

Foro de Gestión Humana

Tendencias en la gestión de talentos - 2019



Agenda

¡Hablemos del futuro que es hoy!

Tendencias en la Gestión de Talentos

Part of PwC's 22nd Annual Global CEO Survey trends series

Análisis de los resultados de nuestra Encuesta de Remuneraciones

Hablemos del futuro que es hoy!

Foro económico mundial 2019

En **2011**, **Marc Andreessen** (cofundador de la empresa Netscape Communications Corporation y coautor de Mosaic) proclamó que ***el software se está comiendo al mundo***. La idea de que la mayoría de las empresas estarían impulsadas por el software fue una predicción. Hoy en día, es un imperativo.

Lowes y Siemens son solo dos empresas que se formaron años antes de que Andreessen hiciera esta afirmación. Hoy tienen planes para contratar a ***más de 3000 ingenieros de software el próximo año***.

Las empresas en proceso de transformación digital compiten por el mismo talento que las empresas centradas en la tecnología y respaldadas por capital de riesgo. *En 2018, los fondos de capital de riesgo invirtieron más de 130 mil millones de dólares*, lo que impulsó el crecimiento de la I + D para apoyar los objetivos de ingresos masivos.

Así como el capital para impulsar estas iniciativas es abundante, el talento de ingeniería de software es notoriamente deficiente y difícil de contratar.



Algunas de las profesiones del “futuro” que aún no existen en el ámbito digital

- ✓ Desarrollador de aplicaciones móviles.
- ✓ Especialista en banco de datos en la nube.
- ✓ Administrador de la nube.
- ✓ Analista de atención en la nube.
- ✓ Arquitecto de datos.
- ✓ Desarrollador en robótica.
- ✓ Especialista en internet de las cosas (*internet of things*).
- ✓ Especialista en seguridad de la información.

Consultor Big Data:

- ✓ “Son los expertos en big data, especialistas en el análisis de datos para usarlos a la hora de tomar decisiones determinantes en el rumbo del negocio”.
- ✓ Responsables de e-commerce, social media y expertos en comunicación digital.

Fuente: www.entrepreneur.com (Las 8 carreras del futuro en el Área de TI) y www.expansion.com

La realidad a la que nos enfrentamos hoy....

Artículo de El Observador 16/12/2014 Fuente: Arancha Bustillo - Expansión

Hay un desajuste real entre la oferta y la demanda principalmente por una brecha formativa y de especialización.

La movilidad geográfica es uno de los condicionantes para parecer atractivo laboralmente.

Alemania, Francia, Suiza, los países escandinavos, Reino Unido, Estados Unidos, Asia, Australia, Nueva Zelanda y algunas zonas de Latinoamérica son destinos que reclaman profesionales altamente cualificados.

A grandes rasgos son los ingenieros en general, y los industriales y los especializados en nuevas tecnologías en particular, los profesionales más demandados.

También los perfiles sanitarios y los técnicos cualificados para trabajar en el extranjero.

La realidad a la que nos enfrentamos hoy... (cont.)

La gestión de los datos que manejan las empresas para su fin comercial ya es clave, pero son pocos los profesionales que están capacitados.

Los llamados científicos de datos y los líderes capaces de abanderar las transformaciones internas. En este sentido, el Chief Analytical Officer será uno de los más buscados.

En el campo de la ingeniería, los perfiles técnicos comerciales, los ingenieros de proyecto y el personal de mantenimiento son los que más van a necesitar las empresas.

En el mundo de las finanzas se ha puesto el foco de atención sobre los especialistas en riesgos. En este sentido, adquieren más relevancia perfiles como el credit controller. Aunque, al parecer, las estrellas en este campo siguen siendo los financieros de inversión.

La realidad a la que nos enfrentamos hoy... (cont.)

Profesionales muy cotizados, con altos sueldos a los que se les demanda experiencia en el área del corporate finance, una formación adecuada y ética.

Los más contratados... figuras como los controllers de gestión internacional, los responsables de consolidación y los especialistas en bienes de consumo y gestión patrimonial.

“Ahora se buscan perfiles más dinámicos y orientados a resultados”



Las competencias requeridas

Se requiere urgentemente un sistema educativo aggiornato, orientado a desarrollar competencias/habilidades blandas tales como:

- ✓ Confiabilidad
- ✓ Capacidad para anticiparse, ver posibles problemas donde otros no los ven y plantear posibles soluciones
- ✓ Diferentes tipos de inteligencia para armar equipos exitosos (emocional, práctica, lingüística, lógico matemática, corporal y quinésica, visual y espacial, naturalista, intrapersonal, musical, interpersonal) (***Anexo 1**)
- ✓ Orientación a la acción
- ✓ Autoconocimiento
- ✓ Capacidad de observación
- ✓ Capacidad de escucha
- ✓ Apertura para recibir feed back/retroalimentación
- ✓ Capacidad de resiliencia (capacidad para superar circunstancias traumáticas)
- ✓ Agente de cambio



Las competencias requeridas (cont.)

- ✓ Generación de conocimiento mientras la tecnología se ocupa de las tareas repetitivas
- ✓ Soluciones de mayor valor agregado
- ✓ Capacidad de pensar
- ✓ Resolver problemas, encontrar soluciones de manera creativa
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Polivalencia
- ✓ Intrapeneur (espíritu emprendedor, mente curiosa, innovación) (Anexo 2)
- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Colaboración
- ✓ Liderazgo de bajo perfil



Y en los líderes...?

Fuente: Foro Económico Mundial 2019

- Según Simon Freakley Chief Executive Officer, AlixPartners (empresa de consultoría mejor conocida por su trabajo en gestión del cambio, cuya Casa Matriz está en Estados Unidos)
- **Comunicación**, debe considerarse a sí mismo como un Director de comunicaciones para desarrollar y articular mensajes claros para que la visión se entienda fácil y claramente.
- **Urgencia**, algunas decisiones se tomarán sin el nivel óptimo de información y participación, tomando decisiones “casi correctas, pero inmediatas” y luego cambiarlas si es necesario cuando se disponga de nueva información.
- **Colaboración**, el éxito se basa en la capacidad de involucrar a todo el equipo de liderazgo y demás interesados clave en torno a una visión común y objetivos compartidos.

