

El desafío del talento: Empoderar las capacidades humanas frente a la automatización del trabajo

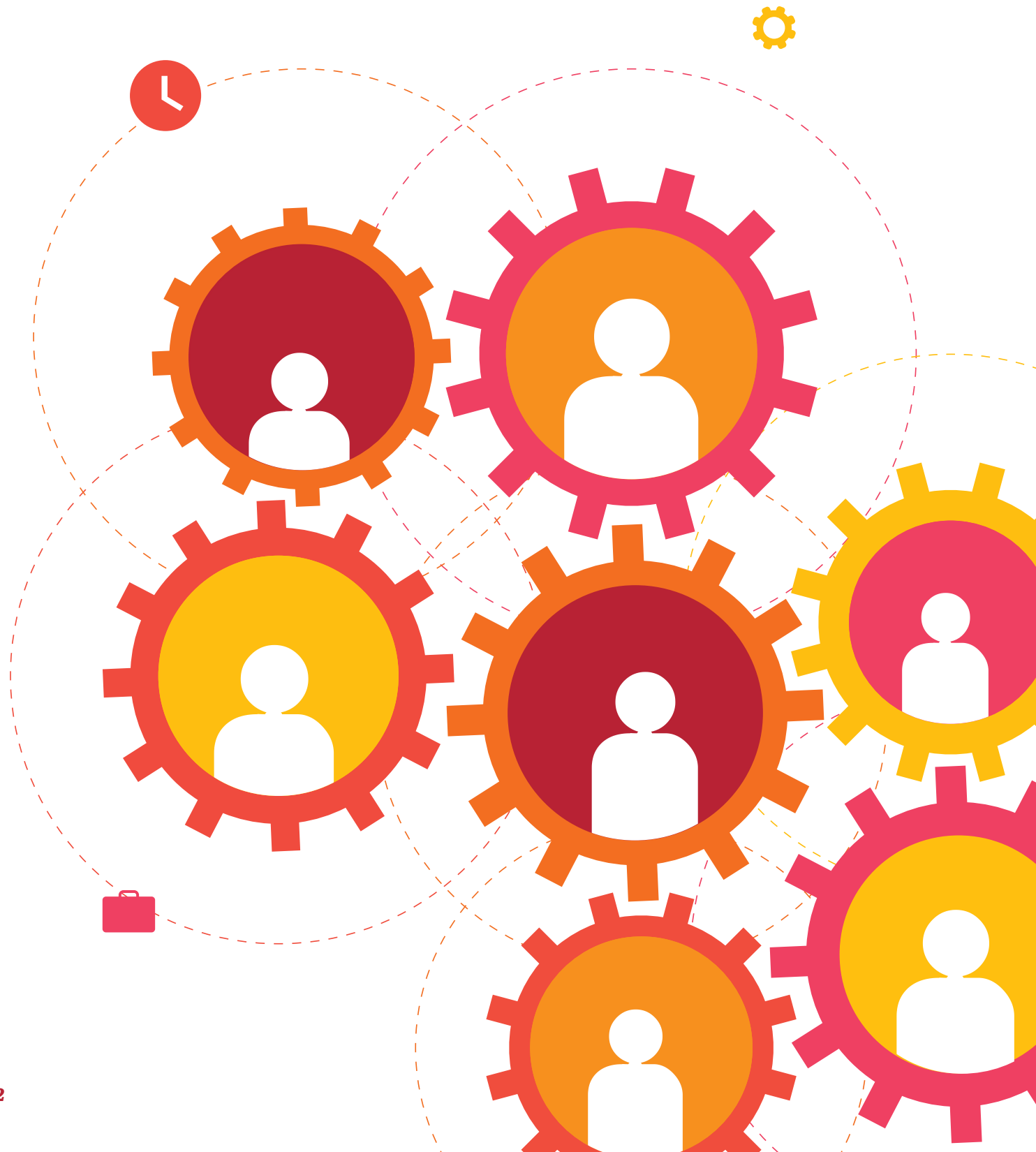
20° Encuesta Anual Global de CEOs

Consultoría
People & Change



pwc

Ayudamos a las empresas en la incorporación de tecnologías innovadoras en materia de gestión de RR.HH., a la vez que podemos asistirlos e identificar sus talentos y diseñar planes específicos para su retención y promoción.



