

# Gestionando el Talento en la Era Digital

1er Congreso de Gestión de Talento en la Era Digital

12 de Junio del 2018



**KORN FERRY**

Executive Search | HayGroup | Futurestep



# Sobre Korn Ferry

REWARDS  
&  
BENEFITS

LEADERSHIP  
& DEVELOPMENT

STRATEGY  
EXECUTION &  
ORGANIZATION  
DESIGN

TALENT  
STRATEGY  
& WORK DESIGN

ASSESSMENT  
& SUCCESSION

EXECUTIVE  
SEARCH &  
RECRUITMENT



# Gestionando el Talento en la Era Digital

- Contexto Global
  - Digitalización
- La Organización Sostenible Digitalmente
  - Características
  - Ranking Industria
  - Ranking País
  - Compañías
- Qué requerimos para gestionar el talento en este contexto



# Contexto Global

[https://www.youtube.com/watch?v=W8IBM  
Fw2xFA](https://www.youtube.com/watch?v=W8IBM<br/>Fw2xFA)



# Con la digitalización está cambiando la naturaleza del trabajo



**MENOS** TAREAS REPETITIVAS



**MAYOR** TOMA DE DECISIONES



**MÁS** ACTIVIDADES VARIADAS



**MAYOR** FOCO EN EL CLIENTE

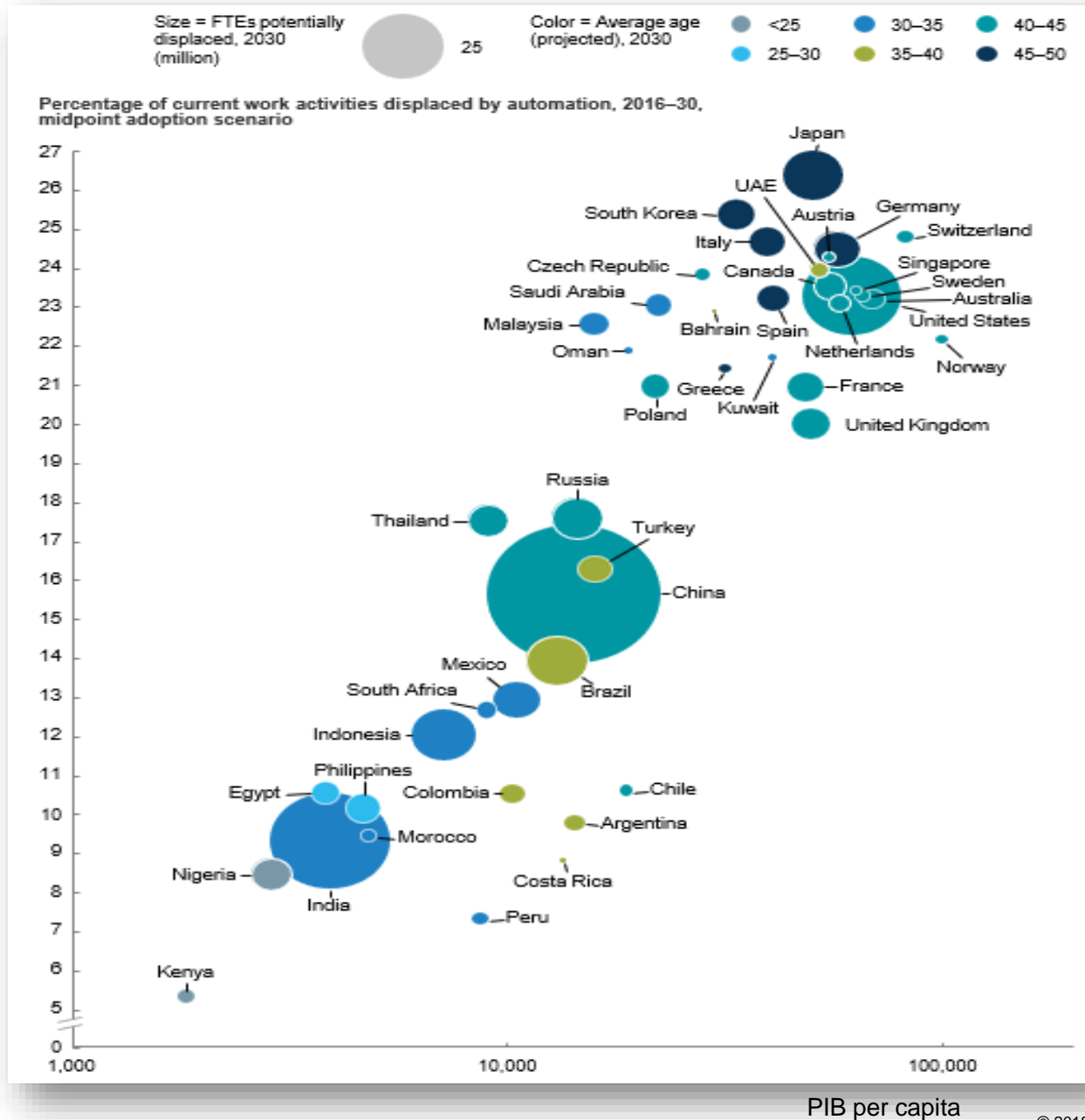


**MENOR** PREDICTIBILIDAD



**MÁS** APRENDIZAJE CRUZADO

# Porcentaje de Actividades actuales a ser remplazadas por tecnología en 2030



# La Automatización puede desplazar una participación significativa de trabajo globalmente hasta el 2030; 15% es el punto medio del escenario estimado