Y en los líderes...?

Fuente: Foro Económico Mundial 2019

- **Credibilidad y autenticidad**, en tiempos de cambio se vuelve crucial, actuar con consistencia y confiabilidad, ser un ejemplo de moral, tener integridad y mantener la calma.
- **Valentía**, necesaria para tomar decisiones difíciles, pero también la suficiente audacia y seguridad para mantenerse optimista, incluso mientras atraviesa tiempos difíciles.
- **Mentalidad estratégica**, en tiempos disruptivos tener la capacidad de ver el panorama general y comprender los pasos necesarios para lograr el resultado deseado, y el valor de reconocer qué es realista y alcanzable a nivel táctico, así como los plazos necesarios para su ejecución eficaz.

Y en los líderes...?

Fuente: Foro Económico Mundial 2019



- **Empatía**

Nadie es inmune al hecho de que los cambios son difíciles, existe la posibilidad de que estos sentimientos incluyan miedo, ira, resentimiento y, una vez más, una dosis de pesimismo, debiendo considerar, desde un lugar de genuina curiosidad y comprensión, de dónde provienen esos sentimientos para poder abrir el diálogo, abordar cualquier problema y llevar consigo a las personas en su viaje.

Y las personas les piden a las empresas...



Tendencias en la Gestión de Talentos

Un balance delicado...



Altos ejecutivos se preocupan cada vez más por el impacto que sus empresas, estrategias y actividades tendrán en el *medio ambiente, las comunidades locales y sus empleados.*



Cómo pueden equilibrar esto con los *costos y las presiones del mercado y los objetivos de rentabilidad.*

Un balance delicado...

Los desafíos

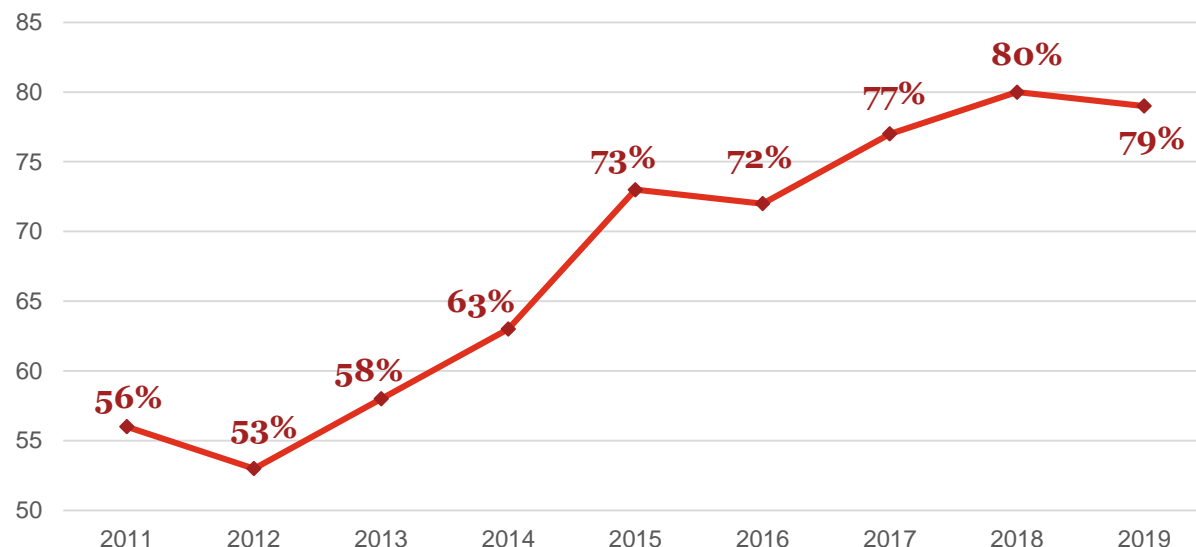
El tamaño y la composición de la fuerza laboral.

La automatización, en forma de robótica e IA, conlleva la promesa de mejorar la productividad y mayores ganancias, pero ¿a qué costo para el empleo y, por extensión, para la sociedad?

¿Qué responsabilidad tienen las corporaciones para volver a capacitar a los empleados que de otro modo serían desplazados por la tecnología?

¿Y qué valor ofrece el re-entrenamiento (reskilling) a una organización?