En la era de las máquinas, las personas son más importantes

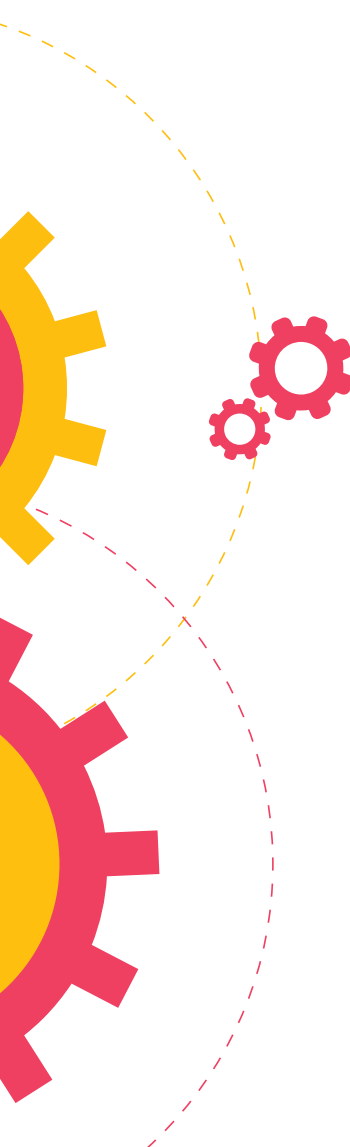
La globalización y los avances tecnológicos de los últimos 20 años han transformado a organizaciones y personas. Entre los aspectos positivos, el flujo comercial se multiplicó y los estándares de vida se elevaron. Pero en los últimos años también se pronunció la inequidad de los ingresos, se redujeron las perspectivas para los más jóvenes y ahora se está afianzando el temor de perder el empleo por la automatización.

En este escenario la confianza se ha convertido en un intangible muy valorado, especialmente en el mercado laboral. La preocupación por la disponibilidad del talento se ha profundizado, y si las organizaciones