- La investigación estima que entre el **0% y el 30%** de las horas trabajadas en todo el mundo podrían automatizarse para el 2030.
- Las actividades más susceptibles a la automatización son algunas como **operar maquinarias y preparación de comida rápida, recopilación y procesamiento de datos**
- Es importante señalar que incluso cuando algunas tareas están automatizadas, el **trabajo en esas ocupaciones no puede disminuir, sino que los trabajadores pueden realizar nuevas tareas.**
- La automatización tendrá un efecto **menor en los trabajos que implican la gestión de personas, la aplicación de conocimientos, los que implican interacciones sociales, jardineros, plomeros o proveedores de cuidado de niños y ancianos**, donde las máquinas no pueden igualar el rendimiento humano por el momento.

Fuente: McKinsey Global Institute

Figure 1. Types of tasks most difficult to automate

Type of task	Attributes that are difficult to automate	Example
<i>Non-routine</i>	Complex; unpredictable; changing	Tax law; law enforcement; computer networking
<i>Manual</i>	Object recognition; mobility in unmapped space; fine dexterity	Sorting random objects; restaurant table service; surgery
<i>Cognitive</i>	Managing change; continuous improvement; creativity; innovation; abstract analysis	Organizational restructuring; total quality management; art; pharmaceutical research; economic theory
<i>Social</i>	Service; negotiation; teaching; collaboration; management/coordination; leadership	Nursing; sales; professor; orchestra performer; project management; CEO

Source: Author's own composition.



# Tendencias al 2030. Nuevas fuentes de trabajo

## Incremento del consumo especialmente en economías emergentes

Se estima que **1Bn de personas adicionales entrarán en la clase consumidora para 2015**, llevando el consumo global a un crecimiento de US\$ 23 trillones entre 2015 y 2030. Consumirán más pero también de manera distinta **creando mas trabajo en el consumo, actividades de placer, servicios financieros, telecomunicaciones, educación, salud. 300 a 365 millones de nuevos trabajos** se podrían crear gracias al crecimiento de las economías emergentes.

## Poblaciones mayores

Para el año 2030, habrá al menos **300 millones más de personas de 65 años o más que en el 2014**. A medida que la personas envejecen sus patrones de gastos cambian, a nivel mundial, se estima que los trabajos relacionados con el cuidado de la salud y el cambio de hábitos de gastos de los mayores, podrían **crecer 80 a 130 millones para el 2030**.

## Desarrollo y despliegue de tecnología

Los trabajos relacionados con el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías también pueden crecer, estos trabajos incluyen científicos informáticos, ingenieros y administradores de TI. **El gasto total en tecnología podría aumentar en más del 50% entre el 2015 y el 2030**. La cantidad de personas empleadas en estas ocupaciones es pequeña en comparación con la de atención médica o la construcción, pero son ocupaciones con salarios altos, se estima que para el 2030 esta tendencia podría crear entre 20 y 50 millones de empleos en todo el mundo.

## Infraestructura y Edificios

Pueden crear una demanda laboral significativa si se toman medidas para cerrar las **brechas de infraestructura y superar la escasez de viviendas**. Se estima que el mundo necesita invertir alrededor del 3.8% del PBI anualmente o un promedio de US\$3.3 billones por año para llenar los vacíos creando un aumento **de empleos de 80-120 millones al 2030** para arquitectos, ingenieros, carpinteros, operadores de maquinaria.



# Tendencias al 2030. Nuevas fuentes de trabajo

## Inversiones en energía renovable, eficiencia energética y cambio climático

Las inversiones en energía renovable, como la energía eólica y solar, las tecnologías de eficiencia energética y la adaptación y mitigación del cambio climático pueden crear una nueva demanda de trabajadores en una variedad de ocupaciones, incluidas la fabricación, la construcción y la instalación. **Estas inversiones podrían crear hasta 10 millones de nuevos puestos de trabajo adicionales en todo el mundo.**

## Marketización “del trabajo doméstico bajamente remunerado”

Alrededor del 75 por ciento de la atención total bajamente remunerada del mundo es asumida por mujeres y asciende a US\$10 billones de producción por año, aproximadamente el equivalente al 13% del PBI mundial. **Se estima que este cambio podría comercializar entre 50 y 90 millones de empleos principalmente en ocupaciones tales como cuidado de niños, educación infantil, limpieza, cocina y jardinería.**

## Fuerza Laboral Contingente

Según el talent forecast de KF de 2016-2017, **el 75% de los encuestados informaron que usan una fuerza de trabajo contingente en forma regular o según las necesidades.** Los trabajadores contingentes ofrecen a las organizaciones la capacidad de ajustar el tamaño de su fuerza de trabajo acorde a las demandas del negocio.



