



Personas

*Boletín Gestión Humana
de PwC Uruguay
Junio 2018*

*Las exigencias
del mercado
laboral del futuro.*



*Competencias
clave para los
trabajadores en
la transformación
digital.*



*¿Cómo afecta
la tecnología
al empleo
en Uruguay?*



*Gestión Humana
y el cambio
tecnológico.*








Las exigencias del mercado laboral del futuro

En los últimos tiempos, el surgimiento de nuevas tecnologías como: el internet móvil, la nube, nuevas fuentes de energía, la robótica, la inteligencia artificial, la nanotecnología, entre otros; ha generado profundos cambios socioeconómicos a nivel global.

La convergencia de estas nuevas tecnologías impacta en gran medida el modo en que vivimos, nos relacionamos, el sistema financiero, las formas de consumo, los modelos operativos y de negocios; y el mercado de trabajo.

Es por esto que las organizaciones deben comenzar a pensar en cómo les impactará la transformación digital:

-  Visualizar diferentes escenarios, cómo los afectarán estos cambios y cómo prepararse.
-  Pensar hacia dónde quieren apuntar como organización y personas. En función de donde están hoy en día, pensar en estrategias que apunten al destino que desean alcanzar.
-  Puede que la mejor estrategia, frente a estos cambios, sea realizar transformaciones drásticas. O, por lo contrario, solo desviarse un poco del camino que hoy están recorriendo.

Estos cambios, si bien son complejos y generan ambigüedad, exigen la necesidad de adaptación de todos los actores sociales. El gobierno con la implementación de nuevas regulaciones y políticas públicas. Las organizaciones deberán replantear su estrategia e incorporar nuevas tecnologías a efectos de incrementar la eficiencia operativa, y asegurar así la sostenibilidad de su negocio. Los trabajadores deberán desarrollar las habilidades que exigen los cambios en el mercado laboral producto de la automatización de los puestos de trabajo.

Sea cual sea el camino que se desee recorrer, debido a la velocidad de estos cambios, es momento de actuar para ser nuestros propios agentes de cambio.



Adaptarse a esta nueva realidad: la opinión de los trabajadores

65%

de los encuestados cree que la tecnología va a mejorar sus posibilidades laborales en el futuro.

73%

de los encuestados cree que la tecnología nunca reemplazará la mente humana.

74%

de los encuestados cree que es su propia responsabilidad actualizar sus destrezas, y no del empleador.

Fuente: informe de PwC "Workforce of the future" (2017).



“Uber, la compañía de taxis más grande del mundo, no posee vehículos; Facebook, el propietario de medios más popular, no crea contenido; Alibaba, el mayorista más valioso, no tiene inventario; y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento, no posee ninguna propiedad.”

Fuente: libro de Klaus Schwab "La cuarta revolución industrial".



56%

de los encuestados cree que los gobiernos deberían tomar alguna medida para proteger los empleos de la automatización

Fuente: informe de PwC "Workforce of the future" (2017).



Desafíos de los trabajadores — ante la transformación digital



RECOMENDACIONES

Prestá atención

Comprendé cómo la tecnología se está desarrollando y cómo te afectará.

Adaptate para sobrevivir

Identificá aquello que te retiene, y buscá cómo cambiarlo.

Arriesgá

No hay ningún futuro ni carrera asegurada, solo mejores opciones.

Poné tus capacidades en orden

Identificá las capacidades que necesitás adquirir y cómo lo vas a lograr.

Encontrá tu lugar

Un mundo automatizado igual sigue necesitando trabajadores humanos. Pensá dónde querés estar.

Esperá lo inesperado

Planeá para múltiples escenarios y resultados.

La automatización de determinadas tareas generará una redefinición de los puestos de trabajo. Muchos desaparecerán, como ya viene aconteciendo, pero también se generarán nuevos puestos de trabajo producto de la transformación tecnológica.



Esta transformación de los puestos de trabajo, implicará que se requieran otras competencias de las personas que van a ocuparlos. Habilidades como flexibilidad cognitiva (capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender), negociación, orientación de servicio, juicio y toma de decisiones, inteligencia emocional, coordinación con los demás (trabajo en equipo presencial o virtual), capacidad para liderar a las personas en entornos cambiantes, creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas complejos, innovación, capacidad de adaptación y apertura mental; resultan relevantes en un ambiente laboral de constante cambio e incertidumbre y en donde las máquinas comienzan a asumir roles, que eran exclusivos para los seres humanos.