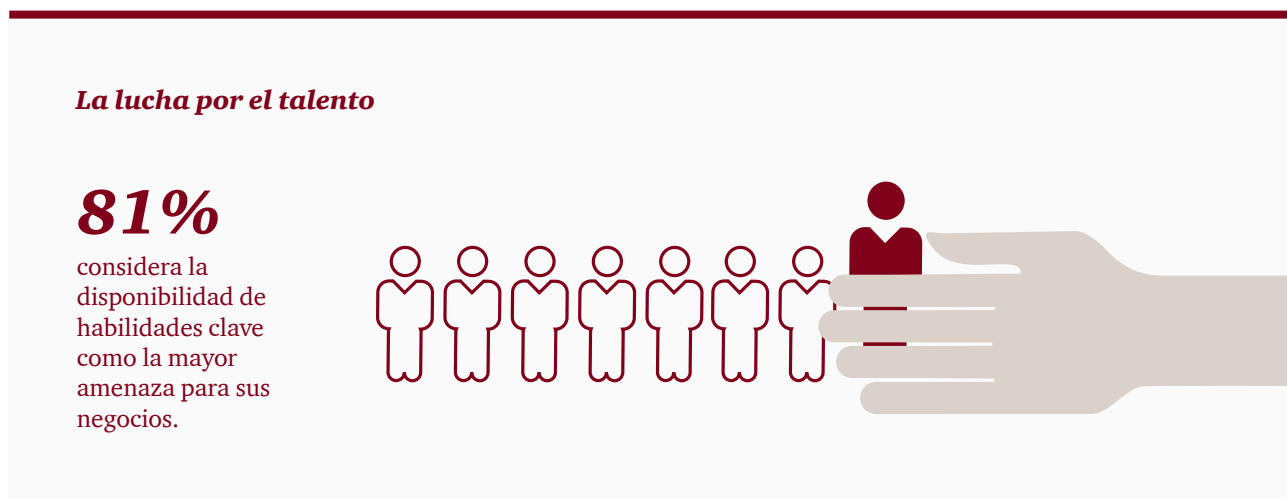
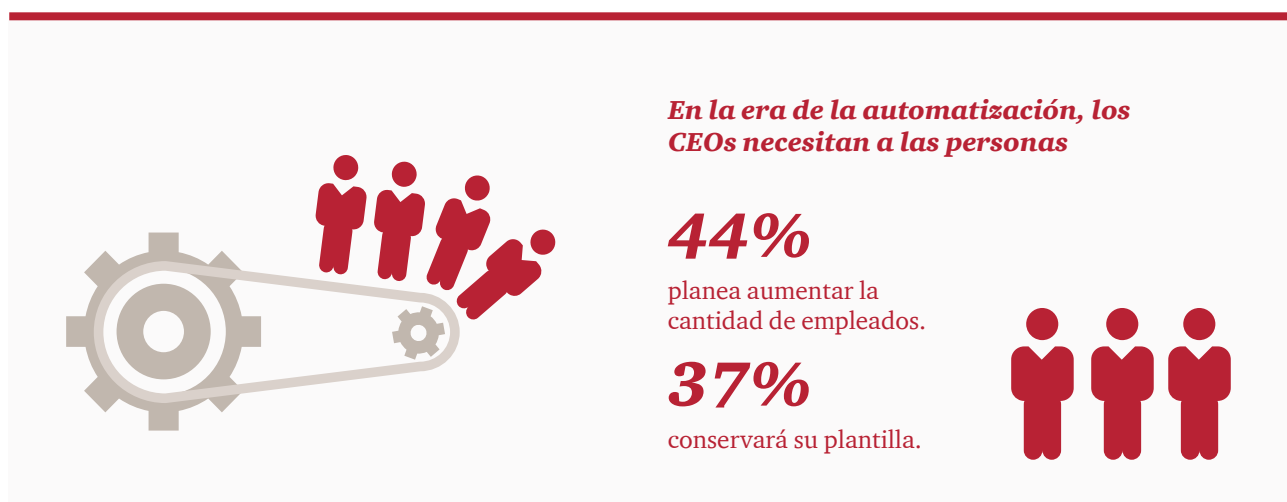
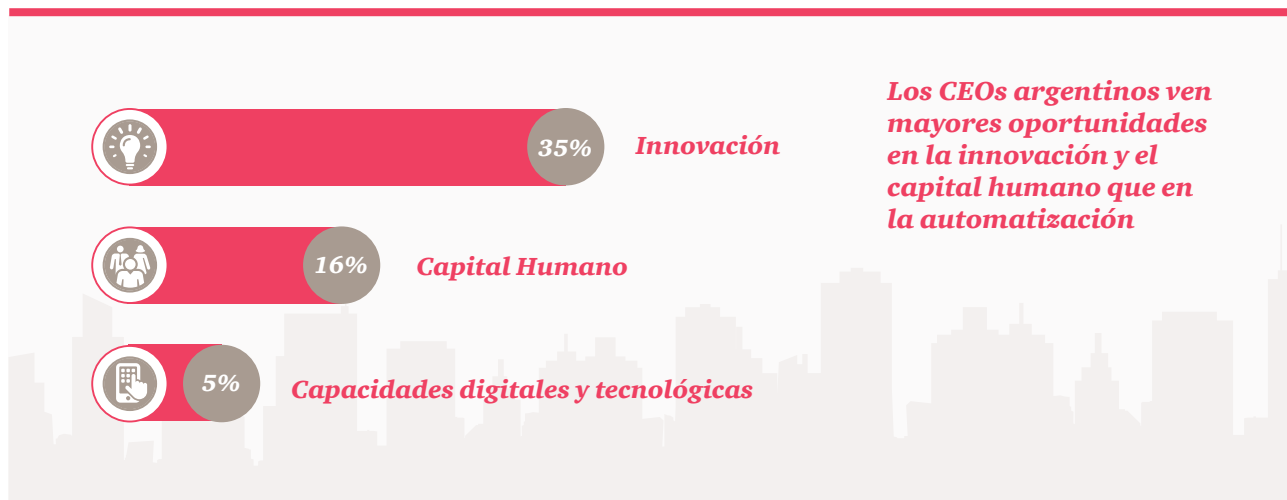
buscan atraer y retener a las personas que necesitan, deberán contar con la confianza de su lado, sobre todo ante el inexorable avance de la automatización. Esto exige un delicado equilibrio para los CEOs de todos los sectores y regiones.

En Argentina la mayoría de los ejecutivos se encuentra trabajando para que la estrategia de talentos de sus organizaciones refleje las habilidades y estructuras de empleo que se necesitan para el futuro. La búsqueda local se orienta hacia el fortalecimiento de la innovación, pero con especial dedicación al capital humano y en la búsqueda de habilidades que las máquinas no pueden copiar, como creatividad e innovación, liderazgo, solución de problemas, inteligencia emocional o adaptabilidad.

Así, en un momento en que la tecnología invade el lugar de trabajo, paradójicamente el poder de las personas se consolida. ¿Cómo alcanzar los beneficios del mundo digital, sin sacrificar la confianza de los empleados? Éste es el mayor desafío que enfrentarán los CEOs en los próximos años. Para abordarlo adecuadamente necesitarán del sólido apoyo de los profesionales de RR.HH. ¿Su organización está preparada?



