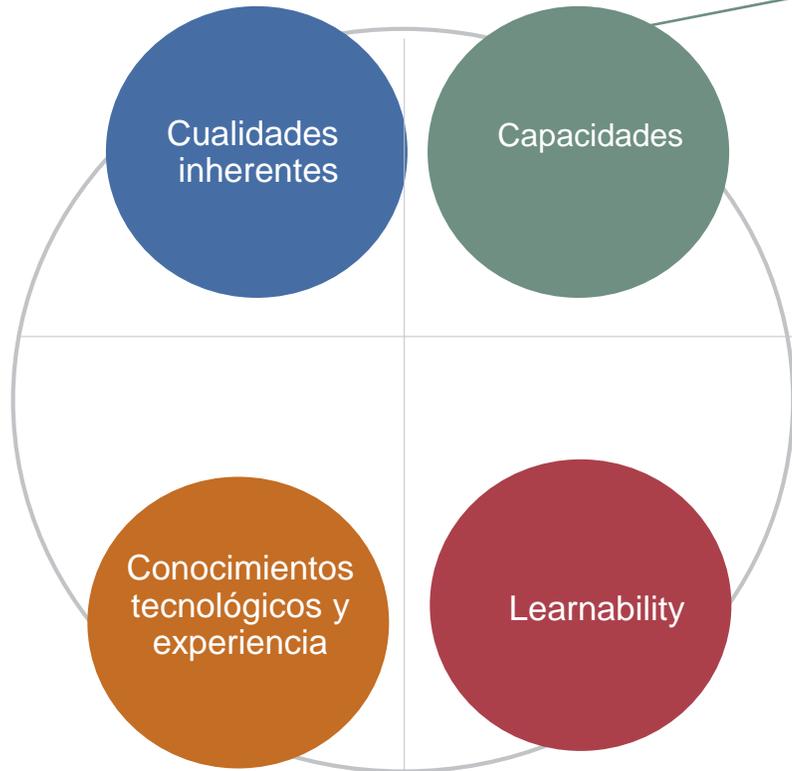
Impulso, que es energía y pasión para lograr el éxito.

Perseverancia, para afrontar retos con resiliencia y determinación para conseguirlos los resultados.

Brillantez, ser intelectualmente curioso, con ganas de aprender siempre.