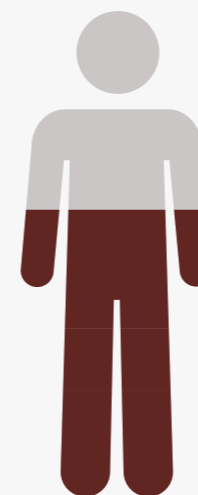
Estas competencias generan un gap entre los puestos de trabajo y personal con competencias y conocimientos necesarios para ocupar dichos puestos. Resulta, entonces, de vital importancia desarrollar a las nuevas generaciones en las competencias y capacidades requeridas en este contexto laboral cambiante.

Riesgos de “desempleo tecnológico” en Uruguay

En base a la metodología planteada por Frey y Osborne (2013), que clasifica las tareas por rutinario/no rutinario y manual/cognitiva, se analiza el riesgo de automatización de las ocupaciones según las capacidades tecnológicas existentes o a crearse en un horizonte de 2 décadas.

Sectores de actividad

Sectores primarios y actividades financieras están entre los que tienen mayor porcentaje (**en torno a 80%**). En el otro extremo se encuentran servicios de cuidado, educación y salud (apenas por encima de 50%).



65%

de los trabajos uruguayos corren el riesgo de ser automatizados.

Fuente: “Automatización y empleo en Uruguay” (OPP, setiembre 2017) e “Innovación y habilidades en América Latina” (Diego Aboal y Gonzalo Zunino, agosto 2017).

Algunas cifras que destacamos



Nivel educativo

7 de cada 10 trabajos realizados por quienes llegaron hasta el **nivel primario o secundario** podrían ser realizados sin personas. Entre los empleos de quienes terminaron la universidad, ese nivel cae a 3 de cada 10.

Género

En torno a **60%** es el riesgo de automatización en empleos desempeñados **por mujeres**, y cerca de **70% para hombres**.

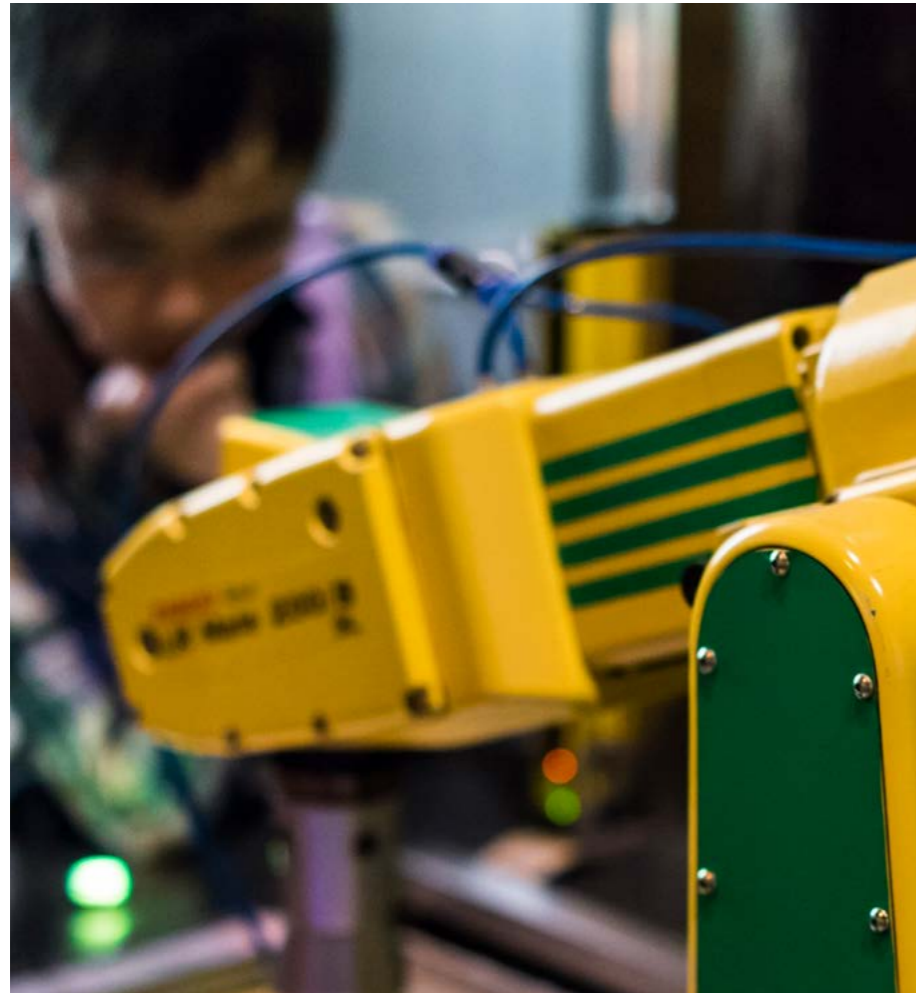


Estos números muestran el riesgo máximo, probablemente las cifras sean un poco menores en los siguientes casos.