Talento, tecnología y confianza



Los CEOs buscan capacidades exclusivamente humanas

86%

intenta conseguir las habilidades de creatividad e innovación que necesita.



¿Se encuentra el área de RR.HH. a la altura de los nuevos desafíos?

72%

de los CEOs está rediseñando su función de RR.HH.

La confianza es un habilitador esencial

53%

se está ocupando del impacto de la automatización en la confianza de los stakeholders.



Mentes + automatización

La adecuada combinación de personas y máquinas en el lugar de trabajo es un tema crítico de la actual gestión de talentos. Por un lado, el avance exponencial de la tecnología abrió la promesa de multiplicar eficiencia, productividad y rentabilidad. Por otro, la automatización ya reemplazó algunos puestos de trabajo; en las economías avanzadas, por ejemplo, creció la producción de manufacturas, pero decayó el empleo¹. En consecuencia, se ha instalado el debate respecto a las personas y las máquinas en el espacio laboral, y el 79% de trabajadores consultados en más de 20 países teme perder su trabajo por la automatización². Esto implica un delicado balance para los CEO de todos los sectores y regiones.

En Argentina, el 44% de los CEOs está explorando los beneficios de que humanos y máquinas trabajen juntos, y el 30% está considerando el impacto de la inteligencia artificial en las habilidades que se necesitarán en el futuro. Sin embargo, la relevancia que hasta

el momento ha alcanzado la automatización en el mercado laboral argentino todavía está por debajo de lo que registra la escena global, donde las actividades mencionadas concentraron las respuestas del 52% y el 39% de los CEOs, respectivamente, y en particular las economías emergentes, como México, según el 67% y el 49%, en el mismo orden.

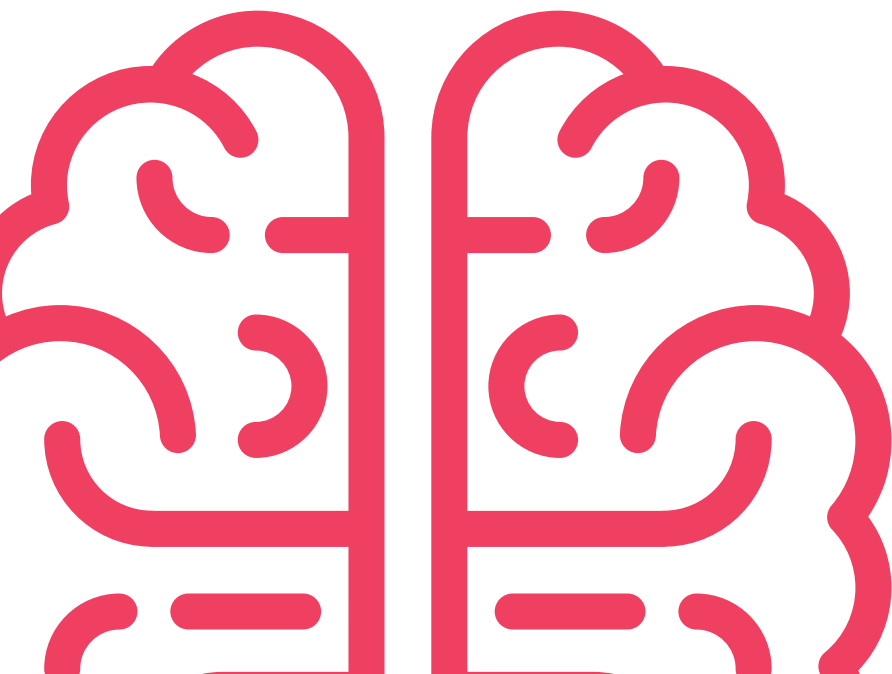
Pero lo cierto es que, más tarde o más temprano, se llegará al punto en que se cuestionará el rol de las personas en el lugar de trabajo. La conclusión lógica del avance inexorable de la automatización es que transformará el desempeño de las personas en el trabajo. Serán necesarias habilidades diferentes; desaparecerán algunos roles y surgirán otros, lo que tendrá consecuencias de amplio alcance para la función de RR.HH. Este año los CEOs de todo el mundo han sido muy claros en su mensaje: están haciendo un esfuerzo para abordar un reclutamiento cada día más complejo.

