

Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

LOS DESAFÍOS DEL FUTURO DEL MANAGEMENT:

En la era digital, ¿cómo gestionamos el talento en las empresas?

Expertos de la Universidad de La Frontera y altos ejecutivos de empresas como Entel, Microsoft, Scotiabank, Accenture y Everis, cuentan desde la experiencia cómo liderar –desde los Recursos Humanos– en tiempos de transformación digital.

Todo está cambiando más rápido de lo que imaginábamos. Según el Foro Económico Mundial (WEF, en inglés), cerca de 7 millones de puestos de trabajo tradicionales en todo el mundo sucumbirán para el 2020, frente a la creciente necesidad de profesionales con competencias relacionadas con tecnología, informática, ingeniería, además de habilidades sociales y emocionales. Estamos ya en el inicio de –como lo ha bautizado el economista alemán, Klaus Schwab–, una Cuarta Revolución Industrial, una transición hacia un conjunto de sistemas trabajando simultáneamente sobre la infraestructura digital.

Este sostenido avance tecnológico está también transformando la forma de hacer de las empresas, donde la digitalización de los procesos productivos son la nueva forma de hacer negocios de cara al futuro y donde las personas están jugando un rol central.

Un estudio realizado en conjunto por WEF y la consultora Accenture, demostró que los indicadores de rendimiento tradicionales en las organizaciones ya no son efectivos para la era digital. Se identificó además que las empresas que mejor se adaptan serán capaces de rastrear las métricas importantes y reaccionar en tiempo real. Asimismo, se determinó que las compañías que entienden esta transformación digital pueden generar ingresos hasta en un 26% más que las otras.

En este sentido, esta investigación dio cuenta de lo relevante que es crear una fuerza de trabajo con habilidades digitales y que los líderes promuevan romper con el status quo y abrazar estructuras alejadas de las jerarquías. Crear ambientes de trabajo donde los humanos y robots puedan trabajar juntos con éxito, evaluando así el



“La apuesta por lo digital requiere hacer una revisión profunda de la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, los subsistemas de Recursos Humanos y la instalación de políticas de flexibilidad en el trabajo”.

Denisse Goldfarb, directora de Recursos Humanos de Microsoft Chile.



“El desafío principal de las universidades es preparar a los jóvenes para desenvolverse y ser productivos en una sociedad digitalizada, que conlleva nuevas formas de relacionarnos, aprender y trabajar”.

Juan Enrique Hinostrza, director del Instituto de Informática Educativa de Universidad de La Frontera.



“Queremos tener equipos que reaccionen más rápido en la forma y la velocidad en que innovamos, ejecutamos, probamos y cambiamos, y que generen relaciones colaborativas entre las áreas”.

Patricio Pérez, gerente de mercado y producto de Entel.



“Los trabajadores deben ser capaces de adaptarse a un entorno en constante cambio, ser innovadores, creativos y estar facultados para gestionar equipos diversos, tanto generacionalmente como en disciplinas”.

Jacqueline Balbontín, vicepresidenta de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos de Scotiabank.

DIVERSAS MIRADAS

valor de la automatización, estableciendo en qué procesos se hace necesaria e invirtiendo en el desarrollo de capacidades en los trabajadores.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS CHILENAS

En Chile un número importante de empresas se está sumando a la digitalización, lo que está trayendo consigo una transformación profunda en la gestión del talento.

“Si una empresa quiere digitalizar sus productos, procesos y su relación con clientes no puede seguir trabajando de la misma manera a nivel interno con sus empleados. La apuesta por lo digital requiere hacer una revisión profunda de la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, los subsistemas de Recursos Humanos y la instalación de políticas de flexibilidad en el trabajo”, afirma la directora de Recursos Humanos de Microsoft Chile, Denisse Goldfarb.