- Si la evaluación se hace por empleo y no por tarea, como plantea la metodología de Frey y Osborne.
- Si se considera otros factores como la disponibilidad tecnológica, la conveniencia económica (costos de inversión y mantenimiento), la regulación laboral y los niveles salariales.

Automatización inteligente

Más allá de la automatización de tareas rutinarias



Hoy en día, robots y computadoras pueden hacer mucho más que una serie de rutinas físicas. El gran desarrollo de la inteligencia artificial, unido a la capacidad de cálculo de las computadoras, ha permitido la automatización de tareas que requieren de capacidades cognitivas.

Actividades como conducir un auto, revisar un contrato, responder a una llamada de reclamo (incluso analizando el sentimiento en la comunicación) pueden ser delegadas en la tecnología, y comenzar a funcionar en forma independiente a un operador humano.

En PwC creemos que el despegue de la automatización inteligente no será hasta mediados de la próxima década. Para ese momento, el mayor desafío de la sociedad será brindar las herramientas necesarias a los trabajadores para perfilarlos hacia otro tipo de tareas.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL ¿Cómo afecta al mundo del trabajo?



HOY

Inteligencia asistida

Automatización de tareas repetitivas, estandarizadas y que consumen mucho tiempo.

Mejora lo que la empresa/persona ya está haciendo, por ejemplo: GPS.



EMERGIENDO

Inteligencia aumentada

Cambio fundamental en la naturaleza del trabajo. Personas y máquinas colaboran para tomar decisiones.

Ayuda a hacer cosas que no sería posible de otra manera. Por ejemplo: conectar conductores y pasajeros en tiempo real, a través de una aplicación.



FUTURO

Inteligencia autónoma

Los sistemas inteligentes, continuamente adaptables, se hacen cargo de la toma de decisiones. El futuro de las personas en el trabajo es incierto.

Máquinas que actúan por su cuenta, por ejemplo: autos que se manejan por sí mismos.

Nuestros procesos de trabajo ¿son automatizables?

Si tus procesos de trabajo cumplen con los siguientes criterios, son candidatos a la automatización a través de un **Robotic Process Automation (RPA)** – plataforma que permite automatizar tareas manuales y/o semi-automáticas.



Procesos repetitivos basados en reglas/tareas

Cuando parte de los procesos son repetitivos, se basan en reglas/tareas y no requieren seguimiento humano.



Ingreso de datos manuales

Cuando se ingresan datos manualmente en distintas instancias a lo largo del proceso.



Errores humanos

Cuando la probabilidad de errores humanos es media o alta durante el ciclo de vida del proceso.



Procesos realizados manualmente

Cuando existen procesos puramente manuales en los sistemas actuales, por causa de una realidad imposible de costear.





Los procesos de cambio digital en PwC Uruguay

Gisela ingresó a PwC Uruguay hace más de 20 años como estudiante de Contador Público, profesión que desarrolló hasta comenzar a trabajar en el área de Consultoría especializándose en Gestión Humana. Según recuerda “se compartía una computadora entre 3 o 4 personas” cuando ingresó.

Actualmente es gerente de Capital Humano de la firma, donde una de sus responsabilidades es liderar procesos de cambios digitales que impactan la forma de trabajo de los colaboradores.



Gisela Durán
Gerente de Capital Humano

¿Cómo ha impactado la transformación digital en PwC?

El mundo de los negocios está sufriendo grandes transformaciones que, como firma global y para atender las necesidades crecientes y complejas de nuestros clientes, tenemos que acompañar.

Esto exige que debemos cuestionarnos permanentemente, adaptar la forma en que gestionamos nuestro talento y establecer nuevas formas de trabajar. Fomentar la adopción de nuestros valores y conductas dentro de una estrategia de negocios consistente en toda la red de firmas PwC.

La transformación digital ha impactado en todos los procesos clave internos en el área de Capital Humano. No solamente buscando simplificar y agilizar estos procesos sino también para respaldar la toma de decisiones con información completa en tiempo real, donde la tecnología pasa a jugar un papel central.

¿Podrías contarnos iniciativas que estén vinculadas a este camino digital?

Estamos implementando, en todos los países de la red PwC, un conjunto de sistemas que se desarrollan en la nube (a diferencia de los sistemas anteriores que se desarrollaban en servidores locales) para poder conectar rápidamente las necesidades de los clientes con los recursos especializados.

Algunos de los sistemas actualmente en desarrollo son los siguientes.

Workday: es un sistema de gestión de personas que da seguimiento a todo el ciclo de vida de la persona dentro de la firma, desde el momento que se postula a una vacante hasta su posible egreso, administrando las distintas actividades realizadas.