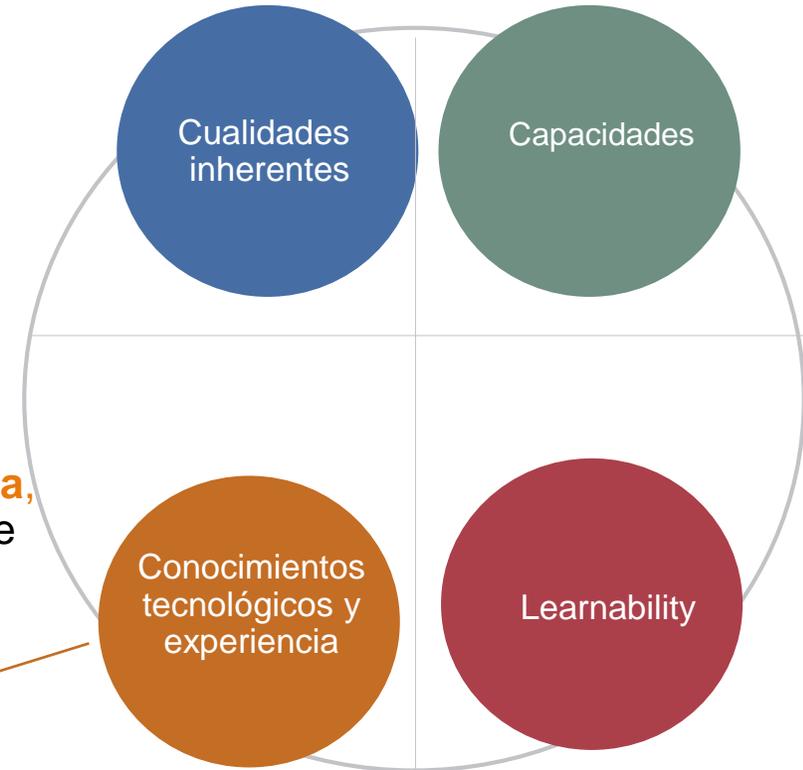
El Líder Digital



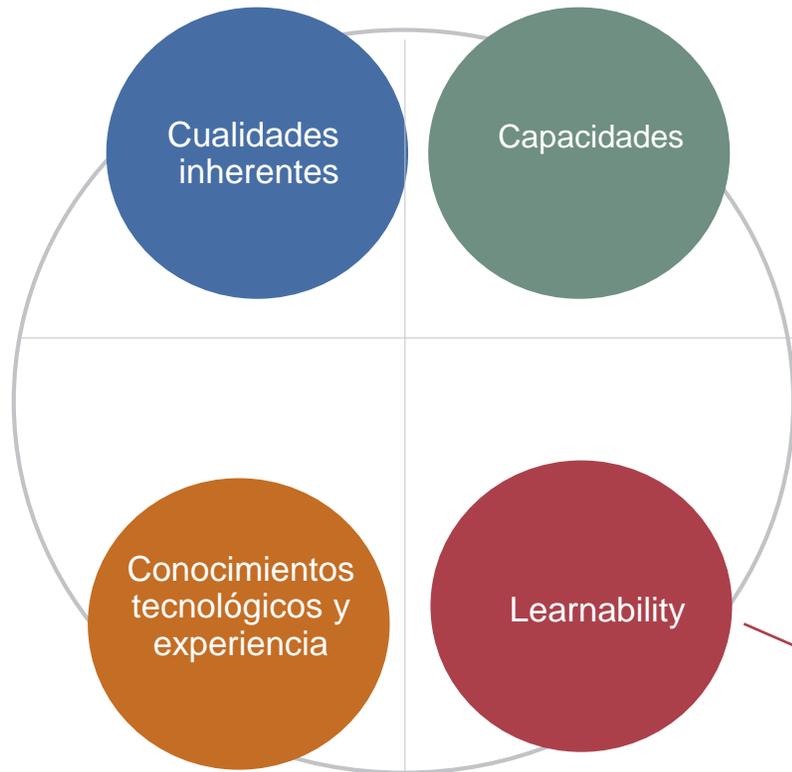
- **Liberar el talento. Genera, Inspirar y desarrollar el talento.** Ser embajadores de marca organizativa, tener conversaciones de carrera con sus equipos, con un enfoque de líder coach, construir confianza y crear una cultura de aprendizaje continuo
- **Acelerar el rendimiento.** Crear equipos sólidos para conseguir el rendimiento individual y organizativo, fomentar la colaboración entre departamentos / áreas, con capacidad de equilibrar presente y futuro en sus estrategias
- **Atreverse a liderar:** estimular el cambio, retar el status quo, aprovechar las oportunidades tomando decisiones valientes, promover la innovación y la curiosidad con autoconfianza en conseguir los retos

El Líder Digital

Tener conocimientos tecnológicos y experiencia, estar al día de las últimas tendencias y rodearse de los expertos para hacer frente a los retos de la organización



El Líder Digital



Capacidad y actitud hacia el aprendizaje continuo con curiosidad. Lo que saben hoy los líderes es mucho menos importante de lo que está por aprender, y por tanto tienen que **ser ejemplo de learnability y ser Responsables del Aprendizaje** de sus equipos



Los 10 mandamientos del Líder Digital

Como Líder Digital...

Me adaptaré a los cambios del entorno, tratando de anticiparlos.

2. Seré proactivo, fomentando la iniciativa.

3. Persistiré en el logro de los objetivos, desde una alta exigencia.

4. Manejaré la información para tomar decisiones con criterio.

5. Escucharé con suma atención a mis interlocutores.

6. Practicaré el reconocimiento positivo y constructivo de forma continuada.

7. Haré de la gratitud mi conducta habitual.

8. Practicaré la Learnability propia y colectiva.

9. Me dedicaré a emprender, materializando las ideas de forma ágil.

10. Fomentaré la valentía, como virtuoso justo medio entre la cobardía y la temeridad.

Autodiagnóstico: valórate de 1 – 5 tu percepción como Líder Digital

(5 valoración máxima, 1 valoración mínima)