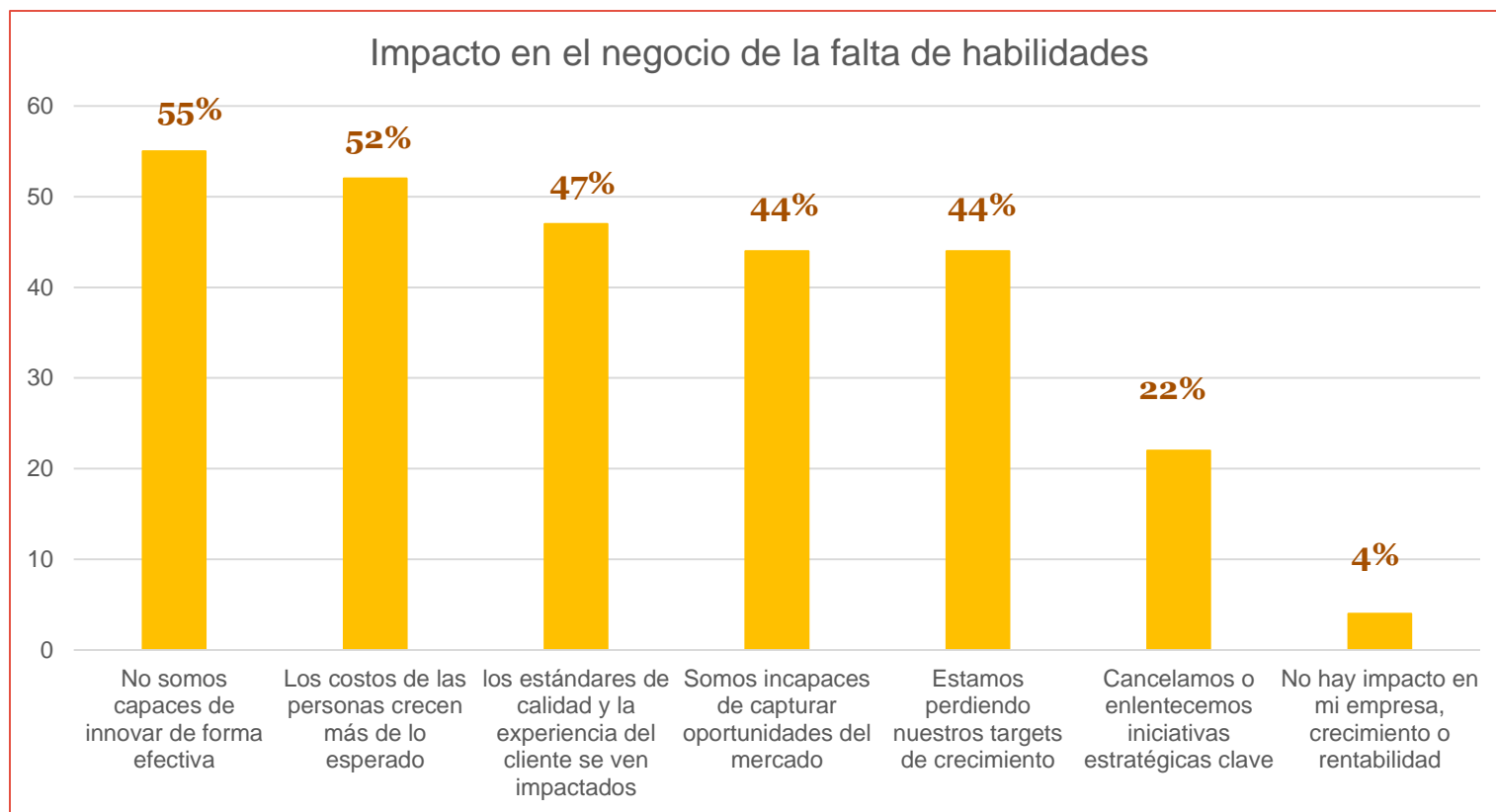
Aumento de la preocupación de los CEOs globales sobre la disponibilidad de habilidades...



La preocupación ha crecido en línea con la incorporación de nuevas tecnologías en el transcurso de los últimos 5 años.

La escasez de habilidades obstaculiza el crecimiento principalmente porque ahoga la innovación y aumenta los costos de la fuerza laboral.

¿Cómo la falta de habilidades afecta el rendimiento del negocio?



¿Cómo la falta de habilidades afecta el rendimiento del negocio?

En 2008, CEOs buscaban personas con experiencia global.

Hoy, necesitan líderes y empleados expertos en tecnología.

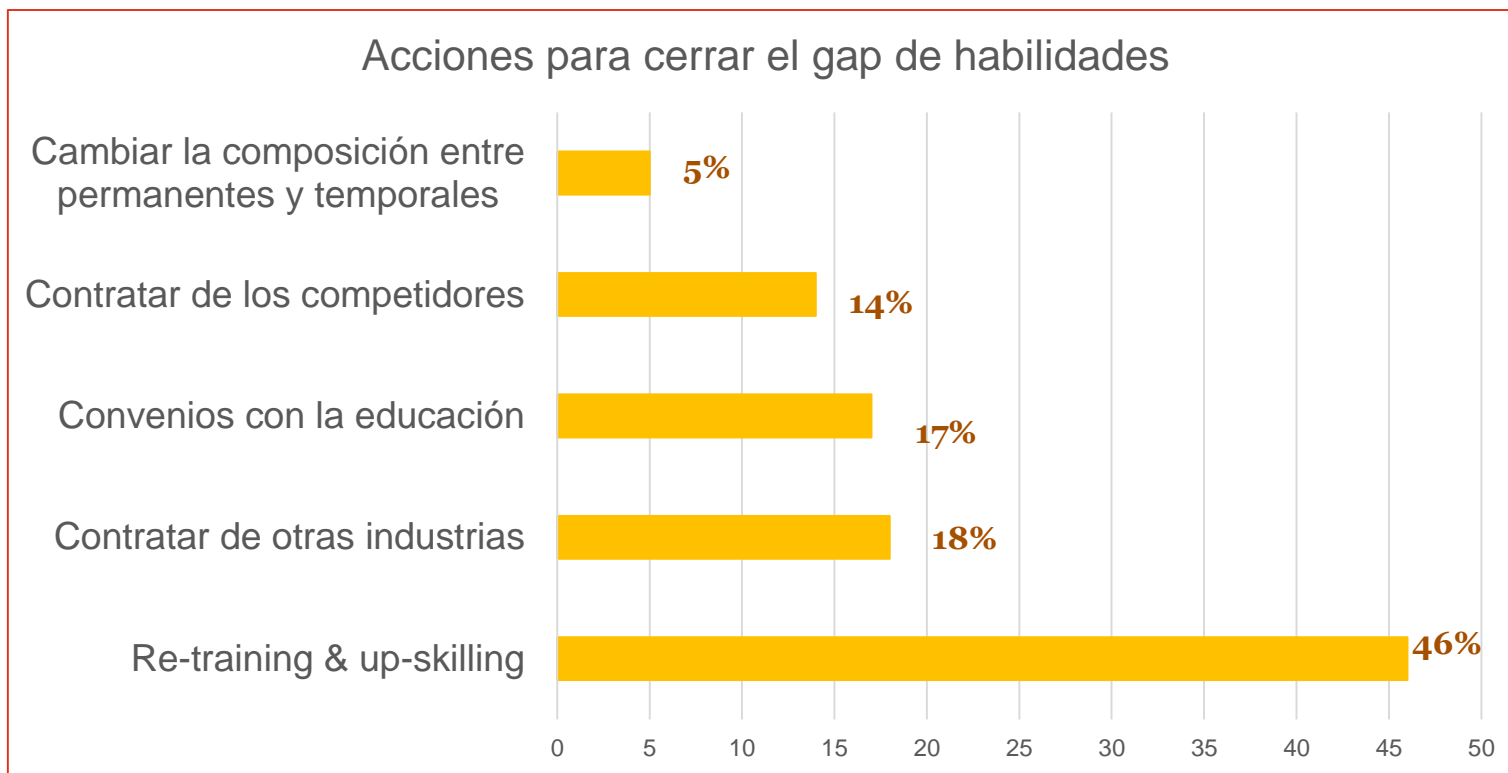
Personas que puedan aprovechar el pensamiento innovador, formar las estrategias correctas y aplicar los sistemas y herramientas que mejor se adapten a las necesidades del negocio.