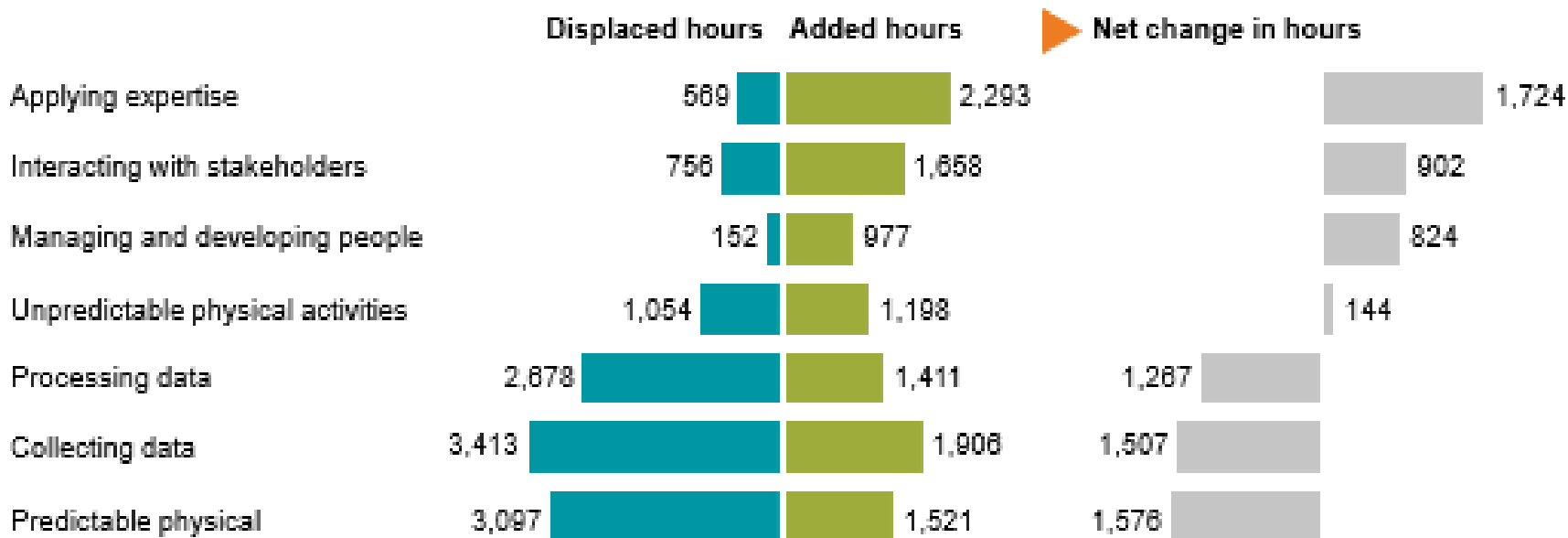
# Porcentaje de trabajadores que tendrán que salir de sus categorías ocupacionales actuales para conseguir trabajo. 2016 - 2030

- Estados Unidos. 32%
- Japón 46%
- Alemania 33%
- Otras economías avanzadas 33%

- China 13%
- India 6%
- México 10%
- Otros países en desarrollo 9%

## Cambio en intensidad de horas dedicadas Estimado Alemania

Net growth in work will involve more application of expertise, interaction, and management: Germany example  
Total work hours by activity type, 2016–30 (Midpoint automation, step-up demand) (million)





# Organizacional





01:31 | The Future of Light Shows

# Intel's drones light show



# ¿Qué es la sustentabilidad digital?

La sustentabilidad digital es la **capacidad para desarrollarse en un escenario digital de cambio continuo.**

- Requiere de **capacidad de cambio continuo** en la estructura de la organización, su cultura, ética, valores, creencias, procesos y prácticas, y en el pensamiento y actitud de toda su fuerza laboral.
- Por lo tanto, no sólo se busca actualizar las plataformas tecnológicas sino que es necesario **en primera instancia un cambio de actitud, seguido de la transformación tecnológica y de los procesos.**



# Los esfuerzos de transformación digital están perdiendo valor

Dependiendo del cálculo realizado, **se estima que entre 30% y 84%** de los esfuerzos de transformación digital fracasan, lo que implica **pérdidas que van desde \$500 mil millones hasta \$1,4 trillones anuales**