TalentLink: plataforma interna que permite exponer, conectar y conocer el talento en la firma dentro de la red global. Así como las oportunidades de asignaciones y/o disponibilidad de tiempo en un determinado período.

Cornerstone: plataforma interna de capacitación *learning and development*.

Snapshot: sistema de gestión de desempeño que permite dar feedback en tiempo real a otros colaboradores.

La función de Gestión Humana acompaña estos cambios

La gestión humana es un agente clave para la transformación empresarial. En la era de la revolución digital, donde los cambios suceden en forma veloz, las organizaciones deben adaptarse y reinventarse para no ser absorbidas por la competencia.

El rol del área de Capital Humano ha ido evolucionando a lo largo de la historia, en función de la evolución de la sociedad, los procesos y las organizaciones. Hoy en día la gestión del talento se encuentra en proceso de transición.

Los avances tecnológicos y la revolución digital han demostrado ser más rápidos que la capacidad de adaptación de las organizaciones. La incorporación de la tecnología simplifica y facilita los procesos de trabajo, por lo que las personas deben focalizar su potencial en la innovación y creatividad. Así, la gestión humana adquiere un rol relevante para impulsar y facilitar a que se produzcan los cambios en la organización y en las personas.

Una herramienta que puede darnos información de cómo las empresas están avanzando en ese camino es la **Encuesta HR Digital de PwC**. Esta se enfoca en la evaluación de un conjunto de dimensiones clave que muestra cómo está la organización en relación a la transformación digital.



“El desafío clave para los RR.HH. es liderar el cambio disruptivo”
Luke Williams.

Dimensiones para evaluar



Visión

¿Qué tan estratégica es tu función apoyando la organización para la transformación digital?



Cultura

¿Estás preparado para fomentar una cultura innovadora?



Función HR

¿Cómo adaptarnos para ser más eficientes digitalmente?



Talento

¿Cómo estás desarrollando, reteniendo y comprometiendo tu personal?



Compensación

¿Cómo lo digital está siendo usado para transformar la compensación en el interior de las empresas?



Agilidad Operacional

Habilitar equipos de trabajo flexibles frente a un mundo conectado digitalmente.

A su vez, algunos datos obtenidos de la **Encuesta de Remuneraciones y Beneficios de PwC** brindan información acerca de políticas de compensaciones alineadas a este mundo de cambios que están viviendo las organizaciones.

32% de las empresas, de la muestra de la encuesta, manifiestan tener una política de flexibilidad entre sus beneficios. **25% de empresas**, que informan la política de evaluación de desempeño, manifiestan tener un sistema informático para realizar la evaluación de desempeño. **88% de las empresas**, que informan la política de evaluación de desempeño, manifiestan tener un sistema de evaluación por competencias.



Contactos

Richard Moreira

richard.moreira@uy.pwc.com
Socio de Consultoría de Negocios

Patricia Marques

patricia.marques@uy.pwc.com
Socia de Asesoramiento Tributario,
Legal y Contable, y Capital Humano

Rossana Grosso

rossana.grosso@uy.pwc.com
Directora de Consultoría en
Gestión Humana

Mercedes Comas

mercedes.comas@uy.pwc.com
Senior manager de Consultoría Económica

Geraldine Delfino

geraldine.delfino@uy.pwc.com
Senior manager de Selección de Personal

Colaboraron en esta edición

Diego Vázquez

diego.vazquez@uy.pwc.com
Director de Consultoría en
Optimización de Gestión
y Procesos

María Morelli

maria.morelli@uy.pwc.com
Consultoría en Gestión Humana

Matilde Morales

matilde.morales@uy.pwc.com
Consultoría Económica

Mercedes Pedoja

mercedes.pedoja@uy.pwc.com
Consultoría en Gestión Humana

www.pwc.com.uy

Montevideo

Cerrito 461, piso 1
11.000 Montevideo, Uruguay
T: +598 29160463

WTC Free Zone

Dr. Luis Bonavita 1294, piso 1, oficina 106
11.600 Montevideo, Uruguay
T: +598 26262306

Zonamerica Business & Technology Park

Ruta 8, km 17.500, Edificio M1, oficina D
91.600 Montevideo, Uruguay
T: +598 25182828

Punta del Este

Avda. Córdoba y Tailandia
20.000 Maldonado, Uruguay
T: +598 42248804

Seguinos



[/PwC Uruguay](https://www.facebook.com/PwC Uruguay)



[@PwC_Uruguay](https://twitter.com/PwC_Uruguay)



[PwC Uruguay](https://www.linkedin.com/company/PwC Uruguay)



Este contenido es para propósitos de información general y no debe utilizarse como sustituto de una consulta con asesores profesionales.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite www.pwc.com/structure para más detalles.