* Las empresas también consideran el desarrollo de las habilidades humanas, en particular el liderazgo, la creatividad, la empatía y la curiosidad, como esenciales para aprovechar los beneficios potenciales de las nuevas tecnologías.

Aunque las habilidades puramente funcionales relacionadas con la automatización y la IA a menudo son esenciales para el crecimiento del negocio, no son suficientes; no serán suficientes sin estas capacidades directivas y orientadas a las personas.



Los CEOs se enfocan en mejorar las habilidades para cubrir el gap...



Los CEOs se enfocan en mejorar las habilidades para cubrir el gap...

El Foro Económico Mundial estima que costará US\$ 24,000 per cápita despedir a trabajadores desplazados de EE. UU.

En este contexto, desarrollar habilidades es una opción atractiva

Los esfuerzos deben dirigirse a las brechas de habilidades clave, desarrollando una línea de base de **visión digital**, con miras a construir una **fuerza laboral flexible** para el futuro.

Los programas deberían centrarse en cambiar los comportamientos y las mentalidades en el trabajo, alentar a las personas a innovar y resolver problemas de nuevas maneras.

La buena noticia * ... los empleados están felices de pasar dos días al mes en capacitación para mejorar sus habilidades digitales, si el empleador ofrece dicha capacitación.

* Según una encuesta global de PwC realizada a más de 12,000 trabajadores, 2019.

La experiencia laboral importa ...

*Las habilidades digitales tienen una vida útil corta, por lo que el **aprendizaje deberá ser continuo** y entrelazado en la cultura organizacional.*

*Los trabajadores deben estar **comprometidos** y tener el tiempo, la energía y la inclinación para adquirir nuevas habilidades.*

*Y eso solo ocurre si una **cultura de aprendizaje fuerte se integra en un lugar de trabajo de alta calidad.***

La **experiencia laboral** es el otro aspecto clave de esta historia.

Muchos líderes empresariales **están priorizando la adaptabilidad, el bienestar y el trabajo flexible.** Aunque todavía hay algo de distancia para implementar estas prácticas*.



Afrontando el reto de la fuerza laboral

Los 5 mensajes claves para los CEOs

1. La **información analítica** relacionada con las opiniones y necesidades de las personas debe mejorar.
2. Los líderes empresariales necesitan ser mucho más claros sobre su **estrategia de re-entrenamiento** y lo que realmente significa para su fuerza laboral.

¿Qué habilidades serán valoradas y recompensadas?

¿Cuáles no serán necesarias?

¿Qué habilidades blandas son requeridas junto con las habilidades digitales?

Los trabajadores esperan respuestas honestas sobre su futuro.

3. **La narrativa externa** será igualmente importante. Los líderes empresariales necesitan explicar claramente cómo van a equilibrar el nivel de productividad con la necesidad de generar confianza en la sociedad a largo plazo.

Es crítico para la toma de decisiones

86%

Los datos que recibo son adecuados

29%

No ha creado aún una clara narrativa sobre el futuro de su fuerza de trabajo y la automatización

55%

Afrontando el reto de la fuerza laboral

Los 5 mensajes claves para los CEOs

- 4. El re-entrenamiento es solo una parte de la historia.*** Las organizaciones deben crear un lugar de trabajo donde las personas quieran ir a trabajar día a día. La evidencia sugiere que los CEOs aún no están brindando la ***experiencia laboral*** que las personas están buscando.
- 5. Un lugar de trabajo cambiante necesita un nuevo enfoque de la gestión de personas.*** La forma en que se gestiona el desempeño, como se incentiva y recompensa tendrá que cambiar.



Es más probable que la inversión en la transformación de la fuerza laboral pague dividendos si inspira, en lugar de si exige, los comportamientos correctos, y si establece la expectativa de que el cambio es una constante.

Análisis de los resultados de nuestra Encuesta de Remuneraciones

¿Qué tenemos?