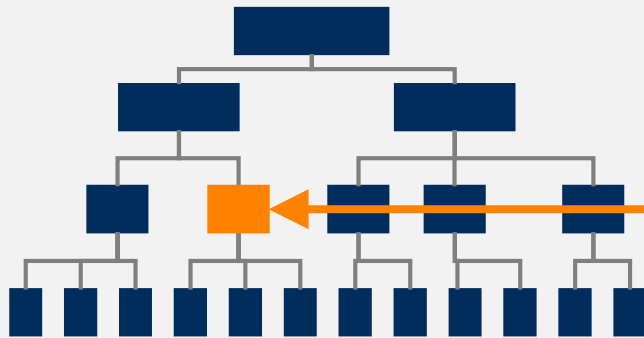


Fuentes: Korn Ferry analysis, IDC, PulsePoint, Everest Group



# La estructura organizacional cambiará significativamente

## Organizaciones verticales cerradas

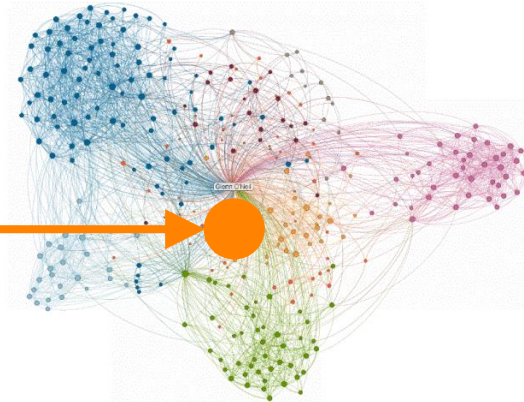


Las empresas existen debido a costos transaccionales 'externos' altos

1937 Teorema de Coase, Premio Nobel de Economía



## Plataformas y redes abiertas



El talento vive y trabaja dentro del ecosistema o en distintos ecosistemas

Se desarrollan redes debido a costos transaccionales más bajos

Ley de Moore + Economía Superior de Plataformas

# El viaje digital transformará la fuerza laboral



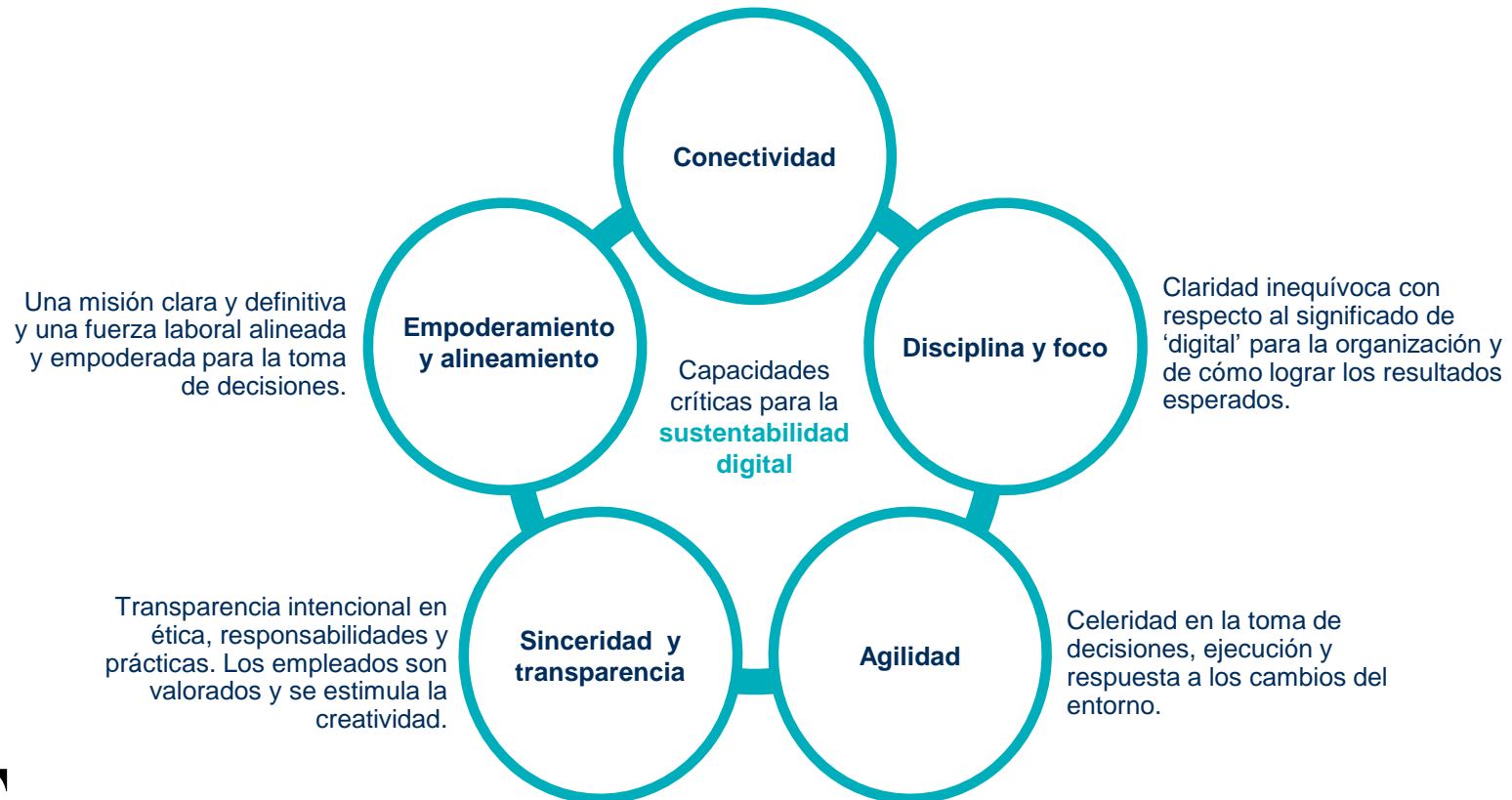


# Capacidades críticas de la organización

- Korn Ferry cree que para lograr la sustentabilidad digital deben estar presentes **cinco capacidades organizacionales y de liderazgo fundamentales**:

## ELEMENTOS DEL ÍNDICE DE SUSTENTABILIDAD DIGITAL DE KORN FERRY

Colaboración consistente con ecosistemas de *stakeholders* internos y externos.



# Índice por industria

## DSI Rank Key

(Rank 1 = best, 5 = worst)

INDUSTRY	OVERALL DSI RANKING	DSI DIMENSION RANKINGS				
		Agility	Connectivity	Discipline & Focus	Empowerment & Alignment	Openness & Transparency
Financials	1	4	1	1	1	3
Technology	2	2	5	2	5	1
Life Sciences & Healthcare	3	1	2	3	2	5
Industrials	4	3	3	4	4	2
Consumer	5	5	4	5	3	4

© Korn Ferry, Korn Ferry Institute and Oxford Analytica 2017. All rights reserved.