1. Me adaptaré a los cambios del entorno, tratando de anticiparlos.

1 2 3 4 5

2. Seré proactivo, fomentando la iniciativa.

1 2 3 4 5

3. Persistiré en el logro de los objetivos, desde una alta exigencia.

1 2 3 4 5

4. Manejaré la información para tomar decisiones con criterio.

1 2 3 4 5

5. Escucharé con suma atención a mis interlocutores.

1 2 3 4 5

6. Practicaré el reconocimiento positivo y constructivo de forma continuada.

1 2 3 4 5

7. Haré de la gratitud mi conducta habitual.

1 2 3 4 5

8. Practicaré la Learnability propia y colectiva.

1 2 3 4 5

9. Me dedicaré a emprender, materializando las ideas de forma ágil.

1 2 3 4 5

10. Fomentaré la valentía, como virtuoso justo medio entre la cobardía y la temeridad.

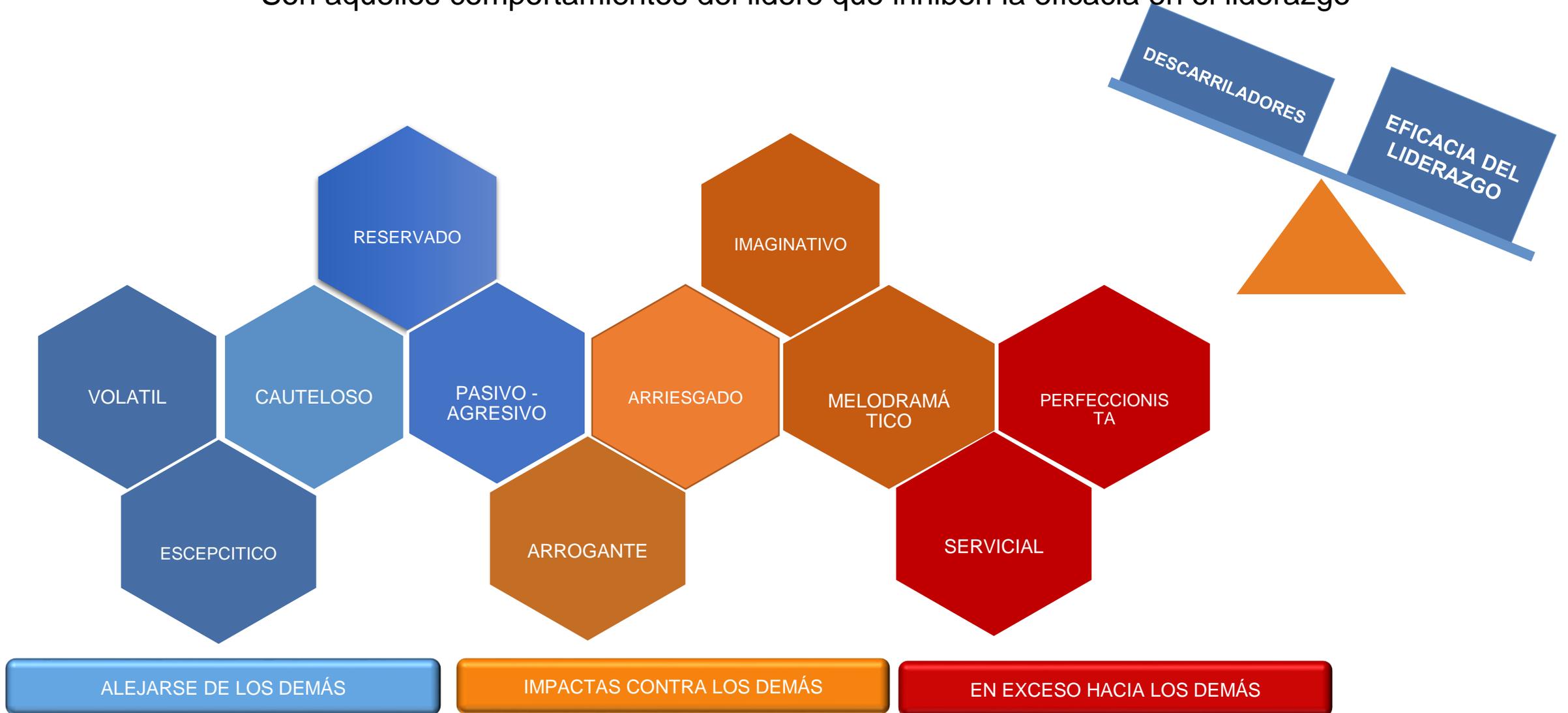
1 2 3 4 5

Mapa de Talento: punto de partida para identificar a los líderes digitales de acuerdo con el MLP