1

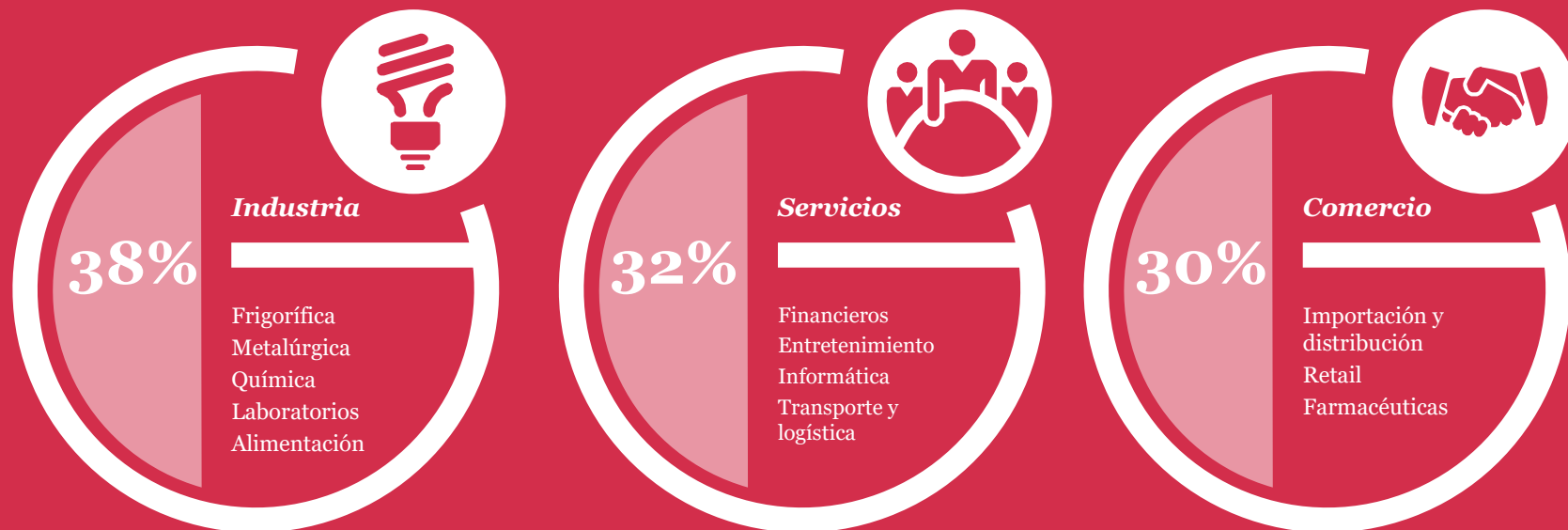
Composición de la muestra

108

Empresas



Composición de la muestra



Composición de la muestra

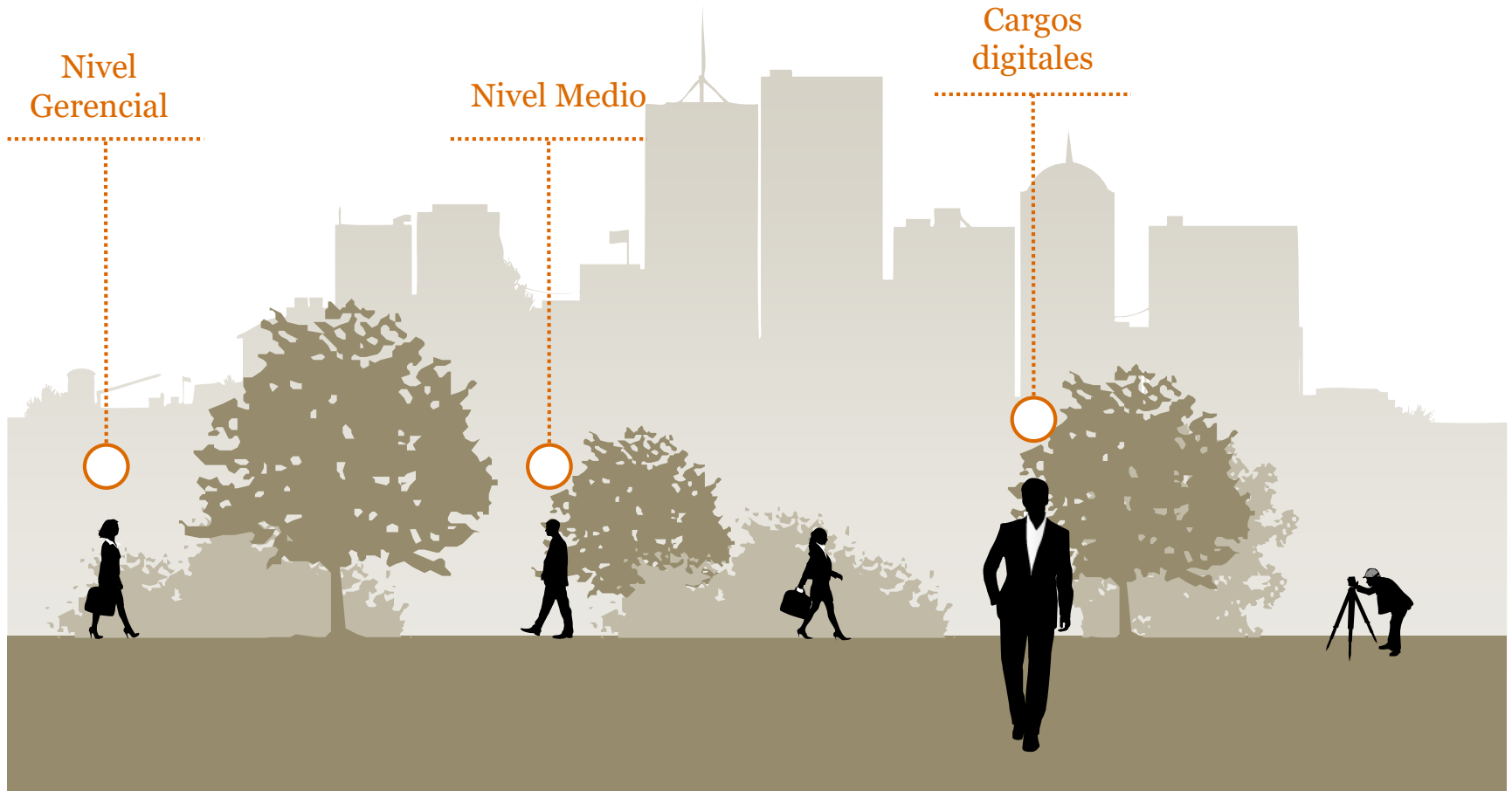


Análisis de los resultados

2

Grupos de análisis

Encuesta de Remuneraciones



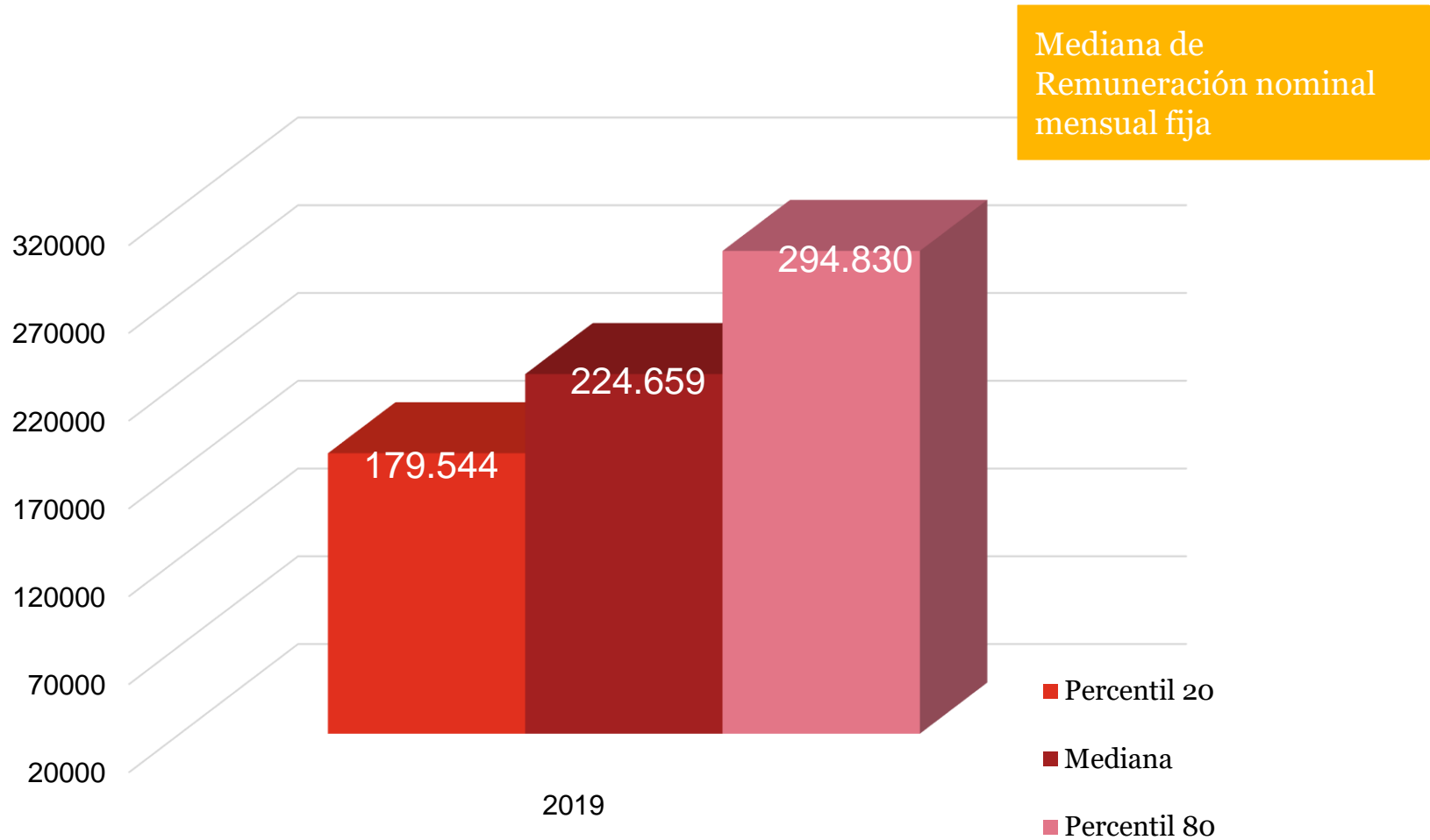
Nivel gerencial

¿Quiénes son?

Gerente General	Sub Gerente General	Adscripto a Gerencia Funcional	Gerente de Adm. y Finanzas	Gerente de Comercialización	Gerente de Comercio Exterior
Gerente de Comunicación	Gerente de investigación y desarrollo	Gerente de RRHH	Gerente de relaciones públicas	Gerente de sistemas	Gerente de operaciones
Gerente de departamento Técnico	Gerente de Gestión de Calidad	Gerente de Producción	Gerente de área legal	Gerente de ventas	
Gerente de compras	Gerente de Logística	Gerente de Marketing			