# Índice por país

## DSI Rank Key

(Rank 1 = best, 14 = worst)

COUNTRY	OVERALL DSI RANKING	DSI DIMENSION RANKINGS				
		Agility	Connectivity	Discipline & Focus	Empowerment & Alignment	Openness & Transparency
US	1	2	1	1	2	2
UK	2	1	3	3	1	4
Netherlands	3	3	4	5	3	1
Australia	4	4	6	2	6	3
Germany	5	5	5	4	4	5
France	6	6	10	6	7	6
Middle East	7	9	2	7	11	8
Japan	8	7	8	12	5	13
India	9	12	9	9	9	7
Russia	10	13	7	11	8	10
China	11	10	12	8	10	14
Mexico	12	14	11	10	12	9
Brazil	13	11	13	13	13	12
Turkey	14	8	14	14	14	11

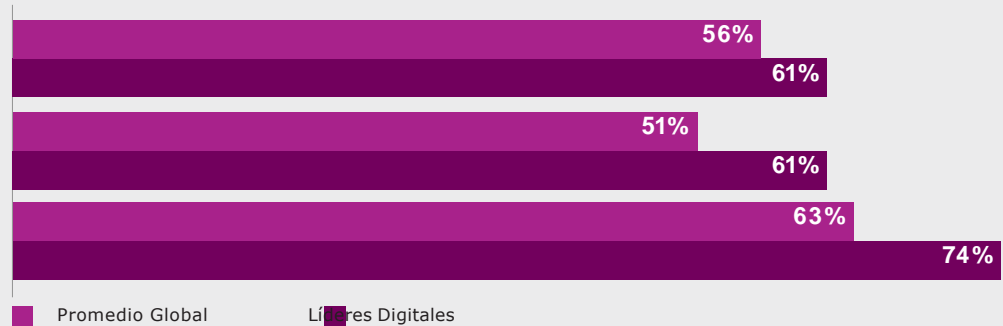
© Korn Ferry, Korn Ferry Institute and Oxford Analytica 2017. All rights reserved.

# ¿Qué diferencia a los líderes digitales de sus pares?

Analizamos nuestra base de datos de 4,5 millones de usuarios, que participaron en nuestros estudios sobre empleados. Nuestro propósito era identificar la experiencia de los empleados en aquellas organizaciones que están a la vanguardia de la transformación digital, y qué diferencias existen con sus pares que no están en esa situación

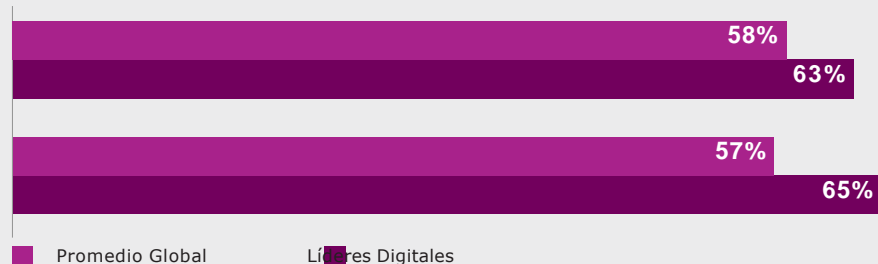
## Desarrollar y retener talento

- En mi organización hay oportunidades para lograr mis objetivos de carrera.
- Mi trabajo me deja suficiente tiempo para aprovechar las oportunidades de capacitación laboral.
- Mi jefe directo me apoya en mi aprendizaje y capacitación.



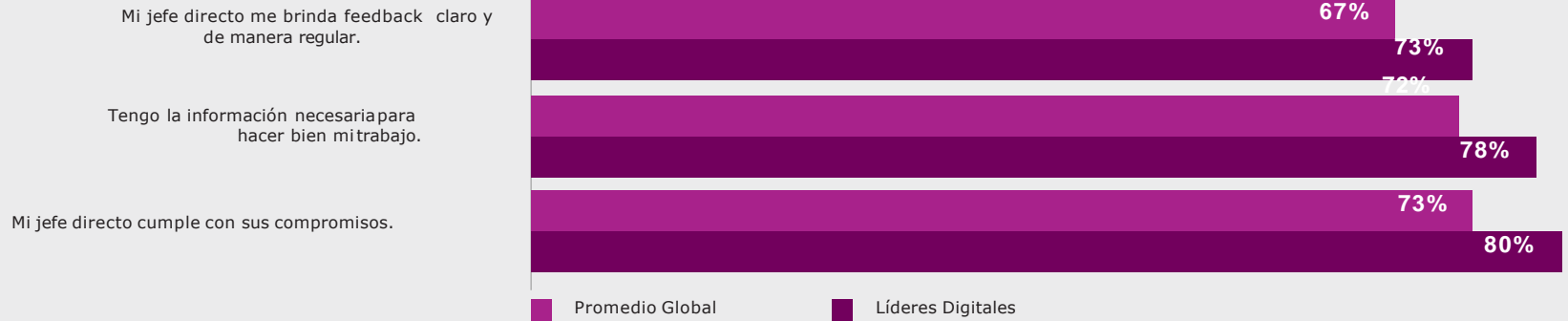
## Gestionar bien el cambio

- Cuando se realizan cambios en mi compañía, la Comunicación del cambio es apropiada.
- Mi compañía es innovadora en la manera de trabajar (utilizando tecnologías originales o creativas para mejorar continuamente).