Y fundamental resultará la capacidad de adaptación y la flexibilidad que demuestren los equipos para generar los cambios

que se requieren. “Equipos integrados matricialmente, con una visión “punta a punta” y tomando decisiones en forma más autónoma”, explica el gerente de mercado y producto de Entel, Patricio Pérez, quien agrega: “queremos tener equipos que reaccionen más rápido en la forma y la velocidad en que innovamos, ejecutamos, probamos y cambiamos, y que generen relaciones colaborativas entre las áreas. La clave en materia de RRHH es desafiar a nuestros colaboradores y convocarlos a ser protagonistas de esta nueva etapa, entendiendo que cambiar no es fácil”.

Para la vicepresidenta de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos de Scotiabank, Jacqueline Balbontín, “la transformación digital está cambiando el modelo de gestión del talento porque además de traer consigo nuevas formas de trabajar, más ágiles, más flexibles y más innovadoras, también incorpora distintas formas de aprendizaje entre las diferentes generaciones que ya empiezan a convivir en una misma organización. Los nuevos perfiles, por ejemplo, están más acostumbrados a ser más autodidactas, a vivir en red y al trabajo colaborativo, lo cual



DE LOS CEOS citan la escasez de ciertas habilidades como una amenaza para su negocio.

(Fuente: Iniciativa de Transformación Digital, Informe del Foro Económico Mundial con Accenture).

también cambia el modelo de formación, donde cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje y su desarrollo de carrera”, indica.

Agrega que “los trabajadores deben ser capaces de adaptarse a un entorno en constante cambio, ser innovadores, creativos y estar facultados para gestionar equipos diversos, tanto generacionalmente como en disciplinas”, afirma.

Para Goldfarb, de Microsoft Chile, existen dos características

claves en el proceso de transformación digital: la disrupción de nuevas tecnologías y la velocidad con la que se está generando nueva información. “Y los desafíos asociados a esto son el uso de nuevas herramientas para la atracción del talento y el uso de big data para la gestión de personas”.

Por ejemplo, cuenta, hoy es posible publicar avisos de búsqueda mucho más eficientes que en el pasado (job sites, portales universitarios, ferias virtuales), junto con el uso de big data para la gestión de personas que no necesariamente están en búsqueda activa de empleo –postulantes pasivos– (LinkedIn).

“Esto ha sofisticado mucho el proceso de reclutamiento, llegando al punto de agregar variables como cultura organizacional y estilo de liderazgo de la jefatura como parte de los análisis previos a una postulación”, añade.

Sobre el uso del big data agrega que las nuevas herramientas permiten cruzar información y predecir cada vez con más certeza distintos escenarios relacionados con la gestión de capital humano. “Anticipar el momento en que un empleado baja su motivación y es más vulnerable a renunciar a la empresa, permitir que cada

persona tenga un reporte semanal sobre cómo está distribuyendo su tiempo laboral en reuniones y emails (Delve Analytics), escalar mejores prácticas de liderazgo a nivel global con millennials, son solo algunos ejemplos de lo que podemos hacer al cruzar información de manera inteligente”, expresa.

PERFIL DE TALENTO PARA LA DIGITALIZACIÓN

Las universidades tienen una función muy relevante para la formación de talento en empresas digitales. En palabras del académico de la Universidad de La Frontera (UFRO), Juan Enrique Hinostrza: “Si bien no hay un consenso sobre las competencias necesarias para desenvolverse en la sociedad de la información, un consorcio de empresas bajo el alero de la iniciativa “Partnership from 21st Century Skills” las han definido y agrupado en cuatro ámbitos: destrezas para el trabajo y la vida; aprendizaje e innovación; contenidos claves y temas del siglo XXI; y, particularmente, de información, medios y tecnología”, explica.

Añade que “en ese sentido el desafío principal de las universidades es preparar a los jóvenes para desenvolverse y ser productivos en una sociedad digitalizada, que conlleva nuevas formas de relacionarnos, aprender y trabajar”.