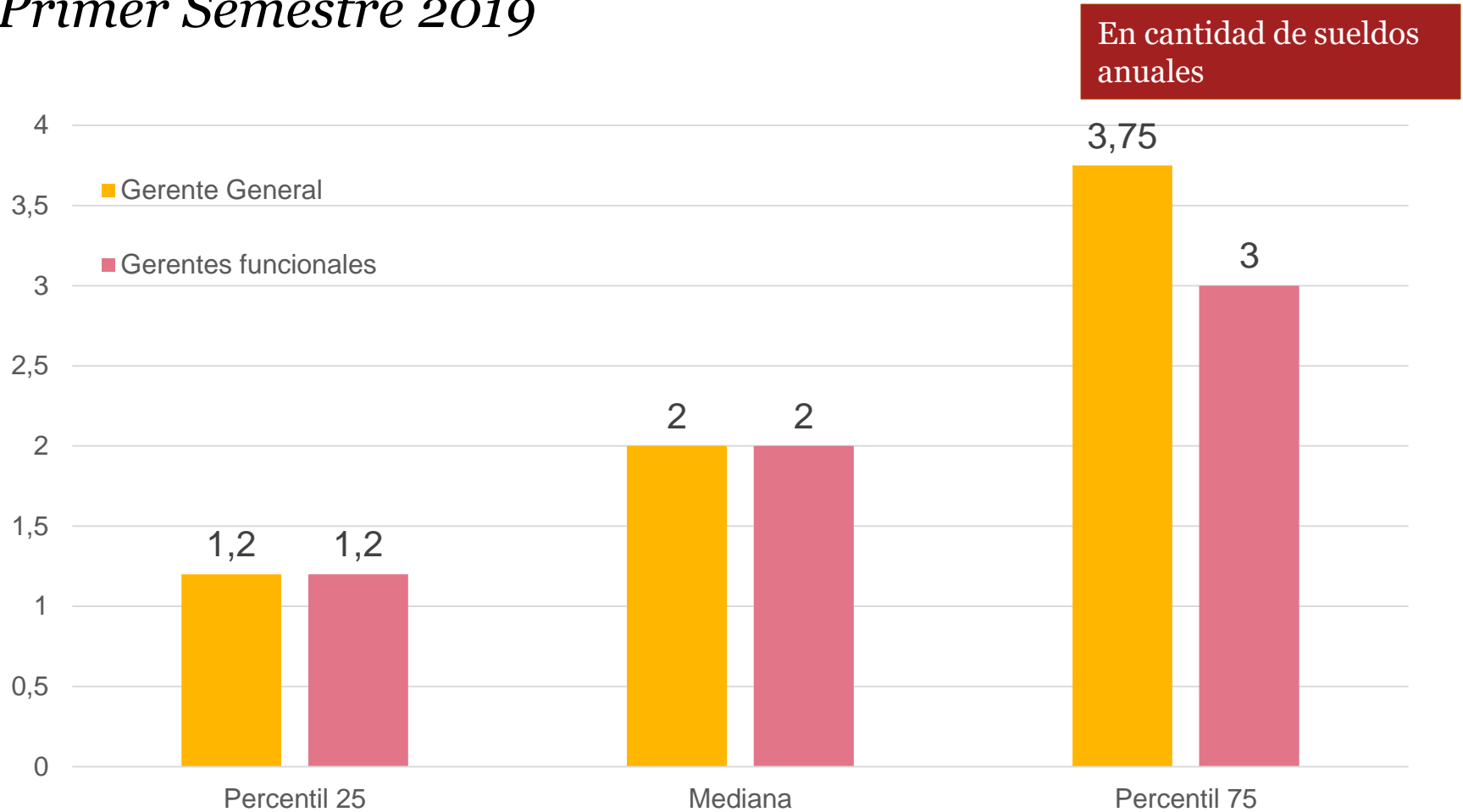
Nivel gerencial

Primer Semestre 2019



Nivel gerencial – Rem. Variable (Bono)

Primer Semestre 2019



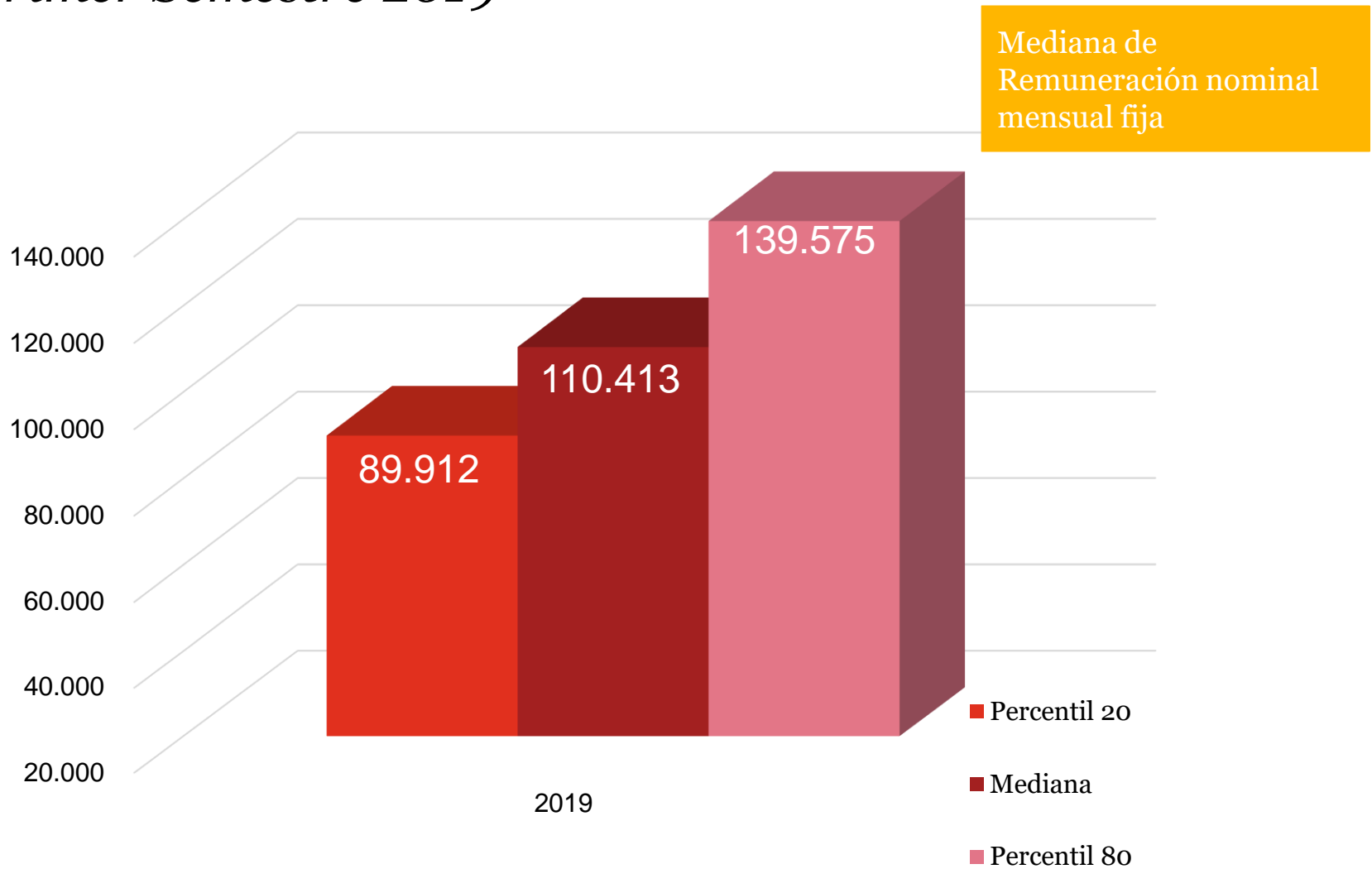
Nivel medio

¿Quiénes son? Algunos de ellos...

