



Acelera la transformación
En busca de la reinvención

**LEE HECHT
HARRISON**

Transformación – ¿Qué es necesario para tener éxito?

Debido a que la magnitud y la velocidad de la disrupción derivada de la tecnología se incrementan, y que las barreras entre las personas y las máquinas se vuelven inexistentes, el cambio ya no es suficiente para que las organizaciones se mantengan competitivas y relevantes. Transformarse es la nueva norma y no es algo que pasa una sola vez. Las organizaciones —y las personas— necesitan estar preparadas para una continua transformación y para esto se requerirán nuevas habilidades que aseguren el éxito.

La transformación requiere un enfoque de negocio a dos velocidades

Durante una transformación, la organización tiene dos áreas de enfoque. Primero, se requiere esfuerzo y energía para continuar manejando el negocio existente y generar ingresos y utilidades. Al mismo tiempo, se debe trabajar en reimaginar y reinventar el negocio, los modelos operativos y/o las experiencias de los clientes y los empleados para obtener los resultados de transformación. Al principio de toda transformación, muchos recursos estarán enfocados en el negocio existente. Mientras progresa la transformación, el balance va a cambiar. Una vez que las oportunidades de negocio identificadas en la transformación se hacen realidad, las actividades y procesos del negocio actual irán perdiendo prioridad y recursos y el nuevo modelo de negocios operativo será el nuevo negocio existente. El ciclo luego se repite, muchas veces con más presión para reducir los tiempos de transformación.

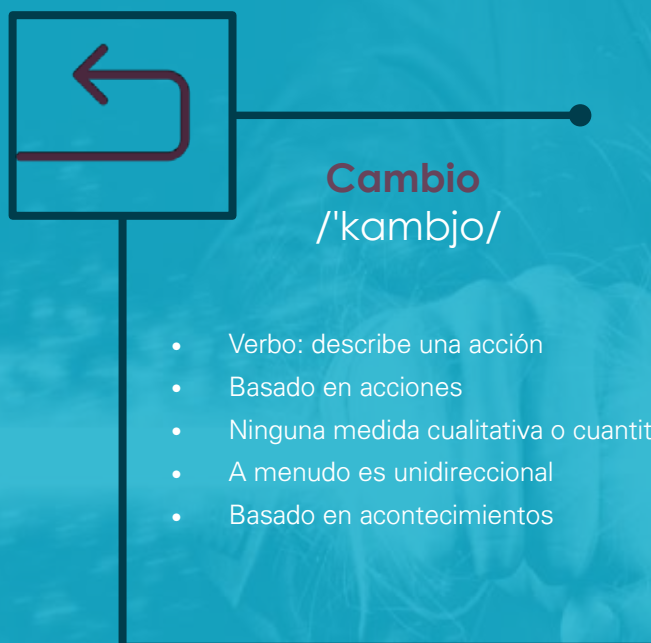


“Las grandes empresas
se transforman
cada **2 o 3** años,
y dichas transformaciones
duran en promedio
+18 meses”

Cambio vs Transformación

Cambio es hacer lo mismo que has hecho antes de una manera diferente. Es planeado con una razonable cantidad de certeza sobre como se verá el estado final deseado y es ejecutado de una manera lineal.

Transformación significa hacer algo totalmente nuevo y muchas veces radicalmente diferente. Es planeado con un cierto nivel de incertidumbre y ambigüedad de como se verá el estado final deseado y es ejecutado vía exploración, experimentación e iteraciones.



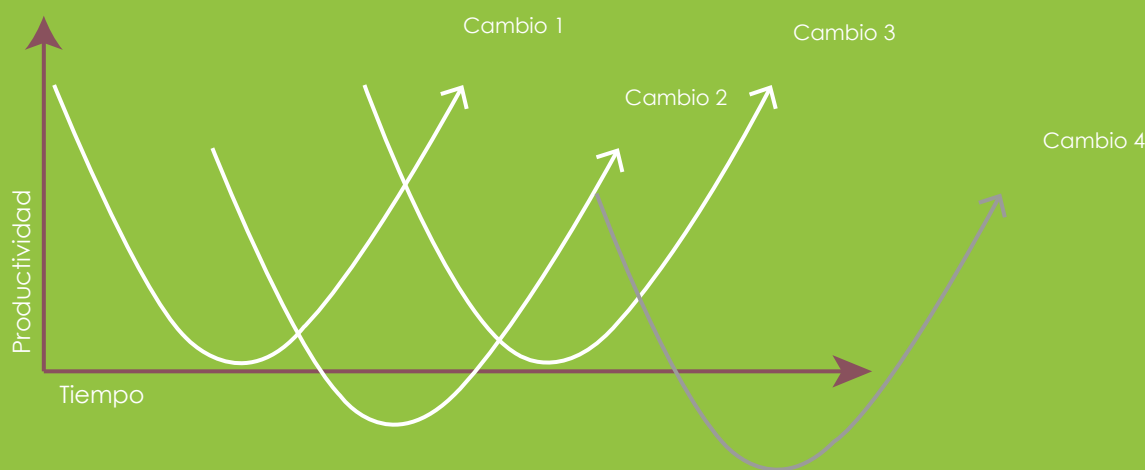
Corrige el pasado



Crea el futuro

No todo cambio es una transformación, pero toda transformación involucra cambios

La transformación involucra múltiples cambios:



Pero el camino es diferente:



¿Cómo se realiza una transformación con éxito?



