

EL FUTURO DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL

**ADRIANA LUGO
ADRIANA TORRES**

El mundo se está transformando a un ritmo sin precedentes. Por ello, las industrias de consumo masivo necesitan migrar cada vez más rápido hacia las tendencias digitales, no sólo para responder a las crecientes expectativas de sus clientes y usuarios, sino también a las necesidades de la nueva fuerza laboral, sus características y particularidades. En ese sentido, el talento requiere cuatro pilares para hacer frente a esto: adaptabilidad, empoderamiento, apertura y competitividad.

La industria está evolucionando de procesos manuales y/o mecánicos a procesos digitales en su búsqueda por capitalizar los beneficios que la era digital proporciona. Por ejemplo, tecnologías como analytics nos ayudan a predecir y conocer el por qué de diferentes eventos o comportamientos, generando recomendaciones para eficientar costos, procesos, productos y/o servicios. Esto obliga a las empresas a contar con talento capaz de ejecutar procesos basados en estas nuevas herramientas.

Para hacer esa visión una realidad, tenemos que impulsar a nuestras empresas a evolucionar desde sus hábitos hasta su talento basándolo en cuatro grandes pilares:

- Adaptabilidad y agilidad
- Empoderamiento y habilitación
- Apertura y colaboración
- Competitividad y adueñamiento

La evolución de la forma de trabajar

Los colaboradores de una organización saben que las tecnologías inteligentes están transformando la naturaleza del trabajo y, al mismo tiempo, están cambiando sus expectativas sobre el trabajo. Entonces nos preguntamos: ¿cómo creamos una nueva fuerza laboral que nos brinde una ventaja competitiva sostenible en una era digital? El verdadero cambio se logrará a través de la adaptabilidad de las empresas para construir una nueva fuerza laboral que no sólo promueva la conversión de la empresa hacia lo digital, sino que ejecute estrategias para su crecimiento.

La adaptabilidad y agilidad con la que los colaboradores se suman a la era digital es vital para el impulso de nuestras compañías hacia el futuro, a través de la generación de nuevas capacidades clave que complementen su conocimiento natural del negocio, esta “nueva forma de trabajar” se hará más tangible y fácil de sobrellevar.

Por ejemplo, en una era de automatización e inteligencia artificial, las capacidades humanas serán aún más críticas para mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, la fuerza laboral del futuro sólo se puede crear a través de una transformación más integral del trabajo, las habilidades y la organización. Herramientas como RPA dan paso a que las capacidades en el trabajo se vuelvan más estratégicas, cediendo el lugar para las actividades transaccionales y operativas a los robots.

Esta fuerza del futuro se crea aplicando cuidadosamente nuevas tecnologías de manera que mejoren los trabajos e impulsen las capacidades de las personas. Este cambio debe estar habilitado no sólo por el enfoque de la visión estrategia del negocio, sino también el área de talento, quienes son los encargados de mantener a las personas continuamente relevantes y adaptables a las necesidades de esta nueva era digital, actualizando ágilmente las nuevas estructuras organizativas, capacitándolos y comunicándolos constantemente para la consecución de los objetivos de una forma bidireccional.

Es una revolución humana, no únicamente tecnológica

Diversos jugadores dentro del mercado están adoptando rápidamente la inteligencia artificial y la automatización para elevar los modelos de negocios al siguiente nivel, ganar cuotas de mercado e impulsar la productividad. Los colaboradores de las compañías necesitan mejorar su juego re-imaginando continuamente el trabajo y volviendo a entrenarse a velocidad y escala. Las fuerzas del cambio interno y externo son los que le dan forma a la fuerza laboral del futuro.

Los colaboradores deben pasar por un proceso de internalización en donde se empoderen de sus conocimientos y propicien el aprendizaje de nuevas habilidades que los hagan adaptarse a la nueva forma de trabajo que el mercado está exigiendo. Una fuerza laboral más diversa, dinámica e innovadora debe retar e impulsar día a día a las compañías. Hoy, los colaboradores de una organización buscan un cambio hacia la flexibilidad, independencia y autonomía, factores que al unirlos con la extensa oferta de avances tecnológicos conseguirán para la organización gran valor agregado.

Poco a poco, los trabajadores deben volverse multifuncionales, transformar la cultura e impulsar el liderazgo para llevar la competitividad de los negocios al siguiente nivel. Al ser testimonio vivo de la historia, buenas (y malas) prácticas y necesidades características de la compañía, todos y cada uno deben estar en la búsqueda constante del robustecimiento y conservación del ADN corporativo, mucho más grande que cualquier nueva tecnología.

Viviendo al filo del cambio

¿Estamos listos para competir cuando la tecnología inteligente se encuentra con el ingenio humano para crear la fuerza laboral del futuro?

Desde finales de 1800 hemos vivido una serie de revoluciones impulsadas por nuevas tecnologías que han transformado la forma de trabajar, principalmente para la industria manufacturera; la particularidad de lo que conocemos como “la cuarta revolución industrial” es que, por primera vez, somos conscientes y partícipes del cambio que está dando la industria con respecto a su digitalización y posteriormente su automatización.

La implementación de estas nuevas tecnologías sugiere un proceso de cambio para la fuerza laboral de las empresas, ya que deben atravesar un proceso de adaptación, en

el que sus roles y responsabilidades se ajustan, adquiriendo y/o desarrollando nuevas competencias que le permitan interactuar con las mismas pasando por una curva de aprendizaje hasta alcanzar el nivel de productividad esperado.