# ¿Qué diferencia a los líderes digitales de sus pares?

## Priorizar la ejecución

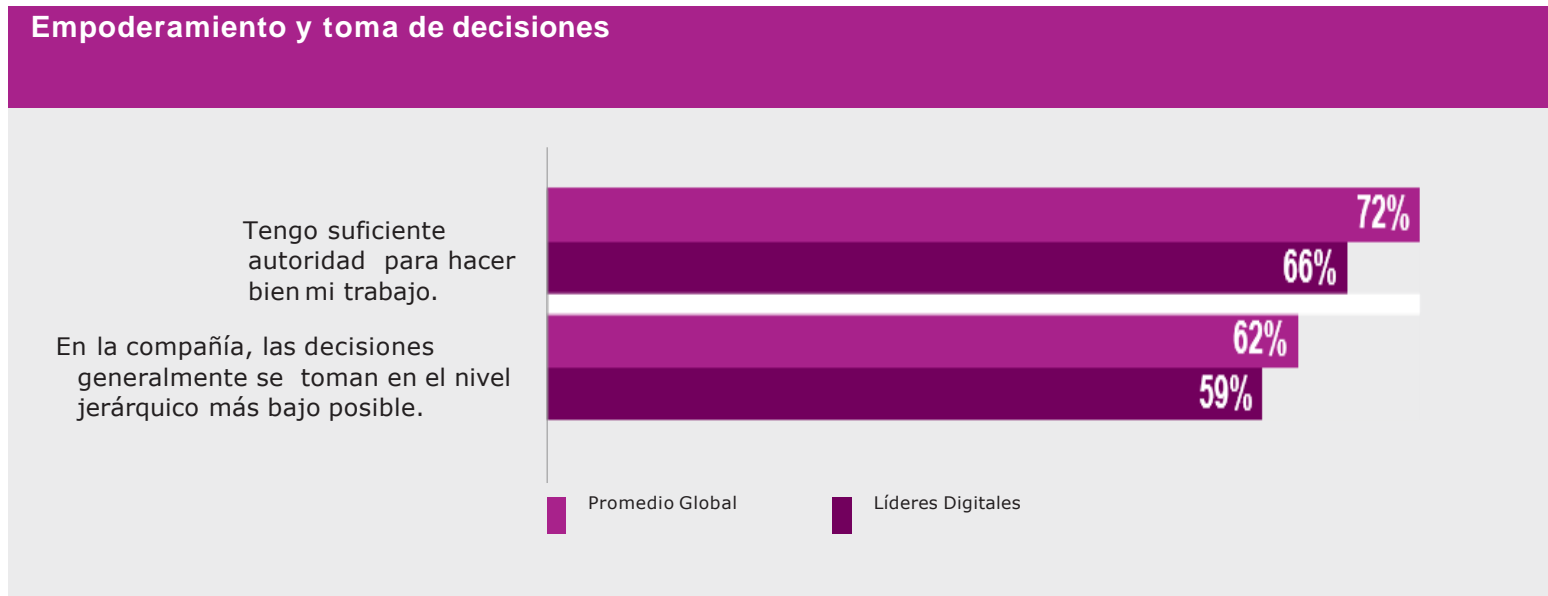


## Estimular la colaboración entre distintos equipos dentro de la organización



# ¿Qué diferencia a los líderes digitales de sus pares?

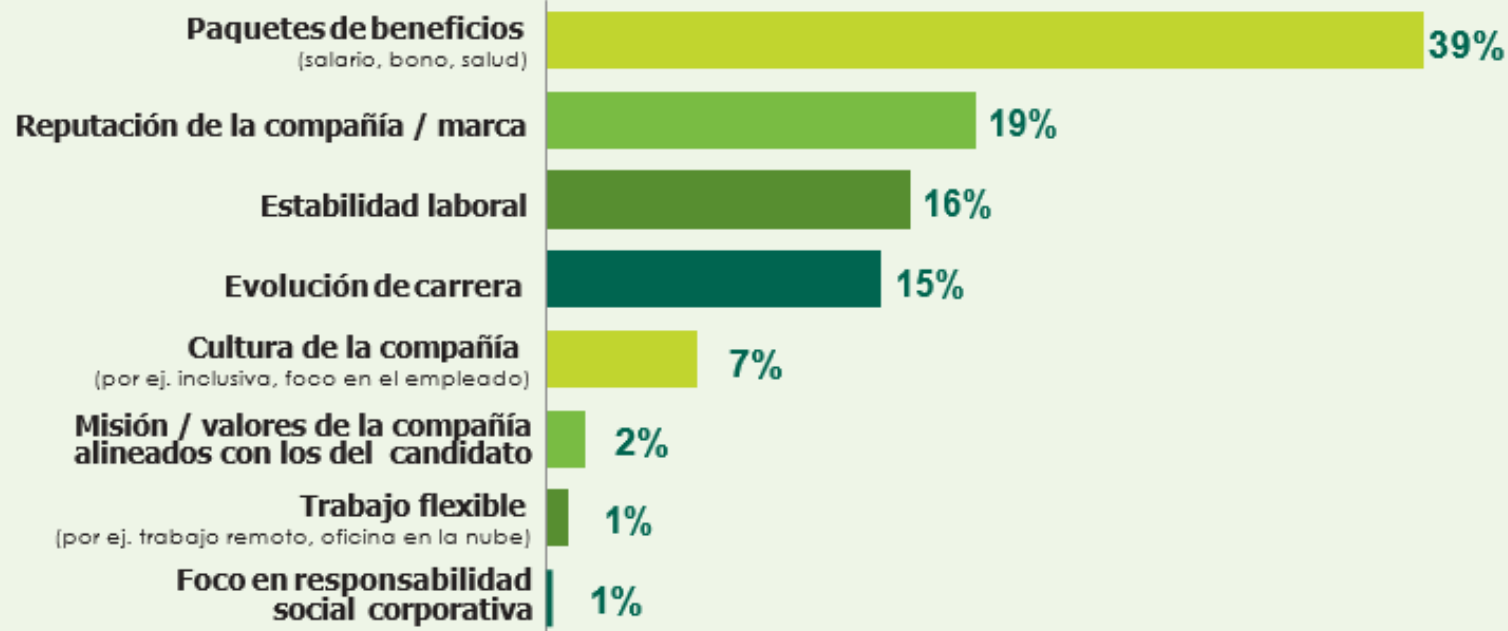
Analizamos nuestra base de datos de 4,5 millones de usuarios, que participaron en nuestros estudios sobre empleados. Nuestro propósito era identificar la experiencia de los empleados en aquellas organizaciones que están a la vanguardia de la transformación digital, y qué diferencias existen con sus pares que no están en esa situación