44%

de los CEOs está explorando los beneficios de que humanos y máquinas trabajen juntos.

30%

está considerando el impacto de la inteligencia artificial en las habilidades que se necesitarán en el futuro.



¹ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Informe de Desarrollo Industrial 2016.

² Encuesta pública de PwC, realizada en 2016 entre más de 5.000 personas en 22 países, para identificar lo que piensan acerca de los temas sobre los que respondieron los CEOs en la 20ª Encuesta Anual Global.

Industria Argentina: talento para innovar

Es muy posible que la iniciativa de reclutar más trabajadores sea una señal de que los CEOs están buscando un nuevo equilibrio en su fuerza laboral. Este año, el 65% de los CEOs argentinos afirmó que su organización ha modificado la estrategia de talentos, para reflejar las habilidades y estructuras de empleo que se necesitan para el futuro. La búsqueda local se orienta hacia el fortalecimiento de la innovación, pero con especial dedicación al capital humano antes que la tecnología -a diferencia de las estrategias internacionales, que en este sentido muestran un mayor balance-. Así se renueva el eterno desafío de los CEOs: hallar las habilidades y talentos necesarios.

65%

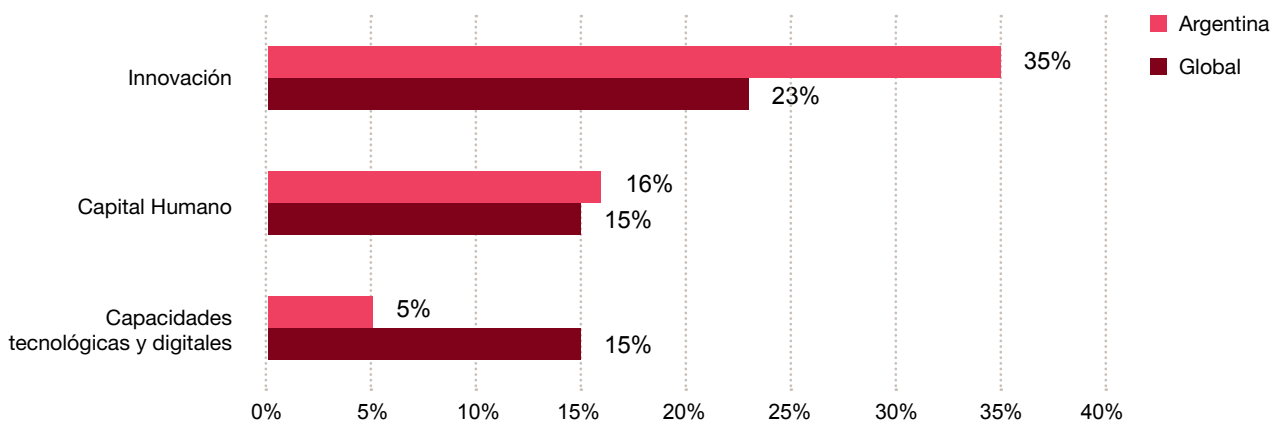
de las organizaciones argentinas ha modificado su estrategia de talentos para reflejar las habilidades y estructuras de empleo que necesitan para el futuro.

44%

aumentará la dotación de personal en 2017.



P: Teniendo en cuenta su contexto de negocios, ¿cuál de las siguientes áreas elegiría fortalecer para invertir en nuevas oportunidades?