En un panorama actual en donde la inteligencia artificial (IA) y la realidad aumentada forman parte de la nueva visión estratégica de los negocios, es necesario que las máquinas y los colaboradores empiecen a trabajar juntos de una forma armónica. Un estudio reciente elaborado por Accenture, revela que las empresas ya tienen la apertura de asumir este reto, y los trabajadores están impacientes por empezar a colaborar con tecnologías inteligentes. Dos tercios de las personas encuestadas para realizar este estudio, señalaron que será importante aprender nuevas habilidades para trabajar con IA en los próximos tres años.

Sin embargo, este mismo estudio revela que las empresas no están invirtiendo lo suficiente en capacitación para ayudar a su gente a colaborar con tecnologías inteligentes. Si invirtieran en IA al mismo nivel que el 20% de las empresas con mejor desempeño, podrían aumentar los ingresos en un 38% y el empleo en un 10% entre 2018 y 2022.

Para tener éxito, las organizaciones deben volver a imaginar el trabajo, dinamizar su fuerza laboral hacia nuevos modelos de crecimiento y "nuevas habilidades" para que su gente haga un trabajo más valioso.

¿Por dónde empezamos?

Necesitamos alentar a nuestros líderes de negocio a considerar estrategias para la fuerza laboral futura que sean integrales, holísticas y para toda la empresa. Necesitan colocar estas estrategias en el centro de la transformación de su negocio, en particular, deben cambiar su fuerza laboral a nuevos modelos de negocio orientados al crecimiento, para empezar una revolución de personas, tenemos que garantizar el cumplimiento de tres pasos clave:

Construir la fuerza laboral del futuro. The Future Workforce exige un rediseño de trabajos y procesos, la reconstrucción de estrategias de talento para optimizar las necesidades futuras de capacidad de una organización, impulsándonos a volvernos más competitivos y atractivos en el mercado externo. Las organizaciones deben buscar ampliar sus capacidades de reclutamiento y desarrollo de talento que les ayude a tener y crear a los perfiles fuentes y más diversas del mercado.

Robustecer la experiencia laboral. Las organizaciones ven cada vez más la importancia de cuidar de sus empleados como lo harían con los clientes. Los usuarios deben siempre estar a la vanguardia de dar vida a la marca, la visión y la misión de la empresa desde su ADN. Esto se aplica a todos los ámbitos de las organizaciones, desde diseñadores de productos e ingenieros que imaginan y crean la próxima generación de productos y servicios, hasta una fuerza de ventas que configura soluciones directamente con los clientes, a equipos de operaciones que optimizan y

permiten una compra sin problemas. Los servicios de entrenamiento y programas de carreras que ofrecen las compañías deben más ser relevantes y personalizados para la nueva fuerza laboral, creando una experiencia diferenciadora y atractiva. Las organizaciones deben respaldar su nuevo modelo operativo de recursos humanos con infraestructura y servicios digitales.

Permea la agilidad en la organización. Las organizaciones deben ser dinámicas, receptivas y adaptables, diseñadas para la velocidad y el cambio continuo. Necesitan una cultura de innovación y flexibilidad, y un ecosistema organizativo que pueda prosperar en un mundo volátil. Esto requiere nuevos enfoques para el liderazgo y técnicas ricas en datos que permitan la adaptación de los programas de gestión del cambio.

El talento en las cadenas de suministro inteligente

La encuesta realizada por Accenture en 2018 sobre Cadena de Suministro nos arroja que más del 70% de los directores entrevistados considera que esta área será un catalizador en la mejora del servicio al cliente hacia el año 2020, por lo que es importante que el talento que se encuentra dentro de la misma trabaje para construir una cadena de suministro inteligente.

Estas cadenas de suministro inteligentes requieren contar con talento que tenga competencias que aceleren los procesos y hagan que éstos sean autónomos, receptivos, adaptables y diferenciados a través del uso de nuevas tecnologías como inteligencia artificial, internet de las cosas, big data, analytics, etc. Esta evolución hacia la nueva cadena de suministro desde un modelo tradicional lineal, inestable, basado en pronósticos hacia un modelo de cadena de suministro estratégico, desacoplado y estable impulsado por la demanda mejorará los niveles de servicio, rotación de inventario y reducirá el capital de trabajo.

Esta evolución necesita que las áreas de Recursos Humanos rediseñen sus estrategias de atracción y retención de talento; en algunos años diversas actividades operativas serán realizadas por robots, por lo que requerimos desarrollar personas con competencias que pueden convergir hacia ese esquema; gestionando sistemas e información, colaborando -no solo con personas sino también con máquinas-, y gestionando riesgos. Aprovechando el uso de una fuerza laboral adaptable, para aumentar la flexibilidad organizacional, integrando profesionales independientes y talento a tiempo parcial.

En camino hacia lo digital, la empresa puede decidir recorrerlo de forma independiente, es decir, con la ayuda de sus propios expertos, identificando qué herramientas tecnológicas podrán ayudarlo a maximizar su cadena de valor; o, recorrerlo acompañado por terceros expertos que le proveerán de información precisa sobre las tecnologías más adecuadas al core de su negocio y al valor que desea maximizar, tendencias en el mercado, mejores prácticas y lecciones aprendidas por la industria.

Empresas especializadas en sistemas, tecnología y consultoría pueden ser un excelente aliado para las empresas en esta transición hacia lo digital.

Autor: Adriana Lugo

Consultora de Talento y Organización, Industria de Productos en México

adriana.m.lugo@accenture.com

Accenture México

Noviembre, 2018

Adriana Torres

Consultora de Talento y Organización, Industria de Productos en México

a.torres.hernandez@accenture.com

Accenture México

Noviembre, 2018

Fuente: Énfasis Logística

<http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/82120-el-futuro-del-talento-la-era-digital>