# Cambio de las prioridades de los candidatos

- Hace cinco años, los “paquetes de beneficios” eran la principal Razón por la que un candidato elegía una empresa u otra.

Pensando cinco años atrás, ¿cuál era en su opinión la razón principal por la que un candidato elegía una organization?

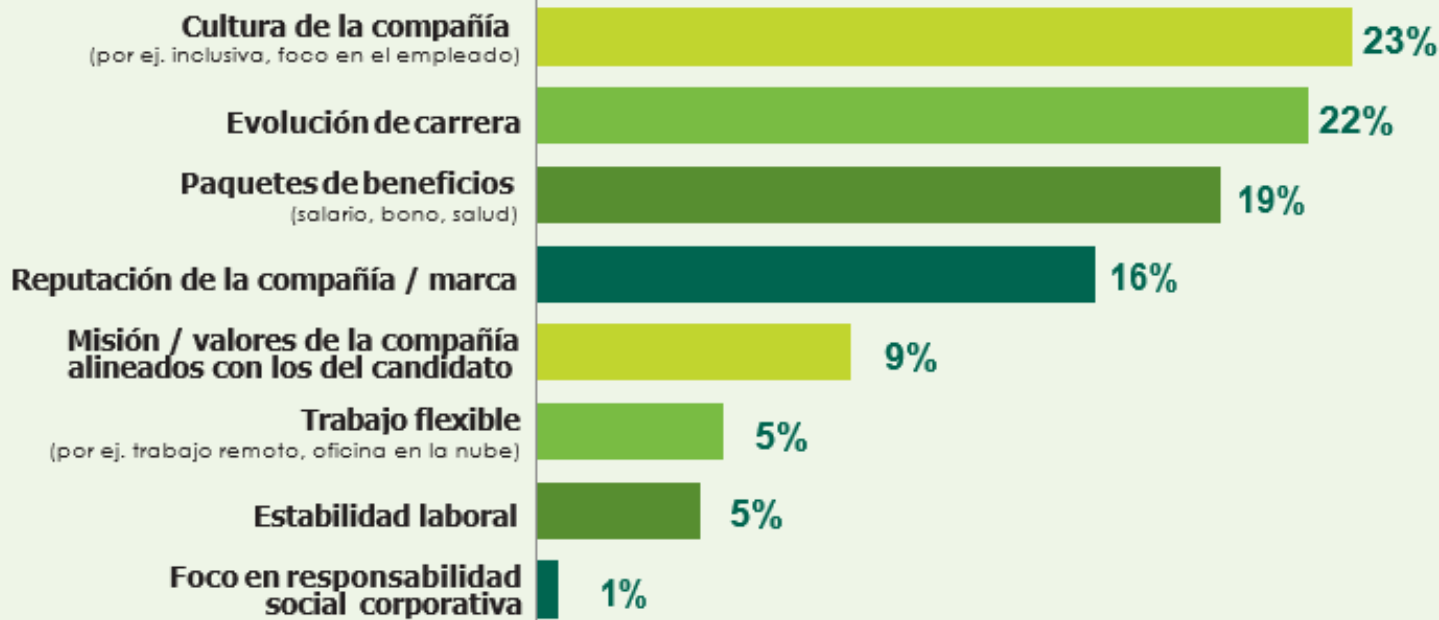


«Hace cinco años, el mundo aún no se recuperaba de la Gran Recesión, los despidos masivos y la incertidumbre generalizada. Parecía lógico que los candidatos se preocuparan por un salario estable, beneficios de cuidado de la salud y jubilación. En la actualidad, por el contrario, los empleados miran más allá de las necesidades básicas y surgen nuevas prioridades.»