En la búsqueda de capacidades humanas

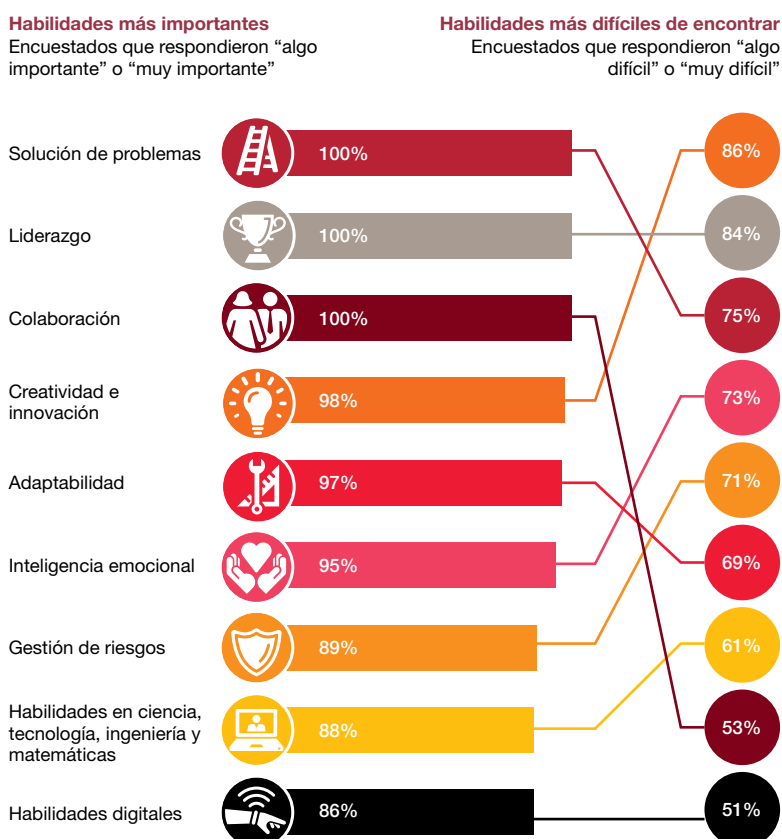
Para el 81% de los CEOs argentinos, la disponibilidad de habilidades claves constituye la mayor amenaza para el negocio.

Más empresas argentinas quieren reclutar a más personas, pero están buscando habilidades muy específicas (y muy difíciles de definir). El 81% de los CEOs encuestados en el país destacó la disponibilidad de habilidades claves como la mayor amenaza para el negocio -a la par de la capacidad para responder con rapidez en caso de crisis-. Al mismo tiempo, esto representa un gran desafío para las áreas de RR.HH., que deberán hacer un mayor esfuerzo por reclutar en un mercado laboral altamente competitivo.

Pero ¿cuáles son esas habilidades que los CEOs encuentran tan difíciles de conseguir? Mientras que los ejecutivos argentinos valoran las capacidades en ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas e informática, su demanda fue muy superada por habilidades más “sociales”, tales como creatividad e innovación, liderazgo, solución de problemas, inteligencia emocional o adaptabilidad. Como puede apreciarse, las habilidades que los CEOs argentinos consideran más importantes son netamente humanas, aquellas que las máquinas no pueden copiar (todavía), las capacidades que estimulan la innovación.



P. Además de la experiencia técnica, ¿qué tan importantes son las siguientes habilidades para su organización? ¿Qué tan difícil es para su organización contratar a personas que las posean?



Tiempos de grandes desafíos para RR.HH.

Este es un momento crítico para RR.HH. Los CEOs dicen que no pueden encontrar el talento que necesitan, y esto puede representar grandes cambios para una de las áreas más sensibles de la estructura organizacional. Este año, el 72% de los ejecutivos argentinos afirmó que está rediseñando la función de RR.HH., más de 10 puntos por encima de las respuestas de la región y del mundo.

Pero el desafío no necesariamente consiste en encontrar nuevas alternativas para acceder al mercado de talentos, sino que se trata de utilizar todas las herramientas y la experiencia de RR.HH. para identificar brechas, anticipar necesidades, descubrir potenciales y construir la fuerza

laboral del futuro. La mitad de las organizaciones argentinas está trabajando para mejorar su acceso al talento, sin importar la demografía ni la geografía. Mientras tanto, el 88% promueve internamente la diversidad y la inclusión, y el 84% asigna su talento donde lo necesita.

Las organizaciones también están haciendo un mejor uso de la tecnología y el análisis de datos para atraer y administrar al personal. El 77% utiliza la tecnología para mejorar el bienestar de sus empleados, el 65% sumó capacitación digital a los programas de entrenamiento, y el 33% usa data analytics para reclutar, desarrollar y retener a la gente.

Es posible que el desafío del talento no obedezca tanto a la dificultad en la búsqueda de habilidades y personas, como al hecho de las altas expectativas de las organizaciones. Posiblemente, se impulse este estilo de skills desde la capacitación. La innovación no solo se trata de poseer habilidades, sino que se puede desarrollar en un entorno creativo, con una cultura que acompañe y un enfoque de gestión del desempeño que permita identificar el talento. El área de RR.HH. puede liderar este camino.



88%

Promovemos la diversidad e inclusión de talentos



84%

Asignamos nuestro talento donde lo necesitamos



72%

Estamos repensando nuestra función de recursos humanos



53%

Buscamos a los mejores talentos sin importar la demografía o la geografía

Una cuestión de confianza



Son tiempos difíciles para los empleados. Durante años, se les ha pedido hacer más con menos herramientas; la perspectiva de una jubilación cómoda es cada vez menos factible; y ahora se ha instalado la preocupación de perder el trabajo por la automatización. La decepción y la desmotivación son factores que cobran su precio en la productividad y la cultura. Las consecuencias sociales de la automatización, la globalización y la longevidad son severas.