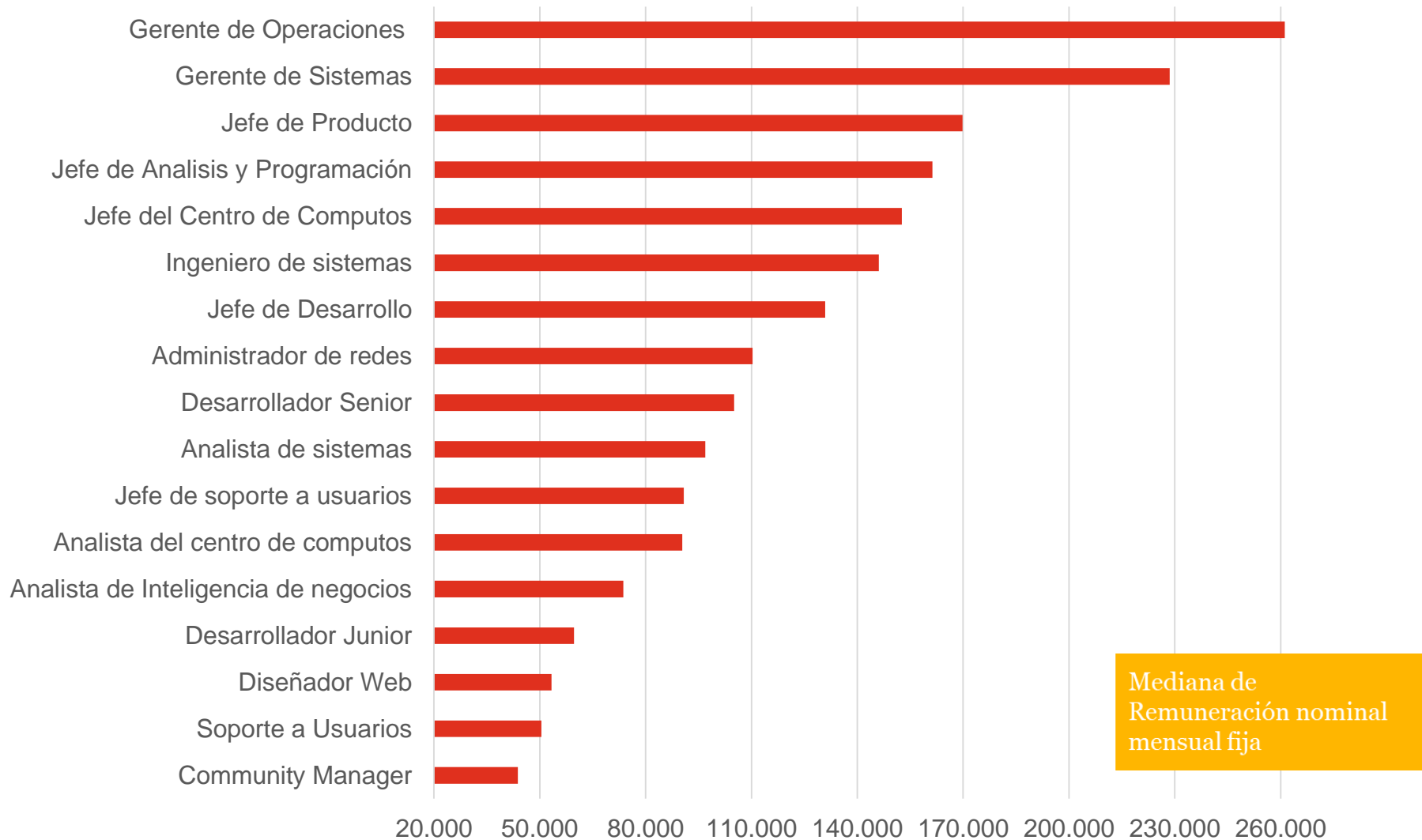
Controller	Encargado de cuentas a pagar	Jefe de Marketing	Jefe de ventas	Jefe de Mantenimiento	Encargado de RRHH
Jefe de Contaduría	Jefe de Compras	Jefe de Producto	Jefe de Logística	Jefe de vigilancia	Encargado de Adm. De personal
Jefe de Costos	Jefe de área legal	Jefe de Servicios Generales	Jefe de I&D	Jefe de RRRH	
Jefe de facturación	Jefe de departament o técnico	Jefe de Almacenes			

Nivel medio

Primer Semestre 2019



Cargos digitales; presentes en todos los niveles





Cargos que aún no tenemos pero que se incorporarán próximamente

Jefe de Diseño	Jefe de email Marketing	Vendedor e-commerce
Analista Funcional de Empresas	Analista de medios	Asistente de Marketing Digital
Jefe de marketing digital	Analista de fraude	Responsable de estrategia
Analista de RPA		

Políticas y beneficios

3

Nuestra visión de la gestión humana

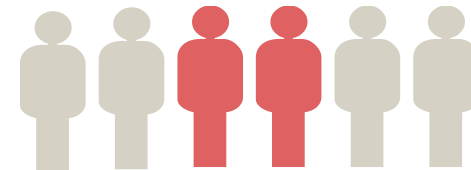
Compensación Material

- *Salario base*
- *Beneficios*
- *Incentivos de corto plazo*
- *Incentivos de largo plazo*

Modelo de compensación total

- *Balance trabajo-vida personal*
- *Capacitación y desarrollo*
- *Entorno de trabajo*

Compensación Emocional



60%

Manifiesta tener una política de Evaluación de Desempeño

*+ del 50% la realiza en **forma Anual** vs tendencia actual de feedback permanente*

*+60% realiza la evaluación por **Objetivos y Competencias** vs tendencia de valores organizacionales*





54%

De las empresas de la muestra otorgan beneficios intangibles



¿Cuáles son estos beneficios intangibles?



Posibilidad de acordar distintos horarios de ingreso y egreso a los habituales

64%



Actividades de integración y recreación

36%



Empresas que permiten la vestimenta casual algunos días de la semana

34%



Descuento con universidades en carreras técnicas, de grado o de posgrado

52%



¿Qué tendencias observamos en algunos sectores, como por ejemplo el digital?

✓ Contratos de trabajo por menos tiempo + freelancers

✓ Trabajo flexible (horas y lugar)

✓ Espacios comunes de trabajo (cambia oficina tradicional y cowork)

✓ Capacitación continua y personalizada en dispositivos

Las empresas deben crear una experiencia personal atractiva para impulsar el éxito en un mundo donde la tecnología y las expectativas cambiantes están redefiniendo lo que significa trabajar para todos.

Gracias



© 2019 PricewaterhouseCoopers LLP, a Delaware limited liability partnership. All rights reserved. PwC refers to the United States member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This document is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.