# Cambio de las prioridades de los candidatos

¿En su opinión cuál es la principal razón por la que un candidato elige una organización en la actualidad?



**El cambio de cultura requiere paciencia y persistencia. En primer lugar, la organización necesita:**

- ① Comprender su cultura actual
- ① Definir la cultura deseada
- ① Identificar gaps o desafíos de cultura
- ① Determinar qué acciones deben tomarse para transformar su cultura y alinearla con la estrategia

Fuente: "Talent Forecast" Part I - Korn Ferry Institute

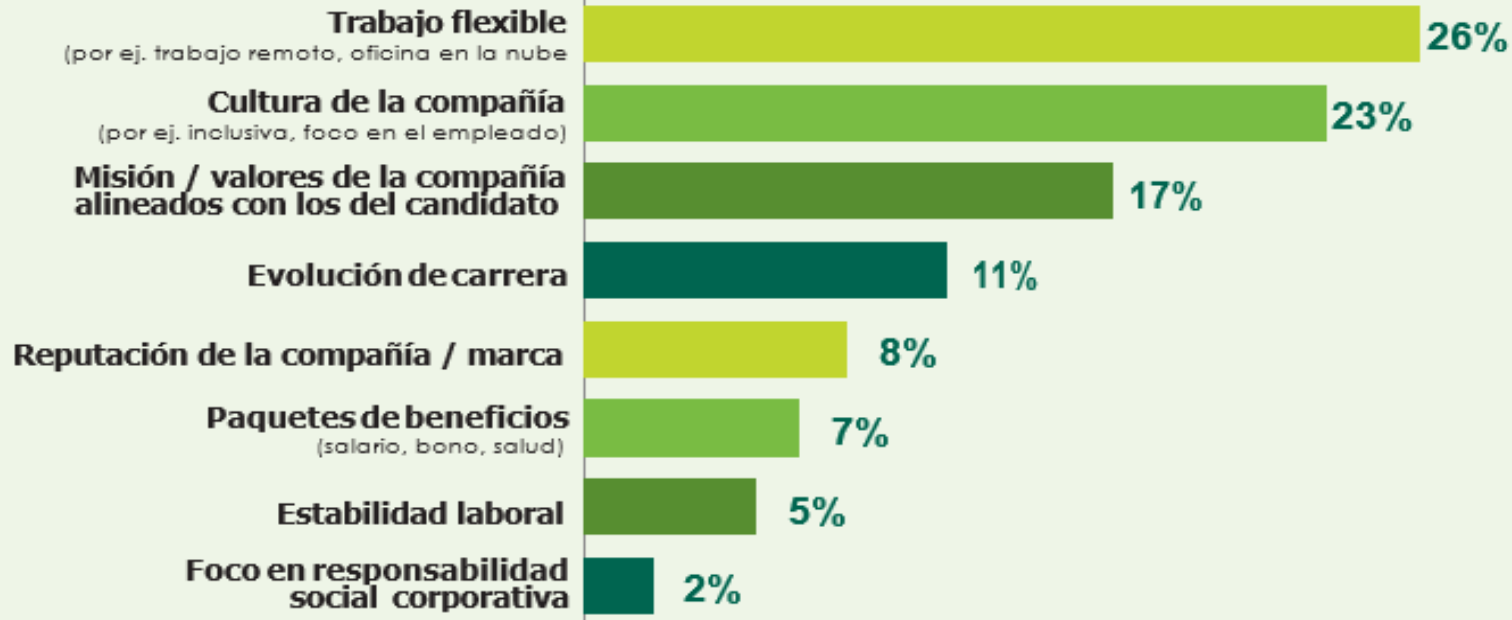




# Flexibilidad y la economía del “trabajo independiente”


- Ante la pregunta de cuál era la principal razón por la cual un candidato podría elegir un trabajo en vez de otro **en los próximos cinco años**, el mayor porcentaje de respuestas fue **“trabajo flexible”**.

Y ahora, pensando de aquí a cinco años, ¿cuál será en su opinión la razón principal por la que un candidato elegirá una organización?



«Ya estamos experimentando la necesidad de flexibilidad, en forma de trabajo remoto u horario flexible. Los trabajadores, especialmente los Millenials, desean poder equilibrar su vida laboral con otras responsabilidades e intereses. Los líderes de las organizaciones deben entender que al ofrecer estas opciones de trabajo flexible, no impedirán la productividad, sino que definitivamente contribuirán con ella. El objetivo es hacer el trabajo, no marcar hora en un reloj.»





# Gestionar el Talento en este contexto

# Las organizaciones necesitarán un cambio en el liderazgo para tener éxito en la era digital

## Líderes Inclusivos

---



Alta agilidad de aprendizaje – y perfil de “estudiante permanente”



Mayor conocimiento de negocios y foco estratégico que sus antecesores



Estilo accesible y humilde de liderazgo



Balance entre consciencia de riesgo y una fuerte orientación a la innovación



Robusta comunicación con una diversa red externa



Habilidad para construir o ser parte de un equipo cohesivo, beneficiándose de expertise que complemente la suya

**Gracias.**