“Descarriladores” del Liderazgo

Son aquellos comportamientos del lidere que inhiben la eficacia en el liderazgo



En un mundo en el que los conocimientos se duplican...



Más importante que saber es ser capaz de Aprender



Fuente: Hey, J.: The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chaim: The Metaphorical Link

Learnability

lurn-uh-bil-ĭ-tee

1. (Learnability): « La curiosidad y la capacidad de aprender nuevas habilidades para mantenerse empleable a largo plazo ».



Intelectual

Motivación por aprender o comprender mejor las cosas



Aventurero

Deseo por explorar nuevos caminos y nuevos métodos

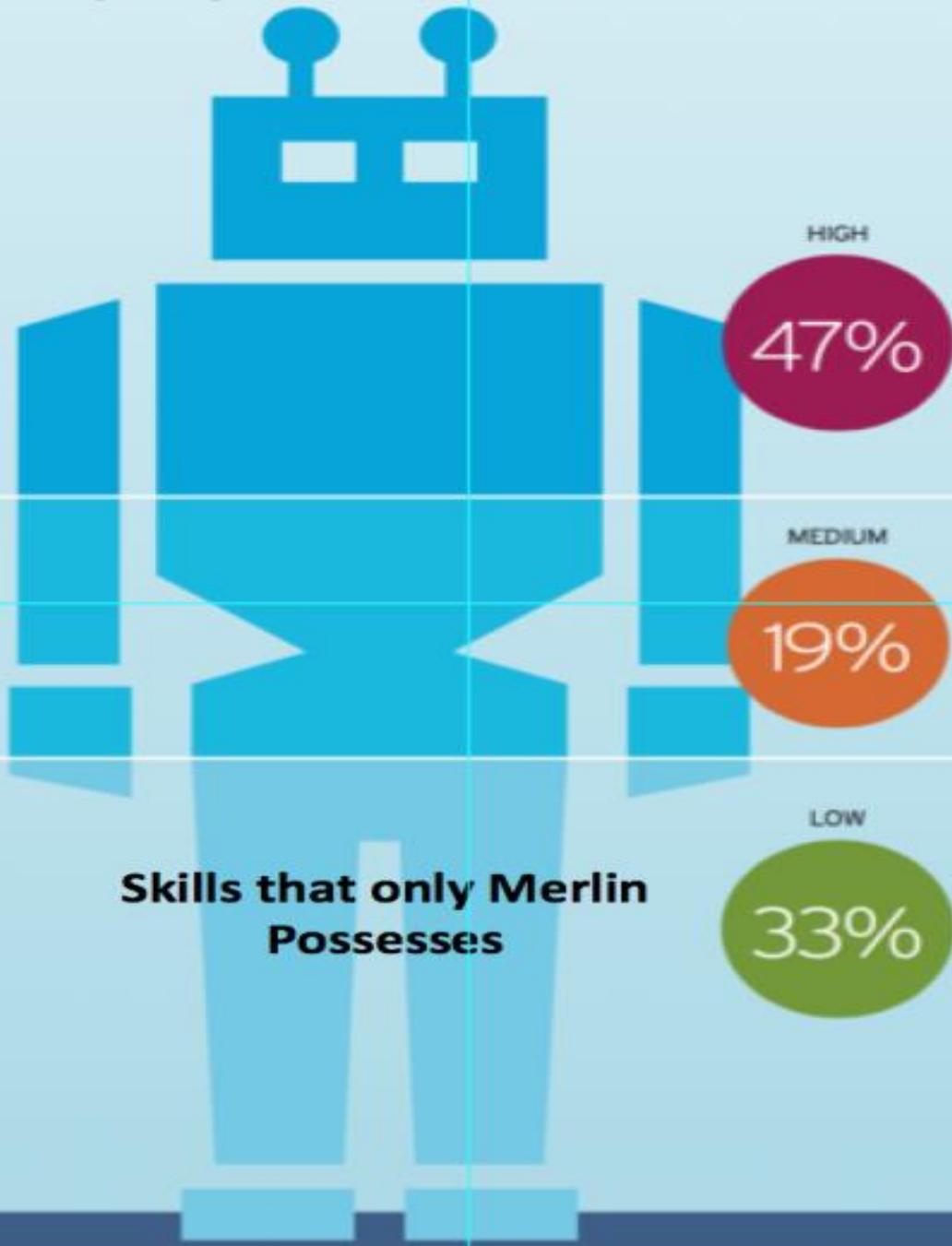


No convencional

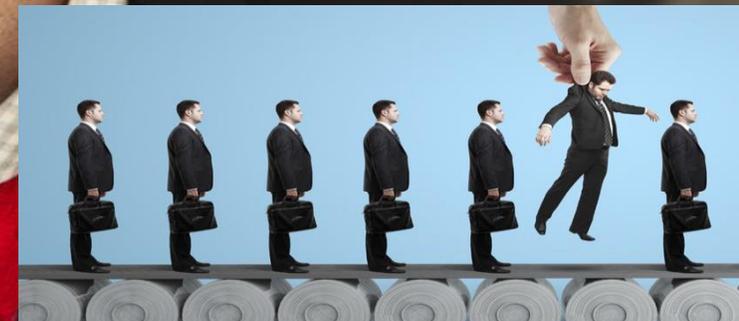
Voluntad de cuestionar el status quo



Risk your job will be automated



Carl B. Frey



***Creatividad
Inteligencia Emocional
Resolución de problemas
complejos***

LQ test: ¿cómo prefieres aprender?

LQ Learnability Quotient™

¿Qué dice tu LQ sobre ti?

La tecnología siempre está cambiando y el lugar de trabajo también. Tu Learnability Quotient (LQ) refleja tu capacidad de aprendizaje, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias y retos en tu vida profesional.

ENCUENTRA TU LQ »

¿Qué es Learnability? [Haz clic para obtener más información.](#)
COMPÁRTELO CON AMIGOS PARA COMPARAR



Normalmente, suelo quedar con la misma gente.

¿Cómo funciona?

- 1 LEE ESTO
- 2 RESPONDE AQUÍ
- 3 ¡REPITE!

NO SI

<https://www.learnabilityquotient.com/es-es>

LQ test: ¿cómo prefieres aprender?



Intelectual: ¿Hasta que punto a la persona le motiva o desea aprender y entender las cosas mejor?