Minimizando la brecha que hay entre la estrategia y la implementación.

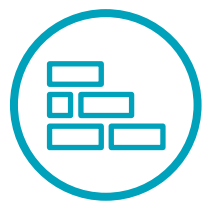


Alineando el compromiso individual para conseguir un retorno de la inversión.



Cambiando rápidamente la mentalidad y las habilidades de los empleados.

Liderazgo 4.0



Liderazgo
básico



Liderazgo
transformacional

Los líderes necesitan habilidades adicionales

Para poder salir adelante en este estado de transformación, los líderes necesitan evolucionar sus habilidades. Lo que se requería para ser exitoso en un entorno regular de negocios donde los cambios son continuos, no es suficiente para liderar transformaciones. Las transformaciones requieren habilidades de liderazgo adicionales.

Por ejemplo, conocer el negocio y pensar como dueño de la empresa no va a permitirnos alcanzar los objetivos de transformación. Los líderes necesitan poder navegar en la ambigüedad y tomar riesgos calculados para poder hacer suposiciones de condiciones futuras de negocios y anticipar necesidades de los clientes. Establecer estrategias e identificar las tácticas para ejecutarlas ya no es suficiente. Los líderes necesitan ser capaces de reimaginar el negocio, crear visión de un futuro distinto y asegurar que la organización a todo nivel está comprometida con la transformación y a participar en la experimentación e iteración para alcanzar las metas. (Ver la figura 1).

Figura 1: Habilidades básicas y de transformación de los líderes

Habilidades básicas de los líderes		Habilidades de transformación de los líderes
Conoce el negocio	➔ +	Navega en la ambigüedad
Aplica una mentalidad de propietario	➔ +	Asume riesgos calculados
Establece la estrategia	➔ +	Se imagina el futuro
Identifica las tácticas	➔ +	Dimensiona las oportunidades
Aumenta el compromiso con la estrategia	➔ +	Fomenta la participación activa
Facilita el trabajo en equipo y la colaboración	➔ +	Conecta la organización
Lidera el cambio	➔ +	Evoluciona la cultura
Impulsa el rendimiento	➔ +	Acelera los resultados

La participación de la primera línea es mandatoria

Mientras que la transformación es planeada bajo considerable incertidumbre y ambigüedad y que llegar a los objetivos requiere experimentación e iteración, asegurar la participación de las personas que realmente hacen el trabajo y que son quienes van a poder identificar problemas y oportunidades, es crítica.

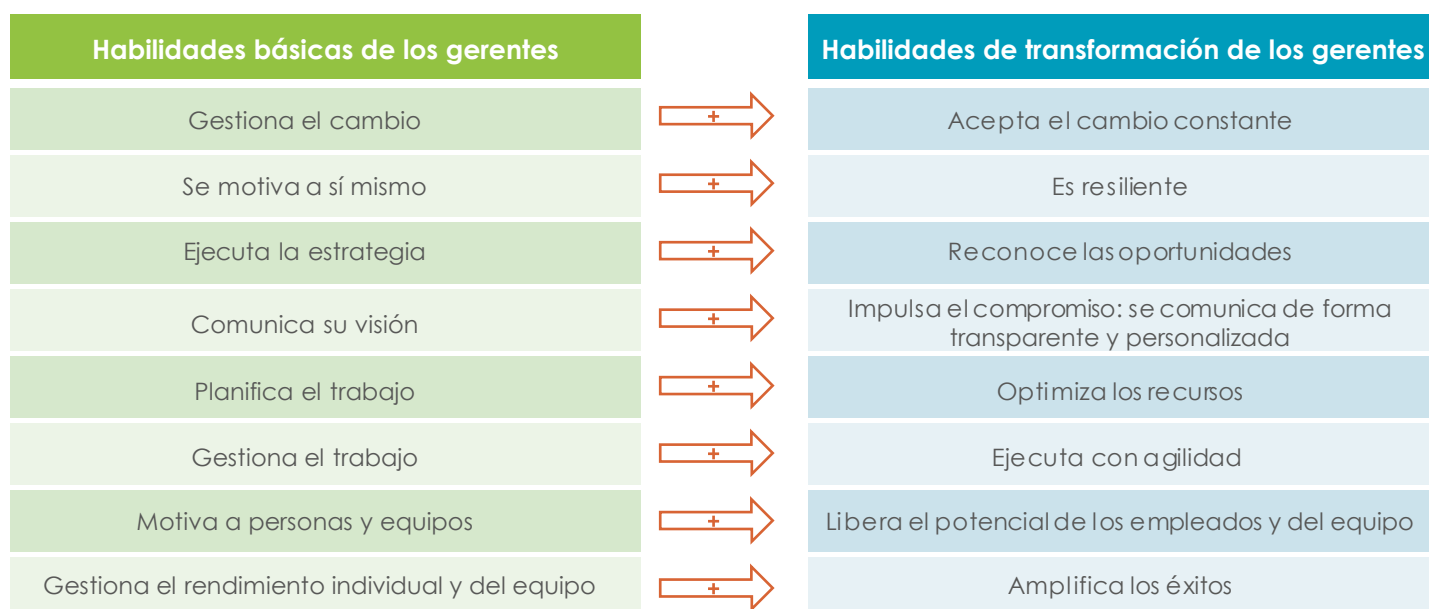
Los empleados de primera línea tienen que tener un entendimiento claro de la visión de la transformación y de su rol en el proceso. Tienen que comprometerse en todo el camino sin tener un entendimiento claro de cual será el estado final y co-crear el futuro. Las organizaciones tienen que invertir en desarrollar las habilidades necesarias como lo son el pensamiento y solución de problemas creativos, la agilidad de aprendizaje, auto conocimiento y resiliencia para asegurar que los empleados pueden contribuir de una manera productiva.