Los CEOs saben que este escenario se reduce a una cuestión de confianza. En el año 2013, el 44% de los ejecutivos argentinos manifestaba preocupación porque la falta de confianza en el negocio pudiera dañar el crecimiento de su compañía. Este año, la proporción creció al 70%. Además, para confirmar la tendencia, el 84% opinó que se ha vuelto más complicado para los negocios alcanzar y mantener la confianza en un mundo digitalizado.

Los CEOs tienen un enorme desafío por delante: demostrar que, en la era tecnológica, su prioridad son los seres humanos. En este camino, el 53% de los ejecutivos argentinos dijo estar haciendo frente a las implicancias que tiene la automatización en la confianza de sus stakeholders; pero solo el 9% confirmó que se está ocupando “en gran medida”. Entre las alternativas que podrían considerarse respecto de los empleados, se destacan la inversión en capacitación, entrenamiento y educación para aquellos desplazados por la automatización, como así también la adopción de nuevos modelos de trabajo y el desarrollo de una gestión del desempeño. Además, debería garantizarse que los conceptos de diversidad e inclusión se conviertan en un reflejo de la organización y dejen de ser promesas vacías. En definitiva, debería protegerse el capital humano en un mundo dominado por la tecnología.

Para el 96% de los CEOs argentinos es importante que su organización tenga un propósito corporativo sólido que se refleje en sus valores, su cultura y su comportamiento.



Conclusión

El espacio de trabajo se está transformando. Los CEOs deben manejarse con cautela para afrontar los riesgos de la globalización y la tecnología, y al mismo tiempo capitalizar sus oportunidades.

Las empresas argentinas se están enfocando en el talento, buscando capacidades únicas (y humanas) que les permitan fortalecer y desarrollar la innovación. Pero el mundo avanza hacia un espacio donde las personas y las máquinas trabajarán a la par, y las organizaciones deberán estar preparadas para nuevos desafíos.

En este escenario próximo, gestionar con una estrategia de capital humano adecuada para las necesidades del negocio demandará una capacidad de liderazgo sin precedentes. Las organizaciones deberán estar preparadas para buscar capacidades muy específicas en un mercado cada vez más competitivo. Para lograrlo, los CEOs deberán buscar el apoyo y la orientación de sus áreas de Recursos Humanos que les permita construir una relación confiable con los empleados.

Cinco puntos clave para la estrategia de talentos



1. Planear detalladamente múltiples futuros. La planificación de distintas situaciones hipotéticas es una herramienta poderosa para que su organización se prepare para un futuro en el que ningún desenlace puede ser descartado como improbable.

- En su planificación de situaciones hipotéticas, ¿está considerando la creciente lista de macrotendencias geopolíticas, comerciales, fiscales, regulatorias y demográficas? ¿Y el potencial impacto de las tecnologías disruptivas?
- ¿Tiene una visión clara de lo que la automatización y las situaciones hipotéticas respecto de su negocio pueden significar para las habilidades humanas que su organización necesitará? ¿Entiende cómo cambiarán esas habilidades con el tiempo?
- ¿Sabe cómo impactarán estas tendencias en los requerimientos para la dotación de su empresa? ¿Y en la localización del trabajo y la movilidad global?
- La planificación de situaciones hipotéticas no es una tarea que se hace una sola vez, sino que implica un trabajo constante. ¿Cuenta con un plan para mantener la calidad y la relevancia de su planificación?



2. Prepararse para el desafío del reclutamiento. Aun en un mundo automatizado, las personas y las habilidades son esenciales, y la competencia por los buenos talentos es intensa. ¿Su estrategia de reclutamiento está a la altura de ese desafío?

- ¿Hay un entendimiento general dentro de la organización, para todas las geografías y funciones, sobre las habilidades que se necesitan hoy y en el futuro?
- ¿Qué capacidades son esenciales para el negocio y deben nutrirse internamente? ¿Y cuáles no lo son y pueden conseguirse externamente, cuando se las necesita?
- ¿La función de RR.HH., tiene las habilidades, herramientas y recursos que necesita para enfrentar el desafío de reclutamiento y para guiar la estrategia de capital humano de manera efectiva en la era digital?