Aventurero: ¿Hasta que punto la persona tiene un deseo intrínseco de explorar y de probar nuevas cosas o nuevas maneras de hacer?



No convencional: Hasta que punto la persona está dispuesta a retar el status quo



Doer



Scholar



Thinker



Explorer



Planner



Thrill Seaker



Free Spirit



Innovator



Traditionalist

¿De qué depende la Learnability?

- Curiosidad
- Actualización
- Pensamiento crítico

*SILVIA LEAL,
mentora en el área
de Transformación Digital de
Human Age Institute*



Human Age
Institute
by ManpowerGroup



**“ La ola digital
no llega como un tsunami
si no como una
oportunidad ”**

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL LÍDER DIGITAL EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE SUS EQUIPOS

LIGADA A LA ESCASEZ DE TALENTO



El líder coach como Responsable del Aprendizaje: las conversaciones de carrera



El **89%**

de los empleados cree que son responsables, o que necesitan serlo, del desarrollo de sus carreras.

Dos tercios
de los impulsores
del rendimiento

están vinculados a las conversaciones que se mantienen con los empleados sobre su carrera profesional



Si las conversaciones sobre la carrera profesional fueran más periódicas...

Me implicaría más con el trabajo que hago

82%



Probablemente compartiría más mis ideas

78%



Sería más probable que buscara oportunidades de crecimiento de mi carrera profesional en mi empresa actual

76%



Sería más probable que permaneciese en mi empresa actual

75%



Líder-Coach: Conversaciones de Carrera



Experiencia de Talento