Gerentes – los traductores en el camino

Mientras que los líderes dan las ideas a los gerentes para la implementación y los gerentes están trabajando con los empleados nuevas ideas a considerar y/o implementar, ellos tienen que actuar como traductores o conductos en esta iteración e implementación que fluye en dos direcciones. Como implementador, el gerente necesita asegurar que se trabaja en priorizar las iniciativas de mayor valor para evitar estresar los recursos e identificar los mejores recursos para sus proyectos. También tienen que mantener a los empleados entusiasmados y productivos durante el cambio continuo que viene de la mano con una gran ambigüedad.

Los gerentes también necesitarán extender sus habilidades (ver la figura 2).

Figura 2: Habilidades básicas y de transformación de los gerentes



Las habilidades de los empleados también necesitan evolucionar:



AGILIDAD DE
APRENDIZAJE



MENTALIDAD
DE PROPIETARIO



RESILIENCIA



CREATIVIDAD

Mejorar los resultados de la transformación

Empezar a construir o fortalecer habilidades de transformación puede parecer una tarea desalentadora, y puede ser difícil identificar donde enfocarnos. Hay algunas actividades críticas que van a darnos un retorno significativo en los esfuerzos de transformación:

1. Revisar el modelo de competencias internas y los perfiles de trabajo para que reflejen la nueva realidad de trabajo 4.0:
 - La transformación es continua,
 - La data es abundante y debe ser adecuadamente aprovechada,
 - La tecnología juega un rol significativo en el performance de la organización,
 - Los trabajos deben adaptarse para que las personas se enfoquen en las tareas que aún pueden hacer mejor que la tecnología.
2. Entender que tan lista está su organización para empezar con éxito una transformación.
Si los empleados no tienen confianza en la habilidad de la organización para reimaginarse y reinventarse para tener éxito en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo, será un gran reto obtener su tan necesaria participación para lograr los resultados.
3. Evaluar las habilidades de los líderes, gerentes y empleados para contribuir en la transformación y dar soluciones para cerrar las brechas que pudieran existir.
4. Enfocarse en transformar la cultura definiendo procesos para obtener velocidad, mejorar la colaboración, ser valientes e interiorizar y usar nuevos conocimientos.

A blue-tinted landscape featuring a road that recedes into the distance, flanked by green fields. In the background, there are utility poles and a range of mountains under a sky filled with scattered clouds. The overall mood is serene and open.

¿ESTÁS

LISTO?

LHH Inc.

LHH Inc. es la mayor empresa del mundo especializada en Transición de Carrera y Desarrollo de Talento. Cuenta con más de 50 años de experiencia y está presente en 71 países con casi 400 oficinas.

Apoya anualmente a más de 7 mil organizaciones y 300 mil personas en procesos de transición laboral.

www.lhh.com

LHH DBM Perú

LHH DBM Perú está presente en el país desde 1993 y ha asesorado a más de 46,000 ejecutivos, profesionales, técnicos y operarios en procesos de cambio, mejorando sus oportunidades de éxito en su nueva actividad y su nivel de satisfacción. Es líder local en Transición de Carrera.

www.lhh.pe

Av. Camino Real 159
San Isidro, Lima 15073, Perú
Tel +511.644.0440
contact@lhh.pe

Síguenos en:



**LEE HECHT
HARRISON**