Es imperativo adaptarse. Se ha demostrado que la tecnología cambia la percepción de los trabajadores sobre sus empresas. Según el informe de 2015 sobre Digital Business del Sloan Management Review del MIT, el 80% de los empleados prefiere trabajar en empresas digitalizadas. Por todo esto, entrar de lleno al mundo digital significa finalmente una inversión para la empresa que garantiza un elevado retorno en términos de productividad, de satisfacción de los empleados, de ahorro de costes, optimización del tiempo, eficiencia y competitividad. Una invitación para las firmas chilenas que aún no han emprendido este camino.

Los servicios financieros y el retail, son dos de las industrias que más han adoptado tecnologías digitales.

(Fuente: Informe Latinoamérica 4.0 elaborado por Ga Center for Digital Transformation)

Habilidades esperadas en un profesional para industrias altamente digitalizadas:

- Autodidacta • Capacidad de trabajo colaborativo • Gestión de su propio aprendizaje
- Innovadores y con pensamiento crítico • Que tengan habilidades de adaptación • Flexibilidad.



Digitalización en RRHH: Indispensable para la competitividad

Pedro Pablo Errázuriz, Presidente Everis Chile

La realidad empresarial es hoy muy distinta a la de hace más de dos o tres décadas. No solo por el advenimiento de los diversos procesos que trajo consigo la globalización, sino porque la aplicación de nuevas tecnologías ha hecho que los negocios transiten en un ambiente cada vez más desafiante.

Las distintas áreas de las empresas han debido abrazar los cambios para mantener el liderazgo y la competitividad (no solo entendida como mejores márgenes, sino como la creación de una marca empleadora cada vez más robusta). Y el área de Recursos Humanos no está exenta de este fenómeno, resultando imperioso digitalizarse y adherirse a nuevas prácticas para convertirse en un socio estratégico de la dirección general.

La gestión de RRHH debe evolucionar de sistemas tradicionales a plataformas en red que faciliten trabajar en aspectos más ajustados a las capacidades e intereses de los empleados, o políticas de incentivos basadas en logros reales, concretos y mensurables. Por otro lado, el uso del Big Data y Analytics también ha impactado en la contratación a través de la búsqueda en Internet y redes sociales (lo que se conoce como “e-recruiting”).

La capacitación también es un aspecto que debe subirse a la era digital. Según un estudio de International Data Corporation de 2016, el 70% de las empresas de Latinoamérica invirtió menos del 2% de su gasto total en entrenamiento y capacitación. Utilizar herramientas digitales para aplicar nuevos formatos de aprendizaje no solo se traduce en la mejora de los procesos que definen a las organizaciones, sino que aporta en fidelización de los empleados a un costo significativamente menor que el de realizar cursos presenciales. Además, las plataformas de aprendizaje como e-learning, los digital trainings y las digital academies, permiten la formación de equipos dispersos geográficamente.

Lo que se vislumbra en el futuro cercano es muy prometedor y la integración de la tecnología nos plantea nuevos desafíos y oportunidades. Aún queda mucho camino por recorrer y los líderes-empresarios, junto a las compañías tecnológicas, tenemos la responsabilidad de acercar estas soluciones para mejorar la retención y desarrollo del talento.



Los nuevos ciudadanos digitales

Solange Isaacs, directora del área de formación docente del Instituto de Informática Educativa de la Universidad de La Frontera.

Noviembre del 2017. Timothy Donald Cook CEO de APPLE anunciará al mundo el lanzamiento del iPhone 8, al cumplirse los 10 años desde el primer smartphone. Imagínese, 4.000 millones de personas conectadas digitalmente, para informarse, compartir experiencia, trabajar en conjunto y aprender.