3. Trabajar en las habilidades sociales. Los CEOs están buscando habilidades específicas que son difíciles de encontrar y mantener. Nutrir las será una prioridad.

- ¿Cómo desarrollará las habilidades “sociales” que su organización necesita? (creatividad e innovación, liderazgo, solución de problemas, inteligencia emocional, adaptabilidad). ¿Qué mecanismos formales existen en su organización para desarrollar estas habilidades? ¿Los planes de carrera actuales fomentan activamente su desarrollo?
- ¿Los procesos y políticas de la organización respaldan el desarrollo de estas habilidades vitales? ¿Sus sistemas de incentivos están alineados con sus prioridades de talentos? ¿La toma de decisiones promueve o impide el desarrollo de estas habilidades?



4. Proporcionar la experiencia adecuada a las personas. La experiencia integral de los empleados deriva de una compleja interacción de elementos, y es esencial que cada uno de ellos sea monitoreado y comprendido.

- ¿La forma de trabajo de su organización respalda o entorpece la experiencia del empleado? Esto incluye todo, desde el diseño del lugar de trabajo, hasta acuerdos de trabajo flexibles, el modo en que interactúan los empleados y el diseño organizacional.
- ¿Las preferencias de sus talentos fundamentales se comprenden y se cumplen?
- ¿Sus sistemas y tecnologías permiten que el trabajo se complete tan fácilmente como cuando sus empleados usan la tecnología fuera del trabajo?
- ¿La comunicación con los empleados es abierta y eficaz?
- ¿Su programa de inclusión y diversidad contribuye a la experiencia del empleado?
- ¿Tiene las herramientas analíticas adecuadas para monitorear todos los elementos de la experiencia con las personas? ¿En RR.HH. tienen el modelo y las capacidades de servicio para respaldar una experiencia sólida?



5. Trabajar sobre la confianza, con un propósito definido. El conocimiento es una herramienta poderosa cuando se trata de fortalecer la confianza.

- ¿Su organización tiene un objetivo claro? ¿Cómo encaja en la sociedad?
- ¿Cómo es percibida la organización, interna y externamente? ¿Qué sienten sus empleados? ¿Qué piensan los interesados? Las encuestas de trabajo sirven para conocer la satisfacción del empleado, pero también es importante averiguar las opiniones de otros interesados a través de los medios sociales y otros canales.
- ¿Qué puede hacer para mejorar la confianza? Realizar un diagnóstico minucioso de la causa principal de la falta de confianza entre los líderes y los empleados. ¿La causa es externa? (asuntos macroeconómicos, miedo a los desarrollos políticos), ¿o interna? (miedo al cambio, un problema con la cultura). Si sabe la causa, puede desarrollar un plan para afrontarla.

Acerca del informe

La 20° Encuesta Anual Global de CEOs de PwC se realizó durante el último cuatrimestre de 2016, con la participación de 1.379 CEOs en 79 países. A nivel regional, fueron encuestados 493 empresarios en Asia Pacífico, 294 en Europa Occidental, 147 en Europa Central y Oriental, 163 en Latinoamérica, 152 en Norteamérica, 80 en África y 50 en el Medio Oriente. Los resultados están disponibles en www.pwc.com/ceosurvey

Acerca de PwC

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presentes en 157 países y más de 223.000 personas comprometidas a brindar servicios de calidad en Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Impositivo y Legal y Gobl Outsourcing Solutions. Para conocer más sobre nosotros visitá www.pwc.com/ar

Contactos

Damián Vázquez | Socio

Tel.: (54 11) 4850-6814

damian.eduardo.vazquez@ar.pwc.com

María Fernanda Álvarez Apa | Gerente

Tel.: (54 11) 4850-6795

maria.fernanda.alvarez.apa@ar.pwc.com

Oficinas

Buenos Aires

Bouchard 557, Piso 7°
(C1106ABG) Buenos Aires
Tel.: (54 11) 4850-0000
Fax: (54 11) 4850-1800

Córdoba

Av. Colón 610, Piso 8°
(X5000EPT) Córdoba
Tel.: (54-351) 420-2300
Fax: (54-351) 420-2332

Mendoza

9 de Julio 921, Piso 1°
(M5500DOX) Mendoza
Tel.: (54-261) 429-5300
Fax: (54-261) 429-5300
(int. 1116)

Rosario

Madres de Plaza 25 de Mayo
3020, Piso 3°
(S2013SWJ) Rosario
Tel.: (54-341) 446-8000
Fax: (54-341) 446-8016

© 2017 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.