Solo estamos en el comienzo. ¿Se ha imaginado la cantidad de tecnología con la que tendrá que lidiar para poder desarrollar su trabajo? Si bien la inteligencia artificial facilitará el desarrollo de ciertas actividades, la cantidad de información que deberemos procesar y analizar será creciente, requiriendo competencias de alfabetización, matemáticas y de resolución de problemas en ambientes ricos en tecnología. Esto, en un contexto donde 25% de los adultos no tiene o tiene muy baja experiencia usando computadores y posee escasas competencias para resolver problemas complejos.

Este ambiente desafía a universidades y empresas.

Repensar la formación y transformación de las personas en este contexto significa que la digitalización debe estar inmersa como parte del proceso formativo, no como un anexo. Por ello, estamos transformando las cátedras tradicionales, desde un modelo frontal, hacia un entorno flexible, que permita el trabajo colaborativo, el uso de tecnología, la creación fomentando el desarrollo de las habilidades del siglo XXI. Así también, ampliar el aula hacia sistemas de gestión de aprendizaje y recursos en línea, considerando la ubicuidad de la tecnología como una ventaja.

Los teléfonos celulares y dispositivos conectados a Internet están en las manos de los estudiantes y, cual puerta al conocimiento, se aprovechan y se ponen a nuestro favor. Pero también el aprendizaje es día a día. No basta con solo ir a la universidad para formarse, porque con la tecnología los límites se borran, haciendo un continuo de experiencias, conocimientos y soluciones, en un entorno en red, conectados con millones de potenciales socios, jefes, compañeros de trabajo, asesores, amigos y compañeros de ruta.

Así, el uso de tecnología pasa de ser un elemento complementario, a uno que genera confianza y determinación para desarrollarse, crecer, emprender y ser actores relevantes en el cambio y la innovación digital de sus entornos laborales. Estos son y serán los nuevos ciudadanos digitales.



Talentos para el futuro

Rodrigo González, Presidente Ejecutivo de Accenture Chile

La revolución digital está avanzando a gran velocidad y el concepto del trabajo está siendo redefinido. Ante esto, las empresas deben agilizar el desarrollo de la fuerza laboral del futuro, no solo desde los departamentos de RRHH, sino que hasta en los niveles más altos de las organizaciones.

Para enfrentar este escenario de forma efectiva, las compañías deben desarrollar tres acciones clave:

1) Acelerar la capacitación de su gente: Para el 2020, más de un tercio de las habilidades necesarias para los puestos de trabajo serán las que hoy no son catalogadas como “cruciales”. En los próximos años, la tecnología no solo amplificará los talentos de las personas, sino que incluso creará nuevos roles. Y los trabajadores quieren ser parte de esta revolución. De acuerdo a un estudio de Accenture, el 87% de ellos a nivel mundial cree que la tecnología mejorará su experiencia laboral los próximos cinco años. Ante esto, las empresas deben reforzar la capacitación en talentos “más humanos” que complementen a la tecnología, como análisis complejo, inteligencia social/emocional y creatividad.

2) Rediseñar los ambientes laborales: Las estructuras rígidas y formales no van acordes a la agilidad y velocidad de la innovación digital. La fuerza laboral del futuro estará compuesta por generaciones que buscan flexibilidad, autonomía y aprendizaje. De acuerdo a nuestro estudio, las personas valoran hoy un trabajo por compromiso, calidad de vida y estatus, antes que el salario y los beneficios. Ante esto, las empresas deberán rediseñar su organización.

3) Reforzar el pipeline de talento desde su fuente: Hoy existe una importante escasez de talentos y, mientras cambian las habilidades necesarias para la nueva economía digital, esa situación empeorará. Por ende, es fundamental el trabajo conjunto entre el sector privado, público y académico, para impulsar programas de capacitación en habilidades que se requerirán a futuro.

Con esos tres elementos, las empresas podrán impulsar las habilidades de sus trabajadores. De esa forma, generarán valor para sus negocios, con mayor productividad, adquisición y retención de talentos, así como el fomento de la creatividad y la innovación.